

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

SARA GORNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREVERITEV PODJETNIŠKE IDEJE IN ANALIZA
UPRAVIČENOSTI INVESTIRANJA**

Ljubljana, september 2016

SARA GORNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Gornik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Preveritev podjetniške ideje in analiza upravičenosti investiranja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drnovšek

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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.

V Ljubljani, september 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST	3
1.1 Priložnosti – odkrite, prepoznane ali ustvarjene	4
1.2 Podjetniški ukrep brez koncepta priložnosti	6
2 RAZUMEVANJE NARAVE DIZAJNA IN K DIZAJNU OSREDOTOČENO	
 PODJETNIŠTVO	9
3 POSLOVNO MODELIRANJE	12
4 FINANČNE POTREBE MAJHNEGA PODJETJA	16
4.1 Zunanje financiranje	19
4.2 Notranje financiranje.....	21
5 UPRAVIČENOST INVESTIRANJA	23
5.1 Vrednotenje novonastalega majhnega podjetja.....	24
5.1.1 Teoretični model vrednotenja	25
5.1.2 Analiza tveganja projekta	27
6 NAČRTOVANJE POSLOVNEGA MODELA ECVETLICARNE.SI.....	29
6.1 Opis poslovne ideje	30
6.2 Poslovni model ecvetlicarne.si.....	31
6.2.1 Ponujena vrednost za kupca	32
6.2.2 Segment kupcev.....	34
6.2.3 Distribucijski kanali.....	35
6.2.4 Odnosi s kupci	35
6.2.5 Ključni partnerji.....	37
6.2.6 Ključne aktivnosti.....	38
6.2.7 Ključna sredstva	42
6.2.8 Struktura stroškov	42
6.2.9 Tok prihodkov	44
6.2.9.1 Cenovna strategija podjetja	44
6.2.9.2 Izkaz denarnih tokov podjetja	46
6.3 Okolje poslovnega modela.....	46
6.3.1 Analiza trga.....	47
6.3.1.1 Analiza obstoječih razmer v panogi.....	47
6.3.1.2 Identifikacija novih segmentov kupcev	48
6.3.2 Analiza konkurence	49
6.3.3 Ključni trendi.....	50
6.3.4 Tveganja na makro ravni	50
6.3.5 Tveganja na ravni podjetja	51
7 OCENA USPEŠNOSTI INVESTICIJE	53
7.1 Vrednotenje poslovne priložnosti s tremi kriteriji uspešne ideje.....	53
7.2 Vrednotenje investicije s teoretičnim okvirjem	54
7.3 Ocena stroškov kapitala	56

7.4 Ocena neto sedanje vrednosti in notranje stopnje donosa	57
7.5 Ocena uspešnosti investicije ob upoštevanju tveganja	57
7.5.1 Analiza občutljivosti	57
7.5.2 Analiza možnih izidov	60
7.5.3 Simulacija Monte Carlo	62
SKLEP.....	65
LITERATURA IN VIRI.....	68
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Identifikacija problemov kupcev	32
Tabela 2: Identifikacija problemov cvetličarn.....	33
Tabela 3: Časovni razpored uporabe komunikacijskih medijev.....	41
Tabela 4: Prikaz povprečnih letnih prihodkov spletnega portala	45
Tabela 5: Prikaz izračuna NSV in ISD projekta na podlagi letnih neto denarnih tokovih	57
Tabela 6: Prikaz izračuna NSV in ISD projekta ob pesimistični spremembi vsake izmed ključnih spremenljivk	59
Tabela 7: Prikaz izračuna NSV in ISD projekta ob optimistični spremembi vsake izmed ključnih spremenljivk	59
Tabela 8: Rezultat analize možnih izidov NSV in ISD projekta v odvisnosti od spremembe deleža v celotni dostavi (spremenljivka 1), deleža v prodaji prek portala (spremenljivka 2) in števila vključenih cvetličarn v portal (spremenljivka 3).....	61
Tabela 9: Prikaz izračuna statistike neto sedanje vrednosti projekta v EUR	63
Tabela 10: Prikaz izračuna statistike notranje stopnje donosa projekta	64

KAZALO SLIK

Slika 1: Določitev treh kriterijev uspeha s pomočjo poslovnega modela Kanvas	15
Slika 2: Poslovni model ecvetlicarne.si	31
Slika 3: Porterjev model petih silnic na primeru ecvetlicarne.si	48
Slika 4: Kriteriji uspešne poslovne ideje na primeru ideje ecvetlicarne.si	54
Slika 5: Prikaz čistih denarnih sredstev v EUR v primeru pesimistične napovedi.....	58
Slika 6: Prikaz čistih denarnih sredstev v EUR v primeru optimistične napovedi	60
Slika 7: Prikaz verjetnostne porazdelitve neto sedanje vrednosti projekta.....	63
Slika 8: Prikaz verjetnostne porazdelitve notranje stopnje donosa projekta.....	64

UVOD

Nenehno iskanje, ustvarjanje in izkoriščanje priložnosti za zadovoljevanje potreb na trgu so temeljne dejavnosti podjetništva, ki prispevajo k blaginji gospodarstva. Pri podjetništvu gre za vzpostavitev novega posla ali ustanovitev novega podjetja, vendar ustanovitev podjetja sama po sebi ni dovolj. Podjetje mora ustvarjati neko novo vrednost in potrebuje podjetnika, ki je sposoben pridobiti vire za izdelavo izdelka in storitve, s katerima bo rešil neki kupčev problem in zadovoljil njegove potrebe (Rebernik, Tominc, Črnogaj, Širec, Bradač, Hojnik, & Rus, 2015, str. 9). Podjetniki naj bi bili »motorji«, ki vozijo nova podjetja, denarna sredstva pa so gorivo, ki jih poganja (Bygrave & Reynolds, 2005, str. 3). Malo vlog v poslovnem svetu pritegne toliko zanimanja in pozornosti kot uspešen podjetnik. Pogosto je karikiran kot »rokzvezda« poslovnega sveta, saj podjetniški voditelji uživajo ugled zaradi svoje inovativnosti in samostojnosti. Predvideva se, da imajo raven svobode, o kateri lahko tradicionalni managerji le sanjajo, in postavljeni so daleč stran od počasnega birokratskega življenja. Ta romantična verzija podjetnika je privlačna, ampak ne čisto resnična. Kreativni, inovativni posamezniki brez znanja, dobrega vodenja in poslovne discipline odlične ideje ne bodo spremenili v uspešen podjetniški podvig (Ernst & Young, 2011, str. 4).

Podjetniška priložnost je definirana kot poslovno preverjena in uresničljiva podjetniška ideja (Žugelj, Penca, Slavič, Žunec, & Vadnjal, 2001, str. 16). Ko se podjetnik začne spraševati o svoji podjetniški priložnosti, v svoji glavi začne vzpostavljati občutno ravnotežje med izvedljivostjo, zaželenostjo in dobičkonosnostjo le-te (Stritar, Zupan, Kotnik, & Slavec, 2015). Dizajnerski način razmišljanja je pregledna formalizirana metoda reševanja problemov, ki se jo lahko uporablja tako v podjetništvu kot v civilni družbi. Postaja del izobraževanja, transporta, ekonomij in politike. Spremeni lahko način razvoja izdelkov, storitev, procesov in celo strategije (Nussbaum, 2007). Brown (2008), eden izmed utemeljiteljev uporabe dizajnerskega pristopa v podjetništvu, pa ga definira kot metodologijo, ki uporablja rahločutnost in dizajnerske metode, da poveže potrebe ljudi s tem, kar je tehnološko izvedljivo in kar uspešen poslovni model lahko pretvori v tržno priložnost.

S poslovnim modelom lahko podjetnik preveri, ali je izbrana priložnost vredna uresničitve, saj vsak gradnik poslovnega modela ustreza preverjanju enega izmed treh kriterijev, ki jih mora zadovoljiti dobra poslovna priložnost. Z uporabo kriterijev uspešne poslovne priložnosti in poslovnega modela Kanvas se lahko začrta pot za doseg uspeha novega izdelka ali storitve (Jeffries, 2016).

Timmons navaja, da so denarna sredstva tista, ki so zelo pomembna pri uresnitvi podjetniške priložnosti. Zaskrbljujoče je dejstvo, da velikemu številu novih podjetnikov zmanjka sredstev, preden privabijo dovolj kupcev in preden jim uspe sestaviti primerno podjetniško skupino za uresničitev svoje ideje (Timmons, 1999, str. 43). Na prvi pogled je videti, da je malemu gospodarstvu namenjeno sorazmerno veliko raznolikih finančnih virov,

od klasičnih bančnih kreditov do posojil, ki so podprti s strani katerega izmed skladov. Tudi na različnih lokalnih ali regionalnih razpisih so na voljo priložnosti, ki jih podjetnik lahko najde. Kljub navidezni raznolikosti pa ostaja dostopnost do teh virov za majhne podjetnike težavna, predvsem zaradi številnih administrativnih ovir, priprave preobsežne dokumentacije in v zadnjem času tudi vse ostrejših pogojev za zavarovanje posojil, ki jim mala podjetja težko zadostijo (Gospodarska zbornica Slovenije, 2012).

Investicijske odločitve spadajo med najpomembnejše poslovne odločitve. Kot vsak investitor tudi podjetnik ob ustanovitvi svojega podjetja tehta med donosnostjo in tveganjem, ki mu ga bo prinesel nov projekt, in v primeru, če je tveganje preveliko in pričakovana donosnost premajhna, svoje podjetniške ideje ne bo uresničil (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003, str. 409). Danes se pojavlja veliko število podjetniških podvigov. Podjetniki imajo odlične ideje, ki bi se lahko preoblikovale v podjetja, vendar nimajo kapitala ali pa je njihov proračun zelo omejen. Način za uresničitev je pridobitev financiranja zunaj podjetja. Vlagatelji pa morajo pred svojo investicijo v podjetje le-to oceniti (Stankevičienė & Žinytė, 2012, str. 240).

Namen magistrskega dela je bil pregledati znanstveno literaturo s področja podjetništva in investicij, preveriti podjetniško idejo s pomočjo poslovnega modela in ugotoviti, ali je uporabna in zaželena s strani kupcev, tehnično izvedljiva in funkcionalna ter dobičkonosna. V nadaljevanju je bil namen predstaviti metode, s katerimi se vrednotita smotrnost in donosnost investicijskih projektov, ter tovrstno analizo uporabiti za preveritev upravičenosti naložbe v proučevano podjetniško priložnost. Magistrsko delo je pomembno ne samo zaradi same preverbe zastavljene poslovne ideje, temveč tudi zaradi empirične analize upravičenosti investiranja v novo podjetje.

Ključni raziskovalni vprašanji magistrskega dela sta torej bili, ali obstaja tržna privlačnost v podjetniški ideji ecvetlicarne.si in ali je investicija v podjetniško idejo ecvetlicarne.si finančno upravičena.

Za raziskavo zgoraj navedenih raziskovalnih vprašanj sem si zastavila naslednje cilje:

- opredeliti pomembne pojme, kot je podjetniška priložnost, načine, kako jih podjetniki zaznajo, in lastnosti, ki jih mora dobra priložnost imeti,
- dobiti boljši vpogled v finančne potrebe majhnega podjetja v Sloveniji in spoznati alternativne vire financiranja, ki jih imajo na voljo,
- v okviru izdelave in izbire najboljšega poslovnega modela podjetja prikazati, kako bo podjetje ustvarjalo, dostavljalo in zaračunavalo vrednost svojim kupcem,
- predstaviti dva modela vrednotenja novega podjetja,
- podatke, pridobljene v postopku izdelave poslovnega modela, uporabiti za vrednotenje investicije in pridobiti čim bolj realne rezultate analize upravičenosti investiranja v novo podjetje.

V prvem, teoretičnem delu sem dognanja pojasnila s pomočjo opazovalne oziroma deskriptivne metode. Opisala sem posamezne pojme, katerih razumevanje je ključnega pomena pred izdelavo empiričnega dela. Pregled temelji na primerjalnem povzemanju ugotovitev strokovne in znanstvenoraziskovalne literature s področja podjetniške priložnosti, k dizajnu osredotočenega podjetništva, poslovnega modeliranja in kriterijev ocenjevanja posameznih investicij. Strategija raziskovanja je kvalitativna. Osnovna metoda empiričnega dela, ki predstavlja drugi del magistrskega dela, pa je metoda dedukcije, saj sem spoznanja na podlagi splošnih teoretičnih izhodišč, ugotovljenih v domači in tuji literaturi, uporabila na konkretnem primeru. Uporabljala sem sekundarne in primarne podatke. Sekundarne podatke sem pridobila iz znanstvenoraziskovalne literature ter iz publikacij Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) in Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES). Primarne podatke pa sem pridobila v okviru izdelave poslovnega modela in prek postopka ocene upravičenosti investicije. Poslovni model je izdelan na podlagi poslovnega modela Kanvas avtorjev Osterwalderja in Pigneurja. Upravičenost investiranja v proučevan podvig sem prikazala s pomočjo teoretičnega okvirja vrednotenja avtoric Stankevičienė in Žinytė (2012) ter z merjenjem samostojnega tveganja projekta (Berk et al., 2007).

1 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST

Slovar slovenskega knjižnega jezika definira priložnost kot posledico okoliščine, okoliščin, ugodnih za uresničitev česa. Venkataraman (1997, str. 125) navaja, da podjetniška priložnost vsebuje niz idej, prepričanj in ukrepov, ki omogočajo kreacijo prihodnjih dobrin ali storitev zaradi njihove odsotnosti na sedanjih trgih. Podjetniška priložnost je definirana kot poslovno preverjena in uresničljiva podjetniška ideja (Žugelj et al., 2001, str. 16). Priložnost nastane v trenutku, ko se vzpostavi povezava med obstoječim in želenim stanjem v nekem procesu. Če se stvar izide tudi s stopnjo koristnosti in dobičkom, pa se govori o podjetniški priložnosti (Pšeničny, Berginc, Letonja, Pavlin, Vadjnal, & Žižek 2000, str. 92).

Lastnosti dobre priložnosti so (Crane, 2010, str. 21):

- nudi rešitev težave, kar kupcem predstavlja pomembno vrednost, ali pa z njo kupci uresničijo nezadovoljeno potrebo, za kar so pripravljeni plačati premium ceno,
- nudi dovolj velik donos podjetniku in njegovim investitorjem (vsaj tolikšen, da poplača njihovo tveganje),
- priložnost je v skladu z zmožnostmi podjetnika oziroma managementa, ki ima vse potrebne izkušnje in spretnosti za njeno uresničitev,
- je trajna, vsaj malo daljše časovno obdobje, in ne temelji na modni muhi,
- z njo se lahko pridobijo sredstva, potrebna za financiranje.

Da bi se posameznik vključil v podjetništvo, mora zaznati primerno poslovno priložnost. Rebernik s soavtorji je v raziskavi ugotovil, da je delež ljudi, ki menijo, da se bodo pojavile

dobre poslovne priložnosti, v zadnjih letih padal. Medtem ko je bila leta 2007 v Sloveniji še skoraj polovica delovno aktivnega prebivalstva mnenja, da se bodo v njihovem okolju pojavile dobre poslovne priložnosti, je ta odstotek skozi leta padal in je bilo v letu 2014 takega mnenja le 17,25 % odraslih. Kljub rahlemu povečanju zaznavanja v letu 2015, glede na preteklo leto, pa primerjava z drugimi državami pokaže, da Slovenija zaostaja. Medtem ko so države, ki so si v preteklih letih delile zadnja mesta s Slovenijo, napredovale, se je Slovenija pomaknila na sam rep evropske lestvice in med evropskimi državami zasedla zadnje mesto (Rebernik, Tominc, Črnogaj, Širec, Bradač Hojnik, & Rus, 2016, str. 11).

Pri ocenjevanju svojega znanja, veščin za podjetništvo in pridobljenih izkušenj imajo posamezniki v mislih različne poslovne priložnosti in različne podjetniške aktivnosti v različnih družbenoekonomskih kontekstih. Raziskava GEM je pokazala, da imajo ti posamezniki v povprečju višje zaznane zmogljivosti (veščine za podjetništvo, znanje, zaznane lastne izkušnje) kot zaznane priložnosti ter da so zaradi narave in zahtevnosti podjetništva zaznane zmogljivosti v povprečju višje v manj razvitih gospodarstvih kot v razvitih inovacijskih (Rebernik et al., 2015, str. 45).

Zanimiva je izjava Cranea (2010, str. 18): »Venture failure is the norm and venture success the exception.« Razlog za to je velikokrat dejstvo, da je bilo podjetje ustvarjeno na podlagi slabe podjetniške priložnosti. Podjetniških priložnosti je veliko, ampak ene so preprosto boljše od drugih. Crane nadaljuje, da obstajajo trije pogledi na podjetniške priložnosti. Ti pogledi so, da je lahko priložnost prepoznana, odkrita ali ustvarjena, v nadaljevanju pa mora biti izkoriščanje le-te učinkovito, saj to potem vodi v podjetniški uspeh. Ali so priložnosti odkrite, prepoznane ali ustvarjene, je analizirano v nadaljevanju.

1.1 Priložnosti – odkrite, prepoznane ali ustvarjene

Priložnosti obstajajo na trgu kot neizpolnjena potreba, zadovoljitev katere lahko prinese prihodek, ki je večji od produkcijskih stroškov (Porter, 1980; Kim & Mauborgne, 2005). Priložnosti torej obstajajo na trgu in čakajo na odkritje podjetnikov (Shane, 2003). Temu v preteklosti prevladujočemu pogledu na podjetniške priložnosti nasprotujejo mnogi, ki pomenijo konstruktivistični obrat v proučevanju podjetniških priložnosti (Alvarez & Barney, 2010, str. 560). Wood in McKinley (2010, str. 71) sta zaznala povečanje števila avtorjev, ki menijo, da priložnosti ne obstajajo, dokler jih podjetniki ne ustvarijo.

Avtorji navajajo, da se lahko na trg gleda kot na proces razporejanja, kreativni proces ali proces odkrivanja (Sarasvathy, Venkataraman, Dew, & Velamuri, 2002, str. 142). Glede na predpogoje obstoja podjetniške priložnosti v literaturi tako ločijo tri veje zaznave podjetniške priložnosti (Barretto, 2012; Sarasvathy et al., 2002; Crane, 2010):

- proces odkrivanja priložnosti: primer, ko na trgu obstaja povpraševanje po nečem, pa ni ponudbe, ali je ponudba, pa ni povpraševanja – v tem primeru mora biti tista stran, ki še ne obstaja, odkrita, saj šele po tem lahko pride do povezave;
- proces prepoznavanja priložnosti: na trgu obstajata tako ponudba kot povpraševanje, zato mora biti prepoznana samo priložnost, da se ju združi. Ponudbo in povpraševanje je treba povezati in izkoristiti, kar se lahko naredi z že obstoječim podjetjem ali z novim podjetjem na že obstoječem trgu;
- proces kreiranja priložnosti: na trgu nista znana ne ponudba ne povpraševanje, zato mora biti eden izmed njiju ustvarjen, da posledično pride do obstoja podjetniške priložnosti.

Pri **metodi odkrivanja** priložnosti se vse vrti okoli ideje, da je znana samo ena spremenljivka trga – bodisi je to ponudba ali povpraševanje po izdelku ali storitvi. Alvarez in Barney (2007) opišeta to vrsto podjetniške priložnosti kot priložnosti, ki samo čakajo, da jih bodo odkrili in izkoriščali. Kirzner (1997) in Shane (2003) pojasnjujeta, da je te priložnosti mogoče najti z odkrivanjem še nezadovoljenih potreb in želja na trgu. Tako se odkritje priložnosti zgodi, ko obstoječi trg, ki je trenutno neznan in nezadovoljen, spozna podjetnik. Görling in Rehn (2008) ilustrirata, da niso vse priložnosti odkrite z namenom odkritja samega, lahko so namreč nenamerno odkrite. Na priložnosti naleti podjetnik po nesreči ali naključju. Še vedno pa je večina odkritih priložnosti tistih, pri katerih so posamezniki iskali rešitev (Ramoglou & Zyglidopoulos, 2014).

Druga metoda realizacije podjetniške priložnosti je na splošno znana kot **prepoznavanje priložnosti**. Ta pogled akademiki, kot so Dantec (2008) in Sarasvathy s soavtorji (2002), imenujejo tudi proces razporejanja (angl. *Allocative proces*). Razporeditveni proces se zgodi, ko sta obe spremenljivki trga znani, ko sta lahko povpraševanje in ponudba do neke mere izmerjena ali predvidevana. Zaradi tega je proces prepoznavanja priložnosti najmanj tvegana metoda, če se jo primerja z metodo odkrivanja ali kreiranja priložnosti. Baron (2004) nadaljuje in opiše prepoznavanje priložnosti kot dojemanje podjetnika kompleksnih vzorcev in njihovo razlago na način, ki ga lahko uporabi za ustvarjanje ekonomske vrednosti. Lindmark (2006) na drugi strani predlaga, da sta pri prepoznavanju priložnosti ponudba in povpraševanje očitna, ter tako izpodbija obstoj kompleksnih vzorcev. Zelo jasno se teorija prepoznavanja priložnosti prikaže na primeru franšiz.

Kreiranje priložnosti je najmlajši izmed treh pogledov, ki ima svoje korenine v filozofiji »podjetnik mora kreirati novo priložnost«. Bistvo te ideje je pogled, da končni izdelek ni ignoriran ali uveden, da se tržne priložnosti pojavijo skozi interaktivne akcije podjetnikov. Da se priložnost dojema kot kreirana poslovna priložnost, mora biti podjetje popolnoma novo, ki ga ustvari podjetnik za trg, ki ga še ni. Stopnja tveganja je pri kreaciji trga zelo visoka, a so ekonomski donosi, v smislu dobička, veliko večji kot v podjetjih, ki so manj tvegana. Na svetu je vse več primerov podjetji, ki so posledica procesa kreiranja priložnosti. In ti, ki dejansko obstajajo in niso samo teoretični pojav, dokazujejo, da so lahko priložnosti

kreirane (Sarasvathy et al., 2002). Ramoglou in Zyglidopoulos (2014) trdita, da že temeljito branje konstruktivistične teze izpostavi veliko nejasnosti in nenatančnosti glede načinov kreiranja priložnosti. Na drugi strani pa Sarasvathy (2012) uokviri priložnosti kot nove svetove, ustvarjene zaradi podjetnikov. Gartner (2012) navaja, da so priložnosti ustvarjene zaradi podjetnikovih sposobnosti zaznavanja zmogljivosti. Dimov (2011) pa dodaja, da lahko priložnosti zasledimo v podjetnikovih ustvarjalnih dejanjih.

Alvarez in Barney (2007) trdita, da priložnosti ne obstajajo neodvisno od zaznav podjetnika. Temu mišljenju oporekata Ramoglou in Zyglidopoulos (2014), ki navajata, da se priložnosti nahajajo v svetu oziroma na trgu kot nezadovoljive tržne potrebe (s potencialom ustvarjanja dobička), in dodajata, da so potrebna ustvarjalna dejanja pri razvoju podjetniških podvigov ali pri trudu ustvarjanja dobičkov. Medtem ko veliko akademikov eksplicitno ugovarja teoriji kreiranja priložnosti (npr. Ardichvili, Bhowmick, Buenstorf in Ronstadt) so drugi, ki verjamejo v kreirano priložnosti (npr. Kirzner, Shane, Görling, Rehn). Da je nemogoče zanikati obstoj podjetniških priložnosti, ki so bile identificirane skozi proces odkritja ali so bile prepoznane, v svojih delih prikažejo Sarasvathy, Venkataraman, Dew in Velamuri (2002). Skupek vseh prispevkov, mnenja različnih avtorjev in primeri v praksi dokazujejo, da se podjetniške priložnosti lahko na trgu pojavijo skozi vse tri poglede – odkritje, prepoznanje ali ustvarjanje (Barreto, 2012, str. 356).

V nadaljevanju sledi predstavitev kritike koncepta podjetniške priložnosti. Z njim želim predstaviti alternativni pogled Kitchinga in Rousea na uporabo dominantnega pogleda na proces odkritja in kreacije podjetniške priložnosti.

1.2 Podjetniški ukrep brez koncepta priložnosti

Kitching in Rouse (2016) v svojem raziskovalnem prispevku nasprotujeta prevladujočemu konceptu, ki opredeljuje podjetniško priložnost. Podata kritiko dominantnima načinoma zaznavanja priložnosti, odkritju in kreiranju le-teh, ter predlagata realistično inspiriran analitični okvir za teoretiziranje vzrokov, procesov in posledic podjetniških ukrepov.

Vse odkar je Venkataraman v letu 1997 opisal podjetniško priložnost, so njegove besede postale osrednji koncept študij o podjetništvu (Busenitz, Pulmmer, Klotz, Lawrence, Shahzad, & Rhoads, 2014). Kitching in Rouse navajata, da ponovno branje njegovih dveh, mnogokrat citiranih stavkov (angl.: *»Our field is fundamentally concerned with understanding how, in the absence of current markets for future goods and services, these goods and services manage to come into existence. Thus entrepreneurship as a scholarly field seeks to understand how opportunities to bring into existence 'future' goods and services are discovered, created, and exploited, by whom, and with what consequences.«* (Venkataraman, 1997, str. 120)) pokaže, kako vpliven je bil njegov drugi stavek, medtem ko prvi stavek opiše podjetništvo brez koncepta priložnosti (Kitching & Rouse, 2016). Davidsson (2015) navaja, da so pojavi, o katerih se razpravlja pod oznako podjetniške

priložnosti, pomembni, ampak je skeptičen glede tega, da koncept priložnosti pomaga ustrezno pojasniti vzroke, procese in posledice podjetniškega ukrepanja, udejstvovanja. Temeljno vprašanje, ki si ga zastavita Kitching in Rouse, ni, ali na novo opredeliti koncept podjetniške priložnosti, temveč ali je dejansko na mestu umestiti podjetniško akcijo znotraj okvirja priložnosti. Avtorja ponudita tri razloge za podporo njune teze. Prvi leži v odsotnosti, nasprotju in nedoslednosti v definicijah priložnosti. Drugi razlog je tveganje, da bi predlog nove opredelitve podjetniške priložnosti povzročil konceptualni kaos. Pri tretjem pa navajata razpoložljivost uporabnih konceptov, ki zajamejo bistvo pomembnega podjetniškega procesa (ustanovitev novega podjetja, mreženje z delničarji, doseganje prodaje izdelkov itd.) in odvzamejo bistvo podjetniški priložnosti. Kitching in Rouse predlagata zamenjavo priložnosti z novim analitičnim okvirjem, ki bo namenjen teoretični opredelitvi podjetniških ukrepov (angl. *entrepreneurial action*).

Pri svoji **kritiki odkritih priložnosti** Kitching in Rose navedeta, da zagovorniki tega pristopa zaznavanja priložnosti opredelijo priložnosti kot socialne situacije s posebnimi lastnostmi, obstoječimi neodvisno od katerega koli opazovalca. Ta pristop najbolj ponazori Shane (2003) v povezavi med posameznikom in priložnostjo, ki poveže podjetne posameznike z neodvisno obstoječimi donosnimi priložnostmi. Odkritje priložnosti in njeno izkoriščanje sta zamišljena kot dva različna trenutka v zgodovinskem procesu, odkritje nujno pred izkoriščanjem. Ker so učinki odkriti naknadno za dejanjem, izkoriščanjem, se tako lahko izraz donosne priložnosti upraviči samo za nazaj. Uporaba izraza priložnost za vnaprej je nelegitima, ker »uspešni« učinki ukrepov niso znani ob vsakem času. Kitching in Rouse navajata, da podrobnejši pregled sicer prikaže, da je Shane (2003) operiral še z enim, sekundarnim pogledom na priložnost. Tu definira priložnost kot situacijo, v kateri podjetnik verjame, da obstajajo donosne možnosti. Prehod na priložnosti kot prepričanje lahko deluje nedolžno, ampak to naredi obstoj priložnosti odvisen od opazovalca in relativno od opazovalca do opazovalca, ker priznava, da so lahko percepcije donosnosti napačne. S kritičnorealističnega stališča Shane operira z nasprotujočima si konceptoma priložnosti, priložnostjo kot situacijo, pripravljeno za ustvarjanje dobička, in priložnostjo kot subjektivnim prepričanjem (Kitching & Rouse, 2016).

Kitching in Rouse v kritiki kreiranih priložnosti poudarita, da v tem pogledu priložnosti ne obstajajo ločeno od podjetnika. Kreiranje priložnosti je opredeljeno kot odvijajoč se, nelinearen proces, skozi katerega se rodijo ideje o novih podvigih, oblikujejo odnosi, pridobljena in mobilizirana sredstva, lahko pa se nanaša tudi na proces za doseganje prodaje (Dimov, 2011). Poslovna ideja, pridobivanje virov, kombiniranje in mobilizacija, ustanavljanje novega poslovnega podviga in izvajanje prodaje so, ontološko gledano, različni socialni predmeti, zato, kot navajata Kitching in Rouse, je treba nanje tudi tako gledati. Avtorja opozarjata, da obstaja razlika med zamišljanjem prihodnosti, sodelovanjem pri posebnih postopkih za njeno uresničitev in njenim doseganjem, uresničenjem. Podjetnikovo prepričanje, da priložnost obstaja, se ontološko razlikuje od njegovega

delovanja, doseganja prodaje izdelkov, čeprav prepričanje v to vzorčno vpliva na takšno delovanje in njegove posledice.

Abstraktni koncept priložnosti se ne more smiselno nanašati na prepričanje podjetnika, zamišljanje prihodnosti, akcijo, dogodek in okoliščino. Prepričanja, dejanja in okoliščine so različne vrste objekta ter jih je treba konceptualno razlikovati, da so lahko njihove povezave prepoznane v študijah dejanskih, konkretnih primerov. Kitching in Rouse trdita, da poskusi, da bi uporabljali odkrivanje in kreiranje priložnosti kot različna tipa priložnosti, niso pravilni. Razlog je v tem, da se skladen koncept ne more nanašati na objekt, ki obstaja pred podjetniško akcijo (odkrite priložnosti), ali objekt, ki se uresniči samo kot posledica podjetniške akcije (kreirana priložnost). V izogib uporabi termina podjetniške priložnosti predlagata analitični okvir brez priložnosti, ki bi lahko ponudil manj zmeden način za pojasnitev podjetniških ukrepov (Kitching & Rouse, 2016).

Kitching in Rouse delita mnenje s predhodnikoma Gartnerjem (2003) in Daviddsonom (2015) o problemih koncepta podjetniške priložnosti ter predlagata okvir za teoretiziranje vzrokov, procesov in posledic podjetniških ukrepov, ki je osredotočen na podjetniško delovanje ter strukturne in kulturne pogoje, ki ga omogočajo, motivirajo ali zavirajo. Uporabita koncept podjetniškega projekta, ki se nanaša na investicije in vire, potrebne za ustvarjanje izdelkov in storitev ter za tržno izmenjavo, in termin pogoji delovanja, ki se nanašajo na vsebino znotraj teh projektov in skupek znanih izrazov, kot so poslovna ideja, pridobivanje virov, kombinacija le-teh, mreženje, ustanovitev novega podviga itd. Njuna formulacija pogojev delovanja se izogne konceptualni zmedi, ki prihaja z več pomeni priložnosti (kot prepričanje, dejanje ali okoliščina), in ne predlaga nobenih predpostavk, da podjetniki vedo, kako razmere omogočajo njihove aktivnosti, in da uspešne posledice sledijo iz podjetniških ukrepov.

Podjetniki morajo ukrepati, delovati, da bodo uresničili svoje projekte, in ne morejo prilagoditi socialnega sveta svojim željam. Podjetniki morajo delovati v in s socialno strukturiranim in kulturno oblikovanim svetom, ki se lahko upre njihovemu trudu, da ga spremenijo v nove izdelke, podjetja in trge. Projekti podjetnikov in njihova uspešnost so oblikovani s strani strukturno in kulturno pozicioniranih drugih deležnikov. Kitching in Rouse zaključita, da neupoštevanje priložnosti ne sme voditi v zmanjšanje pozornosti na vpliv okolja, temveč mora voditi k prenovljeni zaskrbljenosti, kako razložiti kontekst, koncipiran v strukturno-kulturnem področju, ki omogoča, motivira in omejuje določenega podjetnika pri vključevanju v določenih oblikah podjetniškega udejstvovanja (Kitching & Rouse, 2016).

Zgornji odstavki služijo predstavitvi kritike koncepta podjetniške priložnosti in prikazu alternativnega pogleda. Dejstvu, da morajo podjetniki, če želijo biti v današnjem konkurenčnem svetu uspešni, narediti izdelke in ponuditi storitve, ki so navdahnjene s strani globokega razumevanja življenja njihovih strank, danes ne moremo oporekati. Pri

razmišljanju jih mora navdihovati osredotočanje na ljudi. Bistvenega pomena v današnjem svetu je razumevanje, česa si ljudje želijo, kaj potrebujejo v življenju in česa ne marajo. Vse naštetu pa je značilno za dizajnerski način razmišljanja podjetnikov, ki je kreativen, ponavljajoč se in praktičen ter odkrije najboljše končne rešitve za različne probleme uporabnikov (Brown, 2008). O tem, kaj je dizajnerski način razmišljanja, pa več sledi v naslednjem poglavju.

2 RAZUMEVANJE NARAVE DIZAJNA IN K DIZAJNU OSREDOTOČENO PODJETNIŠTVO

Brata Kelly (2013) navajata, da je ustvarjalnost mnogo širši in bolj univerzalen pojem, kot ga ljudje navadno dojemajo v umetnostnih področjih. Kreativnost je uporaba domišljije za stvaritev nečesa novega, uporabljati jo je treba pri postopku generiranja novih idej, rešitev ali pristopov. Ljudem je treba pomagati ponovno odkriti, kar že imajo v sebi, zmožnost, da si predstavljajo in reagirajo na nove ideje v svetu. Prava vrednost kreativnosti se pokaže šele, ko so dovolj pogumni in začnejo delati na idejah. Avtorja navajata, da kombinacija misli in akcije definira kreativno samozavest: zmožnost ustvarjanja novih idej in preizkušanja te ideje v praksi.

Dizajnerski način razmišljanja (angl. *Design thinking*) je koncept, ki se uporablja tako v teoriji kot v praksi. Obstaja veliko literature tako akademskih kot praktično naravnanih avtorjev. Vpogled v strokovno literaturo razkrije, da ni trajnostnega razvoja omenjenega koncepta. Čeprav mora obstajati nekakšna povezava med akademskimi diskurzi o dizajnerskem razmišljanju in podjetniškem diskurzu, ki temelji na istem konceptu, obstaja malo referenc, ki povezujejo obe področji. Videti je skoraj tako, kot da bi akademiki o dizajnu, kot so Richard Bauchman (1992), in avtorji iz podjetništva, kot je Roger Martin (2009), skovali oznako »design thinking«, ki opisuje miselni proces popolnoma neodvisno drug od drugega. To je možno, a malo verjetno (Johansson-Sköldberg, Woodilla, & Cetinkaya, 2013).

Johansson-Sköldberg s soavtorji (2013, str. 123) predlaga preprost način razprave o diskurzu dizajna, in sicer ločevanje razprav na dve različni področji. Prvo področje, to je »*designerly thinking*«, se nanaša na akademsko različico profesionalne prakse umetnika in teoretična razmišljanja o tem, kako interpretirati to neverbalno kompetenco ustvarjalcev. Drugo področje, to je »*design thinking*«, pa predstavlja področje, kjer so izkušnje in sposobnosti ustvarjalnega mišljenja uporabljene na drugi strani umetniškega konteksta, za in z ljudmi, brez akademskega ozadja o umetnosti in zlasti na področju podjetništva.

Sodobna razlaga dizajnerskega načina razmišljanja opredeljuje pristop k razvoju novih izdelkov v inovativnem okolju. Za enakim terminom se danes v podjetništvu skriva pristop k razvoju inovativnih, konkurenčnih izdelkov in storitev (Nagy, 2012, str. 3). Težko je govoriti o inovacijah brez vključitve dizajnerskega načina razmišljanja. In prav iz konteksta

inovacij izvira priljubljenost takšnega razmišljanja, kjer koncept zajema prakse oblikovanja in način, kako oblikovalci osmislijo svoje naloge in način razmišljanja, ki ga neoblikovalci lahko uporabljajo kot vir navdiha (Johansson & Woodila, 2009, str. 124). Dizajn izdelkov in storitev je velika in pomembna komponenta v podjetniški konkurenčnosti in veliko pomembnih podjetij na svetu se trudi postati vodilno podjetje v dizajnu (Dunne & Martin, 2006, str. 515).

Dizajnerski pristop je v splošnem metodologija reševanja problemov (Tischler & Alto, 2009). Leavy (2010, str. 10) in mnogi drugi avtorji verjamejo, da je dizajnersko razmišljanje metoda, ki omogoča inovacije in prinaša dodano vrednost. Pogoji za take inovacije je vzpostavitev močnega interdisciplinarnega oziroma heterogenega tima, ki mu uspe zgraditi altruistično oziroma sodelovalno kulturo in raziskati presek različnih pogledov na problem. Neznana področja članom tima ne predstavljajo omejitev, temveč jim pomenijo izziv za postavitev svojih zamisli v smeri odkrivanja, eksperimentiranja in inoviranja.

Za podjetnike, ki v svojih podjetjih poslujejo glede na dizajnerski pristop, je značilno, da so hitri in učinkoviti pri reševanju težav posameznikov in družbe kot celote. Ključnega pomena zanje je, da ustvarjajo izdelke in storitve na podlagi zaznanih potreb dejanskih uporabnikov. Na integrativen, holističen način se lotevajo reševanja problemov na vseh ravneh poslovanja, od prepoznavanja novih poslovnih priložnosti, razvijanja novih izdelkov, uporabe novih načinov trženja do sprememb celotnih poslovnih modelov (Martin, 2004). Kot metodologijo, ki uporablja rahločutnost in dizajnerske metode za povezavo potreb ljudi s tem, kar je tehnološko izvedljivo in kar lahko uspešen poslovni model pretvori v poslovno priložnost, dizajnerski pristop definira Brown, eden izmed utemeljiteljev uporabe le-tega v svetu podjetništva (Brown, 2008). Brown povzema dizajnerski način razmišljanja kot disciplino, za katero je značilno, da dizajnerji s svojo čutno občutljivostjo in svojimi metodami raziskovanja ljudi odkrijejo potrebe, ki so tehnološko možne in poslovno izvedljive. Človeško potrebo v nadaljevanju s pomočjo poslovne strategije spremenijo v dodano vrednost za končnega uporabnika, s čimer ustvarijo novo poslovno priložnost na trgu. V večini organizacij je možnost za obstoj omenjenega načina razmišljanja, a le redka med njimi bodo vse potrebne dejavnike dizajnerskega pristopa prepletala uspešno in uravnoteženo (Brown, 2008).

Lastnosti dizajnerskega pristopa (Rauth, Koppen, Jobst, & Meinel, 2010; Martin, 2004; Kotchka, 2004; Lojacono & Zaccai, 2004; Brown, 2008):

- dizajnerski pristop ima faze, ki pa si ne sledijo vedno v zaporedju. V osnovi je sintetično-iterativni pristop;
- je abduktivne narave, kar pomeni, da je v njegovem središču ustvarjanje želene prihodnosti, za katero se razvijajo nove rešitve za obstoječe in nove probleme. Vedno se iščejo nove priložnosti in rešitve, ki še ne obstajajo, zato je dizajnerski pristop tudi oportunističen – vodi ga nova družbena in ekonomska vrednost, ki jo ustvarja;

- je holističen in integrativen, saj celovito reši problem ter ga razume kot sistem z mnogimi povezavami in vrsto potrebnih inputov;
- pomemben del procesa je eksperimentiranje, in sicer tako pri iskanju novih idej kot pri tehnikah opazovanja, še posebej v fazi prototipiranja, kjer se iterativno izboljšuje rešitev. Iz vrste možnih rešitev se z iterativnimi procesi prototipiranja razvije rešitev, ki najbolje odgovarja kriterijem treh krogov dizajna. Vse tehnike dizajnerskega pristopa je treba uporabiti v praksi, zato je pristop izrecno akcijsko naravnan;
- pristop je izrazito interdisciplinaren in sodelovalen, ker kombinira znanja z različnih področij, jih prilagodi in uporabi v ustreznih delih metodologije, delo pa je učinkovitejše, če vključuje posameznike z znanji različnih disciplin, ki znajo delovati v heterogenih timih;
- je osredotočen na kupca, ki ga skuša razumeti z empatičnimi opazovalnimi pristopi. Svet si predstavlja z vidika vseh, ki se jih problem tako ali drugače tiče, in z opazovanjem išče podrobnosti, ki bi jih s konvencionalnimi tehnikami opazovanja spregledali. Uporabniki namreč pogosto ne znajo izraziti svojih želja in potreb, zato jih je treba z empatičnimi metodami prepoznati;
- proces spremljata optimizem in kreativnost, saj se iščejo rešitve tudi za najbolj zapletene probleme in se ustvarjajo nove, namesto da bi izbirali med že obstoječimi rešitvami.

Za dizajnerski pristop so torej značilni: sposobnosti opazovanja ljudi, pridobivanje informacij, timsko razmišljanje, dobra komunikacija, testiranje naučenega oziroma izdelava modela ali prototipa, kar je odvisno od primera do primera. V ospredju so trije vidiki: uporabniški, poslovni, tehnološki. Diagram v Prilogi 1 prikazuje tri ključne vidike, ki so nepogrešljivi pri proučevanju dizajnerskega mišljenja. Rezultat delovanja dizajnerskega pristopa heterogenih skupin pa je v preseku vseh treh vidikov (Stanford d. School, 2016).

Prva faza v dizajnerskem procesu je pogosto odkrivanje, katere priložnosti so pomembne, in ustanovitev okvirja za njihovo vrednotenje. Dizajnerski način razmišljanja pri vrednotenju poslovne priložnosti uporabi vizualizacijo le teh na podlagi treh kriterijev uspešne ideje (Brown, 2009; Stritar, Zupan, Kotnik, & Slavec, 2015):

- uporabnost in zaželenost: smisel obstoja izdelkov in storitev je v njihovem zadovoljevanju potreb kupcev. Ključno za vsako poslovno priložnost je, da obstajajo potrošniki, ki bodo za uporabo izdelka oziroma storitve, ki ga podjetje razvija, pripravljeni plačati;
- tehnična izvedljivost in funkcionalnost: podjetje mora za vsak posel razviti storitev ali izdelek, ki bo njegov glavni vir zaslužka. Pred začetkom mora proučiti, ali za izdelavo izdelka obstajajo vse potrebne tehnologije, zanemariti se ne sme niti izgleda (ko gre za izdelek) oziroma celotnega procesa (storitve);
- ekonomska upravičenost: cena, katero je za izdelek oziroma storitev pripravljen plačati končni potrošnik, mora biti višja od cene, ki podjetju predstavlja stroške izdelave in prodaje izdelka. Glede na to mora podjetje organizirati izdelavo in prodajo svojih

izdelkov, saj je za obstoj dobrih poslovnih priložnosti ključno, da bo podjetje ustvarjalo dobiček.

Brown (2009) pojasnjuje, da bo sposoben dizajner rešil omenjene tri kriterije, podjetnik z dizajnerskim načinom razmišljanja pa jih bo pripeljal v ravnovesje. Ko se posameznik začne spraševati o svoji podjetniški priložnosti, v svoji glavi začne vzpostavljati občutno ravnotežje med izvedljivostjo, zaželenostjo in dobičkonosnostjo (Stritar et al., 2015). Podjetniki se ne zavedajo, da vsak dan prakticirajo dizajnerski način razmišljanja. Njihov posel vključuje nenehno vprašanje po najboljšem načinu, po katerem se ustvari novost, odkrije neodkrito ali doseže funkcionalnost. Njihova naloga je razširiti meje miselnosti, da lahko generirajo nove možnosti, in ne nazadnje, da ustvarijo vrednost za kupce. Za to potrebujejo zmožnost za predstavljanje nečesa, kar še ne obstaja (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 125).

Davis (2010) trdi, da današnji modeli kličejo po bolj intuitivni integraciji kreativnosti in dizajnerskega načina razmišljanja v celotnem poslovnem procesu. Danes ima podjetnik priložnost, da z dizajnerskim načinom razmišljanja poveča ponujeno vrednost svojim kupcem. V preteklosti je bila vloga kreativnosti zmanjšana in dizajnerji niso izkoriščali svojega celotnega potenciala. Avtor navaja, da so tradicionalni poslovni modeli ovirali sami sebe zaradi dveh zmotnih odnosov: prvi je bila trditev, da je kreativnost lastnost, s katero se posameznik rodi, drugi pa, da imajo dizajnerji določeno mesto znotraj organizacije. Peters (2001) pojasni drugo zmotno trditev v tradicionalnih modelih, saj trdi, da se mora kreativna aktivnost pojavljati skozi celotno organizacijo. Zato morajo novi poslovni modeli inkorporirati kreativnost na vseh ravneh organizacije in sprejeti kreativni proces, ki vodi do drugačnega, dizajnerskega načina razmišljanja. Integracija dizajnerskega načina razmišljanja v poslovni model je ključnega pomena za prihodnost podjetij, saj ta zagotavlja širino odkritij v vseh vidikih poslovanja, od upravljanja podjetja do ponujene vrednosti za kupce (Davis, 2010, str. 6533).

3 POSLOVNO MODELIRANJE

Poslovno modeliranje je navadno povezano z načrtovanjem vrednosti. Vrednost se ne nanaša le na ekonomsko vrednost, ki je običajno izražena v denarju (vrednost za podjetje), temveč poslovni model določa tudi ustvarjanje in zagotavljanje socialne in kulturne vrednosti ter vrednosti za uporabnike. Teorija o poslovnih modelih pravi, da je inovacija odvisna od trga (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, str. 30), njeno vrednost pa določi komercializacija, za katero poskrbi uspešen poslovni model (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 22). Chesbrough (2007) nadaljuje in navaja, da ima poslovni model pomembno vlogo že pri vzpostavljanju procesa inoviranja, najpomembnejšo pa kasneje pri implementaciji inovacije. Savić pa opomni, da je sedaj možno realizirati poslovne modele, za katere se je pred nekaj leti trdilo, da niso izvedljivi, kaj šele trajnostni. Za postavitev takega poslovnega modela pa je treba

upoštevati motivacijska dognanja, zagotavljanje vrednosti udeležnim v poslovnem modelu in spoštljivo vodenje (Savić, 2014, str. 100).

Lewis (2014) opiše poslovne modele s frazo izraz umetnosti (angl. *a term of art*). In kot umetnost sama, je poslovni model ena izmed tistih stvari, za katere mnogi menijo, da jih lahko prepoznajo, ko jih vidijo, vendar jih ne morejo povsem definirati. To je manj presenetljivo, kot se zdi na prvi pogled, ker je opredelitev pojma dejansko odvisna od tega, kako ga posameznik uporablja. Lewis (2014) ponudi najenostavnejšo opredelitev: vse, kar pomeni poslovni model, je, kako nameravate ustvarjati denar. Magrettin (2002) je dala poudarek poslovnemu modeliranju in bila mnenja, da je koristno poslovni model definirati naprej v smislu vrednotne verige. Nadaljuje, da ima poslovni model dva dela. Prvi vključuje vse aktivnosti, povezane z izdelavo izdelka, na primer projektiranje, nabavo surovin, proizvodnjo itd., drugi del pa vključuje vse aktivnosti, povezane s prodajo izdelka, na primer iskanje in doseganje strank, potek prodaje, distribucijo izdelka ali zagotavljanje storitev.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003) povzamejo poslovno zgodbo ali poslovni model kot uporabno orodje, ki relativno kratko in jedrnatost predstavi način poslovanja podjetja, s pomočjo katerega lahko ta dolgoročno preživi – ustvarja dobiček. Poslovni model naj bi povedal, kako podjetje ustvarja denar, kje je pozicionirano v verigi dodane vrednosti in kakšno vrednost ponuja kupcu. Poslovni model torej povzema bistvo delovanja in posebnosti posamezne organizacije.

Glavna funkcija poslovnega modela je ustvarjanje različne vrednosti za podjetje. Raziskave s področja investiranja in kreiranja vrednosti kažejo, da so poslovni modeli podjetij daleč najpomembnejši, ko gre za kreiranje vrednosti, hkrati pa najmanj zahtevni glede višine izdatkov, ko gre za investiranja (višina investicijskih sredstev) (Keeley, 2011). Povedano drugače, v preoblikovanju poslovnih modelov se skrivajo velike rezerve za podjetja, ki so podhranjena z viri, a inovativna v razmišljanju. Po drugi strani pa so podjetja primorana razvijati nove izdelke in storitve, ki so inovativnejši in v katerih se skriva tudi tako zaželena dodana vrednost. Treba je poudariti, da naložbe v inovacije niso nujno povezane z uspešnostjo podjetja, temveč je veliko odvisno tudi od poslovnega modela (Wang, Jaring, & Wallin, 2009).

Poslovno modeliranje podjetjem omogoča skiciranje izhodiščnega poslovnega modela na enostaven in pregleden način. Le-tega lahko v nadaljevanju spreminjajo, izboljšujejo in dopolnjujejo s procesom validacije zapisanih predpostavk (Lapajne, 2013). Blank (2013) opredeljuje, da je prva faza v razvoju novega podjetja namenjena iskanju poslovnega modela, ki je ponovljiv in skalabilen. Ravno zato potrebujejo podjetja orodja, ki so učinkovita in jim omogočajo pregledno, hitro in učinkovito preverjanje ter spreminjanje ključnih spremenljivk. S poslovnim modelom se opišeta celoten proces in poslovna logika podjetja. Z njega se razbere, kako bo podjetje ustvarjalo, dostavljalo in zaračunavalo

vrednost. Fantastičen izdelek ali odlična storitev brez dobro zasnovanega poslovnega modela, ne bo koristila veliko (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 15).

Obstaja več različnih konceptov poslovnega modeliranja (*angl. Business Model Canvas, Lean Canvas, FTE Canvas* ipd.). Poslovni model je dejansko skupek predpostavk in hipotez. Po mnenju Ovansove (2015) je Osterwalder razvil najcelovitejšo predlogo za gradnjo teh hipotez. Njegov devetdelni poslovni model Kanvas je v bistvu organiziran način za postavitev predpostavk ne samo o ključnih aktivnostih in virih, temveč tudi o ponujeni vrednosti, odnosih s kupci, segmentih kupcev, strukturi stroškov in tokovih prihodkov (Ovans, 2015). Za vrednotenje poslovne priložnosti je v empiričnem delu uporabljen poslovni model Kanvas Osterwalderja in Pigneurja, zato so v nadaljevanju na kratko predstavim njegove značilnosti.

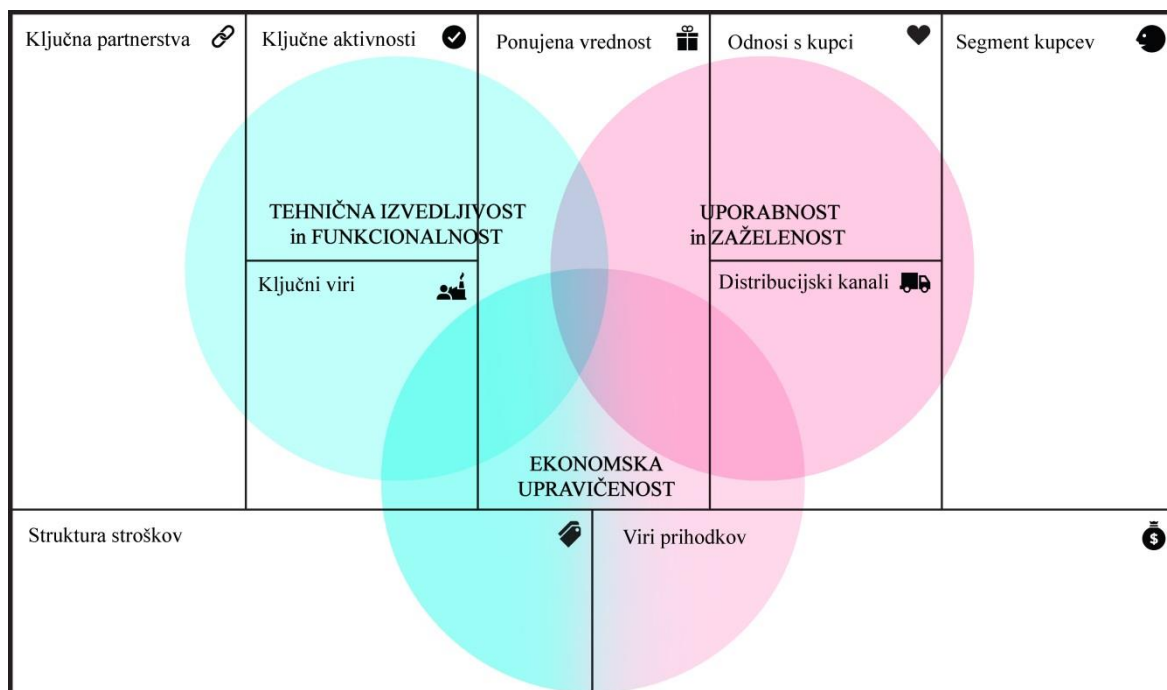
Pristop Kanvas je eden izmed konceptov poslovnega modeliranja. Zanj so značilni preprostost, odprtost in eksperimentiranje. Takšna metoda je primerna tako za sistematično poučevanje in eksperimentiranje kot za realno poslovno načrtovanje poslovnih modelov. Uporabo modela Kanvas lahko zasledimo tako pri na novo nastajajočih kot pri že uveljavljenih podjetjih. Spodbuja razmišljanje in se ne osredotoča samo na eno rešitev. Namen orodja Kanvas je analiziranje, izdelava in opisovanje poslovnega modela kot prototipiranje s pomočjo devetih modulov (Osterwalder & Pigneur, 2010). Gradniki poslovnega modela Kanvas (povzeto po Osterwalder & Pigneur, 2010):

- **segment kupcev:** za izgradnjo učinkovitega poslovnega modela mora podjetje določiti segmente uporabnikov, ki jih bo nagovarjalo s svojim izdelkom. Kupci predstavljajo srce poslovnega modela. Brez »dobičkonosnih« kupcev nobeno podjetje ne preživi. V namen boljše zadovoljitve kupcev mora le-te podjetje razporediti v več segmentov s skupnimi potrebami, obnašanjem in drugimi značilnostmi. Poslovni model lahko definira več segmentov kupcev, podjetje pa se mora zavestno odločiti, potrebe kupcev katerega segmenta bo zadovoljevalo in katere bo ignoriralo. Ko sprejme to odločitev, se lahko poslovni model previdno oblikuje okoli močnega razumevanja specifičnih potreb izbranih kupcev;
- **ponujena vrednost:** je ključni gradnik poslovnega modela. Najlažje jo bo podjetje opredelilo takrat, ko bo točno vedelo, katero potrebo kupca bo njegov izdelek ali storitev zadovoljeval. Z identifikacijo problema pri uporabnikih in definicijo rešitve, ki jo bo zanj ponujalo, bo podjetje lahko opredelilo svojo ponujeno vrednost. Ponujeno vrednost se torej lahko definira kot skupino izdelkov ali storitev, s katero podjetje določenemu segmentu kupcev ustvarja vrednost;
- **distribucijski kanali:** so kanali, prek katerih podjetje komunicira in dostavlja ponujeno vrednost svojim segmentom uporabnikov. Ti so lahko lastni ali partnerski oziroma kombinacija obeh;
- **odnosi s kupci:** podjetje mora pojasniti, kakšen odnos želi vzpostaviti s kupci. Odnos je lahko popolnoma oseben ali popolno avtomatiziran. Podjetje se mora zavedati

pomembnosti treh ključnih aktivnosti: pridobivanja novih kupcev, ohranjanja obstoječih in rasti števila uporabnikov oziroma prihodkov v obeh skupinah kupcev;

- **viri prihodkov:** predstavljajo dohodek, ki ga podjetje pridobi od posameznega segmenta kupcev. Podjetje mora definirati odgovor na vprašanje, kakšno vrednost je posamezen segment pripravljen plačati. Uspešen odgovor omogoča podjetju generiranje enega ali več virov dohodka od vsakega segmenta kupcev;
- **ključni viri:** so vsi finančni, človeški, materialni (oprema, stroji) in intelektualni (patenti, znamke ipd.) viri. Vse omenjene vire podjetje potrebuje, da svojim kupcem ustvari in dostavi vrednost, da s kupci vzpostavi in ohranja odnose ter ustvarja prihodke;
- **ključne aktivnosti** (prodajne, razvojne, marketinške, tehniške ipd.): to so dejavnosti, ki jih pri ustvarjanju in distribuiranju vrednosti za kupca izvaja podjetje. Uporablja jih tudi pri vzpostavljanju in vzdrževanju odnosov z uporabniki ter pri generiranju prihodkov. Pomembno je, da novo podjetje svoje ključne aktivnosti optimizira glede na razvojno fazo, v kateri se nahaja, in pazi, da stroški zanje ne bodo previsoki;
- **ključna partnerstva:** so tista, ki jih z namenom optimizacije poslovanja, pridobivanja določenih virov in aktivnosti ter zmanjšanja tveganja poslovanja vzpostavi podjetje;
- **struktura stroškov:** podjetje mora natančno vedeti, kateri so njegovi fiksni (najemnina, plače ipd.) in variabilni stroški, ki jih povzroča poslovanje po izbranem poslovnem modelu, ter katere ključne aktivnosti in viri so najdražji.

Slika 1: Določitev treh kriterijev uspeha s pomočjo poslovnega modela Canvas



Vir: A. Osterwalder & Y. Pigneur, *Business Model Generation*, 2010, str. 43; Stanford d. School, *Our Way of Working*, 2016, str. 1.

Poslovni model Kanvas nudi jasen pristop k začetni strategiji in poslovnemu planiranju. Z uporabo poslovnega modela kot začetno točko za kreacijo zmagovalne strategije se lahko takoj preizkusijo najboljša predvidevanja in poslovne hipoteze. Hipotezo se testira, in ko se pridobijo povratne informacije, prilagodi zahtevam trga. Tako se konstantno ponuja zaželena vrednost po ceni in s stroški, s katerim je poslovni model ekonomsko upravičen (angl. *viable*) (Jeffries, 2016).

Shema dizajnerskega pristopa reševanja problemov torej pokaže, kako mora podjetje identificirati določen vidik človekovega obnašanja in ga spremeniti v nekaj, od česar bodo imeli kupci koristi in bo prinašalo vrednosti podjetju (Brown, 2008). Na Sliki 1 je prikazano, kako se lahko s poslovnim modelom oblikovana ideja preveri, ali ustreza vsakemu izmed treh kriterijev, ki jih mora zadovoljiti dobra poslovna priložnost. Poslovni model lahko podjetje prilagaja in spreminja, z njim eksperimentira, vse dokler prototip njegovih devetih gradnikov ni pripravljen za izvedbo. Tako se lahko z uporabo kriterijev uspešne poslovne priložnosti in poslovnega modela Kanvas začrta pot za doseg uspeha novega izdelka ali storitve (Jeffries, 2016).

4 FINANČNE POTREBE MAJHNEGA PODJETJA

Timmons navaja, da so denarna sredstva zelo pomembna za uresničitev podjetniške priložnosti. V realnosti velikemu številu novih podjetij zmanjka sredstev, še preden jim uspe sestaviti primerno podjetniško skupino za uresničitev svoje poslovne priložnosti ali preden privabijo dovolj kupcev, kar je skrb vzbujačo dejstvo (Timmons, 1999, str. 43).

Osteryoung s soavtorji (1997, str. 249) deli podjetja na dva tipa: prva skupina so podjetja življenjskega cikla in druga so dinamična podjetja. Eden izmed glavnih razlogov za obstoj podjetij življenjskega cikla je preživetje zaposlenih, medtem ko so dinamična podjetja ustanovljena z namenom ustvarjanja bogastva. Podjetja življenjskega cikla naj bi imela v splošnem manj težav s financiranjem kot dinamična podjetja, saj so njihove finančne potrebe znatno nižje. Majhna podjetja navadno potrebujejo finančna sredstva iz štirih temeljnih razlogov:

- ustanovitveni in zagonski stroški, inventar in človeški viri,
- osnovna sredstva,
- obratni kapital, potreben za financiranje tekočih poslovnih operacij,
- sredstva, potrebna za razširitev poslovanja.

Na prvi pogled je videti, da je majhnemu gospodarstvu namenjeno sorazmerno veliko raznolikih finančnih virov, od klasičnih bančnih kreditov do posojil, ki so podprti s strani katerega izmed skladov. Tudi na različnih lokalnih ali regionalnih razpisih so na voljo priložnosti, ki jih podjetnik lahko najde. Tako nekatere občine oblikujejo sklade za pospeševanje podjetništva in imajo pri tem različno politiko kreditiranja ali

subvencioniranja, včasih v povezavi z državno shemo, včasih pa delujejo popolnoma avtonomno. Kljub navidezni raznolikosti pa ostaja dostopnost do teh virov za majhne podjetnike težavna, predvsem zaradi številnih administrativnih ovir, priprave preobsežne dokumentacije in v zadnjem času tudi vse ostrejših pogojev za zavarovanje posojil, ki jim mala podjetja težko zadostijo (Gospodarska zbornica Slovenije, 2012).

Po načinu pridobivanja finančnih sredstev se velika podjetja razlikujejo od majhnih. Velikim podjetjem je dostopno financiranje prek javnih trgov lastniškega in dolžniškega kapitala. Majhnim podjetjem pa je dostop do teh trgov v veliki meri onemogočen (Osteryoung, Newman, & Davis, 1997, str. 249).

Predstaviti svojo kreditno sposobnost in dejansko kakovost podjetja potencialnim posojilodajalcem je težava, s katero se soočajo majhna podjetja (Berger & Udell, 1998, str. 616). Predvsem majhna podjetja ob zagonu svojega poslovanja potrebujejo tudi zunanje finančne vire. Le-te pa posojilodajalci težko odobrijo samo na podlagi njihovega poslovnega načrta. Da bi si banke lahko ustvarile sliko podjetja v prihodnosti in tako videle smiselnost financiranja le-tega, morajo navadno majhna podjetja priložiti zaključni račun vsaj enega poslovnega leta. Zaradi netransparentnosti posojilodajalec namreč ne more biti povsem prepričan, ali je proučevano podjetje dejansko plačilno sposobno in ali bo sredstva uporabilo za dogovorjene namene (Hyytinen & Vaananen, 2006, str. 323). Med ovirami, ki omejujejo dostopnost do finančnih virov, je treba izpostaviti tudi vprašanje dialoga med bankami in majhnimi podjetji. Ta so s stališča bank manj zanimivi komitenti, saj je obseg potrebnih postopkov za majhna podjetja enak, včasih pa je zaradi dodatnega preverjanja stanja prosilca teh še več kot pri večjih gospodarskih komitentih, ki jih banka že več let tekoče spremlja in dobro pozna (Gospodarska zbornica Slovenije, 2012).

V začetnih fazah razvojnega cikla majhnega podjetij le-ta še nimajo veliko sredstev, ki bi lahko služila za zavarovanje posojila. Imajo kratko zgodovino odplačevanja dolgov ali zabeleženih donosov podjetja, kar posojilodajalci vzamejo v obzir pri odločanju o odobritvi in višini posojila. Zato je za posojilodajalce značilno, da pri odobritvi posojil majhnim podjetjem velik pomen pripišejo kreditni sposobnosti lastnika podjetja. On ima navadno daljšo kreditno in odplačilno zgodovino ter več sredstev, ki jih lahko ovrednoti in zastavi kot zavarovanje posojila (Berger & Udell, 1998, str. 660).

Majhna podjetja se morajo do neke mere financirati notranje, kar je za posojilodajalce zelo pomembno. Na takšen način si ta podjetja zagotovijo majhno stopnjo finančne varnosti, ki jo v očeh posojilodajalca predstavlja lastniški kapital, ki v primeru prenehanja poslovanja podjetja predstavlja delno poplačilo vseh nastalih obveznosti. Med notranje vire financiranja podjetja se štejejo: lastna sredstva lastnika, sredstva družine, sorodnikov in prijatelje ter zadržani dobički (Urh, 2001, str. 70). Kotha in Gorge (2012) sta pojasnila, da podjetniki s predhodnimi izkušnjami v podjetniških vodah pridobijo več sredstev, tako od formalnih kot neformalnih investorjev, kot podjetniki brez izkušenj. Pridobitev virov za financiranje

zagona ali širitve podjetja je ena izmed največjih ovir, s katerimi se srečujejo podjetniki (Berger, Cowan, & Frame, 2011, str. 10). Raziskava Poula, Whittamna in Wypera (2007, str. 15) je pokazala, da ustanovitelji najprej počrpajo vsa notranja sredstva, vsa lastna sredstva, šele nato uporabljajo zunanje vire.

Metode investiranja v nova podjetja se spreminjajo in razvijajo. Tradicionalne metode predstavljajo logično zaporedje pridobivanja sredstev novih podjetij in večina podjetij vstopi v podjetniški svet po tej poti. Če ustanovitelji podjetja nimajo dovolj denarja in ne morejo samostojno zbrati dovolj denarja za zagon podjetja, se navadno obrnejo k tradicionalnim virom, kot so: bančna posojila, prijatelji, družina in nepremišljeni vlagatelji, poslovni angeli, tvegan kapital ipd. (Kovačević, 2011).

V literaturi zasledimo tudi tako imenovane alternativne vire financiranja. Najpogostejši so (Winborg & Landstrom, 2001, str. 243–24; Christiansen, 2009; Ebben & Johnson, 2006, str. 851; Cohen, 2013; Dover & Zacharakis, 2013):

- metode, povezane s kupci: z njimi podjetniki povečujejo denarne tokove prek kupcev (pridobivanje plačil vnaprej, zaračunavanje obresti za zakasnela, zapadla plačila, prenehanje odnosov s kupci, ki zamujajo s plačili);
- zamujanje s plačili pri dobaviteljih: to so prijemi, s katerimi se povečujejo denarni tokovi s premikanjem zapadlih plačil na poznejši datum (pogajanje z dobavitelji za daljše odplačilne roke, najem opreme in ne nakup le-te);
- notranje financiranje (angl. *bootstrapping*) je povezano z lastnikom podjetja (denarno financiranje iz lastnikovih prihrankov, osebna posojila, najeta s strani lastnika, posojila, pridobljena s strani lastnikovih sorodnikov ali prijateljev);
- skupna uporaba virov: s tem podjetniki prihranijo denarna sredstva, tako da si izmenjujejo zaposlene, sredstva ali poslovne prostore z drugimi podjetji, koordinacija nakupov skupaj z drugimi podjetji zaradi pridobitve ugodnosti ekonomij obsega;
- semenski pospeševalci (angl. *seed accelerators*): ti ponujajo finančno injekcijo in mentorstvo ter predstavljajo priložnost za novoustanavljajoča se podjetja. Navadno imajo omejeno trajanje treh mesecev, ponudijo manjši znesek semenskega kapitala in prostor za poslovne prostore. Nudijo tudi širok spekter mreženja s partnerji, dodatno izobrazbo in mentorstvo. Christiansen (2009) navaja, da sta ena izmed največjih razlogov za obstoj semenskih pospeševalcev potreba po ustanovitvi novega ekosistema in povečanje števila visokotehnoloških podjetij skozi programe investiranja, kar bo povečalo število podjetij in na dolgi rok število zaposlenih. Christiansen omeni tudi tri elemente za prepoznanje uspešnih pospeševalcev. Prvi je, da je to stičišče visoko kvalificiranih ljudi, ki imajo izkušnje s poslovanjem podjetja in angelskimi investicijami. Drugi je, da so to ljudje z jasnim tehnološkim in industrijskim ciljem. Zadnji pa je, da imajo ti ljudje zelo izrazit in prepričljiv razlog obstoja;
- množično financiranje (angl. *crowdfunding*).

V nadaljevanju sledi podrobnejši opis dveh novejših metod financiranja, to sta množično ali zunanje financiranje in notranje financiranje, metodi, ki že nekaj let pridobivata pomen (Dover & Zacharakis, 2013).

4.1 Zunanje financiranje

Množično financiranje (angl. *crowdfunding*) je v poslovnem svetu relativno star pojav, vendar je zaradi svoje aktualnosti spodbudil mnogo avtorjev k definiranju in poimenovanju njegovega bistva (Dover & Zacharakis, 2013). V dobesednem prevodu pomeni veliko manjših investitorjev. S to poslovno tehniko je s pomočjo spletnih družbenih omrežij omogočeno zbiranje denarnih sredstev na spletnih platformah (Cunningham, 2012, str. 61). Družbenim, profitnim in kulturnim projektom omenjena alternativna metoda financiranja omogoča, da na medmrežju poiščejo denarno podporo posameznikov. Ti pa v zameno za svoj denarni prispevek dobijo izdelke ali deleže podjetja (Scheinbacher & Larralde, 2013, str. 1). Množično financiranje pomeni evolucijsko spremembo, saj omogoči možnost poslovnega financiranja vsem, ki imajo dostop do svetovnega medmrežja. Njegova pojavnost je omogočila demokratizacijo dostopnosti do poslovnega kapitala (Cunningham, 2012, str. 68). Za podjetniške ideje, za katere se na začetku zdi, da so tvegane, kompleksne, nore ali v določenih primerih samo slabo predstavljene, postaja množično financiranje z vsemi svojimi lastnostmi eden izmed ustaljenih virov financiranja (Hemer, 2011, str. 2).

Zelo pomembno je, da množični investitorji v večini primerov svoja sredstva vlagajo v predstavljen izdelek oziroma v idejo izdelka in ne v samo podjetje. Zaradi tega dejstva v zameno za svoj vloženi delež ne zahtevajo dela podjetja, temveč samo izdelek, v katerega so vložili denar. Podjetnik, ki predstavlja idejo, pa dobi povratno informacijo, da bo za njegov izdelek obstajal trg, in si tako s pojavom na kateri izmed spletnih platform zagotovi prihodnje kupce (Anderson, 2013, str. 166). Podjetje uporabi internet za dostop do kapitala javnosti (*angl. crowd*) po mnogo nižjih stroških, kot jih ima pri ostalih ponudbah. Z uporabo interneta skuša pridobiti kapital in z zbirom majhnih investicij od velikega števila investitorjev (Kantor, 2013, str. 1).

S pojavom množičnega financiranja se je shema investitorjev novonastalih podjetij spremenila. Nekateri celo trdijo, da so lahko investitorji tveganega kapitala v celoti zamenjani s poplavo denarja od množičnega financiranja. Logika za to trditvijo je, da če vsaka družina ali posameznik investira 1 % svojega premoženja v obliki množičnega financiranja, bo to nanese približno 300 milijard ameriških dolarjev (ameriški trg), kar je približno desetkrat več od 30 milijard, kar predstavlja letni vložek tveganega kapitala. Predpostavke, da bo množično financiranje kot možnost podjetnika za zbiranje kapitala imelo vpliv na industrijo tveganega kapitala, ne more nihče več ovreči (Kantor, 2013, str. 3).

Obstajajo različni modeli množičnega investiranja, ki se delijo na podlagi tega, kaj je investitorju obljubljen v zameno za njegov prispevek (Kantor, 2013, str. 4). Ko investitor

za svoj finančni prispevek ne zahteva ničesar v zameno, gre za primer donacijskega množičnega financiranja. Za vsako prejeto donacijo pa se mora podporniku izreči vsaj zahvalo, tako namreč narekuje kultura množičnega financiranja (Röthler & Wenzlaff, 2011, str. 12). Ko podpornik donira sredstva zaradi simpatij, ali v primeru prednaročil, je nagrada izdelek po promocijski ceni ali izdelek z ekskluzivnimi dodatki. Ta oblika množičnega financiranja je trenutno najaktualnejša. Investitorjem pogosto ponudijo posebne nagrade v zameno za njihove prispevke za podporo njihovih idej. Raje kot deleže podjetja, delnice ali dobiček so nagrade v obliki posebnih izdelkov, prednostnega dostopa do novih izdaj, osebne zahvale ali povabila na zabave, posebne dogodke (Steinberg & DeMaria, 2012, str. 2). Izposojevalni/dolžniški model množičnega financiranja deluje na principu nagrad. Investitorji, ki posodijo svoja sredstva podjetnikom, le-te prejmejo nazaj, a z nekim bonusom. Obstaja pa seveda tudi investicijski model, ki sodelujočim ponuja delnice, deleže, dividende in moč glasu pri odločitvah, ki zadevajo podjetje (Röthler & Wenzlaff, 2011, str. 13).

Množično financiranje ima kot poslovni model veliko prednosti v primerjavi z drugimi obstoječimi modeli. Prva prednost je, da so stroški pri vzpostavitvi projekta nizki ali pa jih sploh ni (Baette, 2011). Druga prednost množičnega financiranja je v tem, da je zbiranje sredstev prek platform množičnega financiranja izredno dostopno (Bechter, Jentzsch, & Frey, 2011). Dobra stran udeležbe na eni izmed strani množičnega financiranja je tudi, da podjetnik samo z izdelavo prototipa hitro in učinkovito testira svojo poslovno idejo. Če za zagon podjetja ne uspe zbrati dovolj denarja, pa ne izgubi skoraj nič, saj neuspeh pri predstavitvi izdelka na spletni platformi ne pomeni zadnje možnosti za projekt. Vsak podjetnik lahko na podlagi izbranih povratnih informacij svojo idejo izboljša in prenove ter ponovno poskusi srečo (Steinberg & DeMaria, 2012, str. 4).

Pomembna prednost je tudi, da se podjetniku ni treba odpovedati deležu podjetja v zameno za prejeto donacijo, zato lastništvo in avtonomnost pri projektu ostaneta ohranjena. Takšna oblika poslovanja se pokaže kot prednost pred drugimi tradicionalnimi oblikami financiranja, kjer se morajo v nasprotju z množičnim financiranjem odpovedati takšnim pravicam (Bechter et al., 2011). Podjetnik ohrani tudi popoln vpliv nad stroški, izdelavo, pošiljko, kreativnostjo, trženjem in interakcijo s potrošniki. Množičnim investorjem ni treba pojasnjevati porabe pridobljenih sredstev, čemur se pri tradicionalnih oblikah financiranja podjetniki ne morejo izogniti (Steinberg & DeMaria, 2012, str. 4). Ustvarjalec ni vezan na okolje donatorja in ima vso pravico proizvodnjo izdelka obdržati v svojem lokalnem okolju, v nasprotju z angelskimi investorji, ki velikokrat zahtevajo premik proizvodnje v velenje zaradi dostopa do svojih sredstev (Gelfond & Fonti, 2012, str. 11).

Steinberg in DeMaria (2012) omenita še ostale prednosti predvsem s tržnega vidika. Te so: pridobitev pomembnih povratnih informacij o projektu (predlogi za prilagoditve in izboljšave), možnost sprotnega preverjanja interesa ljudi, način za dvig prepoznavnosti

izdelka, način za kreacijo socialnih stikov, podporniki lahko postanejo ambasadorji blagovne znamke, ki zastoj promovirajo izdelek.

Med slabosti množičnega financiranja pa avtorji uvrščajo izpostavljenost tveganju, da bo podjetniška ideja ukradena s strani investorjev ali večjih korporacij. Podjetnikom primanjkuje znanja, da bi zaščitili svoje ideje in poslovne načrte, ali pa jim v primeru ukradenih idej zmanjka sredstev, da bi se borili proti velikim korporacijam (Steinberg & DeMaria, 2012, str. 5; Bechter et al., 2011). Naslednja slabost je, da sta za uspeh podjetnika pri pridobivanju množičnega financiranja potrebna veliko vložene truda in resen pristop k projektu. Pripraviti morajo predstavitev ideje, ki mora biti narejena tako, da jo razume široko občinstvo in ne samo profesionalni investitorji. Projekt mora izstopati, saj je konkurenca čedalje večja. Ustvarjalec mora ves čas privabljal in ohranjati občinstvo, saj je vzpostavitev povezave med ustvarjalcem in podporniki zelo pomembna. Participacija s strani podpornikov mora biti prisotna skozi ves čas trajanja projekta. Ustvarjalec mora nenehno vlagati v dobre odnose s potrošniki, vložiti veliko truda v primeren nagovor in posedovati potrebne trženjske veščine (Steinberg & DeMaria, 2012, str. 5; Anderson, 2013, str. 172).

Slabost se opazi tudi na strani investorjev. Mnogi trdijo, da se na področju množičnega financiranja dogaja veliko prevar in goljufij. Razlog tiči v dejstvu, da veliko novih podjetij kmalu po ustanovitvi propade in je zato velika verjetnost, da bodo investitorji izgubili svoj vloženi denar. Navadno se investitorji tega dejstva zavedajo, zato običajno investirajo v večje število manjših podjetij v upanju, da jih bo vsaj nekaj uspelo (Singer, 2012). Bellflame s soavtorji (2012) izpostavi, da so bili investitorji do sedaj dokaj optimistični glede sposobnosti podjetnikov uresničiti njihove obljube. Primeri, ko so podjetniki zbrali kapital, a potem niso dosegli načrtanih mejnikov, pa so pokazali investorjem, da morajo ponovno opredeliti svoja pričakovanja in povečati zahteve po razkritju in dodatnih informacijah podjetnikov. Medtem ko se platforme trudijo izločiti takšne primere manipuliranja, je množično financiranje postalo privlačna tarča profesionalnih zločincev, ki podjetja ustanovijo izključno za goljufije in zlorabo preveč optimističnih investorjev, ki ne prepoznajo slabih projektov (Agrawal, Catalini, & Goldfarb, 2013).

4.2 Notranje financiranje

Brush (2008) med tri glavne lastnosti, ki vplivajo na zmožnost podjetnika za doseg uspeha, poleg vizionarstva in družabnih lastnosti doda še samozagon ali notranje financiranje. Maurya (2012) z besedo samozagonom (*angl. bootstrapping*) misli metode, s katerimi podjetniki zmanjšajo finančna sredstva oziroma zunanji dolg do bank ali investorjev. Avtor opomni, da pogosto avtorji zamenjujejo samozagon s samofinanciranjem, pri čemer pa gre natančneje za financiranje s prihodki od kupcev (Maurya, 2012). Samozagon je kreativna strategija financiranja, ki ima velik pomen za preživetje majhnega novoustanovljenega podjetja (Klačmer Čalopa, Horvat, & Lalić, 2014, str. 25).

Bhide (1992) je bil eden izmed prvih, ki so resno razmišljali o *bootstrappingu* – kot manj pogosto tehniko financiranja, s katero so si pomagala mala podjetja ali visoko tehnološka podjetja pri svojih prvih korakih poslovanja. Glede na njegovo opredelitev so podjetniki izbrali notranje financiranje za minimizacijo potrebe po financiranju ali za doseg financiranja, ki ni bilo drago, brez zanašanja na drago financiranje, ki so ga nudile banke. Sherman (2005) navaja, da se lahko na *bootstrapping* gleda kot na umetnost. Bolj kot umetnost, filozofija ali način življenja je samozagon sposobnost podjetnika.

Najpogostejše omenjeni motivi uporabe finančnega samozagona so nižji stroški financiranja, pomanjkanje kapitala in zmanjšanje tveganja. Poleg teh treh se omenjajo še možnost poslovanja brez zunanjega financiranja, prihranek na času, povečanje zadovoljstva podjetnika, želja po učenju, zaupanje sorodnikom in prijateljem ter pridobitev legitimnosti (Winbourg, 2009).

Freer, Soul in Wetzel (1995) omenjajo štiri področja, kjer lahko podjetniki uporabijo tehnike samozagona, in ta so: notranje financiranje pri razvoju izdelka in poslovanja, notranje financiranje za minimiziranje potreb po zunanjem kapitalu in notranje financiranje za minimiziranje potreb po notranjem kapitalu. Prva dva procesa se nanašata na metode za pridobitev nadzora nad viri. Dober primer bi bil, da lahko podjetje prodaja izdelke ali storitve v predprodaji, z dobljenimi sredstvi pa financira nadaljnji razvoj izdelka in poslovanja. Drugi primer, kjer se lahko uporabijo tehnike samozagona, je minimizacija celotnega kapitala, ki ga podjetje potrebuje – tu se uporabi metoda za minimizacijo stroškov. Primer bi bil nakup cenejše opreme ali celo najem opreme in tako čim večje zmanjšanje stroškov podjetja. Podobno razdelijo metode samozagona tudi drugi avtorji. Pet metod notranjega financiranja po Winbourgu in Landstromu (2000): zamujanje s plačili, minimiziranje terjatev, minimiziranje investicij, financiranje z osebnimi financami, delitev virov z ostalimi podjetji, uporaba vladnih subvencij. Rus (2012) poleg omenjenih navaja še strateška partnerstva, donacije, nagrade na tekmovanjih, menjavo lastnih izdelkov za izdelke dobaviteljev ipd.

Winborg in Landstrom (2001) podobno kot predhodniki ločita podjetnike na pet skupin. Prva skupina so podjetniki, ki za zagon podjetja, porabljajo svoje osebne finančne prilive, kot so denarni prihranki. Avtorja poudarjata, da so to podjetniki, ki so ravno začeli z zagonom podjetja in se ne morejo zanašati na dobičke za nadaljevanje poslovanja, zato potrebujejo dodatne vire (angl. *private owner-financed bootstrappers*). Druga in tretja skupina so podjetniki, ki se zanašajo na številne metode, ki minimizirajo potrebne vire. To uporabljajo podjetja, ki že poslujejo in si lahko privoščijo uporabo svojih stalnih kupcev in ponudnikov (angl. *minimizing bootstrappers in delaying bootstrappers*). Naslednja skupina so podjetniki, ki se zanašajo na pomoč svojih družin, sorodnikov in prijateljev, od katerih pričakujejo, da bodo pomagali pri financiranju njihovega zagona podjetja (angl. *relationship orientated bootstrappers*). In zadnja skupina so podjetniki, ki se zanašajo na finančno pomoč institucionalnih subjektov (angl. *subsidy oriented bootstrappers*).

Raziskava, ki sta jo izvedla Schincih in Sarkar (2012) med majhnimi podjetji na Portugalskem, ki so večinoma poslovala na domačem trgu, tretjina pa jih je izvažala tudi v številne druge države znotraj Evropske unije, je pokazala, da leta 2012 83,8 % anketiranih ni poznala izraza finančni samozagon kot opisa za cenejše in manj konvencionalne metode financiranja. Ne glede na to pa so vsa podjetja uporabljala vsaj eno izmed metod notranjega financiranja. Največ jih je izkoriščalo dobre odnose z dobavitelji za pridobitev najboljših možnih pogojev sodelovanja. Rezultati raziskave so pokazali, da ženske podjetnice pogosteje uporabljajo metode samozagona kot moški. Pokazalo se je tudi, da podjetja, ki izvažajo, in tista, ki imajo podružnice v drugih državah, uporabljajo več metod notranjega financiranja.

Lupac (2007) navaja, da je dobro poskusiti ustanoviti podjetje samostojno, brez vpliva investorjev. Samozagon je težka naloga, ampak je ena izmed osnov podjetništva in predstavlja kreativno finančno strategijo (Lahm & Little, 2005). Prednost takega pristopa je, da ima podjetnik popoln nadzor nad podjetjem, kar pa je lahko po drugi strani tudi slabost, saj neizkušen podjetnik včasih potrebuje mnenje, pomoč izkušenejših partnerjev in njegove poslovne vezi (Lupec, 2007).

5 UPRAVIČENOST INVESTIRANJA

Različni avtorji navajajo veliko vrst kriterijev za ugotavljanje uspešnosti investicij. Običajno se v literaturi uporablja osnovna delitev na tako imenovane statične in dinamične metode ocenjevanja. Prisotnost časovne dimenzije je osnovni kriterij za delitev metod. Pri ocenjevanju investicije s statističnimi kriteriji se časovna komponenta povsem zanemari. Na drugi strani pa se pri dinamičnih metodah upošteva vpliv časa. Zneske z diskontiranjem prihodnjih denarnih tokov na začetni trenutek naredi primerljive (Čibej, 2006, str. 2).

Večja slovenska podjetja pogosto uporabljajo dinamične metode vrednotenja. Čeprav je trend uporabe ocenjevalnih metod, ki upoštevajo časovno komponento, pozitiven, še vedno veliko slovenskih podjetij sprejema investicijske odločitve na osnovi manj kakovostnih metod. Omenjeno je lahko posledica nepoznavanja zahtevnejših metod in njihove koristi ali pa dokaz, da je mogoče na osnovi intuicije hitreje in ceneje sprejemati poslovne odločitve, ko gre za mala podjetja (Mlinarič, 2003, str. 71).

Turk s soavtorji v načelu loči gospodarska in finančna sodila. Pri prvih so podlaga za vrednotenje investicije računovodski podatki o dobičku in vloženih sredstvih (Turk et al., 2003, str. 318). Na drugi strani pa opiše finančna sodila, ki upoštevajo zamisel sedanje vrednosti. Ta sodila temeljijo na dejstvu, da ima denar časovno vrednost in je znesek denarja, ki ga prejmemo danes, vreden več od tistega, ki bi ga lahko prejeli v prihodnosti, čeprav sta enaka (Turk, Kavčič, & Kokotec-Novak, 2003, str. 320).

Levy in Sarnat (1994) navajata, da mora analiza upravičenosti investiranja temeljiti na določanju vseh denarnih tokov, prilivov in odlivov, ki so povezani z izvedbo projekta ter imenujejo inkrementalni denarni tokovi. Pri tem se uporablja načelo finančnih tokov in ne računovodskih pravil, v skladu s katerimi se knjižijo prihodki in odhodki. Pomembno je, da se natančno določijo vsi denarni tokovi. Pri določanju denarnih tokov je treba upoštevati nekatera načela (Levy & Sarnat, 1994, str. 145):

- pri beleženju prihodkov in odhodkov projekta je treba uporabiti načelo denarnega toka,
- denarne tokove je treba beležiti po času nastanka,
- investicijske izdatke je prav tako treba beležiti ob času nastanka,
- vključiti je treba denarne tokove dodatnih investicij in dezinvesticij obratnih sredstev, če so ta potrebna,
- ne vključujemo obresti, če so že vključene v procesu diskontiranja,
- vključiti moramo oportunitetne stroške na vložen kapital,
- ne vključimo potopljenih stroškov (angl. *sunk cost*), saj jih ne moremo pripisati projektu.

5.1 Vrednotenje novonastalega majhnega podjetja

Danes se pojavlja veliko število podjetniških podvigov. Podjetniki imajo odlične ideje, ki bi se lahko preoblikovale v podjetja, vendar nimajo kapitala ali pa je njihov proračun zelo omejen. Način za uresničitev je pridobitev financiranja zunaj podjetja. Vlagatelji pa morajo pred svojo investicijo v podjetje le-to oceniti. Težko je vrednotiti novo podjetje, saj večina modelov in metod vrednotenja temelji na računovodskih podatkih, katerih pa nova podjetja še nimajo. Navadno nimajo niti premoženja in tako postane njihovo vrednotenje skoraj nemogoče. Primanjkuje modelov vrednotenja, ki bi v obzir vzeli tudi druge podatke in ne samo računovodskih (Stankevičienė & Žinytė, 2012, str. 240).

Določanje ekonomske vrednosti podjetja je eden izmed največjih izzivov in ena izmed najpomembnejših razprav, ki jo podjetnik lahko ima z investitorji. Nekateri investitorji tveganega kapitala navajajo, da je resnica o oceni novega podjetja pogosto posrečena uganka (Ge et al., 2005).

Glede na finančne ekonomske teorije je ekonomska vrednost podjetja vsota sedanje vrednosti njegovih prihodnjih denarnih tokov. Takšna ekonomska vrednost temelji na sposobnosti podjetja pri generiranju prihodnjih denarnih tokov ter oceni vlagateljev in njihovega odnosa do tveganja, ki ga zazna pri teh prihodnjih denarnih tokovih (Goldenberg, 2009). Literatura o financah v podjetju navaja štiri metode vrednotenja, ki so pogosto uporabljene pri vrednotenju novoustanovljenih podjetij: diskontirani denarni tok, multiplikator zaslužka, stopnja rasti in metoda tveganega kapitala. Temeljna predpostavka vseh omenjenih finančnih metod vrednotenja je, da obstaja učinkovit trg kapitala za lastnike podjetja. Ta predpostavka lahko drži za javni trg kapitala, kjer veljajo pravna pravila, ki

zavezujejo javna podjetja k razkritju vseh materialnih informacij trgu. Trg tveganega kapitala je dvomljiv in neučinkovit ter zelo drugačen v več pogledih kot trg javnega kapitala (Ge, Mahoney, & Mahoney, 2005).

V nadaljevanju sta predstavljeni dve metodi vrednotenja novonastalega podjetja. Prva metoda ponuja teoretični okvir vrednotenja, ki temelji na kriterijih in informacijah, ki nimajo izvora v računovodskih in finančnih podatkih. Tej metodi sledi analiza tveganja novonastalega projekta na podlagi ocene samostojnega tveganja podjetja, ki temelji na predpostavkah o finančnih podatkih podjetja.

5.1.1 Teoretični model vrednotenja

Lastniki tveganega kapitala investirajo v zasebna in nova podjetja, ki so na trgu kratek čas in še nimajo vseh potrebnih računovodskih podatkov, kar oteži izračun prihodnjih denarnih tokov. Informacijska asimetrija med podjetnikom in potencialnim investitorjem je navadno visoka in večina premoženja v teh podjetjih je neopredmetenega in zelo specifičnega za vsako posamezno podjetje. Vse to so razlogi, ki investitorjem otežujejo vrednotenje novonastalega podjetja. Za oceno takšnega podjetja bi se potrebovalo računovodske podatke, ker pa je podjetje novo in ti niso na voljo, je treba v obzir vzeti druge dejavnike (Ge et al., 2005).

Empirično je bilo dokazano, da investitorji navadno višje vrednotijo novo podjetje, če se nahaja v panogi dejavnosti z višjo diferenciacijo izdelkov in hitrejšo rastjo, ima ustanovitelj izkušnje v vodilnem managementu in je že v preteklosti ustanavljal podjetje, je novo podjetje ustanovljeno s strani skupine ustanoviteljev in ima novo podjetje zunanje partnerje (Ge et al., 2005). Z upoštevanjem teh dejavnikov, ki so pomembni za poslovanje podjetja in vplivajo na ekonomsko vrednotenje novonastalega podjetja, je bil razvit model za oceno podjetja, ko ta išče sredstva za financiranje svojega zagona (Zaheer & Bell, 2005).

Model nudi različnim investitorjem z različnimi cilji okvir vrednotenja novih podjetniških podvigov in determiniranje optimalne izbire za investicijo. Model uporablja metodo vrednotenja z več kriteriji s preprosto dodeljenimi utežmi. Model predlaga, da se morajo investitorji tveganega kapitala osredotočiti ne samo na tradicionalne finančne kriterije, temveč tudi na pogoje, ki so znani, in na značilnosti podjetja (Stankevičienė & Žinytė, 2012, str. 244).

Predlagani model vrednotenja pri ocenjevanju novih podjetij uporabi kvalitativne in kvantitativne kriterije ter predlaga analizo šestih glavnih skupin kriterijev. Ker so kriteriji multidimenzionalni in delujejo v različnih smereh, je izkazana potreba po uporabi metod, ki lahko povežejo vse kriterije v eno deskriptivno mero. Multikriterijska metoda vrednotenja je primerna metoda (Ginvičius, 2007). Multikriterijsko sprejemanje odločitev (angl. *multi criteria decision making*) aplicira na prednostnih odločitvah med alternativami, ki so na

voljo z več atributi. Takšno sprejemanje odločitev je ena izmed najbolj uporabljenih odločitvenih metodologij pri težavah z izbiro projektov. Pri tej metodi so pri izbiri projekta upoštevani ekonomski, okoljski, socialni in tehnološki dejavniki (Baksi & Sarkar, 2011).

Pri vrednotenju se uporabi preprosto dodajanje uteži posameznim kriterijem, kar je najstarejša, ena izmed najlažjih, najbolj znanih in najbolj uporabljenih metod v praksi (Podvezko, 2011). Pri uporabi metode dodajanja uteži pri vrednotenju novega podjetja je treba dodeljevati uteži vsakemu izmed kriterijev glede na njegovo pomembnost, vsaki alternativni je treba dati vrednost, ko je matrica narejena, je vsak element pomnožen s svojo utežjo in seštet z ostalimi elementi alternative. Alternativa z največjim rezultatom je izbrana (Ginevičius, 2008).

Model sestavljajo trije koraki. V prvem se izberejo kriteriji, v drugem se z uporabo uteži oceni kriterije in v zadnjem investitorji izberejo podjetje, v katerega bodo vložili svoja sredstva (Stankevičienė & Žinytė, 2012, str. 244). Zaradi bolj specifičnega in podrobnega ocenjevanja so vsi kriteriji razdeljeni v manjše skupine podkriterijev. Takšna struktura bo omogočila boljši model vrednotenja. Najprej investitorji ocenijo vse podkriterije, nato so ti združeni v skupine kriterijev s skupno utežjo – in te skupine kriterijev bodo uporabljene v modelu pri izbiri najbolj optimalnega novega podjetja. Ko se določijo kriteriji, se določijo še uteži posameznega kriterija. Upoštevane so ocene strokovnjakov, a je vseeno ta postopek lahko subjektiven. Njegova objektivnost in pravilnost rezultatov sta odvisni od več pogojev, kot so kvalifikacija strokovnjakov, ki določajo kriterije, število kriterijev in določanje uteži (Ginevičius, 2006). Model, predstavljen v nadaljevanju, uporablja uteži, ki so jih določili trije strokovnjaki z vodenim položajem v uspešnem podjetju v Latviji in trije vodilni zaposleni v latvijskih bankah (Stankevičienė & Žinytė, 2012, str. 244). Ocenjevalni kriteriji in razporeditev uteži po posameznih kriterijih so prikazani v Prilogi 2.

Za nadaljnjo oceno je treba izračunati skupno oceno vsakega kriterija. To je uporabno ne samo pri izračunih, temveč tudi za prikaz najpomembnejših kriterijev kot celote. Pri oceni kriterijev se uporabljajo ocene od 1 do 5, pri čemer so: 1 – negativna vrednost kriterija, 2 – nezadostna vrednost kriterija, 3 – srednja vrednost kriterija, 4 – zadostna vrednost kriterija in 5 – visoka vrednost kriterija. Študija primera, ki sta jo izvedli Stankevičienė in Žinytė (2012), je bila uspešno izvedena z multikriterijsko metodo vrednotenja. Glede na rezultate analize model deluje pravilno ter nudi investitorjem možnost identifikacije in izbire najbolj optimalnega podjetja za financiranje. Rezultati vrednotenja dveh novih podjetij niso bili razpršeni, zato se lahko predvideva, da so bili kriteriji in uteži pravilno izbrani. Z opisanim modelom vrednotenja lahko torej potencialni investitorji vrednotijo alternativne poslovne podvige, v katere bi želeli investirati, in izberejo najbolj optimalnega med njimi.

5.1.2 Analiza tveganja projekta

V literaturi ločijo tri vrste tveganja projekta: samostojno tveganje projekta (angl. *stand-alone risk*), tveganje projekta znotraj podjetja (angl. *corporate risk*) in tržno tveganje projekta (angl. *market risk*). Prvi razlog, ki govori v prid analizi samostojnega tveganja projekta, je, da ga je lažje kot njegovo tveganje znotraj podjetja oceniti tudi kot tržno tveganje. Drugi razlog za merjenje samostojnega tveganja pa je, da omenjena tri tveganja med seboj močno korelirajo. Če so na splošno razmere v gospodarstvu dobre, bodo tudi v podjetju in večini njegovih projektov. In zaradi te visoke povezanosti med omenjenimi tremi tveganji je samostojno tveganje projekta na splošno dober približek za težko merljiva tržno tveganje in tveganje znotraj podjetja (Brigham & Ehardt, 2007, str. 397).

Ker lahko proučevano investicijo (investicija v portal ecvetlicarne.si) obravnavamo kot samostojni projekt, lahko zanjo določimo samostojno tveganje projekta. Pri samostojnem tveganju projekta se gleda na projekt ločeno od ostalih projektov v podjetju, torej kot če bi bil to edini projekt v podjetju (Berk et al., 2007, str. 138). Merilo za merjenje samostojnega tveganja projekta je spremenljivost pričakovanih denarnih tokov projekta – v proučevanem primeru lahko rečemo kar variabilnost denarnih tokov podjetja. Z vsakim denarnim tokom je povezana določena stopnja negotovosti, saj je prihodnost negotova. Praviloma se omenjena negotovost povečuje z oddaljenostjo pričakovanega denarnega toka v prihodnosti. Pričakovane vrednosti denarnih tokov temeljijo na verjetnostih porazdelitvah in so odvisne od vpliva različnih spremenljivk (stroški, prodane količine, prodajne cene ipd.), katerih vrednosti prav tako temeljijo na verjetnostih porazdelitvah. Osnovni namen analize samostojnega tveganja je ugotoviti variabilnost donosov projekta in ovrednotiti, kako različne vrednosti ključnih spremenljivk vplivajo na pričakovane donose podjetja (Berk et al., 2007, str. 139).

Za vrednotenje samostojnega tveganja projekta obstaja več tehnik. V nadaljevanju so opisane tri: analiza občutljivosti, analiza možnih izidov in simulacija Monte Carlo.

Analiza občutljivosti (angl. *Sensitivity Analysis*) je tehnika, ki pokaže spremembe v neto sedanji vrednosti projekta ob variiranju ene izmed spremenljivk, kadar je vse ostalo nespremenjeno (Berk et al., 2007, str. 139). Zaključki te analize prikažejo, katere so kritične spremenljivke projekta. Pri analizi začnemo s postopnim spreminjanjem spremenljivk za določen odstotek in v nadaljevanju opazujemo posledice teh sprememb pri finančnih in ekonomskih kazalnikih. Medtem ko se spremenljivke spreminjajo posamično, pa preostali parametri ostanejo nespremenjeni (Evropska komisija, 2006, str. 11). Analiza občutljivosti torej pomeni ponavljanje izračuna rentabilnosti (ISD, NSV in relativne NSV) ob spreminjanju posameznih planiranih vhodnih podatkov oziroma postavk v finančnem ali ekonomskem toku projekta. Spreminja se lahko ena spremenljivka ali pa več njih istočasno. Analiza poda informacijo o kritičnih spremenljivkah načrtovane investicije. Spremenljivke,

katerih majhna sprememba močno spremeni končni rezultat in močno vpliva na kazalce upravičenosti naložbe, so kritične (Lužnik Pregl & Križaj Bonač, 1991, str. 153).

Omenjena tehnika ocenjevanja tveganja se v poslovnem svetu najpogosteje uporablja, vendar ima svoje pomanjkljivosti. Samostojno tveganje projekta ni odvisno samo od občutljivosti neto sedanje vrednosti na spremembe ključnih spremenljivk. Odvisno je tudi od verjetnosti nastopa vrednosti vsake izmed kritičnih spremenljivk (verjetnostnih porazdelitev spremenljivk), vendar omenjenega analiza občutljivosti ne upošteva (Berk et al., 2007, str. 141).

Tajnikar s soavtorji navaja, da analiza občutljivosti ni nič drugega kot ocena rezultatov v razmerah, ko se predpostavke izvajanja projekta spreminjajo. Želja je poiskati meje spreminjanja predpostavk, ki se jih še lahko tolerira, ne da bi te rezultat spremenile v taki meri, da bi bilo treba sprejeti drugo odločitev. Tako se za projekt oceni, ali bi bil še vedno sprejet, če bi se spremenili stroški in pogoji povpraševanja ali če bi bila uporabljeni drugačna oportunitetna diskontna stopnja in verjetnostna porazdelitev rezultatov (Tajnikar, Brščič, Bukvič, & Ogrin, 2000, str. 33).

Nobena investicija ne prinese povsem enakih poslovnih rezultatov, kot so bili načrtovani. Zato je pri presojanju naložbe pomembno, da se ugotovi, koliko se lahko spremenijo posamezni stroški in koristi, da naložba, katere upravičenost je bila dokazana s pomočjo izbranih naložbenih meril, ne postane neupravičena (Lužnik Pregl & Križaj Bonač, str. 153).

Analiza možnih izidov (angl. *Scenario Analysis*) je druga tehnika analize tveganja. Za razliko od analize občutljivosti ta upošteva oba zgoraj omenjena dejavnika, ki vplivata na samostojno tveganje projekta. Analiza možnih izidov torej upošteva občutljivost neto sedanje vrednosti na spremembe ključnih spremenljivk in verjetnostno porazdelitev le-teh (Berk et al., 2007, str. 141). Z dodelitvijo ustrezne verjetnostne razporeditve kritičnim spremenljivkam se lahko ocenijo verjetnostne razporeditve kazalnikov finančne in ekonomske učinkovitosti. S tem lahko analitik zagotovi zanimive statistične podatke o kazalnikih učinkovitosti projekta: pričakovane vrednosti, standardne odklone, koeficiente variacije itd. (Evropska komisija, 2006, str. 11).

Analiza možnih izidov je nadgradnja analize občutljivosti. Ker pa je možnosti izjemno veliko, je ovrednotenje verjetnosti možnih izidov zelo zahtevno (Berk et al., 2007, str. 142). Omeniti je treba, da se analiza občutljivosti lahko vedno izdelava, omenjenega pa ni mogoče trditi za analizo možnih izidov. Smiselne predpostavke o verjetnostni razdelitvi ključnih spremenljivk je v določenih primerih razmeroma težko oblikovati. To se zgodi v primeru, ko na primer primanjkuje podatkov o podobnih primerih iz preteklosti. Izdelava kvalitativne presoje tveganj je v takem primeru na mestu, kot podpora rezultatom iz analize občutljivosti (Evropska komisija, 2006, str. 11).

Simulacija Monte Carlo (angl. *Monte Carlo simulation*) je podrobneje izdelana analiza možnih izidov, saj opredeli verjetnostne porazdelitve kot zvezne, pri analizi možnih izidov pa se le-te jemlje kot diskretne. Poleg tega se pri simulaciji Monte Carlo opredelijo dejanske povezave med spremenljivkami. Začne se z naključnim izborom vrednosti vhodnih spremenljivk, pri čemer so porazdelitve spremenljivk zvezne, opiše se jih lahko samo z aritmetično sredino in standardnim odklonom. Na podlagi naključno izbranih vrednosti spremenljivk in njihovih povezav z drugimi ključnimi spremenljivkami se izračuna neto sedanja vrednost. Postopek se ponovi velikokrat, kar poda tisoč ali več ocen za neto sedanjo vrednost, na podlagi katerih se nato sklepa o verjetnostni porazdelitvi neto sedanje vrednosti. Izračunata se pričakovana neto sedanja vrednost in standardni odklon, ki pomeni mero samostojnega tveganja projekta (Berk et al., 2007, str. 142).

Simulacija Monte Carlo prikaže simulacijo rezultatov mnogih poskusov. Porazdelitev pokaže možne vrednosti, ki jih lahko spremenljivka doseže, in verjetnosti, da tak rezultat nastopi. Program v skladu z navedenimi porazdelitvami na slepo izbere vrednosti za vsako spremenljivko in na podlagi izbranih vrednosti generira niz predračunskih izkazov. Računalniški programi vpeljejo vtis natančnosti, v resnici pa ni neke prave podlage za točnost, zato je ta tehnika bolj ilustracija problematike kot rešitev vrednotenja projekta. Statistika verjetnosti je zgrajena na množici pojavov, vsak projekt pa je edinstven in zato standardna porazdelitev verjetnosti ne pomaga dosti (Senjur, 1993, str. 82).

Mednarodna zveza računovodskih strokovnjakov v svojem kontrolnem seznamu za preverjanje dobre poslovne prakse v podjetjih navaja, da morajo majhna podjetja pomembna področja pregledovati letno ali večkrat na leto. V dobro poslovno prakso uvršča pripravo podjetja na izzive in priložnosti, ki ga čakajo v prihodnosti. Med strateške finančno-računovodske naloge uvršča tudi analizo občutljivosti, ki jo mora majhno podjetje izvesti letno, pripravo napovedi, kaj bi se zgodilo v prihodnosti ob spremembi ključnih spremenljivk, kakšne bi bile posledice v podjetju in kako se nanje pripraviti (Mednarodna zveza računovodskih strokovnjakov IFAC, 2012, str. 10). V praksi priporočajo tudi uporabo analize možnih izidov (angl. *Scenario analysis*). Poudarjajo prednosti, kot so boljši vpogled v vloge, odgovornosti, interakcije različnih skupin in načine, kako se te skupine soočijo s tveganjem, nepričakovanim dogodkom. Scenariji so v pomoč za pridobitev boljšega razumevanja kompleksnosti odločanja in tudi za vpogled v potencialno prekrivajoči se in neučinkovit odziv podjetja, poslovnih partnerjev in kupcev. Analiza možnih izidov pomaga premagati odpor do razprav o dogodkih z majhno verjetnostjo nastopa, ki predstavljajo velik izziv. Analiza možnih izidov je zato uporabno orodje, ki podjetnikom nudi boljše razumevanje razmer v negotovih situacijah (Zawoyski, Hopper, & Chagers, 2015).

6 NAČRTOVANJE POSLOVNEGA MODELA ECVETLICARNE.SI

Podatke o izbrani poslovni priložnosti in specifične posebnosti ideje sem pridobila s pomočjo intervjuja, ki sem ga opravila z mlado podjetnico Laro Gornik. Od vseh oblik

zbiranja podatkov sem z intervjujem pridobila najbolj realen vpogled v idejno zasnovo poslovnega modela. Vprašanja sem postavljala čim bolj nevtrarno, da je intervjuvanka brez sugestij ali morebitnega napeljevanja na odgovor le-tega podala čim bolj odkrito in tako podala opis svoje podjetniške ideje.

Ker so v svetu podjetništva poslovni modeli sodobni poslovni načrti, sem za izdelavo poslovnega modela proučevanega primera sledila metodologiji Osterwalderja in Pigneurja (2010), ki trdita, da je to skupen jezik za opisovanje, vizualizacijo in spreminjanje poslovnih modelov. Avtorja verjameta, da je poslovni model mogoče opisati skozi devet osnovnih gradnikov, ki prikazujejo logiko podjetja, in sicer kako namerava ustvariti denar. Devet gradnikov zajema štiri glavna področja poslovanja: kupce, ponudbo, infrastrukturo in finančno sposobnost preživetja. Poslovni model je načrt za strategijo, ki jo bo podjetje izpolnjevalo in izvajalo skozi organizacijsko strukturo, procese in sisteme (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 15).

Za opis okolja poslovnega modela in analizo obstoječih razmer v panogi dejavnosti sem zbrala statistične podatke primerljivih podjetij iz AJPES-ove baze finančnih podatkov, kjer so zbrani najpomembnejši podatki in kazalniki iz letnih poročil gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov. S pridobljenimi statističnimi podatki sem lahko proučila poslovanje podjetij v panogi, primerjala poslovanje glede na daljše časovno obdobje in naredila primerjavo poslovanja poslovnih subjektov med posameznimi regijami v proučevani dejavnosti.

Da bo predstavljeni poslovni model ecvetlicarne.si kar v največji meri odražal realistično stanje na trgu, sem informacije o končnih potrošnikih in cvetličarnah, s katerimi bo podjetje sodelovalo, zbrala s pomočjo spletne ankete. Rezultate ankete pa sem poleg v gradniku kupcev v poslovnem modelu uporabila še kasneje v opisu ključne aktivnosti, to je prodaje podjetja, in pri planiranju prihodnjih denarnih tokov. Podatki o ključnih stroških, ki so se naprej projicirali v denarnih odlivih, so bili pridobljeni s ponudbami obstoječih podjetij na trgu ter na podlagi lastnih izračunov in projekcij.

6.1 Opis poslovne ideje

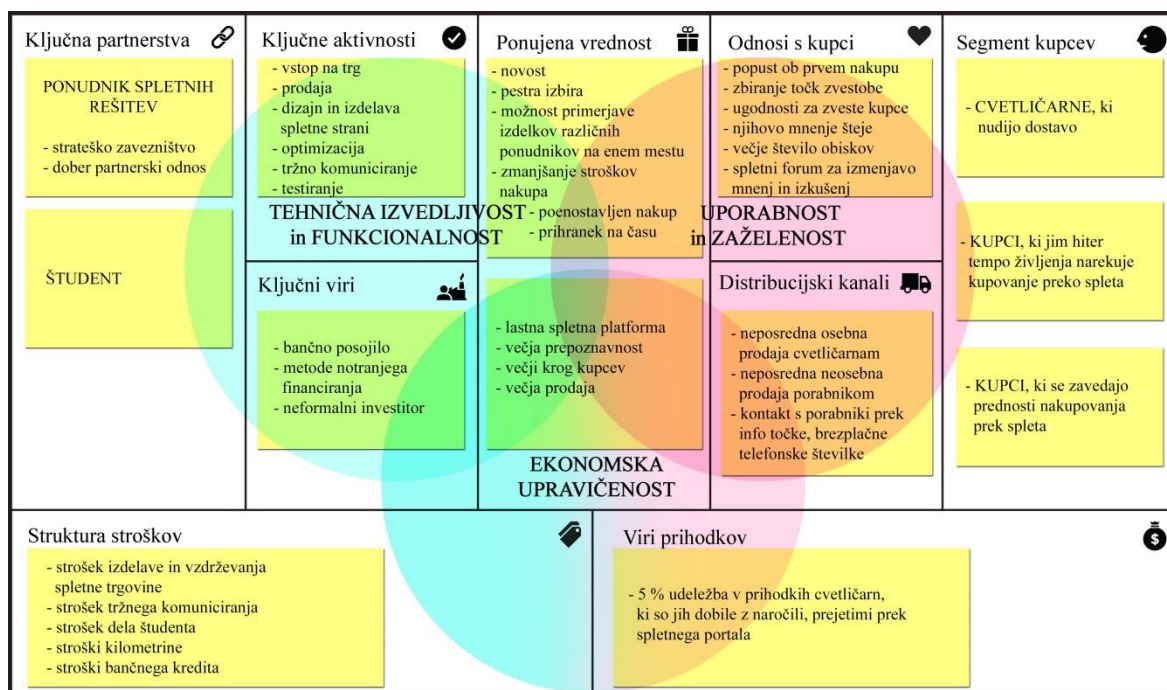
Hiter tempo življenja in pomanjkanje časa spreminjata potrošnikove vzorce nakupovanja. Nakupovanje v trgovinah in trgovskih centrih potrošnikom vzame veliko časa in vedno več jih uporablja nakupovanje prek medmrežja. Na drugi strani se tudi podjetja zavedajo, da je poslovanje prek spleta praktično postalo nuja. V danih razmerah, ko je ponudba večja od povpraševanja ter je potrošnik zahtevnejši in izbirčen, mu je treba ponudbo približati in nakupovanje prilagoditi njegovim zahtevam. Spletni portal ecvetlicarne.si bo v dejavnosti cvetličarn kupcem ponudil nov, sodoben, nadvse ustvarjalen način naročanja izdelkov, plačil le-teh, rezervacij in informiranja. Ideja je na enem mestu združiti ponudbo vseh obstoječih cvetličarn v Sloveniji. Kupec bo tako lahko na eni vhodni točki pregledoval ponudbo vseh

cvetličarn ali samo ponudbo cvetličarn v njegovem okrožju, primerjal cene in artikle, izvedel naročilo, ki mu ga bo potem izbrana cvetličarna dostavila na naslov dostave. Običajnemu načinu poslovanja v panogi se bo tako pridružil substitut, novost, sveža ideja, s čimer bo podjetje postalo vodilno v nujenju storitev in informacij na področju cvetličarn. Portal bo postal mesto, kjer bodo lahko kupci hitro in enostavno spremljali ponudbo cvetličarn, oddali naročila, rezervirali in tudi plačevali. Zaradi kakovosti, zanesljivosti, velikega obsega konkurenčnih izdelkov in predvsem sodobnosti storitev bo spletno mesto postalo najprepoznavnejše stičišče potrošnikov v dejavnosti cvetličarn. Prodajalne cvetja se bodo želele vključiti v portal, ker bo cena sodelovanja s portalom veliko ugodnejša od individualne izvedbe spletne prodajalne, velik obisk portala pa jim bo prinesel večjo prepoznavnost in večje število naročil.

6.2 Poslovni model ecvetlicarne.si

Osterwalder in Pigneur (2010, str. 16) poslovni model podjetja opišeta z devetimi gradniki. Vsak izmed gradnikov poslovnega modela je za dober poslovni proces nujno potreben, zato je zelo pomembno, da se jim pri ustvarjanju novih poslovnih modelov posveti dovolj pozornosti, da se vsak izmed njih natančno razume ter čim bolj analizira in upošteva.

Slika 2: Poslovni model ecvetlicarne.si



Povzeto in prirejeno po A. Osterwalder & Y. Pigneur, *Business Model Generation*, 2010, str. 43.

Slika 2 predstavlja vizualizacijo poslovnega modela proučevanega spletnega portala in navedbo glavnih sestavin po posameznih gradnikih poslovnega modela Kanvas. V nadaljevanju so gradniki še podrobneje predstavljeni.

6.2.1 Ponujena vrednost za kupca

Ponudba vrednosti porabniku ustvari vrednost. Vrednost pa lahko k ponudbi prispeva več elementov. Na slovenskem trgu še ne obstaja portal, ki bi v takšnem obsegu združeval cvetličarne, zato bo spletni portal zadovoljeval veliko potreb kupcev in ponudil rešitev za njihove probleme, prikazane v Tabeli 1. Potrošnikom bo na enem mestu omogočeno hiter pregled, izbiranje med raznovrstnimi ponudbami, pred nakupom bo kupec lahko v miru pregledal vse izdelke, primerjal njihove cene in storitve, izvedel naročilo in ga plačal. Kupec si bo lahko sestavil tudi izdelek po meri, s klikanjem bo enostavno dodajal ali izločal posamezne elemente v košarici.

Tabela 1: Identifikacija problemov kupcev

PROBLEM kupcev	REŠITEV , ki jo ponuja spletni portal ecvetlicarne.si
Fizični dostop 	prikladnost naročanja prek spletnega portala
Pomankanje časa za 	sistematičen pregled raznovrstnih ponudb
primerjava nakupovanje	primerjava konkurenčnih cen izdelkov
enostaven, hiter nakup ter plačilo	
Premajhna izbira 	zbir celotnih ponudb 75 % vseh cvetličarn na Slovenskem trgu

Z nakupovanjem prek spletnega portala bodo kupci prihranili svoj dragoceni čas, ker jim ne bo treba fizično obiskati cvetličarne. S pregledom ponudb na portalu bodo hitro našli kakšen specifičen izdelek, ki ga iščejo. V nasprotnem primeru bi morali obiskati več cvetličarn, da bi ga našli. Kupcem bo omogočeno nakupovanje prav v njihovi najljubši cvetličarni, saj bo tudi ona poslovala prek spletnega portala. Kupci bodo tako dobili svoj najljubši izdelek, le da bodo z nakupom sedaj prihranili čas, izdelek pa jim bo dostavljen na dom oziroma naslov dostave. Kupci bodo lahko presenetili svoje najdražje, jim poslali darilo ob njihovem prazniku ali samo majhno pozornost, ki jim bo polepšala dan. V časovni stiski ali v primeru logističnih zapletov jim bo spletni portal ponudil rešitev, ki jim bo olajšala njihov vsakdan. Okviren videz spletnega portala je prikazan v Prilogi 5.

V Tabeli 2 so prikazani problemi, ki jih imajo cvetličarne na trgu, in rešitve, ki jim jih bo ponudilo podjetje. S sodelovanjem s spletnim portalom bodo cvetličarne dobile lastno spletno platformo, kjer bodo lahko predstavile sebe in vso svojo ponudbo. Med ovirami, ki otežujejo ali preprečujejo podjetjem spletno prodajo, so na drugem mestu stroški vpeljave in vzpostavitev spletne prodajalne, ki naj bi bili previsoki v primerjavi s prednostmi, ki jih prodaja prek spleta prinese (Statistični urad RS, 2015). Za posamezno prodajalno cvetja

predstavlja postavitev lastne spletne trgovine veliko začetno investicijo, veliko vloženega časa in dodatno usposabljanje zaposlenih. Prednosti, ki bi jim jih prinesla lastna spletna trgovina, pa teh stroškov ne upravičijo. Sedaj se bodo v spletno trgovino cvetličarne lahko vključile brezplačno. Poleg že omenjenih koristi bodo cvetličarne s poslovanjem prek spletnega portala pridobile večjo prepoznavnost na trgu, razširile krog svojih odjemalcev in, kar je najpomembneje, povečala se jim bo prodaja.

Tabela 2: Identifikacija problemov cvetličarn

PROBLEM cvetličarn	REŠITEV , ki jo ponuja spletni portal
Potreba po lastni spletni trgovini ➡	lastna spletna platforma
Potreba po večji prodaji ➡	povečanje prodaje
Nepoznanost s strani kupcev ➡	večja prepoznavnost

Opis poteka celotne storitve - po obisku v cvetličarni in podpisu sporazuma o sodelovanju naročnik (cvetličarna) preda podatke o izdelkih in storitvah, ki jih bo ponujal na svoji naročilni platformi na portalu, skupaj s cenami in morebitnimi stroški dostave. Izdelke lahko po želji strank podjetje tudi fotografira in uredi za objavo na spletu. Sledil bo vpis izdelkov in storitev posameznih cvetličarn na portal. Platforme za posamezne cvetličarne bo naredilo podjetje, ki bo izdelalo spletni portal. Sproti bo cvetličarnam zagotovljeno ažuriranje njihove ponudbe in cen. Cvetličarne bodo lahko dnevno same spreminjale cene posameznih izdelkov ter enostavno iz baze podatkov s klikanjem dodajale in odstranjevala izdelke iz svoje platforme. Slednje pa bo lahko zanje dnevno urejalo tudi podjetje, saj jim bo nudilo brezplačno ažuriranje njihove ponudbe.

Za zagotavljanje nemotenega delovanja procesa naročanja končnih potrošnikov bodo lahko cvetličarne izbirale med tremi možnostmi sprejemanja naročil:

- sprejemanje naročil prek naročilnega sistema (naročila@ecvetlicarne.si),
- neposreden tisk naročila prek obstoječih blagajniških sistemov v cvetličarni,
- SMS-sprejemanje naročil.

Takoj, ko potrošnik potrdi in odda svoje naročilo na spletnem portalu, se pri naročniku, za katerega je bilo naročilo oddano, le-to prikaže. V kakšni obliki bo prejel naročilo, pa bo torej odvisno od načina prejemanja, za katerega se je posamezni naročnik odločil. Cvetličarna, pri kateri je bilo naročilo izvedeno, bo to sprejela, potrdila prejem naročila potrošniku in glede na izbran način plačila to tudi obračunala. Proučevano podjetje bo imelo za celotno pot naročila, od oddaje do potrditve, vpogled v potek naročanja in bo lahko v primeru kakršnih koli težav ali nejasnosti priskočilo na pomoč. Glede na vsebino naročila, datum in kraj dostave v nadaljevanju cvetličarna izvede in dostavi naročilo. Cvetličarne ob koncu vsakega meseca prejmejo obračun zaključenega prometa in zapadle provizije. Določen odstotek od

celotnega mesečnega prihodka, ki ga bodo pridobile z naročili prek spletnega portala, bo ustvarilo prihodek proučevanemu podjetju.

6.2.2 Segment kupcev

Podjetje je identificiralo dva segmenta kupcev, ki bosta ključna za dobro poslovanje spletnega portala. **Prvi segment kupcev** so vsa podjetja, ki se ukvarjajo z dejavnostjo cvetličarn in svečarstva na območju celotne Slovenije ter nudijo dostavo. Lastna dostava naročnika je odločilen element za vključitev cvetličarne v portal. Idealna potencialna stranka je podjetje, ki se zaveda, da lahko prek spletnega mesta proučevanega podjetja poveča svojo prodajo in prepoznavnost, to je podjetje, ki želi ugodno stopiti v korak s časom, se zavzema za zadovoljitev potreb svojih strank in se zaveda, da mu vključitev v portal omogoča lažji, hitrejši, cenejši in sodobnejši način poslovanja.

Vzorcu naključno izbranih kupcev iz omenjenega segmenta, ki se nahajajo v različnih regijah po vsej Sloveniji, je bil poslan kratek vprašalnik (Priloga 6) prek socialnega omrežja Facebook. Vrnjenih je bilo trideset pravilno izpolnjenih vprašalnikov. 90 % vseh anketiranih cvetličarn nudi dostavo na dom in te so torej ciljni segment kupcev. 75 % vprašanih še nima svoje internetne strani, preostalih 25 % ima svojo internetno stran, vendar nimajo spletne trgovine. Skoraj 80 % anketiranih se zdi ideja zanimiva in vsi razen enega so na vprašanje, ali bi se vključili v spletni portal ecvetlicarne.si, odgovorili z »mogoče« in z »da« (rezultati analize kupcev so prikazani v Prilogi 7). V podjetju so prepričani, da bo obisk podjetnice, ki je večša dobrega komuniciranja in je dobra prodajalka, prepričal tudi tiste, ki so bili glede sodelovanja skeptični.

Drugi segment kupcev pa so končni potrošniki, tisti, ki kupujejo v cvetličarnah, in tisti, ki bodo naročali prek spletnega portala. Idealna stranka je potrošnik, ki mu hitri tempo življenja in kronično pomanjkanje časa narekujeta kupovanje prek spleta. Zaradi varčevanja s časom in nepotrebnih poti do cvetličarn se takšni potrošniki poslužujejo nakupa prek medmrežja. Zavedajo se prednosti takšnega nakupovanja, saj jim to prinaša hitrejšo, cenejšo, lažjo, sodobnejšo nakupovanje in informiranje o raznovrstni ponudbi. Zelo pomembna sta oba segmenta kupcev. Brez prvih bo portal prazen, in če ne bo drugih, bo poslovanje slabo. Zato je treba proučiti tako prve kot druge. Drugi segment je bil analiziran prek spletne ankete (Priloga 8), ki jo je izpolnilo dvainšestdeset oseb, od tega 71 % žensk in 29 % moških. Rezultati ankete so pokazali lastnosti potencialnih kupcev. Potrošniki, ki bodo naročali na spletnem portalu ecvetlicarne.si, bodo posamezniki, starejši od enaindvajset in mlajši od enainpetdeset let. Omenjeni cvetličarno obiščejo do desetkrat letno in več kot polovica jih opravi nakup ob vsakem obisku, v povprečju pa za nakup zapravijo približno 20,00 evrov (v nadaljevanju EUR). Pomemben je podatek, da je 16 % vseh anketiranih že obiskalo spletno cvetličarno, polovica teh je v spletni cvetličarni že naročala. Majhen odstotek obiska spletnih cvetličarn pripisujemo dejstvu, da je na medmrežju dejansko malo spletnih cvetličarn, takšne, kot bo proučevani portal, pa v

Sloveniji še ni. Večinoma obstajajo samo spletne strani posameznih cvetličarn, ki pa zaradi neprepoznavnosti, majhnega geografskega območja svoje dostave in slabe ponudbe niso obiskane. Pomembno je, da bi, če bi obstajala spletna stran, kjer bi bila zbrana in predstavljena ponudba vseh cvetličarn v Sloveniji, tako stran obiskalo 62 % anketiranih, od katerih jih 84 % meni, da bi tam tudi kaj kupili. Če bi jim bila ponudba všeč, bi se vsi vrnili in ponovno opravili nakup.

6.2.3 Distribucijski kanali

Uporaba pravega kanala ali kombinacije kanalov za dostop do kupcev je zelo pomemben dejavnik pri dostavi ponudbe vrednosti. Pri izbiri kanala, s katerim bodo doseženi kupci, je podjetje upoštevalo, kateri kanal je najučinkovitejši in na kakšen način si kupci želijo biti kontaktirani. Distribucijski kanal, ki bo pripeljal do podpisa pogodbe o sodelovanju s cvetličarnami, bo **neposreden – osebni obiski** vsake cvetličarne, ki bi lahko bila potencialni kupec, in osebna predstavitev ponudbe podjetja. Število vključenih cvetličarn je poleg dejanskega števila naročil prek spletne strani ključnega pomena za uspeh ideje, zato je neposredna prodaja storitev zelo pomembna. Dejstvo je, da se lahko z osebnim kanalom podjetnik najbolje predstavi, naročnik lahko vidi njegovo zagnanost in pripadnost ideji. Na vsa vprašanja in dvome kupca lahko podjetnik odgovori takoj, zato je prodaja prek tega kanala najučinkovitejša. Zagotovo je ta pristop eden izmed najdražjih. Za osebni stik bo podjetje porabilo veliko časa, pa tudi strošek kilometrine ne bo majhen, saj so cvetličarne razdrobljene po vsej državi. Investicija v osebni stik se bo podjetju zagotovo povrnila, saj ta kanal velja za najboljšega po stopnji odziva. Neposredni kanal je eden izmed najboljših načinov prodaje, saj nič ne more motivirati kupca bolj kot navdušen prodajalec. Pomembno je vzpostaviti dober prvi vtis ob obisku v cvetličarnah, jim prikazati vse prednosti, ki jim jih bo prinesla vključenost v portal, in jih prepričati, da jim bo partnersko poslovanje povečalo njihovo prepoznavnost in podajo.

Distribucijski kanal, s katerim bo podjetje v stiku s končnimi potrošniki, bo prav tako **neposreden**, ker bosta nakup in naročilo opravljena prek spletnih strani podjetja, a bo zaradi same narave spletnega poslovanja **neoseben**. Ob vsakem vprašanju ali negotovosti bodo imeli potrošniki na voljo kontaktni obrazec na spletni strani, na info točki, ali možnost klica na brezplačno telefonsko številko. Pomembno je najti pravo ravnovesje med različnimi tipi kanalov in jih integrirati v smislu, da se za kupca ustvari izjemna nakupna izkušnja, zaradi česar lahko podjetje posledično maksimira dohodek (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 27).

6.2.4 Odnosi s kupci

Podjetje se bo trudilo, da bo odnos z vsemi cvetličarnami čim bolj oseben. Stike bodo ohranjali s kontakti prek telefona, s sestanki in z obiski na terenu. Večja, bolj referenčna in bolj potencialna kot bo stranka, več energije bo podjetje namenilo ohranjanju osebnega in pozitivnega odnosa z njo. S kupci je treba vzdrževati primeren odnos. Storitve podjetja bo

razmeroma kompleksne narave, zato bo podjetje v osebni odnos s cvetličarnami na neki način prisiljeno. Ker bo ponujena vrednost novost in je možno, da je nekateri kupci ne bodo v celoti razumeli samo prek pisne ponudbe ali elektronskega sporočila, sta nujna osebni obisk v cvetličarnah in podrobna predstavitev. Pogostost stikov se bo razlikovala od stranke do stranke. Podjetje bo prek spletnega portala organiziralo tudi možnosti skupnega druženja in izmenjevanja izkušenj med kupci in cvetličarnami v obliki različnih forumov.

Na splošno ima podjetje lahko več motivov, ki vplivajo na to, kakšen odnos bo vzpostavilo s svojimi potrošniki, ki bodo kupovali na spletnem portalu. Ti motivi se razlikujejo, lahko gre za pridobivanje novih ali za vzdrževanje obstoječih potrošnikov ali pa samo za večanje trenutne prodaje (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 27). Na začetku poslovanja bo zelo pomembno povečati prepoznavnost in zaznavo obstoja portala. Podjetje bo sledilo motivu pridobivanja končnih potrošnikov. Pri tem segmentu kupcev bo uporabilo metode pospeševanja prodaje, katerih namen je posredno ali neposredno vplivati na hitrejšo in povečano prodajo. Pospeševanje prodaje bo temeljilo na neposrednem spodbujanju večje prodaje in hitrejšem nakupu. Metode pospeševanja prodaje se bodo odražale v dveh vrednostih (Fill, 2009, str. 537–539):

- povečanje ponudbe vrednosti zaradi spremenjene količine ali kakovosti izdelkov ali z znižanjem cene – povečanje ponudbe vrednosti se zgodi v kratkem roku,
- povečanje vrednosti ponudbe zaradi dodane vrednosti na blago – to so predvsem darila, ki jih lahko koristijo uporabniki kasneje, koriščenje bonitet (programi zvestobe) ali nagradna žrebanja. Dodana vrednost se zgodi v daljšem obdobju.

Podjetje bo v začetnih mesecih delovanja vsakemu kupcu ponudilo popust ob njegovem prvemu nakupu prek spletnega portala. Dolgoročno pa bo vzpostavljen sistem zbiranja točk, s katerimi si bodo potrošniki prav tako pridobili določene ugodnosti v prihodnosti. Poleg pridobivanja novih kupcev bo pomembno tudi vzdrževanje že obstoječih končnih potrošnikov. Zaradi tega se bo na portalu vodilo preverjanje, kako so s storitvami zadovoljni, kaj bi izboljšali ali naredili drugače. V obliki zelo kratkega vprašalnika ob robu spletne strani bodo potrošniki lahko z dvema ali tremi kliki izrazili svoje mnenje in pričakovanja v prihodnosti. Ob vsakem vprašanju ali negotovosti pa bodo imeli na voljo tudi kontaktni obrazec na spletni strani, na info točki, ali možnost klica na brezplačno telefonsko številko.

Podjetje se bo trudilo vzdrževati dobre odnose s kupci in ohranjati njihovo lojalnost. Skozi celoten proces nakupovanja in izbire med izdelki bodo poskušali kupcem zagotoviti največje zadovoljstvo. Zavedajo se namreč, da lahko dobra nakupna izkušnja prinese ponovne nakupe in dolgoročna partnerstva. Na spletnem portalu bo kupcem in širši množici omogočen tudi pregled aktualnih obvestil, informacij, fotografij itd., ki jih bo redno objavljalo podjetje in tako svoje odjemalce informiralo o vseh novostih. Ustvarjanja dobre podobe podjetja, pridobivanja zanimanja in zaupanja novih kupcev ter ohranjanju dobrega odnosa z obstoječimi kupci bo podjetje namenilo veliko svojega časa.

6.2.5 Ključni partnerji

Partnerstva postajajo skala v poslovnih modelih. Podjetja ustvarjajo zaveznitva za optimizacijo svojih poslovnih modelov zaradi zmanjšanja tveganj in negotovosti, zaradi pridobivanja dodatnih virov in ekonomij obsega (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 37). Pri proučevanju podjetja sta ključni dve partnerski vezi, prva je s partnerjem, ki bo izdelal spletni portal in nudil tehnično pomoč, posodobitve in ažuriranje spletnega portala, druga vez pa se bo vzpostavila z osebo, ki jo bo podjetje zaposlilo kot pomoč v začetnih mesecih oziroma prvem letu vzpostavitve portala. Pri prvem ključnem partnerju ima podjetje dve možnosti. Lahko z njim sklene strateško zaveznitvo ali pa z njim razvije zgolj dober poslovni partnerski odnos.

V nadaljevanju sta s pomočjo analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza) ocenjene obe možnosti poslovanja podjetja s ključnim partnerjem v prihodnosti. Prednosti odločitve sklenjenega zaveznitva vidi podjetje v zmanjšanju tveganja in negotovosti – predvsem tveganja pri dosegu časovnega okvirja, v katerem mora biti izdelana spletna trgovina, tveganja pravočasne izdelave platform za posamezne vključujoče cvetličarne in ažurnega dodajanja novih cvetličarn na portal. Prednost je zmanjšanje tveganja daljšega nedelovanja portala ob tehnični napaki, saj je večja verjetnost, da bo podjetje nudilo takojšno pomoč. Velika slabost zaveznitva bi lahko bila v deljenju ustvarjenih prihodkov, ki po odštetju vseh stroškov ne bodo zelo visoki. Priložnosti se pokažejo pri poslovanju v prihodnosti. Dobra vez s partnerjem lahko pripelje do novega partnerskega posla pri vzpostavitvi podobnega spletnega portala na katerem izmed sosednjih tujih trgov. Ob spoznanju specifik in poteka poslovanja ter generiranju dohodkov lahko partnersko podjetje samo zažene konkurenčno stran v Sloveniji, to pa bi predstavljalo nevarnost pri proučevanju odločitvi.

Če se podjetje ne odloči za strateško partnerstvo, je v tem primeru največja prednost v zadržanju celotnih prihodkov. Slabosti pa so zaznane predvsem pri časovnih rokih izdelave spletne strani, vključitvi novih cvetličarn v spletno trgovino, čakanju na pomoč ob tehnični okvari. Skupno zaveznitvo je priložnost, ki bi se lahko pojavila v prihodnosti. Po dobrem skupnem poslovanju lahko podjetji skleneta zaveznitvo v prihodnosti pri naslednjem podvigu. Nevarnost ostaja ista, podjetje lahko zaradi svojega poznavanja spletnih aplikacij hitreje in ceneje vzpostavi konkurenčno spletno stran v Sloveniji ali na tujem trgu. Podjetje se je odločilo, da ne bo sklenilo zaveznitva. S poslovnim partnerjem se bo trudilo veliko komunicirati in se poskušalo izogniti zapletom in nevšečnostim v medsebojnem sodelovanju. V največji meri bosta komunikacija ter izmenjava nalog in mnenj potekali prek elektronske pošte in telefona. Vse pomembnejše stvari pa bodo dogovorjene na sestankih z osebnim stikom.

Drugi ključni partner bo študent, ki bo v začetnih osmih mesecih opravljal telefonske klice v cvetličarno, se dogovarjal za predstavitvene obiske, opravljal razna dela, ki bodo v pomoč podjetnici, da bodo dogovori s cvetličarnami, urejanje baze podatkov posameznih cvetličarn

in vključitve cvetličarn v spletno trgovino potekali brezhibno in hitro. Dobro in korektno delo bo ključnega pomena, zato bo morala biti izbira sodelavca pravilna. Podjetje bo moralo vzpostaviti dober odnos z zaposlenim, prisluhniti njegovim željam in zahtevam, dobro timsko delo in medsebojno zadovoljstvo pa bosta pripeljala do dobrih rezultatov.

6.2.6 Ključne aktivnosti

Ključne aktivnosti bodo tiste aktivnosti, ki jih bo moralo podjetje izvesti, da bo poslovni model deloval. Pomembne so zato, ker bo z njimi podjetje ustvarilo in ponudilo vrednost, doseglo trge, obdržalo dobre odnose s kupci in ustvarjalo prihodke. Ključne aktivnosti v poslovnem modelu proučevanega podjetniškega podviga so dizajn, izdelava spletne strani, optimizacija spletne strani, tržno komuniciranje, testiranje in prodaja. Izdelava spletne strani je aktivnost, ki bo v celoti prepuščena podizvajalcem. Za nemoteno delovanje poslovnega modela bo potreben nadzor nad izvajalci, da bo spletna stran narejena v skladu z željami podjetja in v rokih, ki so bili dogovorjeni pred samim začetkom izdelave.

Dizajn spletne strani je prav tako zelo pomembna aktivnost, saj je celoten izgled spletne strani, barvna shema, prvi in najbolj odločilen dejavnik pri ustvarjanju prvega vtisa na obiskovalca, ki prvič pride na spletno stran. Aktivno sodelovanje podjetja z oblikovalci spletne trgovine bo zelo pomembno. Izdelava spletne trgovine je zahteven projekt. Za popolno izvedbo bodo potrebni skrben razvoj in postavitev koncepta spletnega portala, edinstveno oblikovanje, vzpostavitev gostovanja in neprekinjena skrb za vzdrževanje. Ključne značilnosti spletnega portala bodo visoka uvrstitev v spletnih iskalnikih, jasna navigacija in spontano iskanje, preglednost, doslednost v dizajnu, močni pozivi k akciji in enostavna spletna blagajna s čim manj koraki. Spletna stran bo oblikovana v odzivnem načinu, s posebej oblikovanim videzom za namizne naprave, tablice in telefone.

Optimizacija spletne strani je aktivnost, ki bo spletni strani podjetja zagotavljala visoke uvrstitve v iskalnikih, kar bo omogočalo, da jo kupci hitro najdejo. Podjetje bo moralo za optimizacijo spletne strani v sodelovanju s ponudnikom spletnih rešitev najti najboljši izbor ključnih besed in te zakupiti. Pomembno je, da se pri izbiri ključnih besed ne osredotoča samo na besede, ki bodo povečale obisk spletne strani, temveč da se upošteva kot ključna metrika tudi vrednost prodaje.

Izbor ključnih besed se torej ne bo smel osredotočati zgolj na povečanje obiska spletne strani, temveč mora kot ključno metriko upoštevati tudi vrednost prodaje. Raziskave so pokazale, da v praksi dobra optimizacija spletne strani prinese več kot 60 % vseh obiskovalcev. Iz rezultatov se lahko razbere tudi, da najbolj priljubljene ključne besede med spletnimi trgovinami v Sloveniji generirajo v povprečju samo 5 % obiska. 95 % obiska spletne strani se zabeleži zaradi ključnih besed, ki se nahajajo znotraj dolgega repa (Štalec, 2011). Pri načrtovanju akcij v spletni trgovini, še posebej pri optimizaciji spletne strani in izboru ključnih besed, mora podjetje v obzir vzeti tudi modne in sezonske trende. Strategija

pozicioniranja se lahko spreminja, zato bo treba redno spremljati, kaj bodo uporabniki iskali v spletnih brskalnikih, katere ključne besede bodo izgubljale pomen in katere ga bodo pridobivale. V dejavnosti cvetličarn je pomembnost sezonskih komponent zelo velika in to je treba vzeti v zakup tudi pri optimizaciji spletne strani. Dobra vsebinska in tehnična optimizacija spletne strani je nedvomno pomemben ključni element uspeha spletnega portala (Štalec, 2011).

Tržno komuniciranje bo ključna aktivnost, ker je to posebna oblika komuniciranja podjetja s ciljno skupino kupcev. Zelo pomembno je, da podjetje izbere pravilno obliko tržnega komuniciranja in jo izvaja v času, ko bo njen vpliv na ciljne potrošnike največji. Učinkovito komuniciranje zahteva dobro organizirano komuniciranje, ki bo upoštevalo rezultate raziskav trga, načrtovalo, izvajalo in kontroliralo komuniciranje (Kotler, 2000, str. 271). Izbrano tržno komuniciranje bo pospeševalo prodajo in bo zato s samo storitvijo, distribucijo in prodajno ceno glavni instrument marketinga. Idealno bo, če se bo s sporočilom ustvarila pozornost, sprožilo zanimanje, vzbudila želja in sprožil nakup (Potočnik, 2002, str. 112). Spletno oglaševanje postaja eno izmed najpomembnejših tržnih orodij oglaševalcev. Razlog, da se spletnemu oglaševanju povečuje delež med oblikami tržnega komuniciranja, je predvsem v tem, da je omenjen medij postal množični. Spletno oglaševanje danes doseže veliko število uporabnikov, saj uporaba medmrežja še vedno raste, povečuje se tudi stopnja nakupovanja prek spleta. Z vrstami novih možnosti oglaševanja in vse naprednejših oblik le-tega je spletno oglaševanje zagotovo orodje, ki bo omogočilo učinkovito komuniciranje s ciljnim porabniki. Po stopnji rasti sredstev, ki jih država namenja spletnemu oglaševanju, je Slovenija s 43,1 % močno presegla evropsko povprečje, ki znaša 11,2 %. Visoko rast, to je 34,1 %, je Slovenija dosegla tudi pri vrednosti prikazanega oglaševanja in se uvrstila na drugo mesto (Mušič, 2015). S pojavom novih, interaktivnih oglaševalskih medijev, kamor se poleg interneta in drugih oblik interakcije med uporabnikom in računalniškimi napravami uvršča tudi mobilna telekomunikacijska tehnologija, se ponujajo nove priložnosti za doseganje sodobnih potrošnikov (Sevtab, Aysel, & Ercan, 2011).

Podjetje bo pri odnosu s cvetličarnami prisegalo na osebno prodajo in ta oblika tržnega komuniciranja bo ključnega pomena pri pridobivanju cvetličarn, ki se bodo vključile v portal. Oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno in elektronsko trženje pa so oblike komuniciranja, ki bodo mlademu podjetju pomagale pridobiti končne potrošnike, ki bodo oddajali naročila prek spletne strani. Najpomembnejša naloga vsake spletne trgovine je promocija. Podjetje bo uporabilo naslednje načine le-te:

- oglaševanje s pasicami: podjetje ga bo uporabilo, ker je to najpogostejša oblika internetnega oglaševanja in ker le-ta uveljavi in utrdi blagovno znamko, poveča prepoznavnost, potrošnike informira in spodbudi k nakupu. Spletna pasica podjetja bo predstavljala zaključeno celoto z določenimi dimenzijami in se bo pojavljala na neki določeni spletni strani z namenom, da privabi prve obiske potencialnih kupcev. Podjetje bo uporabnikom prikazalo oglase v zanesljivi različici in jih osvojilo z izjemno

predstavitvijo. Za oglaševanje bo izbralo spletne strani, kjer je obiskanost velika, obiskovalci pa se glede na starost ujemajo z glavnim segmentom kupcev;

- uporabniški račun na Facebook strani: z njim bo podjetje povečalo število oboževalcev, njihovo vpletenost (všečki, komentarji in delitve) ter doseg objav podjetja. S povabilom potencialnih strank na njihovo spletno stran bo podjetje razširilo zavedanje o obstoju podjetja med potencialnimi kupci, saj se spletna stran Facebook.com uvršča med najbolj obiskane spletne strani na svetu. Profil na Facebooku ima v Sloveniji okoli 800.000 uporabnikov;
- oglaševanje na Facebooku: v prvi vrsti bo ustvarjalo zanimanje, ki bo zelo ciljno usmerjeno in bo imelo namen neposrednega povečanja prodaje izdelkov in storitev. Takšno oglaševanje je zelo podobno televizijskemu oziroma klasičnemu oglaševanju. Ko bo imelo podjetje vzpostavljen svoj profil na Facebooku, bo tako povečalo število svojih oboževalcev in pridobilo možnost uporabe gumba »*Call to Action*« (angl.). Ta bo uporabnika povabil, da bolj poglobljeno nadaljuje z raziskovanjem podjetja oziroma njegovih storitev. Oglaševanje na Facebooku bo nudilo sponzorirane objave za večjo vpletenost uporabnikov, promocijo Facebook aplikacije, promocijo spletne trgovine podjetja, oglaševanje posebnih ponudb ipd.;
- lastno trženje z e-pošto: prvi korak pri tej obliki promocije je pridobitev elektronskih naslovov potencialnih kupcev in njihovo dovoljenje za pošiljanje sporočil. Naslove bo lahko podjetje pridobilo iz baze podatkov o kupcih v posameznih cvetličarnah, z raznimi nagradnimi igrami, anketami itd. S pošiljanjem sporočil prek e-pošte bo lahko podjetje doseglo različne cilje, saj bo pozivalo k neposrednemu nakupu, vzbujalo zanimanje za storitve. Obstoječi in potencialni kupci bodo s prejemom elektronske pošte redno obveščeni o raznih novostih, novih izdelkih, akcijskih ponudbah itd.;
- izmenjava povezav oziroma oglasnih pasic: tudi to bo pomemben način brezplačne promocije in generiranja obiska spletne strani, ki ga bo prakticiralo podjetje. V zameno za prikazovanje svoje pasice na straneh partnerjev bo na svoji strani prikazoval njihove oglase;
- oglaševanje po ključnih besedah: velja za enega izmed najučinkovitejših načinov oglaševanja. Podjetju bo ta vrsta promocije omogočala, da se bo njegov oglas prikazal na spletnih straneh, ker bodo imeli zakupljene ključne besede, ampak samo takrat, ko se bo v iskalno polje odtipkalo eno izmed zakupljenih besed. Omenjena akcija bo pripomogla k pogostejši možnosti priklica spletnega oglasa, hkrati pa se bo zelo povečala verjetnost klika na oglas in kasnejšega prehoda na spletni portal ecvetlicarne.si.;
- mobilno oglaševanje: ker postajajo mobilne naprave najpomembnejše komunikacijsko orodje v sodobni družbi in zato vse zanimivejši oglaševalski medij, bo podjetje pošiljalo tudi mobilne oglase. Ti so uporabni predvsem zaradi dejstva, da so mobilniki v današnji družbi prisotni vsepovsod. Takšno oglaševanje bo imelo visok doseg, možnost neposrednega odziva, personalizacije oglaševalskih sporočil, možnost sledljivosti oglaševalske akcije in meritve njenega učinka ter možnost interakcije s prihodnjim kupcem (Sevtab Ūnal et al., 2011). Mobilno oglaševanje bo dopolnjevalo internetno oglaševanje in omogočilo kreacijo po meri oblikovanega oglaševanja glede na lokacijo

kupcev, njihovih potreb in naprav, ki jo uporabljajo. Zaradi stalnega napredka brezžične komunikacijske opreme in omrežnih tehnologij je ta vrsta oglaševanja postala zelo priljubljena.

Časovni raspored uporabe posameznega oglaševalskega medija je predstavljen v Tabeli 3. Podjetje bo konstantno tržilo spletno stran s pošiljanjem e-pošte, dnevnim objavljanjem novosti na svojem profilu in z oglasnimi pasicami na Facebooku. Ker je v dejavnosti cvetličarn prisotna sezonska komponenta (dan spomina na mrtve, valentinovo, dan žena, materinski dan itd.), kjer se prodaja poveča, bo oglaševanje pred temi prazniki večje. Z objavo pasic na portalu 24ur.com in mobilnim oglaševanjem bo pred večjimi sezonskimi nihanji skušalo pritegniti čim več kupcev, ki bodo svoje naročilo oddali prek spletne cvetličarne.

Tabela 3: Časovni raspored uporabe komunikacijskih medijev

	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Maj	Jun.	Jul.	Avg.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
Oglasne pasice - 24 ur	x	x								x		
Oglasne pasice - Facebook	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mobilno oglaševanje	x	x	x									
Lastno trženje z e-pošto	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Facebook profil	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Izmenjava oglasnih pasic	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Testiranje bo ključna aktivnost, s katero bo podjetje identificiralo možne napake v samem postopku naročanja ali prejema naročila. Pred dokončno vključitvijo posamezne cvetličarne v sistem spletne trgovine bo treba testirati celotni potek storitve in se prepričati, ali vse deluje brezhibno.

Prodaja je najpomembnejša aktivnost, saj bo z njo podjetje ustvarjalo svoj prihodek. Prodajna strategija bo sledila strategiji vstopa na trg, ki predvideva najprej pridobitev in vključitev cvetličarne iz glavnih mest. V osrednjeslovenski in podravski regiji je locirano več kot 40 % vseh cvetličarn. Tudi prihodki na posamezno cvetličarno so v teh dveh regijah med najvišjimi. Stroškovno učinkovito in smotrno je najprej obiskati ti dve regiji, kjer je na manjšem geografskem območju velika koncentracija potencialnih prihodnjih kupcev. Najbolj racionalno bo najprej (v prvem mesecu) obiskati mesti Ljubljana in Maribor, saj je samo v Ljubljani zbranih desetina vseh cvetličarn. V Prilogi 9 je graf, ki lepo prikazuje regije glede na število cvetličarn. V prvega pol leta morajo biti v portal vključene cvetličarne iz vseh večjih slovenskih mest. S takšno strategijo vstopa na trg bo podjetje najhitreje generiralo prihodke, saj je cvetličarn v mestih največ, te pa dosegajo višjo prodajo in imajo več dostave kot cvetličarne na obrobju mest Slovenije. V nadaljevanju prvega leta in vseh naslednjih letih pa je načrt sistematično obiskovati in dodajati cvetličarne še iz drugih manjših mest in bolj obrobni krajev. Prodajna strategija predvidena tudi hitrejšo vključitev cvetličarn z večjim številom poslovalnic (npr. Gardenia Ars Florea, d. d., ki ima sedemnajst

poslovalnic), kjer se bo naenkrat vključilo vse poslovalnice, dogovori pa bodo verjetno potekali samo v glavni poslovalnici.

6.2.7 Ključna sredstva

Vsako podjetje za svoje delovanje potrebuje vire, ki dovoljujejo podjetju, da ustvari in ponudi vrednost, doseže trge, vzdržuje odnose s kupci in ustvarja prihodke. Posamezna podjetja potrebujejo različne vire – pri nekaterih so ključni viri fizični ali finančni, pri drugih intelektualni viri ali ljudje. Podjetje ima lahko vire v lasti, lahko pa jih najema (Osterwladar, 2010, str. 33). Ključni viri proučevanega podjetja bodo finančni, intelektualni in ljudje. Zaradi narave poslovanja spletne trgovine fizični viri oziroma poslovni prostori niso ključnega pomena.

Podjetje bo za zagon potrebovalo finančna sredstva. Ker podjetnica svojih denarnih sredstev nima dovolj (prihranjenih 5.000,00 EUR), bo najela kredit pri banki. Zaposlena je za nedoločen čas in njeni dohodki so redni, zato ji bo banka odobrila posojilo. Pridobila je dve ponudbi, eno pri Novi Ljubljanski banki in eno pri banki Hypo Alpe Adria (Priloga 10). Cenejše je bilo posojilo pri prvi banki. Osebno posojilo bo znašalo 10.000,00 EUR, doba odplačila pa bo šestintrideset mesecev po nespremenljivi obrestni meri. Efektivna obrestna mera kredita bo znašala 8,28 %, mesečna anuiteta pa bo 302,41 EUR. Skupaj s stroški odobritve, stroški zavarovanja in interkalarnimi obrestmi bo strošek posojila znašal 1.261,64 EUR. Znesek posojila glede na visoke začetne stroške zagona podjetja ni velik. Podjetnica bo poskušala z metodami notranjega financiranja pripeljati podjetje do točke, ko bo samostojno generiralo dovolj denarnih prilivov za pokritje vseh odlivov. V skrajnem primeru, torej da denarja zmanjka in prihodki od prodaje ne bodo pokrivali stroškov, bo izkoristila dodatni neformalni vir financiranja. Za vložek ali posojilo bo prosila neformalna investitorja, sorodnika, kjer bo dobila posojilo z nižjo obrestno in s prilagodljivim, zamaknjenim obdobjem vračanja.

6.2.8 Struktura stroškov

Najpomembnejši stroški v proučevanem podjetju bodo stroški izdelave in vzdrževanja spletne trgovine, stroški tržnega komuniciranja, delo študenta, stroški kilometrine in stroški bančnega kredita.

Najdražja ključna aktivnost je izdelava spletne strani. To je aktivnost, ki je podjetje ne more opraviti samo, njena pravilna izdelava in brežhibno delovanje pa sta odločilnega pomena za poslovanje podjetja. Podjetje je zbralo okvirne ponudbe za izdelavo spletnega portala, ki so prikazane v Prilogi 11. Na podlagi zbranih ponudb se ocenjuje, da bo strošek izdelave spletnega portala znašal približno 6.000,00 EUR. V to ceno sta vključeni postavitev celotnega spletnega portala in izdelava platform za vse vključujoče se cvetličarne. Za mesečno vzdrževanje spletne strani v prvih šestih mesecih, ko bo verjetno potrebnih kaj

dodatnih prilagoditev, namerava podjetje nameniti 300,00 EUR, v nadaljnjih mesecih pa 150,00 EUR. Izvajalec je bil izbran na podlagi dobrih referenc in pridobitve zaupanja podjetja v njegove kompetence. V primeru, da strošek postavitve spletnega portala preseže planiran znesek, namerava podjetje del sredstev, ki jih je v prvem letu namenilo za oglaševanje, preusmeriti za poplačilo izdelave spletne strani.

Stroški za plačilo dela študenta se bodo pojavljali v prvih osmih mesecih poslovanja. V prvih štirih mesecih bo študent v povprečju delal dvajset dni na mesec po štiri ure na dan, njegova urna postavka pa bo znašala 4,00 EUR. Izračun mesečnega stroška dela študenta je prikazan v Prilogi 12 in znaša 543,58 EUR v prvih štirih mesecih in 267,29 EUR v zadnjih štirih.

Podjetje bo imelo stroške tudi z najemom posojila, ki ga bo pridobilo na Novi Ljubljanski banki. Podjetje je pridobilo tudi ponudbe drugih bank (Priloga 10), vendar je imelo posojilo na omenjeni banki najugodnejše pogoje izposoje. Podjetnica se je odločila najeti posojilo pri omenjeni banki tudi zato, ker ima tu že sedaj odprt transakcijski račun, poslovalnica pa je v bližini njenega doma. Prestop na drugo banko bi bil povezan z dodatnimi stroški zaprtja in odprtja bančnega računa. Efektivna obrestna mera posojila znaša 8,28 %, mesečna anuiteta pa bo predstavljala odhodek v višini 302,41 EUR. Skupaj s stroški odobritve, stroški zavarovanja in interkalarnimi obrestmi bo strošek posojila znašal 1.261,64 EUR.

Strošek tržnega komuniciranja bo v petih letih predstavljal največje stroške podjetja. Za spletno oglaševanje bo podjetje namenilo 20.000,00 EUR v petih letih. Največ v prvem letu poslovanja, in sicer približno 5.500,00 EUR – to bo razdelilo med spletno oglaševanje prek spletnih pasic, oglaševanje po ključnih besedah in mobilno oglaševanje. Spletne pasice bo podjetje postavilo na družabnem omrežju Facebook. Podjetje bo imelo na voljo ceno za tisoč prikazov ali ceno na klik. Facebook poleg visoke učinkovitosti oglaševanja nudi tudi številne druge brezplačne storitve. Podjetje si bo lahko izbralo dnevni proračun in časovni termin oglaševanja. Cene za slovenski trg se gibljejo v razponu 0,14 – 0,25 EUR za klik na oglas in 0,06 – 0,11 EUR za prikaz. Po priljubljenosti se Facebook uvršča v sam vrh družbenih omrežij, in ker uporabniški profili vsebujejo različne osebne podatke, bo to podjetju omogočalo demografsko segmentiranje uporabnikov na podlagi starosti, spola, interesov, kraja bivanja, izobrazbe itd. Tako se bodo oglasi prikazovali le ciljni skupini, ki je ključna za omenjeno podjetje, torej le ključnemu segmentu kupcev.

Omenjeno oglaševanje bo podjetje dopolnilo še s postavitvijo klasičnih 300 x 100 px oglasnih pasic na spletni strani 24ur.com, ki je že leta na lestvici najbolj obiskanih spletnih strani v Sloveniji. Cena oglaševanja se bo izračunala na podlagi števila prikazov in klikov na oglasno pasico. Pomemben način brezplačne promocije bo pomenilo tudi izmenjavanje oglasnih pasic med stranmi, s katerimi bo portal sodeloval. Portal bo v zameno za prikazovanje svoje pasice na straneh partnerjev na svoji strani prikazoval njihove oglase. Mobilni splet v povezavi z mobilnimi iskalniki pa bo podjetju omogočal stroškovno učinkovito in natančno ciljno komunikacijo s potrošniki. Mobilna spletna pasica spada med

vsestranske grafične oglase, uporabniki bodo s klikom na mobilno spletno pasico preusmerjeni na mobilno stran ecvetlicarne.si. Cene storitev predplačniških paketov mobilnih operaterjev v Sloveniji se gibljejo v razponu 0,08 – 0,11 EUR na SMS-sporočilo.

Strošek kilometrine bo prav tako eden izmed večjih stroškov, zato ga je treba predvideti in ga približno oceniti. Zaradi specifičnosti storitve bo podjetje le-to moralo tržiti osebno in obiskovati cvetličarne v krajih njihovega poslovanja. Za obiske cvetličarn po Sloveniji je v Prilogi 13 narejen okvirni plan obračuna kilometrine. Na podlagi predpostavke, da se bo v povprečju obiskalo po pet cvetličarn na dan, bi se za obisk vseh cvetličarn v Sloveniji, ki nudijo dostavo, potrebovalo približno šestinsdeset dni. Ocenjen strošek goriva za enkratni obisk vseh cvetličarn znaša malo manj kot 4.000,00 EUR. Podjetje predvideva, da bo za podpis pogodbe o sodelovanju in za pridobitev ustrezne baze podatkov o ponudbi izdelkov posameznih cvetličarn včasih potreben več kot en obisk. V začetnih treh mesecih in nato v prvem letu delovanja portala, ko podjetje načrtuje obiskati in v spletno trgovino vključiti 64 % vseh cvetličarn, bo za kilometrino namenjenih 4.400,00 EUR. V naslednjih štirih letih, ko se predvideva vključitev samo še preostalih 21 % ne vključenih cvetličarn, pa se bo zato strošek goriva zmanjšal in bo znašal nekaj manj 2.000,00 EUR, kar pomeni približno 500,00 EUR na leto. Cvetličarne bodo do takrat že poznale spletni portal in način, kako deluje, zato se predvideva, da bo en obisk dovolj. Določene podrobnosti bodo lahko dorekli tudi prek telefonskih pogovorov, vsa potrebna dokumentacija pa se lahko izmenja tudi prek elektronske pošte.

6.2.9 Tok prihodkov

Prihodke bo podjetje generiralo prek pobrane marže od vsakega naročila, ki ga bodo cvetličarne dobile prek spletnega portala podjetja. Odločitev o velikosti marže mora biti sprejeta po temeljitih premislekih, saj se v procesu nakupnega odločanja ravno prodajnim cenam pripisuje največja teža. Podjetje se zaveda, da so strategije postavljanja cen različne in odvisne od tega, za kakšen izdelek ali storitev se oblikuje prodajna cena. Za cvetličarne, ki bodo prek spletnega portala tržile svoje izdelke, je storitev nekaj relativno novega. Poleg portala pogrebi.info, ki ima v svojo spletno cvetličarno vključenih samo šest cvetličarn, je namreč to na slovenskem trgu nekaj popolnoma novega. Poglavitni vir prihodka torej predstavlja udeležba pri deležu prihodka od prodaje cvetličarn, ki ga bodo realizirale z naročili prek spletnega portala.

6.2.9.1 Cenovna strategija podjetja

Strošek izdelave lastne spletne strani z možnostjo spletne prodaje, naročanja in plačevanja prek spletnega mesta, letnega gostovanja na strežniku, vzdrževanja spletnega mesta in nakupa domene znaša okoli 1.500,00 EUR. Za posamezno cvetličarno bi to predstavljalo kar znaten strošek. Cvetličarnam bo podjetje za vključitev v spletno trgovino ecvetlicarne.si ponudilo ceno, ki bo veliko ugodnejša od individualne izvedbe spletne prodajalne, saj je

namen podjetja pritegniti v distribucijsko mrežo čim večje število cvetličarn in jih spodbuditi k sodelovanju v spletnem portalu. Začetnih stroškov posamezna cvetličarna ne bo imela. Naročilo bodo prejele prek spletnega naročilnega sistema (naročila.e-cvetlicarne.si), neposredno prek njihovih obstoječih blagajniških sistemov v cvetličarni ali prek SMS-sporočila.

Podjetje bo od vrednosti vsakega naročila, oddanega prek spletnega portala, vzelo 5 %. Mogoče se sliši veliko, ampak če se zadevo predstavi na drugačen način, bo to predstavljalo res majhen delež v celotni prodaji cvetličarn.

Tabela 4: Prikaz povprečnih letnih prihodkov spletnega portala

	Število cvetličarn	Delež cvetličarn, ki nudijo dostavo (80 %)	Povprečni letni prihodek na cvetličarno v EUR	Delež povprečnega prih., ki ga prinese dostava izdelkov na podjetje (20 %) v EUR
Gorenjska regija	34	27,2	101.143,06	20.228,61
Goriška regija	27	21,6	62.487,00	12.497,40
Regija JV Slovenija	23	18,4	140.509,00	28.101,80
Koroška regija	18	14,4	120.251,67	24.050,33
Primorsko-notranjska regija	9	7,2	81.371,56	16.274,31
Obalno-kraška regija	22	17,6	72.432,55	14.486,51
Osrednjeslovenska regija	91	72,8	139.069,87	27.813,97
Podravska regija	80	64	74.323,39	14.864,68
Pomurska regija	21	16,8	138.039,00	27.607,80
Savinjska regija	58	46,4	82.603,45	16.520,69
Posavska regija	16	12,8	158.923,50	31.784,70
Zasavska regija	14	11,2	97.828,36	19.565,67
Skupaj	413	330,4		

se nadaljuje

Tabela 4: Prikaz povprečnih letnih prihodkov spletnega portala (nad.)

Ocena deleža prih., ki je bil ustvarjen z naročilom prek spl. portala (7 %) v EUR	Udeležba podjetja v prihodku cvetličarn (5 %) v EUR	Prihodek ob vključitvi 30% vseh cvetličarn, ki nudijo dostavo v EUR	Prihodek ob vključitvi 60% vseh cvetličarn, ki nudijo dostavo v EUR	Prihodek ob vključitvi 80% vseh cvetličarn, ki nudijo dostavo v EUR
1.416,00	70,80	577,73	1.155,46	1.540,61
874,82	43,74	283,44	566,88	755,84
1.967,13	98,36	542,93	1.085,85	1.447,80
1.683,52	84,18	363,64	727,28	969,71
1.139,20	56,96	123,03	246,07	0,00
1.014,06	50,70	267,71	535,42	713,90
1.946,98	97,35	2.126,10	4.252,20	5.669,60
1.040,53	52,03	998,91	1.997,81	2.663,75
1.932,55	96,63	487,00	974,00	1.298,67
1.156,45	57,82	804,89	1.609,78	2.146,37
2.224,93	111,25	427,19	854,37	1.139,16
1.369,60	68,48	230,09	460,18	613,58
	888,29	7.232,66	14.465,31	19.287,09

Naj odstotno udeležbo podjetja v naročilih prek portala prikažem na hipotetičnem primeru: recimo, da neka cvetličarna realizira mesečno 10.000,00 EUR prihodka od prodaje. Podjetje je glede na rezultate ankete postavilo predpostavko, da približno petino vseh prihodkov prinese dostava. Torej 2.000,00 EUR je bil prihodek cvetličarne od dostavljenih izdelkov. Naslednja predpostavka podjetja je bila, da bo prodaja iz portala predstavljala 7 % v deležu vseh dostavljenih izdelkov cvetličarne. V tem primeru bo cvetličarni 140,00 EUR (iz mase 2.000,00 EUR) prinesla prodaja prek portala. Prihodek spletnega portala bo v hipotetičnem primeru znašal 7,00 EUR. Ta znesek predstavlja samo 0,07 % celotnih prihodkov cvetličarne. Cvetličarnam bo ta odstotek predstavljal zanemarljiv delež izgube prihodkov od prodaje, saj se jim bodo ti zaradi poslovanja prek spletnega portala za veliko večji delež povečali. V Tabeli 4 so prikazani letni povprečni prihodki spletnega portala v primeru, ko bi bilo v spletni portal vključenih 30 %, 60 % in 80 % vseh cvetličarn, ki nudijo dostavo. Po prvem letu poslovanja je plan vključiti 210 cvetličarn, kar bo znašalo približno 63 %, v petem letu poslovanja, pa bo s portalom sodelovalo nekaj več kot 80 % vseh cvetličarn.

6.2.9.2 Izkaz denarnih tokov podjetja

Predračun izkaza denarnih tokov podjetja za prvo leto delovanja portala je prikazan v Prilogi 14. Ključni podatek glede poslovanja podjetja so njegovi prilivi in odlivi denarja. Podjetnica v prvih treh mesecih pred zagonom poslovanja spletnega portala prilivov iz poslovanja še ne bo imela, odlivov pa že veliko. Z najetim posojilom in prihranki, ki jih je vložila v projekt, bo financirala začetne obveznosti. Neto denarni tok podjetja je v prvem letu poslovanja portala negativen, podjetju v februarju zmanjka denarnih sredstev, porabi že celotno vrednost posojila in vse prihranke. Podjetnica bo morala z metodami notranjega financiranja, z dodatnimi lastnimi prihranki, pokriti primanjkljaj. V drugem letu, ko pa je v portal že od začetnih mesecev vključenih vsaj 60 % cvetličarn, se začne generirati več prilivov iz poslovanja, s katerimi bo lahko podjetje pokrilo vse odlive in konec leta realiziralo pozitiven rezultat. Neto denarni tok bo iz leta v leto večji zaradi vedno večjega števila cvetličarn na spletnem portalu, povečevalo se bo tudi končno stanje denarnih sredstev podjetja. Kakšna sta neto denarni tok in končno stanje denarja v prvih petih letih poslovanja podjetja, je prikazano v Prilogi 15.

6.3 Okolje poslovnega modela

V prejšnjem poglavju je bil opisan in narejen poslovni model za idejo spletne trgovine ecvetlicarne.si. V tem poglavju se bo raziskalo okolje poslovnega modela. Dobro razumevanje svojega okolja bo podjetju pomagalo pri kreaciji močnejšega, bolj konkurenčnega poslovnega modela. Nenehno pregledovanje okolja postaja vse pomembnejše predvsem zaradi rastoče kompleksnosti gospodarskih razmer, večje negotovosti in velikega števila tržnih motenj. Razumevanje sprememb v okolju bo podjetju

v pomoč pri učinkovitejšem prilagajanju poslovnega modela (Osterwalder, 2010, str. 199). V nadaljevanju sledi pregled štirih komponent okolja poslovnega modela.

6.3.1 Analiza trga

Podjetje mora pri analizi svojega trga identificirati ključna vprašanja, ki vplivajo in oblikujejo njegov trg, identificirati nove večje segmente kupcev na trgu in odkriti nove potrebe trga ter to, kako dobro so zadovoljene.

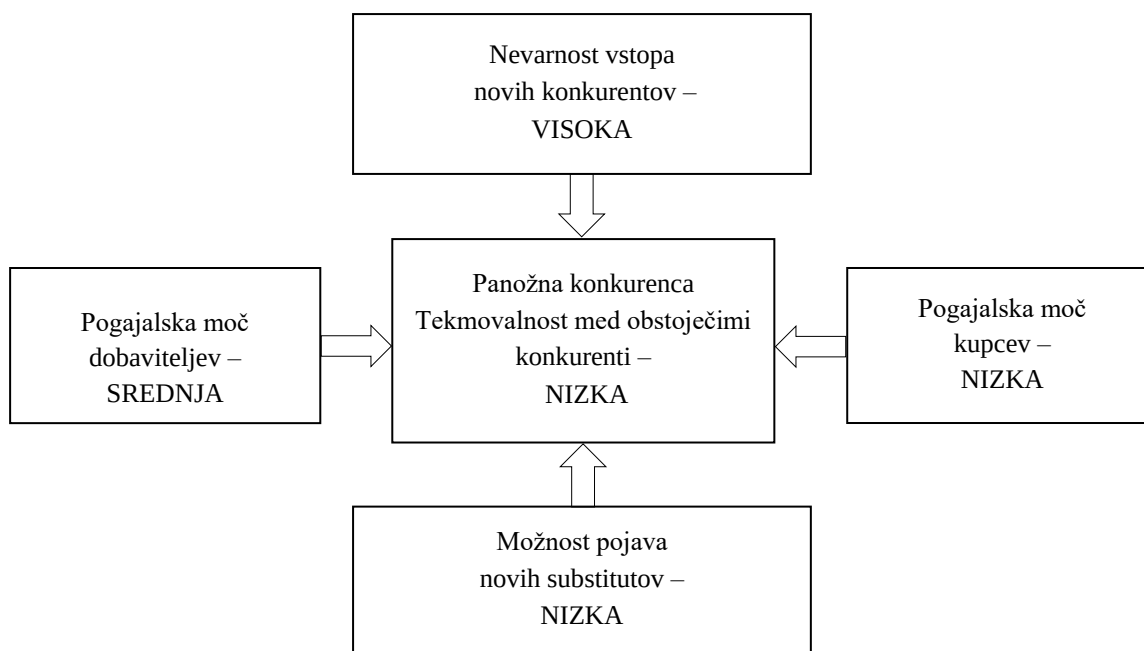
6.3.1.1 Analiza obstoječih razmer v panogi

V bazi finančnih podatkov AJPes-a je bilo v panogi dejavnosti G 47.761 Trgovina na drobno v cvetličarnah v letu 2015 registriranih 413 podjetij, od tega 351 samostojnih podjetnikov in 62 gospodarskih družb. Največje število cvetličarn je v osrednjeslovenski regiji in največja koncentracija le-teh je v Ljubljani, kjer je več kot 10 % vseh cvetličarn na trgu. Največ cvetličarn je poleg v osrednjeslovenski regiji še v podravski regiji, samo v teh dveh regijah je namreč lociranih več kot 40 % vseh cvetličarn (Priloga 3). Glede na kazalce uspešnosti poslovanja pa najbolje poslujejo cvetličarne v regiji JV Slovenije, osrednjeslovenski regiji, pomurski regiji in posavski regiji, ki realizirajo tudi najvišje prihodke od prodaje. Podatki o čistih prihodkih od prodaje na poslovalnico so spodbudni in prikazani v Prilogi 4. Na podlagi kazalcev uspešnosti se lahko zaključi, da cvetličarne poslujejo dobro, in posledično je to za poslovanje spletnega portala ključen podatek. S sodobnim prodajnim načinom vključitev v to panogo prinaša donosno poslovno priložnost.

S pomočjo Porterjevega diamanta petih silnic (Porter, 1985) se lahko analizira privlačnost posamezne panoge in prouči smotrnost za vstop vanjo. Prva silnica pri analizi privlačnosti panoge je tekmovalnost med obstoječimi podjetji. Večje konkurenčnosti med obstoječimi spletnimi cvetličarnami v panogi ni zaznati. Njihova ponudba se po obsežnosti ne more primerjati s ponudbo, ki jo bo ponudilo proučevano podjetje. Pomembno konkurenčno prednost pred ostalimi spletnimi cvetličarnami bo imelo podjetje tudi v geografski pokritosti in dostavi po celotni Sloveniji, saj bodo v portal vključene cvetličarne iz vseh slovenskih pokrajin. Privlačnost panoge opredeli tudi možnost vstopa novih konkurentov v panogo. Podjetje bo trgu ponudilo novost v dejavnosti cvetličarn, zato bo ključnega pomena, da ga čim hitreje zasiči. V čim krajšem času mora v portal vključiti čim več cvetličarn, z njimi vzpostaviti dober partnerski odnos in tako preprečiti vstop novemu konkurentu. Naslednja silnica, s katero se ovrednoti privlačnost panoge, je pogajalska moč kupcev. To bo v največji meri zaznati pri pogajanjih s cvetličarnami o njihovem vstopu. Dogovoriti se bo treba za delež udeležbe portala pri njihovi celotni prodaji, ki jo bodo cvetličarne pridobile na podlagi naročil prek spletnega portala. Pogajalsko moč dobaviteljev se lahko v tem primeru projicira na dobavitelja spletnih rešitev. Ob izbiri in pri podpisu pogodbe o sodelovanju je treba natančno definirati vse podrobnosti, ki bodo ključne pri partnerskem odnosu in pomembne za nemoteno delovanje spletnega portala. Zadnja silnica privlačnosti pa so substituti.

Substitut predstavlja izdelek ali storitev, ki zadovoljuje isto potrebo, kot jo storitve v proučevani panogi. Te nevarnosti se podjetje ne boji. Manjši substituti so spletne trgovine, ki nudijo raznovrstna darila, ki so lahko substitut šopku ob določeni priložnosti. Ampak temu trendu bi se prilagodile tudi cvetličarne in posledično bi se posodobila tudi njihova platforma na portalu in podjetje bi poslovalo nemoteno. Na Sliki 3 prikazana intenzivnost konkurenčnih sil za Porterjev model petih silnic na primeru spletnega portala ecvetlicarne.si.

Slika 3: Porterjev model petih silnic na primeru ecvetlicarne.si



Povzeto in prirejeno po E. M. Porter, On Competition 1980, str. 4.

6.3.1.2 Identifikacija novih segmentov kupcev

Podjetje vidi privlačnost v dveh novih segmentih kupcev. Prvi novi segment kupcev so podjetja, ki bi zakupila prostor za oglaševanje na spletnem portalu. Za oglaševanje bi se lahko odločile posamezne cvetličarne, podjetja, katerih ponudba je komplementarna ponudbi cvetličarn, in naključna podjetja, ki bi veliko obiskanost spletnega portala ecvetlicarne.si videla kot dobro priložnost za trženje svojih storitev. Drugo priložnost pa podjetje identificira v segmentu kupcev, ki bi želeli kupiti kakšen drug izdelek, ki ga cvetličarne nimajo v ponudbi, pa le-to lepo dopolnjuje. Vpeljava izdelkov iz linije raznih daril bi pomenila pridobitev novega segmenta kupcev. V prihodnosti mora podjetje ta dva segmenta kupcev vzeti v obzir in proučiti, ali bi bilo ekonomsko upravičeno zadovoljevati njune potrebe in prilagoditi svoj poslovni model.

6.3.2 Analiza konkurence

Na medmrežju se pojavlja kar veliko spletnih strani posameznih cvetličarn. V največ primerih je namen omenjenih spletnih strani samo predstavitev podjetja. Cvetličarne uporabljajo svoje spletne strani izključno za neke vrste komunikacijo s potrošniki, ki jih seznani s svojo ponudbo, delovnim časom ipd. Glede na podatek iz analize kupcev je bilo v proučevanem vzorcu 25 % cvetličarn, ki so imele svojo spletno stran, a nobena izmed njih ni imela spletne prodaje. Vendar na slovenskem spletu deluje nekaj cvetličarn, ki ponujajo informacije in oddajanje naročil cvetja prek spleta ter privabljajo delno ciljno publiko podjetja. Te cvetličarne predstavljajo šibko konkurenco, saj so njihovi ciljni kupci le njihovi kupci in le tisti, ki so v območju njihove dostave. Na medmrežju obstaja več takšnih cvetličarn s svojo spletno trgovino, primeri teh pa so Cvetličarna Erija, Cvetličarna Gea, Cvetličarna Zvonček, Cvetličarna Kavalir itn. Skupno vsem omenjenim cvetličarnam je, da njihova ponudba ni velika, navadno dostavljajo samo v kraju, kjer se nahajajo (brezplačno samo za naročila nad določenim zneskom), zelo redke dostavljajo v druge bližnje kraje, a pri tem zaračunajo kar precejšnje stroške dostave.

Podjetje je identificiralo dve spletni trgovini, ki pa proučevanemu predstavljata konkurenco. Prva izmed njiju je spletni portal www.pogrebi.info. Portal je osredotočen na segment potrošnikov, ki potrebujejo, iščejo storitve in izdelke, povezane s pogrebom. Med vso ponudbo na portalu je zaslediti tudi spletno cvetličarno. Ponudba konkurenta je slaba. Za vsako regijo, v kateri nudijo dostavo, imajo predstavljeno ozko ponudbo žalnih izdelkov ene cvetličarne. Nudijo le dostavo žalnih izdelkov do pokopališč. V vsaki pokrajini je možnost izbire samo enega dobavitelja cvetja, potrošnik tako nima možnosti primerjave ponudbe in cen med različnimi cvetličarnami. Celoten asortima izdelkov je zelo ozek, saj je namenjen izključno za eno priložnost. Obseg njihove ponudbe je v Prilogi 16. Dostavo nudijo v petih izmed dvanajstih regij po Sloveniji in v mestu Ljubljana oziroma na pokopališče Žale.

Drugi večja spletna cvetličarna, ki predstavlja konkurenta spletnemu portalu ecvetlicarne.si, pa je portal cvetličarne Belina (www.spletnacvetlicarna.si). V njihovi spletni trgovini je približno sedeminštirideset cvetnih aranžmajev in triintrideset žalnih izdelkov. Brezplačno dostavijo nudijo samo na območju mesta Ljubljane ob naročilu nad 30,00 EUR, v nasprotnem primeru je strošek dostave 10,00 EUR. Za brezplačno dostavo v ostala mesta mora biti naročilo večje od 500,00 EUR, v nasprotnem primeru obračunajo stroške dostave, ki se začnejo pri 30,00 EUR za kraje, ki so do 50 kilometrov (v nadaljevanju km) oddaljeni od mesta Ljubljana, pa do 150,00 EUR za dostavo v kraje, ki so od glavnega mesta oddaljeni več kot 200 km.

Podjetje je ugotovilo, da na slovenskem trgu v tem trenutku ni spletnih strani, ki bi se lahko primerjala s storitvijo in ponudbo proučevanega spletnega portala ter mu predstavljala močno konkurenco. Ponudba na portalu bo obsežna, saj bodo prikazane ponudbe vseh

cvetličarn, ki nudijo dostavo v vseh slovenskih regijah. Asortima izdelkov bo širok in bo zajemal celotno ponudbo posameznih cvetličarn, od rezanega cvetja, šopkov, darilnega programa, lončnic, raznih prazničnih ali posebnih aranžmajev, vencev, ikeban, sveč ipd. Dostava izdelkov pa bo možna v vse slovenske kraje.

6.3.3 Ključni trendi

Zaradi narave spletnega poslovanja je pomembno spremljati in predvidevati razvoj spletnih strani, spletnih in mobilnih aplikacij, pametnih telefonov itd. Podjetje bo moralo zaradi neprestanih inovacij in hitrega razvoja mobilnega trga nameniti veliko pozornosti nenehnemu spremljanju dogajanja. Vedenje porabnikov se spreminja zaradi neprestanega razvoja mobilnih tehnologij. Rezultati raziskave, ki jo je izvedel SURS, so pokazali, da je v letu 2015 do spleta prek pametnih telefonov dostopala skoraj polovica vseh uporabnikov. Brskanje po medmrežju prek pametnih telefonov je prehitelo prenosnike, saj le tretjina oseb, ki do spleta dostopa na poti, za to uporabi prenosnik ali tablico. Pomembni so tudi podatki, ki kažejo, da je prek pametnih telefonov opravljena že več kot četrtina vseh iskanj na globalnem spletu. Iz omenjenega se lahko zaključi, da postajajo oziroma so mobilne spletne strani že postale enako, če ne celo bolj pomembne kot desktop različice (Verderber, 2016). Spletno rešitev portala bo moralo podjetje torej povezati z mobilno, kar pomeni, da se bodo vse spremembe na portalu beležile tudi v mobilni aplikaciji. Na trend uporabe mobilnih telefonov za brskanje in nakupovanje prek spleta mora podjetje misliti že ob izbiri spletnega razvijalca. Spletni razvijalec, ki bo izdelal spletni portal, mora nuditi tudi tehniko in znanje vzporedne postavitve mobilne aplikacije v bližnji prihodnosti.

6.3.4 Tveganja na makro ravni

S tveganji na makro ravni se opišejo tista tveganja, ki niso odvisna od podjetja samega, na njegovo poslovanje pa imajo lahko velik vpliv. Na ta tveganja podjetje ne more neposredno vplivati. Sem bi se lahko uvrstila tveganja, povezana z naravnimi katastrofami, ali tveganja na ravni celotnega gospodarstva, povezana z makroekonomskimi gibanji, in tveganja, ki jih prinašajo državni ukrepi. V primeru proučevanega podjetja se lahko opredelijo naslednja tveganja na makro ravni:

- sprememba v blaginji ljudi: če bi kupna moč potrošnikov padla, si ti ne bi mogli več privoščiti dobrin, ki so manj nujne, posledično bi se zmanjšal nakup v cvetličarnah;
- državni ukrepi: sprememba davčne stopnje je eden izmed državnih ukrepov, katerega posledice bi zagotovo čutili pri poslovanju. Danes se v dejavnosti cvetličarn uporablja nižja davčna stopnja, bistvena sprememba te stopnje ali poenotenje davčnih stopenj bi lahko imela vpliv na zmanjšanje prodaje. Drug državni ukrep, ki predstavlja tveganje podjetja na makro ravni, pa je omejitev prižiga sveč na grobovih. Posledica takšnega ukrepa bi bila manjša prodaja sveč, saj je trenutno slovenski trg znan po veliki prodaji sveč, še posebej v času praznika oziroma dneva spomina na mrtve.

6.3.5 Tveganja na ravni podjetja

Tveganja na tej ravni bodo vplivala na poslovanje podjetja zaradi težav v podjetju samem ali v njegovem ožjem poslovnem okolju. Nad temi tveganji bo imelo podjetje sicer več vpliva v primerjavi z vplivom na tveganja na makro ravni in bolj proste roke pri iskanju možnih rešitev. Velikokrat pa se bo lahko zgodilo, da podjetje ne bo moglo preprečiti težav, ki mu jih bodo uresničitve tveganj prinesle. Pri elektronskem poslovanju sta varnost in zaščita podatkov prva pomisleka uporabnikov in ponudnikov storitev. Za zagotavljanje varnosti bo ključnega pomena varnostna politika. Morebitna tveganja proučevanega podjetja so nanizana v nadaljevanju. Zavedanje teh tveganj je za podjetje zelo pomembno, saj bodo morali biti v primeru njihovih uresničitvev na njih pripravljeni. Treba bo planirati vnaprej in narediti scenarije, kako bi se z njimi soočili, da bodo, če do njih pride, posledice čim manjše. Na ravni podjetja se lahko predvidevajo naslednje težave:

- postavitve konkurenčnega portala: v času postavitve spletnega portala podjetja je treba vanj vključiti čim več cvetličarn in čim bolj pokriti trg. V nadaljnjem poslovanju je treba veliko pozornosti nameniti dobri odnosom in zadovoljstvu cvetličarn, s katerimi bo podjetje sodelovalo, da le-te tudi ob prihodu konkurenčnega portala ostanejo in ne zaključijo poslovanja s portalom ecvetlicarne.si. Z dobrim in učinkovitim oglaševanjem bo portal hitro postal znan potrošnikom v Sloveniji, priljubljen in zelo obiskan, kar bo tudi ovira, ki jim bo preprečevala prestop h konkurentu, in razlog, zakaj bodo cvetličarne z veseljem poslovale s podjetjem;
- izpad internetne povezave in okvara strežnika: zaradi narave elektronskega poslovanja je izpad ali okvara strežnika nekaj, na kar je treba biti 100-odstotno pripravljen. Nedelovanje portala je nedopustno, zato mora biti stalno na voljo rezervni strežnik, ki se ob okvari primarnega avtomatično vklopi in se nanj prenese delovanje portala. V takem primeru je treba nemudoma kupiti nov strežnik, saj je treba imeti zagotovljeno rezervo v vsakem trenutku;
- tveganja, povezana z varovanjem osebnih podatkov: spletni portal bo poskrbel, da bodo vsi kupci pred zaključkom svojega nakupa seznanjeni z varnostjo njihovih osebnih podatkov in imeli pregled nad vsemi načini plačevanja. Le tako bo lahko portal pridobil zaupanje svojih kupcev. Spletna stran bo uporabljala varnostne protokole, ki bodo zagotavljali varnost transakcij. Zaradi varnega poslovanja bo podjetje zagotovilo zanesljivo identifikacijo vseh udeležencev v transakciji, omogočalo zaupnost transakcije in zagotavljalo integriteto prenesenih podatkov med prenosom;
- zloraba identitete: vsaka izmed cvetličarn bo za vstop na svojo platformo uporabljala geslo. Gesla bodo tajna in kompleksna. Do medsebojnih zlorab gesel drugih cvetličarn naj ne bi prihajalo. V primeru nepooblaščenega vstopa na katero izmed konkurenčnih platform se bodo gesla zamenjala, raziskalo se bo kdo, zakaj in kako je do tega prišlo, kršitelja pa se bo sankcioniralo;
- računalniški kriminal: ta bi se pojavil v primeru nasilnega dejanja na računalniku, zaradi česar bi podjetje trpelo zaradi nezakonite namere kršitelja. Računalniški kriminal se

lahko pokaže na dva načina, ali kot tatvina (vnos napačnih podatkov, sprememba računalniškega programa, tatvina podatkov iz informacijskega sistema itd.) ali kot sabotaža (vandalizem ali zlonamerna programska oprema, katere osnovni namen je povzročanje škode, izgube). Podjetje bo zelo previdno pri izvajanju organizacijskih predpisov, s pomembnimi podatki bi ravnalo zelo previdno. Računalnik bo imel ustrezno programsko opremo, ki bo omogočala zaščito notranjega omrežja pred vdori iz medmrežja;

- računalniški virus: lahko bi povzročil nezaželene stranske učinke na računalnikih oziroma izvedel neko uničujoče delovanje. Virusi bi se lahko širili iz enega računalnika na drugega, zato bo podjetje za odkrivanje in odpravljanje računalniških virusov uporabljalo dobre protivirusne programe;
- plačilna nedisciplina: mesečno preverjanje zapadlih računov posameznih cvetličarn in opozarjanje zamudnikov na neplačilo v osmih dneh po preteku valute;
- daljši in večkratni obiski pri ponudnikih cvetja pred podpisom pogodbe: v primeru, da bodo obiski daljši in bo potrebno večkratno srečanje s posameznimi cvetličarnami pred podpisom pogodbe, vidi podjetje rešitev v najemu dodatne pomoči – sodelovanje z dodatnim študentom, ki bi pomagal in opravljal zgolj tiste neformalne, informativne obiske, za katere se zaradi dodatnih pojasnil, prikazov delovanja oddajanja in sprejemanja naročil porabi veliko časa. Še vedno bi predstavitve in prve obiske opravljala zgolj podjetnica;
- slabo časovno planiranje: zunanji partner, ki bo izdeloval poslovni portal, bo imel na voljo tri mesece za izdelavo. V tem časovnem intervalu je plan pridobiti vsaj šestdeset cvetličarn, ki bodo poslovale prek spletnega portala ob njegovem vklopu. Če bo potrebnega več časa in časovno planiranje ne bo korektno, zna to pripeljati do težav (nevarnost prihoda substituta na trg, ki bi lahko hitro zasičil trg);
- slabo vzdrževanje in nadgradnja spletnega portala: glede na izkušnje iz preteklosti (dostavanadam.com) vidi podjetnica ozko grlo operativnega procesa v vključevanju cvetličarn, s katerimi so že podpisane pogodbe o sodelovanju, v sam portal in v izdelavi njihovih platform. Podjetje, ki bo nudilo informacijsko podporo in vzdrževanje portala, bo moralo to opravljati ažurno. V zadnjem četrtletju leta 2016 se bodo podpisovale pogodbe o sodelovanju s cvetličarnami, hkrati bodo morali programerji izdelovati njihove platforme. Glede na terminski načrt portal začne z delovanjem na začetku januarja 2017. Če v treh mesecih ne bo vključeno število cvetličarn, ki je bilo planirano, bodo zaradi tega prihodki podjetja manjši, kot so planirani;
- manjši obseg poslovanja od predvidenega: v primeru, da načrtovana prodaja ne bo dosežena, bo treba ugotoviti, kakšen je razlog za to. Če bo razlog, da končni potrošniki še ne poznajo spletnega portala, ga ne zasledijo, bo moralo podjetje nameniti več sredstev za oglaševanje. Če bo obseg prodaje manjši od načrtovanega zaradi prepočasne vključitve cvetličarn v sistem, bo treba poiskati rešitev skupaj s ponudnikom spletnih rešitev;
- premalo finančnih virov: pridobitev zadostnih finančnih sredstev še pred začetkom projekta je eden izmed glavnih ciljev. V primeru, da sredstev res zmanjka oziroma bo

potreba po denarnih sredstvih večja od načrtovane, vidi podjetnica izhod v sili v pridobitvi vložka od neformalnega investitorja.

7 OCENA USPEŠNOSTI INVESTICIJE

Uspešnost poslovne priložnosti bo najprej prikazana na podlagi treh kriterijev uspešne ideje. Sledilo bo vrednotenje na podlagi teoretične metode, ki sta jo Stankevičienė in Žinytė (2012) predstavili v svojem znanstvenem članku. V nadaljevanju pa bo upravičenost investiranja prikazana tudi s prikazom vseh denarnih tokov podjetja v prvih petih letih poslovanja, prilivov in odlivov, ki so povezani z izvedbo projekta. Pri beleženju prihodkov in odhodkov je bilo upoštevano načelo denarnega toka. Denarni tokovi so bili beleženi po času njihovega nastanka, dodatnih investicij skozi proučevano obdobje pa v podjetje ni bilo.

7.1 Vrednotenje poslovne priložnosti s tremi kriteriji uspešne ideje

Brown (2009) navaja, da mora vsaka poslovna ideja prinašati uporabne rešitve, biti zaželena s strani porabnikov, tehnično izvedljiva in funkcionalna ter ne nazadnje ekonomsko upravičena. Omenjene tri kriterije se najlažje prikaže grafično. Slika 4 prikazuje vrednotenje poslovne ideje ecvetlicarne.si s pomočjo treh ključnih sestavin, ki jih mora vsebovati vsaka poslovna priložnost.

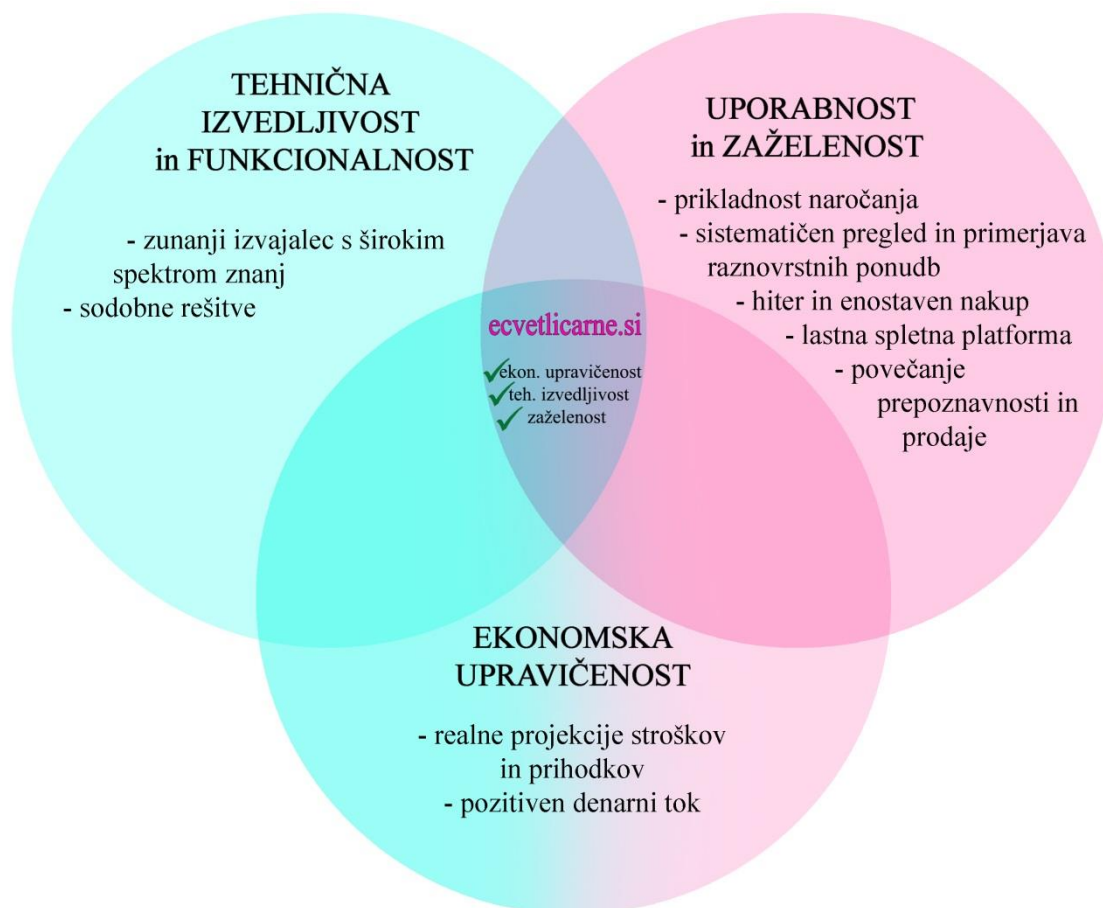
Z razumevanjem življenja potencialnih kupcev, problemov, ki jih bo rešila ponujena ideja podjetja, kako in zakaj bodo uporabljali rešitve podjetja, se pridobi odgovor na vprašanje, ali bodo storitev kupci vključili v svoje življenje in kako jo bodo vključili. Storitve portala ecvetlicarne.si bo zaželena, ker bo končnim potrošnikom nudila prikladnost, ki jo omogočajo naročanje storitev prek spleta, sistematičen pregled veliko raznovrstnih ponudb, primerjava konkurenčnih izdelkov ter enostaven in hiter nakup. Storitve bo zaželena tudi s strani cvetličarn, ki se bodo želele vključiti v portal, ker jim bo ta nudil lastno spletno platformo, povečal njihovo prepoznavnost in dvignil prodajo. Ker bo spletni portal zadovoljeval potrebe končnih porabnikov in cvetličarn, bodo ti za storitve podjetja pripravljeni tudi plačati.

Poslovna priložnost izpolnjuje tudi drugi pogoj vrednotenja uspešne ideje, saj je tehnično izvedljiva in funkcionalna. V podjetju nimajo potrebnih znanj za izdelavo spletnega portala, zato bodo to prepustili zunanjemu izvajalcu. Na trgu je ogromno ponudnikov spletnih rešitev, ki so zaradi rednih spremljanj vsakodnevnega napredka v tehnologiji, potrebni za izdelavo omenjenega spletnega portala, gotovo pravilna izbira. Portal bo funkcionalen, saj bo izdelava spletne strani vključevala sodobne rešitve, unikatno oblikovanje, privlačen dizajn in dobro optimizacijo ter bo zato portal postal priljubljeno stičišče ponudnikov in kupcev v dejavnosti cvetličarn.

Investicija v poslovno idejo ecvetlicarne.si bo ekonomsko upravičena. V podjetju verjamejo, da so predvidevanja glede ključnih stroškov in sredstev za prvo petletno obdobje realna.

Podjetje bo na podlagi postavljenih projekcij realiziralo pozitivni denarni tok v drugem letu poslovanja. Neto denarni tok bo zaradi vedno večjega števila vključenih cvetličarn v portal iz leta v leto večji.

Slika 4: Kriteriji uspešne poslovne ideje na primeru ideje ecvetlicarne.si



Povzeto in prirejeno po Stanford d. School, Our Way of Working, 2016, str. 1.

Poslovna ideja zadovolji vse tri kriterije uspešnosti, zato lahko zaključim, da bo podjetje z dizajnerskim načinom razmišljanja in svojo idejo ecvetlicarne.si povečalo ponujeno vrednost svojim kupcem. Identificirali so potrebe končnih kupcev in potrebe cvetličarn ter te spremenili v rešitev, od katere bodo imeli koristi kupci in tudi podjetje.

7.2 Vrednotenje investicije s teoretičnim okvirjem

Teoretični model vrednotenja novega podjetja nudi različnim investorjem z različnimi cilji okvir vrednotenja novih podjetniških podvigov in determiniranje optimalne izbire za investicijo (Stankevičienė & Žinytė, 2012, str. 244). Proučevano podjetje še nima letnih zaključnih računov, bilanc stanja, zato bo omenjena metoda potencialnim investorjem ponudila pomembne rezultate o vrednotenju podjetnice in njenega poslovnega podviga.

Podjetnici pa bodo zaključki prinesli vpogled v dojemanje njene poslovne priložnosti s strani drugih in možnost pridobivanja dodatnih finančnih virov. Poslovna priložnost pomeni podjetnici dodaten izziv na njeni poslovni poti, ki ji bo poleg dohodkov iz redne zaposlitve pomenila neki dodatni vir denarnih tokov. Proučevano podjetje ni visokotehnološki podvig, pričakovani donosi bodo majhni, zato podjetje ne bo zanimivo institucionalnim investitorjem. Ker bo to podjetje življenjskega sloga, bo podjetnica svoj primanjkljaj, potreben ob zagonu podjetja, pokrila z najemom posojila na banki. To je vplivalo tudi na izbor ocenjevalcev, ki so priložnost ovrednotili.

S pomočjo teoretične metode in z njenim seznamom kriterijev so poslovni podvig ocenili trije ocenjevalci. Dva ocenjevalca sta zaposlena na bankah, prvi na Novi Ljubljanski banki in drugi na banki Hypo Alpe Adria. Tretji ocenjevalec pa je uspešen podjetnik, ki je podjetnici ponudil dodaten vir sredstev v primeru, če ji teh zmanjka. Vsi trije ocenjevalci podjetnico poznajo in so seznanjeni s poslovanjem njenega prvega podjetja. Pred vrednotenjem sedanjega poslovnega podviga jim je bil predstavljen poslovni model proučevane poslovne priložnosti, nato pa so individualno ocenili podjetnico in njeno identificirano priložnost.

Rezultati vrednotenja investicije s kriteriji teoretične metode so prikazani v Prilogi 17. Najbolje je poslovno priložnost in podjetnico ocenil tretji ocenjevalec, ki ji je namenil skoraj 85 % vseh točk. Sledi ocena prve ocenjevalke, ki je podvigu namenila 73,73 % točk, najmanj točk pa ji je namenil drugi ocenjevalec, in sicer 60,53 %. Ocenjevalci so med posameznimi kriteriji najbolje ocenili kriterije PK 2 in PK 7. To sta kriterija, ki povesta, da ima podjetnica že pretekle izkušnje z ustanavljanjem podjetja, in kriterij, ki pove, da je bilo pri ustanovitvi zaznati »ego omrežje«. Iz tega sledi, da so ocenjevalci zaznali navdušenost in prepričanje podjetnice v idejo, da so videli njeno samozavest in zaupanje v dobre rezultate pri realizaciji poslovne priložnosti. Raziskave strokovne literature poudarjajo spretnosti in znanje, ki ga podjetniki dobijo z upravljanjem več ravni v podjetju, ki pokažejo svojo pomembnost pri poslovanju in ekonomskem vrednotenju novega podjetja. Predpostavlja se, da so predhodne izkušnje z ustanavljanjem podjetja razlog za pridobitev prepoznavnosti v poslovnem svetu in večjo mrežo stikov, kar je strateški vir, ki ga lahko podjetnik izkoristi v prihodnjem poslovnem podvigu (Ge et al., 2005, str. 17). Med kriterije, ki so jih v modelu za najpomembnejše določili trije strokovnjaki z vodilnim položajem v uspešnem podjetju v Latviji in trije vodilni zaposleni v latvijskih bankah ter jim določili najvišje uteži, spada tudi eden izmed teh kriterijev. Strokovnjaki menijo, da so pomembni še kriteriji, ki povejo, kako obetavno je podjetje, ali verjamejo, da bo v prihodnosti generiral pozitivne denarne tokove in dobičke ter kako razvita in velika je podjetnikova mreža. Tudi ti kriteriji so prejeli lepe ocene s strani ocenjevalcev, njihove vrednosti se gibljejo v razponu 67 – 80 % od celotne vrednosti, ki bi jo lahko podjetnica prejela.

Od skupin kriterijev so bile najbolj ocenjene skupine kriterijev, ki opišejo zunanje vezi, profil podjetja in profil lastnika, kjer so bile dosežene vrednosti v razponu 71 – 87 % celotnih

točk. Strokovnjaki so najvišjo utež namenili skupini, ki oceni kriterije glede tržnih priložnosti. Tu je podjetje doseglo 70 % točk. Navadno je zelo tvegano ustanoviti podjetje v panogi dejavnosti, za katero podjetnik nima specializiranega znanja, ki se ga za poslovanje v njej potrebuje. Takšne izkušnje in znanje so zelo uporabni in potrebni pri identifikaciji poslovnih priložnosti ter pri oceni tržnega tveganja v panogi (Ge et al., 2005, str. 16). V podjetju so prepričani, da so s temeljito analizo panoge dejavnosti, ki je bila izvedena v sklopu izdelave poslovnega modela, pridobili vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo za uspešno poslovanje v njej. Identificirali in proučili so tudi vsa tveganja, ki obstajajo, in vse nevarnosti, ki se lahko pojavijo v prihodnosti.

Rezultati vrednotenja podjetja niso bili razpršeni, ocenjevalci so podjetju dodajali povprečne in visoke vrednosti po proučevanih kriterijih. Zaradi ocene investicije s teoretičnim okvirjem so ocenjevalci dobili dodaten pogled na vrednotenje podjetja. Proučevano podjetje pa je dobilo rezultate, kako njegov poslovni model vidijo trije potencialni investitorji. Ker bo podjetnica najela osebni gotovinski kredit, se bodo v postopku pridobivanja gledali zgolj njeni prihodki iz rednega delovnega razmerja in njena osebna likvidnost. Ne glede na to, da je metoda bolj uporabna za investitorje tveganega kapitala, ki se odločajo med različnimi poslovnimi podvigi, v katere bi želeli investirati, pa je vrednotenje na podlagi teoretične metode v proučevanem primeru prineslo neko dodano vrednost tako posameznim ocenjevalcem kot podjetju.

7.3 Ocena stroškov kapitala

V poslovnem svetu lastniki podjetij za financiranje svojega poslovanja navadno uporabljajo različne vire. Čeprav je kapital lastni vir je potrebno pri vrednotenju upoštevati njegovo ceno. Cena kapitala pa je odvisna od več dejavnikov. Odvisna je tudi od zahtevane donosnosti, ki jo na vloženi kapital zahtevajo lastniki. Za večja podjetja, na primer za javne delniške družbe, je ta strošek relativno preprosto izračunati, saj ga določajo cene delnic na borzi ali dosežene cene ob morebitni dokapitalizaciji. V primeru podjetja, ki ima pravnoorganizacijsko obliko samostojnega podjetnika, se njegove zahtevane donosnosti na lastniški kapital s kompleksnimi modeli ne da določiti. Določi se jo lahko samo okvirno in implicitno. Finančna sredstva lahko posameznik porabi na več načinov in tu dobi pomen diskontna stopnja. Investirana sredstva morajo realizirati najmanj tolikšen donos, kot bi ga v vsaki drugi alternativni. Iz tega sledi opredelitev višine individualne diskontne stopnje, ki naj bi bila enaka ali obrestni meri, ki jo mora investitor plačati za najeto posojilo (v primeru financiranja s tujimi viri), ali donosu, ki bi ga investitor realiziral, če bi svoja sredstva vložil s finančno naložbo (če bo naložbo financiral z lastnimi viri) (Dolenc & Stubelj, 2011). V proučevanem primeru se bo investicija v začetni fazi financirala z dolžniškim kapitalom. Efektivna obrestna mera najetega posojila znaša 8,28 %. Stroški kapitala bodo tako znašali 8,28 % in to bo tudi zahtevana stopnja donosnosti podjetnice.

7.4 Ocena neto sedanje vrednosti in notranje stopnje donosa

Za izračun neto sedanje vrednosti (v nadaljevanju NSV) je bila uporabljena diskontna stopnja, ki na letni ravni znaša 8,28 %, toliko pa znaša tudi zahtevana minimalna donosnost projekta. Pri izračunu sem upoštevala vse pričakovane odlive in prilive podjetja ter na podlagi neto denarnega toka skozi proučevano obdobje petih let izračunala NSV, ki znaša 5.405,00 EUR. Dobljena vrednost pove, da bo pričakovana donosnost podjetja v prvih petih letih poslovanja višja od zahtevane donosnosti s strani podjetnice – na podlagi vrednosti tega kazalnika je izvedba projekta upravičena. Do enakega zaključka pripelje tudi izračun notranje stopnje donosa (v nadaljevanju ISD) ki znaša 16,20 %.

Tabela 5: Prikaz izračuna NSV in ISD projekta na podlagi letnih neto denarnih tokovih

Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-5.218,76	5.643,31	10.199,28	13.620,66	14.350,35
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	1.283,90	2.514,02	3.055,35	3.354,53
Začetna investicija	-14.620,64					
Neto denarni tok po davkih v EUR		-5.218,76	4.359,40	7.685,27	10.565,31	10.995,82
NSV (8,28 %) v EUR	5.404,57					
ISD v %	16,20					

ISD predstavlja stopnjo donosnosti na vložen kapital, ki še omogoča sprejetje projekta in se s tem izenačuje s stroški vloženega kapitala ali minimalno zahtevano donosnostjo. Notranja stopnja donosa je večja od diskontne stopnje, ki opredeljuje stroške kapitala, zato bo naložba donosna in vrednost NSV pozitivna. Popravljen notranje stopnje donosa v tem primeru nisem računala, ker v proučevanem primeru ni tako relevantna. Slednja namreč predpostavi, da se pozitivni denarni tokovi projekta reinvestirajo po obrestni meri, ki je enaka stroškom kapitala, medtem ko ISD predpostavlja, da se denarni tokovi posameznega projekta reinvestirajo po pripadajoči notranji stopnji donosa.

7.5 Ocena uspešnosti investicije ob upoštevanju tveganja

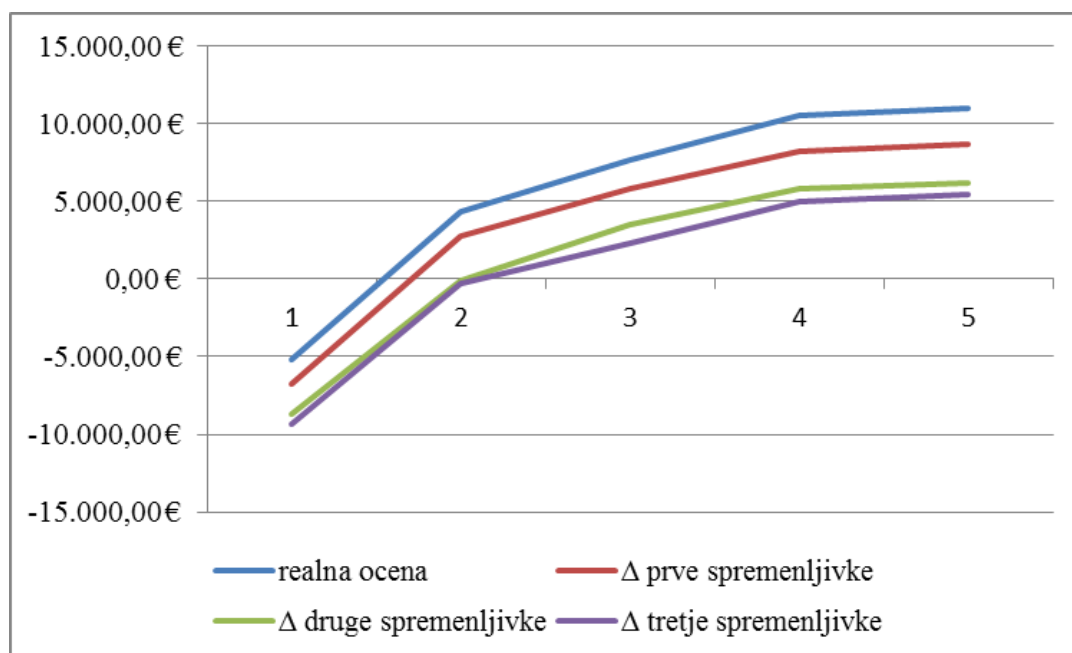
7.5.1 Analiza občutljivosti

Cilj analize občutljivosti je najprej opredelitev kritičnih spremenljivk projekta in v nadaljevanju proučitev vpliva spremembe ene spremenljivke na denarni tok, dobiček in poslovanje podjetja. Ključne spremenljivke v proučevanem primeru so število vključenih cvetličarn v portal, delež naročil prek portala v masi vsega dostavljenega cvetja cvetličarne in % udeležbe pri vsakem naročilu, ki ga cvetličarne prejmejo prek portala ecvetlicarne.si. Analiza občutljivosti je bila izvedena s spreminjanjem ključnih spremenljivk projekta za določen odstotek, v nadaljevanju pa se je opazovalo posledice teh sprememb na NSV in ISD projekta. Spremembe ključnih spremenljivk so bile narejene posamezno. V določenem primeru se je spremenila samo vrednost ene spremenljivke, medtem ko so druge ostale nespremenjene. Vsaka izmed identificiranih treh spremenljivk je ključnega pomena za

poslovanje podjetja, saj bo imela sprememba velike posledice za podjetje. Najprej so podani rezultati pesimistične napovedi, kjer so se vrednosti ključnih spremenljivk zmanjšale, v nadaljevanju pa so prikazani še rezultati, ki bi jih podjetje realiziralo ob optimistični napovedi oziroma ob povečanju vrednosti spremenljivk.

Pri realizaciji **pesimistične napovedi** v prihodnosti bi se vrednosti ključnih spremenljivk zmanjšale. Kolikšen je vpliv negativne spremembe posamezne spremenljivke, kadar je vse ostalo nespremenjeno, na denarni tok, dobiček, NSV in ISD projekta je podrobneje prikazano v Prilogi 20. Slika 5 pa prikazuje gibanje čistih denarnih sredstev v prvih petih letih poslovanja, v primeru realne ocene vrednosti spremenljivk projekta ter v primeru pojava črnoglede prihodnje napovedi in negativnih sprememb katere koli izmed treh ključnih spremenljivk. Rdeča črta prikazuje čista denarna sredstva v primeru spremembe pri deležu naročil prek portala v masi vsega dostavljenega cvetja. Zelena črta prikaže čista denarna sredstva, ki jih projekt realizira, če se spremeni % udeležbe v prihodkih pri vsakem naročilu prek portala. Vijoličasta pa prikazuje, kakšna denarna sredstva doseže projekt ob zmanjšanju števila vključenih cvetličarn v portal.

Slika 5: Prikaz čistih denarnih sredstev v EUR v primeru pesimistične napovedi



Prva spremenljivka se je zmanjšala za 15 %. Če se delež naročil prek portala v celotni masi dostavljenega cvetja zmanjša iz 7 % na 6 %, bo podjetje šele ob koncu drugega leta preseglo točko preloma. Čista denarna sredstva projekta bodo pozitivna ob koncu vseh let razen prvega. NSV in ISD pa bosta negativni, zato se na podlagi teh ugotovitev lahko zaključi, da projekta v primeru takšnega scenarija ne bi izvedli, saj bi bila celotna donosnost manjša, kot so stroški kapitala. Sprememba pri drugi proučevani spremenljivki znaša kar 20 %. Od vsakega naročila prek portala bi namesto 5 % podjetje dobilo 4 %. Znatno zmanjšanje je

opazno tudi pri čistih denarnih sredstvih, ki postanejo pozitivni šele tik ob koncu drugega leta in je zaslužek ob koncu proučevanega obdobja veliko manjši od pričakovanega. NSV ob spremembi druge spremenljivke znaša –11.601,00 EUR. Globoko pod pozitivno ničlo je tudi ISD, ki v tem primeru znaša –10,26 %. Nazadnje je prikazan še vpliv zmanjšanja števila vključenih cvetličarn v portal. Pesimistična napoved je za celo četrtno manjša od realne in predvideva, da bi bilo konec petega leta v portal vključenih 210 cvetličarn (optimalno število je 280 cvetličarn). Tudi sprememba te kritične spremenljivke bistveno vpliva na zmanjšanje čistih denarnih sredstev ter posledično na NSV in ISD. Letni neto denarni tokovi in končno stanje denarnih tokov za obdobje petih let so za vse tri možne scenarije prikazani v Prilogi 18.

Tabela 6: Prikaz izračuna NSV in ISD projekta ob pesimistični spremembi vsake izmed ključnih spremenljivk

	NSV v EUR	ISD v %
Realna ocena	5.404,57	16,20
Zmanjšanje prve sprem.	-2.199,08	4,92
Zmanjšanje druge sprem.	-11.601,59	-10,26
Zmanjšanje tretje sprem.	-14.420,12	-15,37

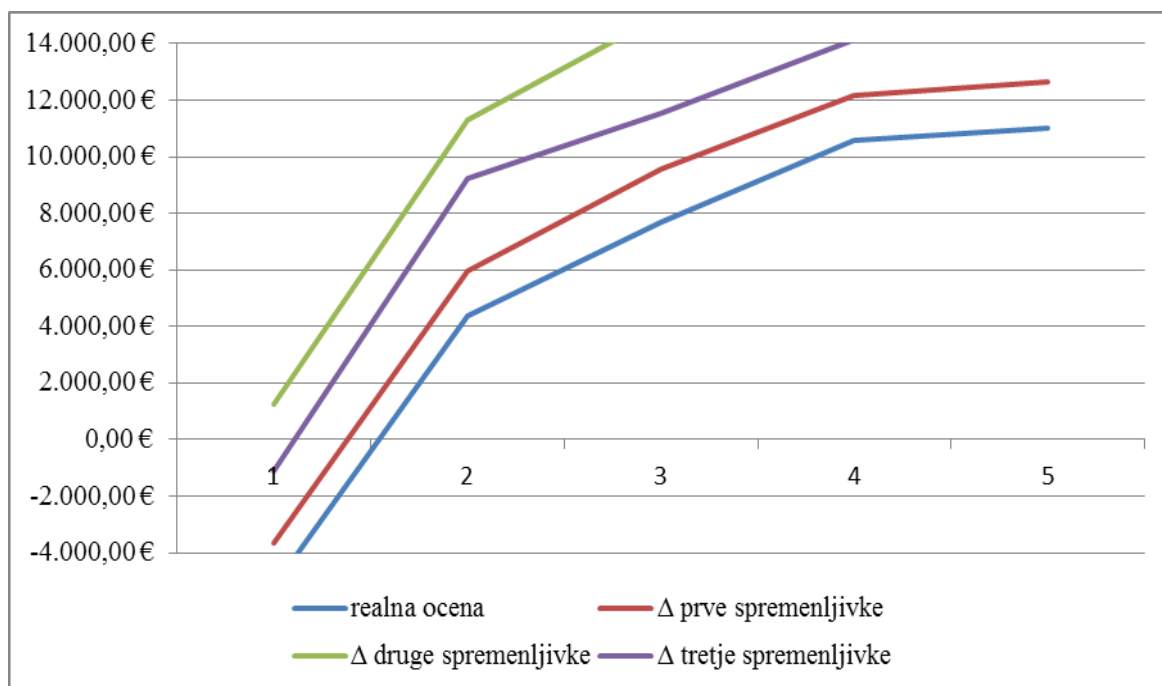
Če bi se uresničila katera koli izmed omenjenih pesimističnih sprememb kritičnih spremenljivk, bi bilo to za projekt usodno. Poslovanje res ne bi bilo popolnoma negativno, vendar ne bi doseglo zahtevane stopnje donosa oziroma vsaj pokrivalo stroškov kapitala. V obzir je treba vzeti, da so bile predvidene spremembe kritičnih spremenljivk velike, dve sta se zmanjšali za približno 15 %, zadnja celo za 25 %, zato je verjetnost, da bi se v resničnosti zgodilo kaj takega, majhna. Kolikšna je verjetnost nastopa črnogledega scenarija pa je prikazano pri analizi možnih izidov.

Enako kot so se pri pesimističnem, se sedaj tudi pri **optimističnem scenariju** najprej spremenijo kritične spremenljivke, tokrat v pozitivno smer. Tudi tokrat je prikazano, kako povečanje posamezne spremenljivke vpliva na čista denarna sredstva, na vrednost NSV in ISD projekta.

Tabela 7: Prikaz izračuna NSV in ISD projekta ob optimistični spremembi vsake izmed ključnih spremenljivk

	NSV v EUR	ISD v %
Realna ocena	5.404,57	16,20
Povečanje prve sprem.	12.000,97	25,67
Povečanje druge sprem.	32.761,88	54,73
Povečanje tretje sprem.	21.442,23	39,74

Slika 6: Prikaz čistih denarnih sredstev v EUR v primeru optimistične napovedi



Prva spremenljivka se je povečala za približno 14 %. Delež naročil prek portala v celotni masi dostavljenega cvetja bi ob uresničitvi te spremembe namesto 7 % znašal 8 %. Povečanje bi se poznalo tudi pri denarnih sredstvih. V prvem letu bi podjetje še poslovalo z negativnim denarnim tokom, v drugem letu in vseh naslednjih pa bi podjetje realiziralo lepe prilive iz poslovanja in neto denarni tok bi bil pozitiven. Povečali bi se tudi vrednosti NSV in ISD. NSV bi ob uresničitvi povečanja prve spremenljivke znašala 12.000,00 EUR, ISD pa 25,67 %. Tudi v naslednjem primeru se predvideva kar 40-odstotno povečanje vrednosti druge spremenljivke. Od vsakega naročila prek portala bi namesto 5 % podjetje dobilo 7 %. Projekt bi prinašal velika denarna sredstva, s takim zaslužkom bi se mlada podjetnica že v drugem letu poslovanja glede na zaslužek uvrstila v tretji dohodninski razred in plačala 41 % akontacije dohodnine od dohodka. Tretja sprememba pa je sprememba v številu vključenih cvetličarn v portal, ki je tokrat večja za približno 15 %. Resda povečanje ni bilo tolikšno kot zmanjšanje, a vseeno bi takšna sprememba pomenila občutno povečanje denarnih tokov, NSV in ISD. Koliko znašajo letni neto denarni tokovi v primeru optimistične spremembe katere koli izmed ključnih spremenljivk, je prikazano v Prilogi 19. Uresničitev katerega koli optimističnega scenarija bi bila za podjetje dobrodošla. Ali so te napovedi res previsoke, da bi lahko bile resnične, pa je prikazano v naslednjem poglavju.

7.5.2 Analiza možnih izidov

Ker so razmere na trgu negotove in se iz dneva v dan spreminjajo, ocenjene vrednosti proučevanih ključnih spremenljivk niso popolnoma gotove. Da bi se podjetje izognilo

večjim odstopanjem pri ocenjevanju donosnosti projekta, sem ocenila pesimistične in optimistične vrednosti ključnih spremenljivk, podjetje pa je dodalo tudi verjetnosti njihovega nastopa. Analiza možnih izidov je nadgradnja analize občutljivosti. Pri slednji so se v prejšnji točki spremljale spremembe v NSV in ISD projekta ob spremembi ene izmed spremenljivk, ko je vse ostalo nespremenjeno. Pri analizi možnih izidov je treba opredeliti vse možne izide in verjetnosti nastopa vseh posameznih izidov, nato pa izračunati NSV in ISD pri vsakem možnem izidu. Po pridobitvi izračunov vseh možnih izidov se na koncu glede na verjetnost nastopa posameznega izida izračuna še pričakovano NSV in ISD.

Tabela 8: Rezultat analize možnih izidov NSV in ISD projekta v odvisnosti od spremembe deleža v celotni dostavi (spremenljivka 1), deleža v prodaji prek portala (spremenljivka 2) in števila vključenih cvetličarn v portal (spremenljivka 3)

1. spremenljivka	p	2. spremenljivka	p	3. spremenljivka	p	NSV v EUR	ISD v %
Realna	0,8	Realna	0,90	Realna	0,7	5.404,57	16,20
Realna	0,8	Realna	0,90	Optimistična	0,2	21.442,23	39,74
Realna	0,8	Realna	0,90	Pesimistična	0,1	-14.420,12	-15,37
Realna	0,8	Optimistična	0,08	Realna	0,7	32.761,88	54,73
Realna	0,8	Pesimistična	0,02	Realna	0,7	-11.601,59	-10,26
Realna	0,8	Optimistična	0,08	Optimistična	0,2	34.722,87	58,14
Realna	0,8	Pesimistična	0,02	Pesimistična	0,1	-16.735,11	19,69
Realna	0,8	Optimistična	0,08	Pesimistična	0,1	5.563,53	16,39
Realna	0,8	Pesimistična	0,02	Optimistična	0,2	1.931,68	11,24
Optimistična	0,1	Optimistična	0,08	Optimistična	0,2	44.679,22	70,70
Optimistična	0,1	Optimistična	0,08	Realna	0,7	32.761,88	54,73
Optimistična	0,1	Optimistična	0,08	Pesimistična	0,1	12.182,64	25,86
Optimistična	0,1	Realna	0,90	Optimistična	0,2	21.442,23	39,74
Optimistična	0,1	Pesimistična	0,02	Optimistična	0,2	8.907,52	21,53
Optimistična	0,1	Pesimistična	0,02	Pesimistična	0,1	-12.346,46	-11,65
Optimistična	0,1	Realna	0,90	Realna	0,7	12.000,97	25,57
Optimistična	0,1	Pesimistična	0,02	Realna	0,7	655,78	9,27
Optimistična	0,1	Realna	0,90	Pesimistična	0,1	-4.016,17	2,13
Pesimistična	0,1	Pesimistična	0,02	Pesimistična	0,1	-21.214,14	-28,86
Pesimistična	0,1	Pesimistična	0,02	Realna	0,7	-10.798,34	-9,12
Pesimistična	0,1	Pesimistična	0,02	Optimistična	0,2	-4.775,98	0,72
Pesimistična	0,1	Realna	0,90	Pesimistična	0,1	-14.540,79	-15,58
Pesimistična	0,1	Optimistična	0,08	Pesimistična	0,1	-1.965,78	5,30
Pesimistična	0,1	Optimistična	0,08	Optimistična	0,2	24.418,34	44,06
Pesimistična	0,1	Realna	0,90	Realna	0,7	-2.199,08	4,92
Pesimistična	0,1	Realna	0,90	Optimistična	0,2	5.503,23	16,55
Pesimistična	0,1	Optimistična	0,08	Realna	0,7	14.915,73	29,78
Pričakovana vrednost						8.101,71	19,87

Podjetje je ocenilo, da je verjetnost, da bo prva spremenljivka delež naročil prek portala v celotni masi dostavljenega cvetja, enaka realni vrednosti 80 %, optimistični napovedi 10 % in pesimistični napovedi 10 %. Na ravni odstotne udeležbe pri vsakem naročilu, ki ga cvetličarna prejme prek portala, pa je ocenjena verjetnost realnega izida 90 %, optimističnega 8 % in pesimističnega 2 %. Ta spremenljivka bo opredeljena s pogodbo o sodelovanju med portalom in posamezno cvetličarno. Podjetje je prepričano, da je napoved realna in jo bo s pogajanjem doseglo, zato je ocenjena verjetnost realnega izida za to spremenljivko tako visoka. Glede števila vključenih cvetličarn v portal pa je verjetnost, da bo to število enako realni napovedi, 70 %, v optimistični napovedi 20 % in v pesimistični napovedi 10 %.

Ker so ključne spremenljivke tri, vsaka izmed njih pa je imela realno vrednost, optimistično in pesimistično, iz tega sledi, da je vseh možnih izidov sedemindvajset. Vsi izidi, njihove verjetnosti nastopa, NSV in ISD posameznega izida ter na koncu pričakovana vrednost NSV in ISD so prikazani v Tabeli 8. V Prilogi 20 pa so prikazani tudi letni neto denarni tokovi za vsak posamezni izid. Izračun vseh možnih izidov je pripeljal do ocene pričakovane vrednosti NSV projekta, ki znaša 8.102,00 EUR, ISD pa ponderirano znaša 19,87 %. Ob najugodnejših razmerah, ko bi vse tri ključne spremenljivke dosegle svojo optimistično vrednost, bi bila NSV projekta 44.679,00 EUR in ISD 70,70 %. Verjetnost za nastanek takšnega dogodka je 0,16 %. Pri obratnem scenariju, pri najbolj neugodnih razmerah, ko bi vse tri spremenljivke realizirale svojo pesimistično vrednost, pa bi bila NSV projekta – 21.214,00 EUR in ISD –28,86 %, verjetnost za nastop tega dogodka pa samo 0,02 %.

7.5.3 Simulacija Monte Carlo

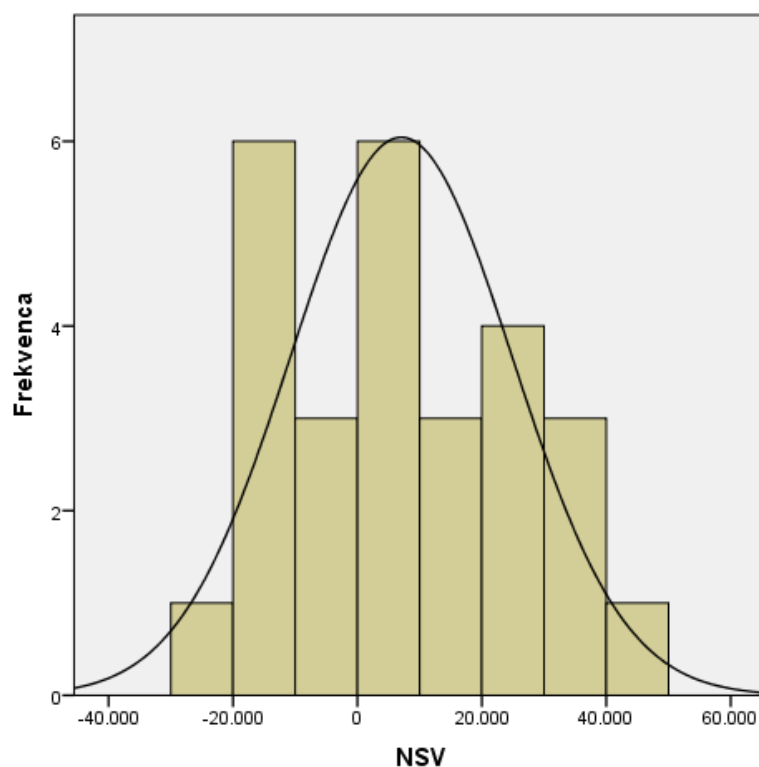
Pri analizi možnih izidov je bilo na podlagi realnih, optimističnih in pesimističnih vrednosti ključnih spremenljivk izračunanih sedemindvajset vrednosti za neto sedanjo vrednost in notranjo stopnjo donosa. V nadaljevanju je prikazana simulacija normalne porazdelitve vrednosti neto sedanje vrednosti in notranje stopnje donosa za obravnavani projekt, ki je bila izvedena s pomočjo programa IBM SPSS Statistics.

Simulacija pokaže, da naj bi pričakovana vrednost neto sedanje vrednosti za projekt znašala 7.042,00 EUR. S 95-odstotno gotovostjo se lahko trdi, da neto sedanja vrednost ne bo višja od 40.696,00 EUR in s 5-odstotno verjetnostjo, da bo nižja od – 19.422,00 EUR. Standardni odklon pove, kako razpršene so vrednosti, vsebovane v populaciji. Ker je standardni odklon simulacije velik in znaša 17.822,00 EUR, to pomeni, da v populaciji vlada velika razpršenost in so vrednosti razpršene v velikem obsegu okoli aritmetične sredine.

Tabela 9: Prikaz izračuna statistike neto sedanje vrednosti projekta v EUR

	Veljavna	27,00
N	Manjkajoča	0,00
Pričakovana vrednost		7.042,19
Mediana		5.503,23
Modus		21.442,23
St. odklon		17.822,47
Minimalna vrednost		-21.214,14
Maksimalna vrednost		44.679,22
Percentili	5	-19.422,52
	95	40.696,68

Slika 7: Prikaz verjetnostne porazdelitve neto sedanje vrednosti projekta

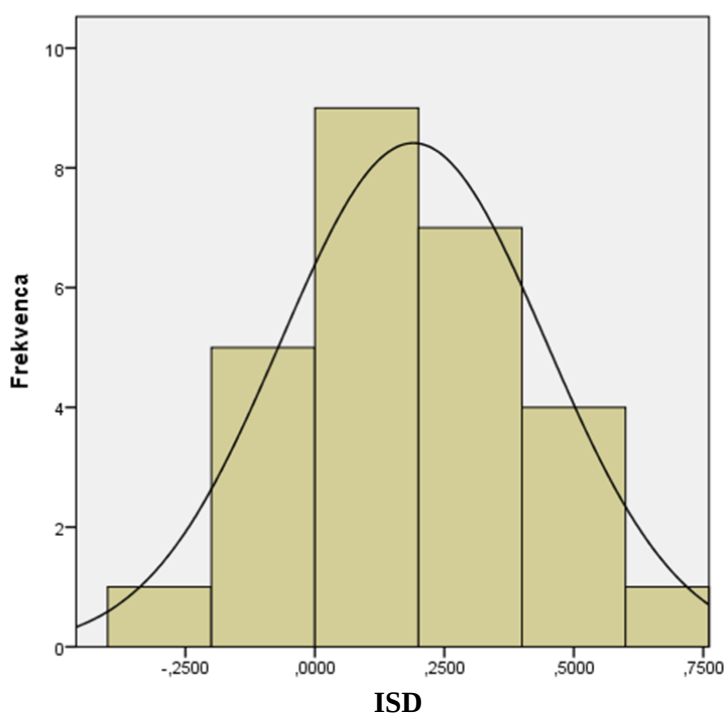


Pričakovana vrednost notranje stopnje na podlagi izdelane simulacije znaša 19,03 %. S 95-odstotno gotovostjo se lahko trdi, da ISD ne bo višja od 65,58 % in s 5-odstotno verjetnostjo, da bo nižja od – 23,55 %. Tudi tu je zaznati velik standardni odklon, ki znaša 25,61 %.

Tabela 10: Prikaz izračuna statistike notranje stopnje donosa projekta

	Veljavna	27,00
N	Manjkajoča	0,00
Pričakovana vrednost		0,1903
Mediana		0,1655
Modus		0,3974
St. odklon		0,2560
Minimalna vrednost		-0,2886
Maksimalna vrednost		0,7070
Percentili	5	-0,2355
	95	0,6568

Slika 8: Prikaz verjetnostne porazdelitve notranje stopnje donosa projekta



Razlog, zakaj sta standardna odklona tako v primeru normalne porazdelitve vrednosti neto sedanje vrednosti in notranje stopnje donosa tako velika ter zakaj je tako velika razlika med minimalno in maksimalno vrednostjo, je v tem, da je bilo v simulacijo vključenih samo sedemindvajset naključno izbranih scenarijev, pri katerih sta bili NSV in ISD izračunani na podlagi vrednosti ključnih spremenljivk, ko so te zavzele samo realne, najboljše in samo najslabše možne izide. Če bi postopek izračuna NSV in ISD z naključnimi vrednostmi ključnih spremenljivk ponovili velikokrat, s čimer bi se dobilo tisoč ali več ocen za neto sedanjo vrednost in interno stopnjo donosa, njihova razpršenost ne bi bila tako velika in bi graf ustrezne verjetnostne porazdelitve postajal vedno bolj podoben gladki krivulji zvončaste oblike.

SKLEP

Posamezniki se za podjetniško pot odločijo iz različnih razlogov. V magistrskem delu sem s pomočjo znanstvene literature poiskala teoretične smernice in opredelitve podjetniške priložnosti. Spoznala sem, da so lahko podjetniške priložnosti odkrite, prepoznane ali kreirane, in naletela tudi na kritiko do sedaj prevladujočih pogledov na podjetniško priložnost. Teorije posameznih avtorjev glede njihovega nastanka so si različne, a skupek vseh prispevkov in njihova različna mnenja ter primeri v praksi so pokazali, da se podjetniške priložnosti lahko na trgu pojavijo skozi vse tri poglede (Barreto, 2012, str. 356). Danes so kupci tisti, ki vse bolj določajo ponudbo na trgu, imajo večji vpliv na videz, s svojim mnenjem vplivajo na funkcionalnost izdelkov in so njihovi predlogi podlaga za izboljšave izdelkov, zato bodo v prihodnosti uspela podjetja, ki bodo v vse ravni svoje organizacije vpeljala dizajnerski način razmišljanja.

Proučevana podjetniška priložnost v magistrskem delu uporablja elemente dizajnerskega načina razmišljanja, saj se je podjetje osredotočilo ter proučilo želje in potrebe porabnikov ter bo na trg vpeljalo storitev, ki bo rešila probleme njihovih kupcev. Dizajnerski način razmišljanja proučevanemu podjetju omogoča, da sprejema tveganje, povezano z inovacijsko storitvijo, saj na tveganje ne gleda kot na nekaj negativnega, temveč kot priložnost za učenje.

Podjetje bo trgu ponudilo spletni portal, ki bo predstavljal novost med spletnimi trgovinami v cvetličarstvu, saj na slovenskem trgu še ne obstaja portal, ki bi v takšnem obsegu združeval cvetličarne. Poleg hitrega dostopa do vseh informacij ponudnikov cvetja v celotni državi, pregleda in primerjave raznovrstnih konkurenčnih ponudb, naročila in plačila le-tega, možnosti dodajanja ocene in komentarjev bo končnim potrošnikom naročanje prek spletnega portala omogočalo zabaven, preprost in hiter nakup, s katerim bodo prihranili na svojem dragocenem času. Cvetličarne pa bodo s sodelovanjem s spletnim portalom dobile lastno spletno platformo, kjer bodo lahko predstavile sebe in vso svojo ponudbo. Za posamezno prodajalno cvetja predstavlja postavitve lastne spletne trgovine veliko začetno investicijo, veliko vloženega časa in dodatno usposabljanje zaposlenih. Cvetličarne se bodo želele vključiti, ker bodo s poslovanjem prek spletnega portala pridobile večjo prepoznavnost na trgu, razširile krog svojih odjemalcev in, kar je najpomembneje, povečala se jim bo prodaja.

S prikazom poslovnega modela *ecvetlicarne.si* sem preizkusila predvidevanja podjetja o uspešnosti njegove podjetniške ideje. Dobra poslovna ideja mora zadovoljiti človeške potrebe (angl. *usability, desirability*) ter jih povezati s tem, kar je tehnično izvedljivo (angl. *technical feasibility*), in tem, kar z učinkovito poslovno strategijo lahko spremeni v nekaj, kar ima vrednost za kupca in možnost uveljavitve na trgu (angl. *economic viability*) (Osterwalder & Pigneur, 2010). Z vsakim gradnikom poslovnega modela podjetja sem preverila enega izmed omenjenih treh kriterijev. Ob koncu lahko zaključim, da poslovna priložnost zadovolji vse tri kriterije. Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje, ki sem si ga postavila na začetku

magistrskega dela, je torej potrjen. Porabniki ponujeno vrednost vidijo kot zaželeno in uporabno, saj je tržna raziskava kupcev pokazala, da se jim zdi ideja zanimiva, da bi obiskali omenjen spletni portal in prek njega naročali. Priložnost je tudi tehnično izvedljiva in ekonomsko upravičena, kar prikažejo pozitivni neto denarni tokovi v vseh letih razen prvem, ko so začetni odlivi, povezani z zagonom spletnega portala, višji od prilivov.

Upravičenost investiranja v poslovno idejo pa sem v drugem delu empiričnega dela najprej ovrednotila na podlagi teoretične metode Stankevičienė in Žinytė (2012). Zaradi ocene investicije s teoretičnim okvirjem so ocenjevalci dobili dodaten pogled na vrednotenje podjetja. Proučevano podjetje pa je dobilo rezultate, kako njegov poslovni model vidijo trije potencialni investitorji. Ne glede na to, da je metoda uporabnejša za investitorje tveganega kapitala, ki se odločajo med različnimi poslovnimi podvigi, v katere bi želeli investirati, pa je vrednotenje na podlagi teoretične metode v proučevanem primeru prineslo neko dodano vrednost tako posameznim ocenjevalcem kot podjetju. V nadaljevanju sem upravičenost investiranja prikazala tudi z upoštevanjem predvidenih neto denarnih tokov in stroškov kapitala podjetja, iz katerih sem izračunala NSV in ISD za proučevan poslovni podvig. NSV znaša 5.404,57 EUR in pove, da bo pričakovana donosnost podjetja v prvih petih letih poslovanja višja od zahtevane donosnosti s strani podjetja. Zato je na podlagi vrednosti tega kazalnika izvedba projekta upravičena. Do istega zaključka pripelje tudi izračunana notranja stopnja donosa, ki znaša 16,20 %.

Analiza občutljivosti je podala rezultate za spremembe v čistih denarnih sredstvih ob spremembah ključnih treh spremenljivk. Zaradi negotovosti in spreminjajočih se razmer na trgu pa ocenjene vrednosti proučevanih ključnih spremenljivk niso popolnoma gotove. Da bi se podjetje izognilo večjim napakam pri ocenjevanju donosnosti projekta, sem to analizo nadgradila z analizo možnih izidov, kjer pa sem vsem možnim izidom dodala verjetnosti njihovega nastopa. Po pridobitvi izračunov vseh možnih izidov sem glede na verjetnost nastopa posameznega izida izračunala še pričakovani NSV in ISD. Izračun vseh možnih izidov je torej pripeljal do ocene pričakovane vrednosti NSV projekta, ki znaša 8.101,71 EUR, pričakovana vrednost ISD pa ponderirano znaša 19,87 %. Ob najugodnejših razmerah, ko bi vse tri ključne spremenljivke dosegle svojo optimistično vrednost, bi bila NSV projekta 44.679,22 EUR in ISD 70,70 %. Verjetnost za nastanek takšnega dogodka je 0,16 %. Pri obratnem scenariju, pri najbolj neugodnih razmerah, ko bi vse tri spremenljivke realizirale svojo pesimistično vrednost, pa bi bila NSV projekta – 21.214,14 EUR in ISD – 28,86 %, verjetnost za nastop tega dogodka pa samo 0,02 %.

Na podlagi rezultatov, ki jih je podal teoretični okvir vrednotenja podjetja, in rezultatov izračunanih vrednosti NSV in ISD, ki so večje od nič, bo podjetje realiziralo večje donose od zahtevanih. Pričakovane vrednosti NSV in ISD na podlagi analize možnih izidov so še boljše, zato lahko podam zaključek, da bo investicija v podjetniško idejo za spletni portal ecvetlicarne.si finančno upravičena.

LITERATURA IN VIRI

1. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Toward A Creation Theory of Entrepreneurial Opportunity Formation. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu www.uky.edu/Ag/AgEcon/seminars/alvarez-may07-txt.pdf
2. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2010). Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 557–583.
3. Anderson, C. (2013). *Izdelovalci: Nova industrijska revolucija*. Ljubljana: Umko. Najdeno 15. januarja na spletnem naslovu http://www.bukla.si/upload/book_media/16107_16461.pdf
4. Agrawal, A. K., Catalini, C., & Goldfarb, A. (2013). Some Simple Economics of Crowdfunding. *National Bureau of Economic Research*. Najdeno dne 31. marca na spletnem naslovu 2016 na <http://www.nber.org/papers/w19133>
5. Azim, M. T., & Al-Kahtani, A. H. (2014). Entrepreneurship Education and Training: A Survey of Literature. *Life Science Journal*, 11(1), 127–135.
6. Baksi, T., & Sarkar, B. (2011). MCA based performance evaluation of project selection. *International Journal of Software Engineering & Applications*, 2(2), 14–22.
7. Baron, R. A. (2004). The Cognitive Perspective: A Valuable Tool For Answering Entrepreneurship's Basic "Why" Questions. *Journal of Business Venturing*, 19, 221–239.
8. Bauchnan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking, *Design Issues*, 8, 5–21.
9. Berger, A., Cowen, A., & Frame, A. (2011). The Suprising Use of Credit Scoring in Small Business Lending by Community Banks and the Attendant Effects on Credit Availability, Risk and Profitability. *Journal of Financial Services Research*, 39(1–2), 1–17.
10. Barrete, E. (2011). Crowdfunding: A Comminal Business Model. *Communities*, 152, 32–35.
11. Barreto, I. (2012). Solving the Entrepreneurial Puzzle: The Role of Entrepreneurial Interpretation in Opportunity Formation and Related Proces. *Journal of Management Studies*, 49(2), 356–380.
12. Bechter, C., Jentzsch, S., & Frey, M. (2011). From Wisdom of the Crowd and Crowdfunding. *Journal of Communication and Computer*, 8, 951–957.
13. Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The Economics of Small Business Finance: The Rols of Private Rquity and Debt Markets in the fFnancial Growth Cycle. *Journal of Banking and Finances*, 22(6/8), 613–673.
14. Berk, A., Lončarski, I., & Zajc, P. (2002). *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Berk, A., Lončarski, I., Zajc, P., Deželan, S., Kuhelj Kajnovič, E., Valentinčič, A., & Groznik, P. (2007). *Poslovne finance*. (3. dopolnjena in popravljena izdaja) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

16. Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany. Successful Strategies for Products that Win* (2nd ed.). K & S Ranch.
17. Brigham, E. F., & Ehrhardt, E. F. (2005). *Financial Management: Teory and Practice*, (11th ed.). Manson (OH): Thomson Sout-Western.
18. Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6),
19. Brush, C. (2008) Pioneering strategies for entrepreneurial sucess. *Business Horizons*, 51(1), 21–27.
20. Busenitz, L., Pulmmer, L., Klotz, A., Lawrence, A., Shahzad, A., & Rhoads, K. (2014). Entrepreneurship research (1985-2009) and the emerge of opportunities. *Entrepreneurshio Theory and Practice*, 38(5), 981–1000.
21. Bygrave, D. W., & Reynold's D. P. (2005). Who Finances Startups in the USA? A comorehencive Study of Informal Investors, 1999-2003. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Colledge.
22. Chesbrough, H. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22.
23. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22–28.
24. Christiansen, J. (2009). Copying Y Combinator, A framework for developing Seed Accelator Programmes. MBA Dissertation, *Judge Business School & Jesus College*, University of Cambridge. Najdeno 15. Januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.scribd.com/doc/19982837/Copying-Y-Combinator>
25. Cohen, S. L. (2013). What do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), 19–25.
26. Crane, G. F. (2010). *Marketing for Entrepreneurs*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
27. Cunningham, M. W. (2012). *The JOBS Act: Crowdfunding for Small Businesses and Startups*. New York: Apress. Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu https://books.google.si/books/about/The_JOBS_Act.html?id=Xk3tOnzqJ2gC&redir_esc=y
28. Čibej, J. A. (2006). *Gradivo za seminar: Investicije – Kako prepričati sofinancerje*. Ljubljana: Cisef.
29. Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674–695.
30. Dimov, D. (2011). Grapping with the unbearable lightness of opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 57–81.
31. Dolenc, P., & Stubelj, I. (2011). *Poslovne finance s praktičnimi primeri*, 2. dopolnjena izdaja. Ljubljana: Samozaložba.
32. Dantec, A. R. (2008). *Entrepreneurial Opportunity Recognition: A Cause And Outcome Exploration of the Influence of Profit Motives on Entrepreneurial Activities In France*. Nottingham, UK: Nottingham University.
33. Davis, M. B. (2010). Creativity & Innovation in Business 2010; Teaching the Application of Design Thinking to Business. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 6532–6538.

34. Dimov, D. (2015). Burst Bubbles or Build steam? Entrepreneurship education, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 970–985.
35. Dover, W., & Zacharakis, A. (2013). Crowdfounding's Impact On The Entrepreneurial Equity Food Chain. *Ivey Business Journal Online*. University of Western Ontario.
36. Dunne, D., & Martin, R. (2006). Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 512-523
37. Ebben, J., & Johnson, A. (2006). Bootstrapping in small firms: an empirical analysis of change over time. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 851–865.
38. Ernst & Young. (2011). Nature of nurture? Decoding the DNA of Entrepreneur. EYGM Limited. Najdeno 30. julija 2015 na spletnem naslovu [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Nature-or-nurture/\\$FILE/Nature-or-nurture.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Nature-or-nurture/$FILE/Nature-or-nurture.pdf)
39. Evropska komisija. (2006). Metodološki delovni dokumenti. Najdeno 15. marca na spletnem naslovu http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/ostalo/navodila-za-izvajanje-kohezijske-politike-2007-2013/CBA_26.11.2007.pdf
40. Fill, C. (2009). *Marketing Communications: interactivity, communities, and content* (5th ed.). London: FT Prentice Hall.
41. Fisher, J. L., & Koch, J. V. (2008). *Born, Not Made: The Entrepreneurial Personality*. California: Preager Publishers.
42. Freear, J., Sohl, J. E., & Wetzel, W. (2002). Angles on angels: financing technology based ventures – a history perspective. *Venture Capital*, 4(4), 275–287.
43. Gartner, W. B. (2012). *Entrepreneurship as organization creation*. Cheltenham: Edward Elgar.
44. Ge, G., Mahoney, J. M., & Mahoney, J. T. (2005). *New venture valuation by venture capitalists: an integrative approach*. New York: Federal Reserve Bank of New York.
45. Gelfond, H. S., & Foti, A. D. (2012). US \$500 and a Klik: Investing the "Crowdfounding" Way. *Journal of investment compliance*, 13(4), 9–13.
46. Ginevičius, A. (2007). Quantitative evaluation of enterprise market effectiveness. *Tehnological and Economic Development of Economy*, 13(1), 19–23.
47. Ginevičius, R. (2006). Multicriteria evaluation of the criteria weights based on their interrelations. *Business. Theory and Practice*, 7(1), 3–13.
48. Ginevičius, R. (2008). Normalization of quantities of various dimensions. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1) 79–86.
49. Gospodarska zbornica Slovenije. (2012). *Financiranje malega gospodarstva*. Najdeno 15. junija 2015 na spletnem naslovu <http://vmg.gzs.si/vsebina/1-VMG-2012/Teme-vrha/Financiranje-malega-gospodarstva-2012>
50. Görling, S., & Rehn, A. (2008). Accidental Ventures: A Materialist Reading of Opportunity And Entrepreneurial Potential. *Scandinavian Journal of Management*, 24(2), 94–102.

51. Heinonen, J., & Poikkijoki, S. A. (2006). An Entrepreneurial-Directed Approach to Entrepreneurship Education: Mission Impossible? *Journal of Management Development*, 25(1): 80–94.
52. Hemer, J. (2011). A Snapshot on Crowdfunding. *Working Papers Firms and Region*. Dostopno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu prek: [http://www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/p/de/arbapapunternehm enregion/ap_r2_2011.pdf](http://www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/p/de/arbapapunternehm%20enregion/ap_r2_2011.pdf)
53. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV založba.
54. Hyytinen, A., & Vaananen, L. (2006). Where do financial constraints originate from? An empirical analysis of adverse selection on moral hazard in capital markets. *Small Business Economics*, 27(4). 323–348.
55. Mednarodna zveza računovodskih strokovnjakov IFAC, (2012). Kontrolni seznam za preverjanje dobre poslovne prakse v malih podjetjih. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.si-revizija.si/sites/default/files/rac-kontrolni_seznam .pdf](http://www.si-revizija.si/sites/default/files/rac-kontrolni_seznam.pdf)
56. Jeffries, I. (2016). Three Lenses of Innovation. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://isaacjeffries.com/blog/2016/3/9/three-lenses-of-innovation>
57. Johansson, U., & Woddilla, J. (2009). Creating a Synergistic Dialogue among Design Thinhing, Strategy and Innovation. *Design Research Journal*, 2, 29–33.
58. Johanson-Sköldberg, U., Wodilla, J., & Cetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121–146.
59. Kantor, R. (2013). Why venture Capital will not be crowded out by crowdfunding. *Social Science Electronic Publishing*. Dostopno dne 31. Marca 3016 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2400082
60. Kelley, T. (2001) *The art od innovation, Lessond in Creativity*. London: Prifile Books Ltd.
61. Kelly, T., & Kelly, D. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential withinn Us All*. New York: Crown Business.
62. Kelley, D., Bosma, N., & Amoros, J. E. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Global Report*. Babson College, Babson Park, MS, US; Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile; London Business School, London, UK in GERA.
63. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
64. Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery And The Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1): 60–85.
65. Kitching, J., & Rouse, J. (2016). Opportunity or dead end? Rethinking the study of Entrepreneurial action without a concept of opportunity. *International Small Business Journal*, 1–20.
66. Klačmer Čalopa, M., Horvat, J., & Lalić, M. (2014). Analysis of financing sources fors start-up companies. *Management* 2(19): 19–44.

67. Kos, B. (2008). *Zakaj se odločiti za podjetniško pot? Podjetniški priročnik: Od Ideje do uspešnega podjetja*. Ljubljanski univerzitetni inkubator. 4,5.
68. Kotchka, C. (2004). Designing for success at P&G. *Rotman Management: The Alumni Magazine of the Rotman School of Management*, Winter 2004, 9–10.
69. Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. Boston: Prentice-Hall, Inc.
70. Kotha, R., & George, G. (2012) Friends, family or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization, *Journal of Business Venturing*, 27, 525–543.
71. Kovačić, I. (2011). Kratki uviu svijet startupa za sve s idejama. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ucionica.net/internet/kratki-uvod-u-svijet-startupa-za-sve-s-idejama-1427/>
72. Krueger, N. F. Jr. (2000). The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3): 5–24.
73. Lange, J., Marram, E., Brown, D., Marquis, J., & Bygrave, W. (2012). Is entrepreneurship a teachable profession? An examination of the effect of entrepreneurship education and experience. *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Texas Christian University.
74. Lapajne, U. (2013). Kako oblikovati zmagovalni poslovni model. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu [Startaj.si http://startaj.finance.si/8701592](http://startaj.finance.si/8701592)
75. Ledden, L., Kalafatis, S. P. & Samouel, P. (2007). The relationship between personal values and perceived value of education. *Journal of Business Research*. 60, 965–974.
76. Leavy, B. (2010). Design thinking: a new mental model of value innovation. *Strategy & Leadership*, 38(3), 5–14.
77. Levy, H., & Sarnat, M. (1994). *Capital Investment & Financial Decisions*. London: Prentice Hall.
78. Lewis, M. (2014). *The New New Thing: A Silicon Valley Story*. New York: Norton. W.W. & Company Inc.
79. Lindmark, L. (2006). Sources of Enterpreneurial Opportunities. Stockholm, Sweden; Stockholm School of Economics. Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu www.ncsb2006.se/pdf/Sources%20of%20Opportunities.pdf
80. Lopac, B. (2007). Kako se financirati Web startup. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://cromotion.net/76/kako-financirati-web-startup/>
81. Lužnik Pregl, R., & Križaj Bonač, G. (1991). *Priročnik za izdelavo investicijskega programa*. Ljubljana: Institut za ekonomiko in razvoj, Ljubljanska banka d.d.
82. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Busines Review*, 3–8.
83. Marsick, V., & Watkins, K. (1990). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. London:Routledge.
84. Martin, R. (2004). The design of business. *Rotman Management*, 5(1), 6–10.
85. Martin, R. (2009). *The design of Business:why Design Thinking is the Next Competetive Advantage*. Boston MA: Harvard Business School Press.

86. Maurya, A. (2012). *Running Lean: a systematic proces for iteating your web application from Plan A to a plan that works* (2nd ed.). Sabastopol (AC): O'Reilly.
87. Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to Plan That Works*. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://danielpandza.files.wordpress.com/2013/01/running-lean.pdf>
88. Michell, J. R., Mitchell, R. K., Mitchell, B. T., & Alvarez, S. (2012). Opportunity creation, underlying conditions and economic exchange. Najdno dne 15. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.ronaldmitchell.org/publications/OpCreation12.pdf>
89. Mlinarič, F. (2003). *Značilnosti odločanja o finančni strukturi slovenskih podjetji*. 1. Poslovno-finančna konferenca. Bled: Slovenski inštitut za revizijo.
90. Monroe, K. B. (1979). *Pricing, Making Profitable Decisions*. McGraw-Hill, New York.
91. Mušič, M. (2015). Slovenija na vrhu lestvice rasti digitalnega oglaševanja, najdeno 4. junija na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/slovenija-na-vrhu-lestvice-rasti-digitalnega-oglasovanja>
92. Nagy, T. (2012). *Čezmejna šola inovativnosti. Predstavitev izhodišč in predlog izvedbe (WP 5.1; Projekt "KNOW-US")*. UP Fakulteta za Management. Koper. 1–14.
93. Nussbaum, B. (2007). Are Designers The Enemy of Design? Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.businessweek.com/innovate/NussbaumOnDesign/archives/2007/03/are_designers_t.html
94. Oosterbeek, H., Van Praag, M., & Ijsselstein, A. (2010). The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurship Skills and Motivation, *European Economic Review*, 54, 442–454.
95. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New York: Wiley.
96. Osteryoung, J. S., Newman, D. L., & Davis, L. G. (1997). *Small Firm Finance: An Entrepreneurial Perspective*. Orlando: The Dryden Press.
97. Ovens, A. (2015). What si a Business model? Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.
98. Paul, P., Whittam, G., & Wyper, J. (2007). The pecking order hypothesis: does it apply to startupfirms? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(1), 8–21.
99. Peters, T. (2001). Design Mindfulness, Wellspring of 'Corporate Soul' & No.1 Basis for Competitive Advantage. New York: Tom Peters Company Press.
100. Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Entrepreneurship Education: A Systematic Review of the Evidence. *International Small Business Journal*, 25(2), 479–510.
101. Porter, M. E. (1985). *On competition*. New York: Free Press.
102. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Tehniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
103. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV založba.
104. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, J., Pavlin, M., Vadnjal, J. & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, GEA College.

105. Ramoglu, S., & Zyglidopoulos, S. C. (2014). The constructivist view of entrepreneurial opportunities: a critical analysis. *Small Business Economics*, 44(1), 71–78.
106. Rauth, I., Koppen, E., Jobst, B., & Meinel, C. (2010). Design thinking: an educational model towards creative confidence. *Proceedings of the 1st international conference on design creativity ICDC 2010*.
107. Rebernik, M., Tominc, P., Črnogaj, K., Širec, K., Bradač Hojnik, B., & Rus, M. (2015). *Pomanjkanje vitalnosti slovenskega podjetništva. GEM Slovenija 2014*, Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
108. Rebernik, M., Tominc, P., Črnogaj, K., Širec, K., Bradač Hojnik, B., & Rus, M. (2016). *Podjetništvo med priložnostjo in nujno. GEM Slovenija 2015*, Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
109. Rideout, E. C., & Gray D. O. (2013). Does entrepreneurship education really work? A review and methodological critique of the empirical literature on the effects of university-based entrepreneurship education. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 329–351.
110. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation. Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–288.
111. Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S.R., & Venkataraman, S. (2002). *A Testable Typology of Entrepreneurial Opportunity: Extension of Shanes & Venkataraman (2000)*, University of Maryland and University of Virginia.
112. Sarasvathy, S. D., Venkataraman, S., Dew, N., & Velamuri, R. (2002). Three Views of Entrepreneurial Opportunity. Invited chapter in *The Handbook of Entrepreneurship Research*, edited by Acs et.al. Dordrecht, NL; Kluwer.
113. Savić, M. (2014). *Oblikovanje poslovnih modelov: kje se skriva ključ do debelih vrednosti v prodornih organizacijah?* Ljutomer: dšola Ljutomer.
114. Schinck, A., & Sarkar, S. (2012). *Financial Bootstrapping: a critical entrepreneurship skill*. University of Evora. Cefage.ue Working Paper 2012(20).
115. Senjur, M. (1993). *Gospodarska rast in razvojna ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
116. Sevtab, Ü., Aysel, E., & Ercan, K. (2011). Attitudes towards Mobile Advertising – A Research to Determine the Differences between the Attitudes of Youth and Adults. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 24, 361–377.
117. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship*. Northampton, MA: Edward, Elgar.
118. Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual - Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK; Edward Elgar.
119. Shane, S. (2010). *Born Entrepreneurs, Born Leaders: How Your Genes Affect Your Work Life*. Oxford: Oxford University Press Inc
120. Sherman, A. (2005) *Raising capital: get the money you need to grow your business* (2nd ed.). New York: Amacom Books.

121. Sigar, K. (2012) Fret no More: Inapplicability of Crowdfunding Concerns in the Internet Age and the JOBS Act's Sefeguards. *Administrative Law Review*, 2(64), 474–505.
122. Stanford d. School. (2016). Our way of working. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://dschool.stanford.edu/our-point-of-view/>
123. Stankevičienė, J. & Žinytė, S. (2012) Valuation model of new start-up companies: Lithuanian case. *Business: Theory & Practice*, 4(3), 240–249.
124. Statistični urad RS, Delež podjetij s spletno prodajo narašča. Najdeno 15. marca na 2016 na <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5577&idp=16&headerbar=14>
125. Steinberg, S. & DeMaria, R. (2012). *The Crodfunding Bible: How to Raise Money for any Startup, Video Game, or Project*. North Carolina: Lulu Press, Inc.
126. Stritar, R., Zupan, B., Kotnik, P., & Slavec, A. (2015). Gradiva za predmet podjetništvo, Ljubljana: EF. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu http://stari.fkkt.unilj.si/attachments/dsk11519/gradiva_za_objavo_fkkt_7.1.2015.pdf
127. Šalec, A. (2011) Merjenje uspešnosti spletnih aplikacij. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.red-orbit.si/blog/merjenje-uspesnosti-spletnih-akcij>
128. Širec, K., & Zdolšek, T. (2014). Proučevanje vpliva podjetniškega izobraževanja na podjetniške namere študentov: pregled dosedanjih empiričnih raziskav. *Naše gospodarstvo*, 60(3-4), 55–64.
129. Širec, K., & Rebernik, M. (2011). Izobraževanje za podjetnost in podjetništvo, *Didactica Slovenica (Pedagoška obzorja)*, 26(4): 129–145.
130. Tajnikar, M., Brščič, B., Bukvič V., & Ogrin, N. (2000). *Upravljavska ekonomika z vajami*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
131. Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for 21st Century* (5th ed.). Boston: Irvin McGraw-Hill.
132. Tischler, L., & Alto, P. (2009). *Ideo's David Kelley on "design thinking"*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.fastcodesign.com/1139331/ideos-david-kelley-design-thinking>
133. Tominc, P. (2013). Podjetniško izobraževanje ter podjetniška aktivnost v delu Podonavske regije. *Didactica Slovenica (Pedagoška obzorja)* 28(2), 118–130
134. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Dopolnjena izdaja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
135. Uhlander, L., & Thurik, R. (2007) Postmaterialism Influencing Total Entrepreneurial Activity Across Nations, *Journal of Evolutionary Economics*, 17(2), 161–185.
136. Urh, P. (2001). Naj cveti tisoč agencij. *Gospodarski vestnik* (43) 70.
137. Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. In advances in Entrepreneurship, Firm, Emergence and Growth, *JAI Press*. Volume 3, 119–138.
138. Verderber, G. (2016). 5 razlogov, zakaj morate obvezno imeti mobilno različico spletne trgovine. Najdeno 15. Marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.red-orbit.si/blog/merjenje-uspesnosti-spletnih-akcij>.

139. Walter, S. G., Parboteeah, K. P., & Walter, A. (2011). University Departments and Self-Employment Intentions of Business Students: A Cross-Level Analysis. *Entrepreneurship Teory and Practice*, 35(3), 1–26.
140. Wang, L., Jaring, P., & Wallin, A. (2009). Developing a Conceptual Framework for Business Model Innovation in the Context of Open Innovation. *Third IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Technologies*.
141. Willoughby, K. (2008). How do entrepreneurial technology firms really get financed, and what difference does it make? *International journal of innovation and technology*, 5(1) 1–28.
142. Winborg, J., & Landstrom, H. (2000). Financial bootstrapping in small businesses:examining small business managers' resource acquisitions behaviours. *Journal of Business Venturing*, 16, 235–254.
143. Winborg, J., & Landstrom, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses:examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 235–254.
144. Wood, M. S., & McKinly, W. (2010). The production of entrepreneurial opportunity: A constructivist perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 66–84.
145. Wu, L., & Li, J. (2011). Percived value od entrepreneurship. A study of cognitive process of enrepreneurial career decision. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 3(2), 134–146.
146. Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network positon: firm capabilities, structural holes and performance, *Strategic Management Journal* 26(9), 809–825.
147. Zawoyski, V. S., Hooper, K., & Chagers, M. J. (2015). Integrating risk scenario analysis into ERM program. Najdeno 4. junija na spletnem naslovu <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance-services/publications/assets/erm-series-integrating-risk-scenario-analysis.pdf>
148. Žugelj, D., Penca, P., Slavič, N., Žunec, B., & Vadjal, J. (2001). *Tvegani kapital: si upate tvegati?* Ljubljana: Lisac & Lisac d. o. o.

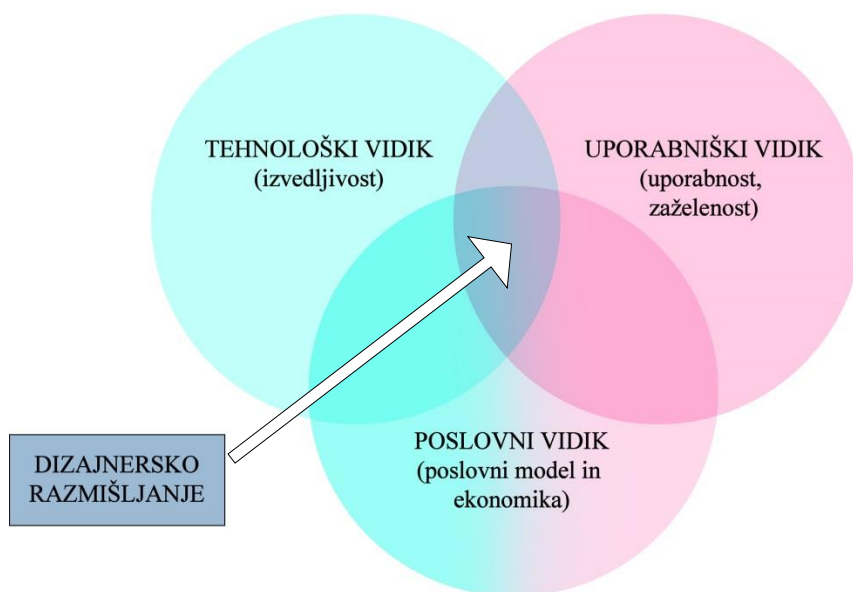
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Dizajnerski pristop k reševanju problemov	1
Priloga 2: Teoretična metoda vrednotenja novonastalega podjetja	1
Priloga 3: Grafični prikaz števila cvetličarn po posameznih regijah.....	2
Priloga 4: Prikaz čistih prihodkov na cvetličarno po regijah.....	3
Priloga 5: Okvirni izgled spletnega portala ecvetlicarne.si	3
Priloga 6: Kratek vprašalnik za cvetličarne	4
Priloga 7: Rezultati vprašalnika, ki je bil poslan cvetličarnam	5
Priloga 8: Spletna anketa za končne porabnike	6
Priloga 9: Število vključenih cvetličarn v portal	10
Priloga 10: Ponudba bančnih posojil	11
Priloga 11: Ponudbe za izdelavo spletnega portala	12
Priloga 12: Prikaz izračuna stroška dela študenta	13
Priloga 13: Obračun stroške kilometrine	14
Priloga 14: Izkaz denarnih tokov v obdobju 1 leta poslovanja.....	14
Priloga 15: Izkaz denarnih tokov za obdobje 5 let	14
Priloga 16: Ponudba konkurenčnega portala	15
Priloga 17: Rezultati vrednotenja s teoretičnim modelom	16
Priloga 18: Izkaz denarnih tokov ob uresničitvi pesimističnega scenarija.....	17
Priloga 19: Izkaz denarnih tokov ob uresničitvi optimističnega scenarija	19
Priloga 20: Prikaz neto denarnih tokov 27 možnih izidov	20

PRILOGA 1: Dizajnerski pristop k reševanju problemov

Slika 1: Dizajnerski pristop k reševanju problemov



Vir: Stanford d. School, *Our Way of Working*, 2016, str. 1.

PRILOGA 2: Teoretična metoda vrednotenja novonastalega podjetja

Tabela 1: Teoretični model vrednotenja - kriteriji vrednotenja naložbe

Število	Kriterij	Kode	1	2	3	4	5	6	Skupaj	Uteži
1	Ustanovitelj novega podjetja je v preteklosti že delal na vodilnem položaju v podjetju	PK1								0,0500
2	Ustanovitelj novega podjetja že ima izkušnje z ustanavljanje novega podviga	PK2								0,0433
3	Ustanovitelj ima relevantne izkušnje v dejavnosti v kateri bo poslovalo novo podjetje	PK3								0,0500
4	Novo podjetje ustanavlja skupina ljudi	PK4								0,0233
5	Novo podjetje bo funkcionalno celoten management team	PK5								0,0600
6	Lastnik podjetja je moški ali ženska	PK6								0,0100
7	Zaznati je večjo vrednost 'ego omrežja' pri ustanovitelju	PK7								0,0783
8	Novo podjetje im zunanje partnerje	PK8								0,0600
9	V panogi novega podjetja obstaja visoka diferenciacija produktov	PK9								0,0733
10	V panogi je visoka potreba po rasti	PK10								0,0783
11	Investicijski obdobje: srednje 5 do 7 let	PK11								0,0250
12	Investicijsko obdobje: dolgo, več kot 12 mesecev	PK12								0,0183
13	Naložba povezana s kapitalom	PK13								0,0267
14	Financiranje z dolžinskimi viri ali več virov financiranja	PK14								0,0317
15	Inovativno podjetje	PK15								0,0550
16	Tvegano podjetje	PK16								0,0383
17	Obetaven podvig	PK17								0,0683
18	Mlado podjetje	PK18								0,0150
19	Podvig z orientacijo po rasti	PK19								0,0800
20	Privatno podjetje	PK20								0,0200
21	Ne kotira na borzi	PK21								0,0250
22	Prihodnji dobiček, prihodnji denarni tokovi, prihodnji dohodki	PK22								0,0700
	Skupaj									1,0000

Vir: J. Stankevičienė & S. Žinytė, *Valuation model of new start-up companies: Lithuania case*, 2012, str. 245, Tabela 2.

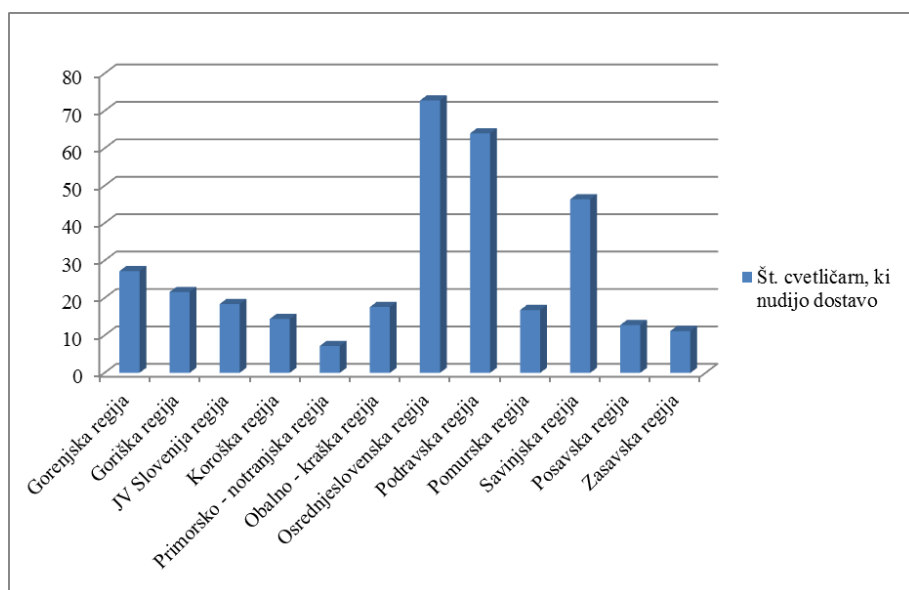
Tabela 2: Teoretični model vrednotenja – skupine kriterijev vrednotenja naložbe

Skupni kriterij	Kode	Pod kriteriji	Kode	Skupaj	Uteži	Skupne uteži
Profil lastnika	K1					0,0394
		Ustanovitelj novega podjetja je v preteklosti že delal na vodilnem položaju v podjetju	PK1		0,0500	
		Ustanovitelj novega podjetja že ima izkušnje z ustanavljanje novega podviga	PK2		0,0433	
		Ustanovitelj ima relevantne izkušnje v dejavnosti v kateri bo poslovalo novo podjetje	PK3		0,0500	
		Novo podjetje ustanavlja skupina ljudi	PK4		0,0233	
		Novo podjetje bo funkcionalno celoten management team	PK5		0,0600	
		Lastnik podjetja je moški ali ženska	PK6		0,0100	
Zunanje vezi	K2					0,0692
		Zaznati je večjo vrednost 'ego omrežja' pri ustanovitelju	PK7		0,0783	
		Novo podjetje im zunanje partnerje	PK8		0,0600	
Tržne priložnosti	K3					0,0758
		V panogi novega podjetja obstaja visoka diferenciacija produktov	PK9		0,0733	
		V panogi je visoka potreba po rasti	PK10		0,0783	
Investicijsko obdobje	K4					0,0217
		Investicijski obdobje: srednje 5 do 7 let	PK11		0,0250	
		Investicijsko obdobje: dolgo, več kot 12 mesecev	PK12		0,0183	
Model financiranja	K5					0,0292
		Naložba povezana s kapitalom	PK13		0,0267	
		Financiranje z dolžniškimi viri ali več virov financiranja	PK14		0,0317	
Profil podjetja	K6					0,0465
		Inovativno podjetje	PK15		0,0550	
		Tvegano podjetje	PK16		0,0383	
		Obetaven podvig	PK17		0,0683	
		Mlado podjetje	PK18		0,0150	
		Podvig z orientacijo po rasti	PK19		0,0800	
		Privatno podjetje	PK20		0,0200	
		Ne kotira na borzi	PK21		0,0250	
		Prihodnji dobiček, prihodnji denarni tokovi, prihodnji dohodki	PK22		0,0700	
					1,0000	1,0000

Vir: J. Stankevičienė & S. Žinytė, *Valuation model of new start-up companies: Lithuania case, 2012*, str. 246, Tabela 3.

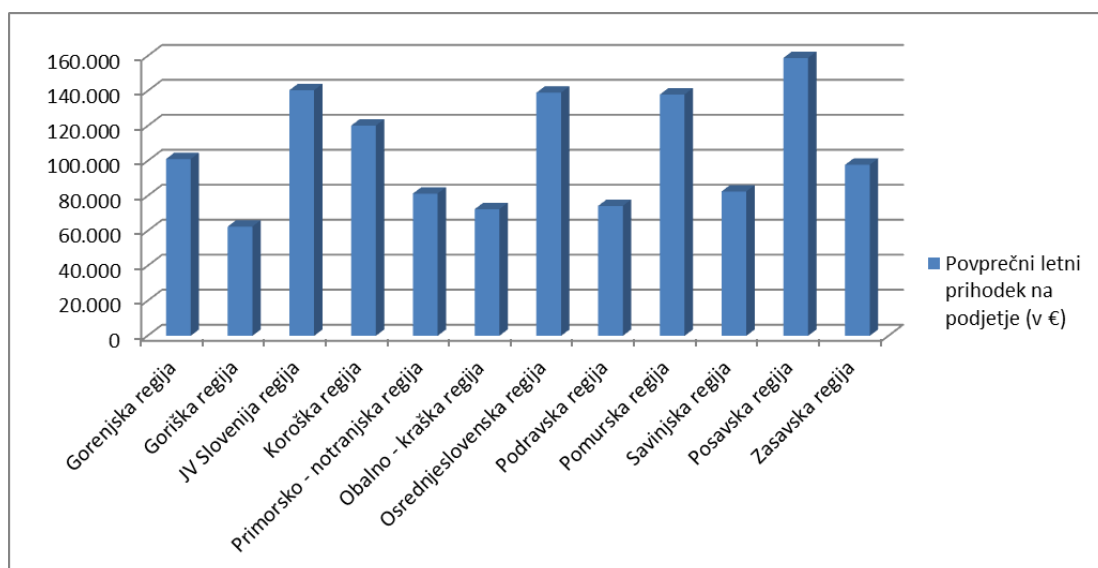
PRILOGA 3: Grafični prikaz števila cvetličarn po posameznih regijah

Slika 2: Število cvetličarn po regijah, ki nudijo dostavo



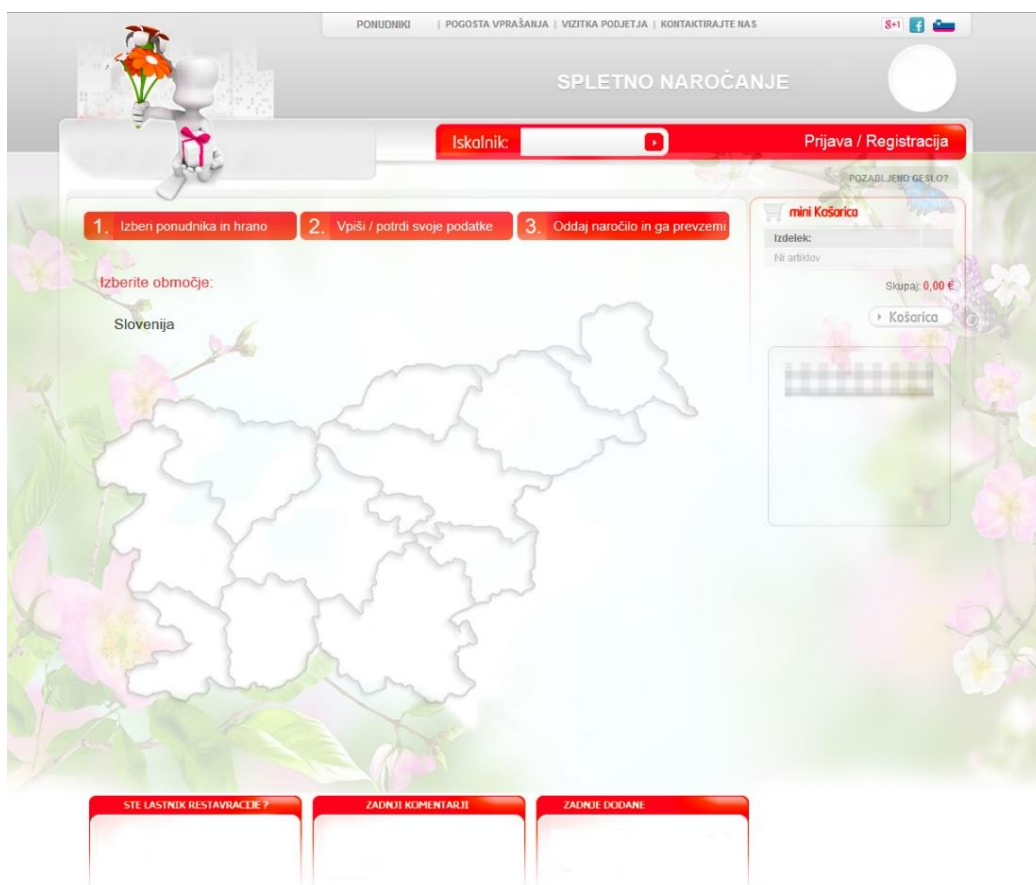
PRILOGA 4: Prikaz čistih prihodkov na cvetličarno po regijah

Slika 3: Povprečni letni prihodek na podjetje



PRILOGA 5: Okvirni izgled spletnega portala ecvetlicarne.si

Slika 4: Spletni portal ecvetlicarne.si



Slika 5: Spletni portal cvetlicarne.si



PRILOGA 6: Kratek vprašalnik za cvetličarne

Pozdravljeni, moje ime je Sara Gornik in z odgovorom na spodnjih 5 vprašanj bi mi zelo pomagali pri izdelavi magistrskega dela. Zelo bi vam bila hvaležna, če si vzamete minutko in rešite spodnjo res kratko anketo.

1. Ali ima vaša cvetličarna svojo internetno stran?

- a) Da
- b) Ne

1.1 V kolikor imate svojo spletno stran, ali imate tudi spletno trgovino/cvetličarno?

- a) Da
- b) Ne

2. Ali nudite dostavo cvetja, cvetličnih aranžmajev, vencev ...?

- a) Da
- b) Ne

3. Lahko ocenite kolikšen odstotek (%) prodaje predstavljajo izdelki, ki jih dostavite?

Če bi obstajal spletni portal, kamor bi se lahko vključile vse cvetličarne v Sloveniji in bi tako lahko kupec pregledal, primerjal vso ponudbo cvetja, izdelkov, cvetličnih aranžmajev, vencev, daril ... In potem preko portala s klikom tudi naročil izdelek v svoji najljubši cvetličarni v njegovi okolici.

4. Ali se vam zdi ideja zanimiva?

- a) Da
- b) Ne

5. Bi se bili pripravljeni vključiti v takšen portal, če bi s tem povečali svojo prepoznavnost, konkurenčnost in prodajo?

- a) Da
- b) Ne
- c) Mogoče

PRILOGA 7: Rezultati vprašalnika, ki je bil poslan cvetličarnam

Tabela 3: Rezultati vprašalnika

	Odgovori	
Vprašanje 1	NE - 22	
Vprašanje 1.1	DA - 8	NE - 8
Vprašanje 2	DA - 28	
	NE - 22	
Vprašanje 3	povprečno število 17,35%	
Vprašanje 4	DA - 15	
	NE - 4	
Vprašanje 5	DA - 6	
	NE - 2	
	MOGOČE - 22	

PRILOGA 8: Spletna anketa za končne porabnike

www.1ka.si

Analiza kupcev

Prosimo, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

XSPOL - Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

XSTAR3ac7 - V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 20 let
- ☐ 21 do 30 let
- ☐ 31 do 40 let
- ☐ 41 do 50 let
- ☐ 51 do 60 let
- ☐ 61 in več let

Q1 - Vaš zaposlitveni status:

- ☐ Študent
- ☐ Zaposlen
- ☐ Zaposlen na enem izmed vodilnih položajev
- ☐ Samozaposlen
- ☐ Trenutno nezaposlen

Q2 - Kolikokrat letno obiščete cvetličarno (prodajalno s cvetjem, lončnicami, darilnim programom, svečami,...)?

- ☐ manj kot 10 krat letno
- ☐ samo ob določenih praznikih (valentinovo, materinski dan, dan žena, dan spomina na mrtve,...)
- ☐ vsaj enkrat mesečno
- ☐ večkrat na mesec

Q3 - Kolikokrat ob obisku cvetličarne tudi kaj kupite/naročite?

- ☐ ob vsakem obisku
- ☐ skoraj vsakokrat, ko obiščem cvetličarno
- ☐ redko
- ☐ skoraj nikoli

Q4 - Kateri izdelek ob obisku cvetličarne najpogosteje kupite?

Možnih je več odgovorov

- ☐ lončnica
- ☐ rezano cvetje (vrtnica, nagelj, flamingovec,...)
- ☐ šopek po naročilu
- ☐ zavijanje in aranžma darila
- ☐ sveče
- ☐ izdelek iz njihovega darilnega programa
- ☐ sveče
- ☐ ikebana, venec
- ☐ drug izdelek iz njihove ponudbe (venčki, namizni aranžmaji,...)
- ☐ balkonsko cvetje
- ☐ Drugo:

Q19 - Koliko znaša vaš povprečen nakup v cvetličarni?

- ☐ do 10€
- ☐ od 10€ do 20€
- ☐ od 20€ do 30€
- ☐ od 30€ do 40€
- ☐ nad 40€

Q20 - Ocenite koliko mesečno/letno zapravite v cvetličarni (cvetje, lončnice, sveče, ikebane, venci, rezano cvetje, darila, balkonsko cvetje,...):

Mesečno:

Letno:

Q21 - Kolikokrat brskate po internetu?

- ☐ večkrat dnevno
- ☐ enkrat na dan
- ☐ nekajkrat v tednu
- ☐ enkrat na teden
- ☐ nekajkrat v mesecu
- ☐ enkrat v mesecu

Q22 - Ste že kdaj nakupovali preko interneta?

- ☐ da
- ☐ ne

IF (1) Q22 = [1]**Q23 - Kakšne vrste izdelke ste kupovali oziroma kakšne storitve ste naročali preko interneta?**

Možnih je več odgovorov

- ☐ hrana in pijača
- ☐ oblačila
- ☐ izdelki za dom
- ☐ darila
- ☐ vstopnice/rezervacije
- ☐ elektronske izdelke
- ☐ Drugo:

Q24 - Ste že kdaj obiskali cvetličarno v obliki spletne prodajalne?

- ☐ da
- ☐ ne

IF (2) Q24 = [1]**Q25 - V kolikor ste že obiskali spletno cvetličarno, ali ste v njej tudi kaj kupili?**

- ☐ da
- ☐ ne

IF (2) Q24 = [1]

IF (3) Q25 = [1]

Q26 - Kaj ste kupili v spletni cvetličarni?

Možnih je več odgovorov

- ☐ lončnico
- ☐ rezano cvetje ali šopek
- ☐ sveče
- ☐ izdelek iz darilnega programa
- ☐ ikebano ali venec
- ☐ Drugo:

Q27 - Če bi obstajala spletna stran, kjer bi bila zbrana in predstavljena ponudba vseh cvetličaren v Sloveniji, ali bi obiskali tako stran?

- ☐ da
- ☐ ne

IF (4) Q27 = [1]

Q28 - Ali bi se odločili za nakup preko spleta v vaši najljubši cvetličarni?

- ☐ da
- ☐ ne

IF (5) Q28 = [1]

Q29 - Kateri izdelek menite, da bi najverjetneje kupili?

Možnih je več odgovorov

- ☐ lončnico
- ☐ rezano cvetje ali šopek
- ☐ sveče
- ☐ izdelek iz darilnega programa
- ☐ ikebano ali venec
- ☐ Drugo:

IF (6) Q27 = [1]

Q30 - V kolikor bi vam bila ponudba na portalu cvetličarn všeč, ali menite, da bi se večkrat vrnili na omenjeno spletno stran?

- ☐ da
☐ ne

IF (7) Q28 = [2]

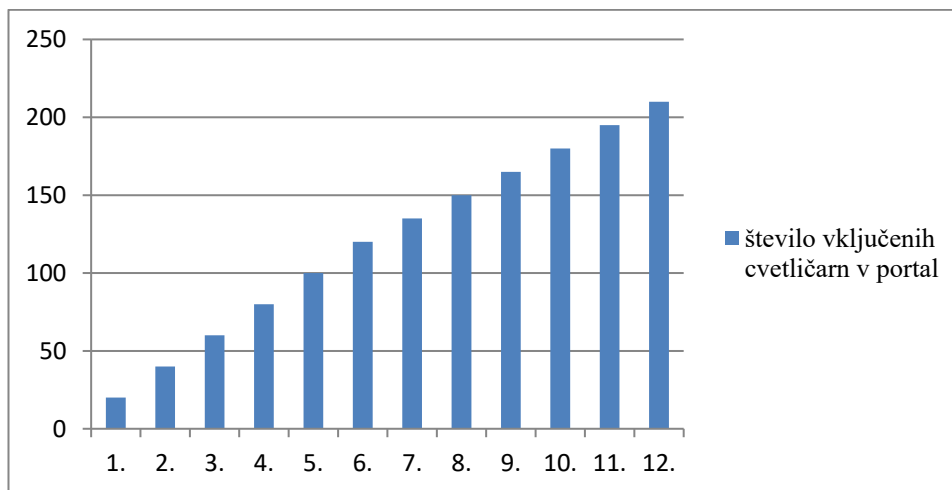
Q31 - V kolikor se nakupa v spletni cvetličarni ne bi poslužili, kakšen bi bila vaš razlog zato?

Možnih je več odgovorov

- ☐ ne nakupujem preko spleta
☐ raje nakupujem fizično v cvetličarni
☐ ponudbo si raje ogledam v živo
☐ ne zaupam plačevanju preko spleta
☐ Drugo:

PRILOGA 9: Število vključenih cvetličarn v portal

Slika 6: Število vključenih cvetličarn v prvem letu poslovanja



PRILOGA 10: Ponudba bančnih posojil

PODROBNOSTI INFORMATIVNEGA IZRAČUNA



Osebni kredit - Nespremenljiva obrestna mera

Podrobnosti kredita

REZULTATI INFORMATIVNEGA IZRAČUNA

Skupni znesek kredita	10.000,00 EUR
Število obrokov in odplačilna doba kredita (v mesecih)	36
Začetna mesečna obveznost	302,41 EUR
Nespremenljiva obrestna mera	5,60 %
Datum izračuna kredita	25.05.2016
Stroški odobritve	130,00 EUR
Stroški zavarovanja	225,36 EUR
Interkalarne obresti	24,00 EUR
Skupni stroški kredita	1.261,64 EUR
Efektivna obrestna mera	8,28 %
Skupni znesek, ki ga mora plačati kreditojemalec	11.261,64 EUR

Želite individualno ponudbo?

Ponudba je za vas lahko ugodnejša glede na vaše poslovanje z NLB in ostale pogoje najema kredita, saj informativni izračun temelji na splošni ponudbi. Zato pridobite individualno ponudbo.

Naročite individualno ponudbo

Naročite se h kreditnemu svetovalcu

Ta izračun je zgolj informativna narava in ne predstavlja ponudbe. Podatki so podlaga za izračun.

LARA GORNIK

INFORMATIVNI IZRAČUN

Znesek kredita	10.000,00 EUR
Doba odplačevanja v mesecih	36 mesecev
Datum zapadlosti kredita	31.05.2019
Realna obrestna mera	6,00000%
Skupna OM	6,00000%
Mesečna obveznost (anuiteta)	304,22 EUR
Stroški odobritve	150,00 EUR
Zavarovalna premija	0,00 EUR
Diskontirane interkalarne obresti	29,91 EUR
Strošek ocene rizika	219,04 EUR
Stroški skupaj	389,04 EUR
Pogodbene obresti	981,79 EUR
Skupni znesek, ki ga plača kreditojemalec	11.350,83 EUR
Znesek za nakazilo	9.601,05 EUR
Vrednost predmeta financiranja	0,00 EUR
Lastna udeležba	0,00 EUR
Skupna efektivna obrestna mera (EOM):	8,79%

EOM je informativne narave in velja na dan izračuna informativne ponudbe. EOM in skupni znesek, ki ga plača kreditojemalec sta izračunana na podlagi Zakona o potrošniških kreditih (ZPotK) in se lahko spremenita, če se spremenijo podatki uporabljeni za njun izračun. V izračunu EOM in skupnega zneska, ki ga plača kreditojemalec niso zajeti stroški, ki bi nastali zaradi neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti in stroški ustanovitve morebitne hipoteke.

PRILOGA 11: Ponudbe za izdelavo spletnega portala

Tabela 4: Ponudbe za izdelavo spletnega portala

Podjetje	Cena v EUR	Čas potreben za izdelavo
Optiweb d.o.o.	6.100,00	2 meseca
Ms3 d.o.o.	4.000,00 – 6.000,00	8 – 10 tednov
Dignitas	minimalno 3.000,00	2 meseca
Degriz d.o.o.	minimalno 4.000,00	2 – 3 mesece

PRILOGA 12: Prikaz izračuna stroška dela študenta*Tabela 5: Strošek dela študenta v EUR*

Strošek študentskega dela	
strošek 1 ure dela študenta 4€	
4 ure na dan	
prve 4 mesece - 20 dni	
druge 4 mesece - 10 dni	
Neto izplačilo študentu (20 dni)	320,00
Pok. zavarovanje	378,70
	58,70
Koncesijska dejatev	60,59
Dodatna koncesijka dajatev	7,57
Prispevkov za pok. in zdravstveno	59,61
DDV na koncesijo (22%)	28,11
Skupaj prispevki	214,58
SKUPAJ STROŠEK	534,58
Neto izplačilo študentu (10 dni)	160,00
Pok. zavarovanje	189,35
	29,35
Koncesijska dejatev	30,30
Dodatna koncesijka dajatev	3,79
Prispevkov za pok. in zdravstveno	29,80
DDV na koncesijo (22%)	14,06
Skupaj prispevki	107,29
SKUPAJ STROŠEK	267,29

PRILOGA 13: Obračun stroške kilometrine

Tabela 6: Strošek kilometrine podjetnika

	Število cvetličarn, ki nudijo dostavo	Dnevi, ki so potrebni za obisk vseh cvetličarn v regiji	Povprečno število km prevoženih za en obisk v regiji	Povp. št.km porevoženih za obisk vseh cvetličarn v regiji	Obračun stroška kilometrine v EUR
Osrednjeslovenska regija	72,8	14,56	126,00	1.834,56	678,79
Podravska regija	64,0	12,80	148,50	1.900,80	703,30
Regija JV Slovenija	18,4	3,68	157,50	579,60	214,45
Posavska regija	12,8	2,56	76,50	195,84	72,46
Koroška regija	14,4	2,88	147,50	424,80	157,18
Gorenjska regija	27,2	5,44	216,50	1.177,76	435,77
Savinjska regija	46,4	9,28	57,00	528,96	195,72
Goriška regija	21,6	4,32	334,00	1.442,88	533,87
Pomurska regija	16,8	3,36	273,50	918,96	340,02
Primorsko-notranjska regija	7,2	1,44	258,00	371,52	137,46
Obalno-kraška regija	17,6	3,52	353,33	1.243,73	460,18
Zasavska regija	11,2	2,24	20,00	44,80	16,58
Skupaj	330,4	66,08			3.945,76

PRILOGA 14: Izkaz denarnih tokov v obdobju 1 leta poslovanja

Tabela 7: Izkaz denarnih tokov v EUR – 1 leto

Denarni tokovi v prvem letu poslovanja				1 leto poslovanja spletnega portala											
Leto 0															
Obdobje	Mesec 10	Mesec 11	Mesec 12	Mesec 1	Mesec 2	Mesec 3	Mesec 4	Mesec 5	Mesec 6	Mesec 7	Mesec 8	Mesec 9	Mesec 10	Mesec 11	Mesec 12
Terminski plan	izdelava spletnega portala in vključitev prvih cvetličarn			spletni portal deluje, priključujejo se nove cvetličarne											
št.priključenih cvetličarn			60												210
ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	14.620,64			3.792,95											
Denarni tok iz poslovanja				364,84	486,46	608,07	729,69	820,90	912,11	1.003,32	1.094,53	1.185,74	1.276,95	1.276,95	1.276,95
Prejemki iz poslovanja															
Izdatki za plačilo storitev			6.073,90												
...za izdelavo spletne strani				324,63	324,63	324,63	324,63	324,63	324,63	174,63	174,63	174,63	174,63	174,63	174,63
...za vzdrževanje spl.strani in dodajanje novih kupcev															
...nakup domene	30,00														30,00
...letno gostovanje	40,00														40,00
...tržno komuniciranje			800,00	1.800,00	1.800,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00	122,00
Izdatki za plačilo dela															
...plačilo prispevkov	65,10	65,10	65,10	65,10	65,10	65,10	65,10	65,10	65,10	65,10	65,10	65,10	65,10	65,10	65,10
...za delo študenta	451,72	451,72	451,72	451,72	225,86	225,86	225,86	225,86							
...plačilo prevoza na delo	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Izdatki iz poslovanja	1.086,82	1.016,82	7.890,72	3.141,45	2.915,59	1.237,59	937,59	937,59	711,73	561,73	561,73	461,73	531,73	461,73	461,73
Denarni tok iz financiranja															
Prejemki iz financiranja															
Izdatki iz financiranja	277,78	277,78	277,77	277,78	277,78	277,78	277,78	277,78	277,78	277,78	277,78	277,78	277,78	277,78	277,78
Denarni tok	-1.364,60	-1.294,60	-8.168,49	-3.054,39	-2.706,91	-907,30	-485,68	-394,47	-77,40	163,81	255,02	446,23	467,44	537,44	537,44
Akontacija dohodnine															
KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	13.256,04	11.961,44	3.792,95	738,56	-1.968,35	-2.875,65	-3.361,33	-3.755,80	-3.833,20	-3.669,39	-3.414,37	-2.968,14	-2.500,70	-1.963,26	-1.425,81

PRILOGA 15: Izkaz denarnih tokov za obdobje 5 let

Tabela 8: Izkaz denarnih tokov v EUR - 5 let

Obdobje	0	I	II	III	IV	V
št.priključenih cvetličarn	60	210	250	260	270	280
ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	14.620,64	3.792,95	-1.425,81	2.933,59	10.618,86	21.184,17
Denarni tok iz poslovanja						
Prejemki iz poslovanja	0,00	11.036,52	15.323,43	18.242,17	18.971,86	19.701,55
Izdatki za plačilo storitev						
...za izdelavo spletne strani	6.073,90					
...za vzdrževanje spl.strani in dodajanje novih kupcev		2.995,59	895,59	821,69	600,00	600,00
...nakup domene	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
...letno gostovanje	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
...tržno komuniciranje	800,00	4.820,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Izdatki za plačilo dela						
...za delo študenta	1.355,16	1.355,16	0,00	0,00	0,00	0,00
Drugi poslovni odhodki						
...plačilo prispevkov	195,30	781,20	781,20	751,20	781,20	781,20
...strošek kilometrine	1.500,00	2.900,00	1.000,00	300,00	300,00	300,00
Izdatki iz poslovanja	9.994,36	12.921,95	6.346,79	5.542,89	5.351,20	5.351,20
Denarni tok iz financiranja						
Prejemki iz financiranja						
Izdatki iz financiranja	833,33	3.333,33	3.333,33	2.500,00	0,00	0,00
Neto denarni tok	-10.827,69	-5.218,76	5.643,31	10.199,28	13.620,66	14.350,35
Akontacija dohodnine	0,00	0,00	1.283,90	2.514,02	3.055,35	3.354,53
KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	3.792,95	-1.425,81	2.933,59	10.618,86	21.184,17	32.179,99

PRILOGA 16: Ponudba konkurenčnega portala

Tabela 9: Ponudba portala www.pogrebi.info

Pokrajina	Izbrana cvetličarna	Število artiklov v spletni trgovini	Povprečne cene artiklov v EUR
Ljubljana - Žale	Cvetličarna Erija	23	50 - 300
Dolenjska (Novo mesto)	Cvetličarna Zvonček Dejan Rojko s.p.	37	80 - 250
Gorenjska (Kranj)	Cvetličarna Tomaž Spaans s.p.	6	60 - 250
Primorska (Koper)	Cvetličarna Geaflor d.o.o.	14	70 - 300
Podravska (Maribor)	Cvetličarna Studenček Petra Štaner Venta s.p.	15	60 - 300
Pomurska (Murska Sobota)	Cvetličarna Andreja Križman s.p.	14	55 - 160

Vir: <http://www.pogrebi.info/spletna-cvetlicarna-ljubljana.html>

PRILOGA 17: Rezultati vrednotenja s teoretičnim modelom

Tabela 10: Teoretični model vrednotenja podjetja – prikaz rezultatov

Skupni kriteriji		Podkriteriji	Kode	Ocenjevalci			Uteži
Profil lastnika	K1			1	2	3	
		Ustanovitelj novega podjetja je v preteklosti že delala na vodilnem položaju v podjetju	PK 1	4	3	5	0,0500
		Ustanovitelj novega podjetja že ima izkušnje z ustanavljanjem novega podviga	PK 2	5	5	5	0,0433
		Ustanovitelj ima relevantne izkušnje v dejavnosti v kateri bo poslovalo novo podjetje	PK 3	3	2	4	0,0500
		Novo podjetje ustanavlja skupina ljudi	PK 4	2	1	2	0,0233
		Razvitost in velikost podjetnikove mreže	PK 5	4	3	5	0,0600
		Lastnik podjetja je moški ali ženska	PK 6	0	0	0	0,0100
Zunanje vezi	K2	Povprečna ocena skupine		3,6	2,8	4,2	
		Zaznati je večjo vrednost 'ego omrežja' pri ustanovitelju	PK 7	4	4	5	0,0783
		Novo podjetje ima zunanje partnerje	PK 8	4	4	5	0,0600
Tržne priložnosti	K3	Povprečna ocena skupine		4	4	5	
		V panogi novega podjetja obstaja visoka diferenciacija produktov	PK 9	4	3	5	0,0733
		V panogi je potreba po rasti	PK 10	3	2	4	0,0783
Investicijsko obdobje	K4	Povprečna ocena skupine		3,5	2,5	4,5	
		Investicijsko obdobje: srednje od 5 do 7 let	PK 11	0	0	0	0,0250
		Investicijsko obdobje: dolgo, več kot 12 let	PK 12	0	0	0	0,0183
Model financiranja	K5	Povprečna ocena skupine					
		Naložba povezana s kapitalom	PK 13	3	2	2	0,0267
		Financiranje z dolžniškimi viri ali več virov financiranja	PK 14	4	4	4	0,0317
Profil podjetja	K6	Povprečna ocena skupine		3,5	3	3	
		Inovativno podjetje	PK 15	3	2	4	0,0550
		Tvegano podjetje	PK 16	3	3	4	0,0383
		Pbetaven podvig	PK 17	4	2	4	0,0683
		Mlado podjetje	PK 18	5	5	5	0,0150
		Podvig z orientacijo po rasti	PK 19	4	2	5	0,0800
		Privatno podjetje	PK 20	0	0	0	0,0200
		Ne kotira na borzi	PK 21	0	0	0	0,0250
		Prihodnji dobiček, prihodnji denarni tokovi, prihodnji dohodki	PK 22	4	3	5	0,0700
		Povprečna ocena skupine		3,8	2,8	4,5	1,0000

Ocenjevalec 1: Cvetka Možina, vodja Poslovalnice Hrastnik (NLB)

Ocenjevalec 2: Tadej Arhar, Hypo Alpe Adria

Ocenjevalec 3: Lado Krašovec, direktor podjetja ASTONVITA družba za raziskave in razvoj, inženiring in storitve d. o. o.

Tabela 11: Prikaz rezultatov teoretičnega modela vrednotenja po posameznih skupinah kriterijev

Skupni kriteriji	Največja možna ocena	Ocenjevalci			Skupne uteži	Najvišja možna vrednost skupine	Vrednots kriterija	Dosežen delež v celoti
		1	2	3				
Profil lastnika	5	3,6	2,8	4,2	0,0394	0,591	0,41764	71%
Zunanje vezi	5	4	4	5	0,0692	1,038	0,8996	87%
Tržne priložnosti	5	3,5	2,5	4,5	0,0758	1,137	0,7959	70%
Model financiranja	5	3,5	3	3	0,292	4,38	2,774	63%
Profil podjetja	5	3,8	2,8	4,5	0,465	6,975	5,1925	74%
Dosežen delež	25	73,73%	60,53%	84,80%				

PRILOGA 18: Izkaz denarnih tokov ob uresničitvi pesimističnega scenarija

Tabela 12: Izkaz denarnih tokov v EUR ob zmanjšanju prve spremenljivke

Denarni tokovi v prvih petih letih poslovanja						
Obdobje	0	I	II	III	IV	V
št.priključenih cvetličarn		210	250	260	270	280
ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	14.620,64	3.792,95	-3.002,46	-241,07	5.541,80	13.746,18
Denarni tok iz poslovanja		9.459,87	13.134,37	15.636,15	16.261,60	16.887,04
Prejemki iz poslovanja						
Izdatki za plačilo storitev						
...za izdelavo spletne strani						
...za vzdrževanje spl.strani in dodajanje novih kupcev		2.995,59	895,59	821,69	600,00	600,00
...nakup domene		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
...letno gostovanje		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
...tržno komuniciranje		4.820,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Izdatki za plačilo dela						
...plačilo prispevkov		781,20	781,20	751,20	781,20	781,20
...za delo študenta		1.355,16	0,00	0,00	0,00	0,00
...plačilo prevoza na delo		2.900,00	1.000,00	300,00	300,00	300,00
Izdatki iz poslovanja		12.921,95	6.346,79	5.542,89	5.351,20	5.351,20
Denarni tok iz financiranja						
Prejemki iz financiranja						
Izdatki iz financiranja		3.333,33	3.333,33	2.500,00	0,00	0,00
Denarni tok		-6.795,41	3.454,25	7.593,26	10.910,40	11.535,84
Akontacija dohodnine		0,00	692,86	1.810,39	2.706,02	2.874,89
KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV		-3.002,46	-241,07	5.541,80	13.746,18	22.407,13

Tabela 13: Izkaz denarnih tokov v EUR ob zmanjšanju druge spremenljivke

Denarni tokovi v prvih petih letih poslovanja						
Obdobje	0	I	II	III	IV	V
št.priključenih cvetličarn		210	250	260	270	280
ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	14.620,64	3.792,95	-4.894,43	-5.033,10	-1.533,11	4.297,08
Denarni tok iz poslovanja		7.567,90	10.507,49	12.508,92	13.009,28	13.509,63
Prejemki iz poslovanja						
Izdatki za plačilo storitev						
...za izdelavo spletne strani						
...za vzdrževanje spl.strani in dodajanje novih kupcev		2.995,59	895,59	821,69	600,00	600,00
...nakup domene		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
...letno gostovanje		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
...tržno komuniciranje		4.820,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Izdatki za plačilo dela						
...plačilo prispevkov		781,20	781,20	751,20	781,20	781,20
...za delo študenta		1.355,16	0,00	0,00	0,00	0,00
...plačilo prevoza na delo		2.900,00	1.000,00	300,00	300,00	300,00
Izdatki iz poslovanja		12.921,95	6.346,79	5.542,89	5.351,20	5.351,20
Denarni tok iz financiranja						
Prejemki iz financiranja						
Izdatki iz financiranja		3.333,33	3.333,33	2.500,00	0,00	0,00
NETO Denarni tok		-8.687,38	827,37	4.466,03	7.658,08	8.158,43
Akontacija dohodnine		0,00	966,04	966,04	1.827,89	1.962,99
KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV		-4.894,43	-5.033,10	-1.533,11	4.297,08	10.492,53

Tabela 14: Izkaz denarnih tokov v EUR ob zmanjšanju tretje spremenljivke

Denarni tokovi v prvih petih letih poslovanja						
Obdobje	0	I	II	III	IV	V
št.priključenih cvetličarn		210	250	260	270	280
ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	14.620,64	3.792,95	-5.582,42	-5.880,85	-3.597,40	1.410,95
Denarni tok iz poslovanja		6.879,91	9.381,69	10.632,58	11.883,47	12.508,92
Prejemki iz poslovanja						
Izdatki za plačilo storitev						
...za izdelavo spletne strani						
...za vzdrževanje spl.strani in dodajanje novih kupcev		2.995,59	895,59	821,69	600,00	600,00
...nakup domene		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
...letno gostovanje		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
...tržno komuniciranje		4.820,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Izdatki za plačilo dela						
...plačilo prispevkov		781,20	781,20	751,20	781,20	781,20
...za delo študenta		1.355,16	0,00	0,00	0,00	0,00
...plačilo prevoza na delo		2.900,00	1.000,00	300,00	300,00	300,00
Izdatki iz poslovanja		12.921,95	6.346,79	5.542,89	5.351,20	5.351,20
Denarni tok iz financiranja						
Prejemki iz financiranja						
Izdatki iz financiranja		3.333,33	3.333,33	2.500,00	0,00	0,00
Denarni tok		-9.375,37	-298,43	2.589,69	6.532,27	7.157,72
Akontacija dohodnine		0,00	0,00	306,24	1.523,92	1.692,79
KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV		-5.582,42	-5.880,85	-3.597,40	1.410,95	6.875,87

PRILOGA 19: Izkaz denarnih tokov ob uresničitvi optimističnega scenarija

Tabela 15: Izkaz denarnih tokov v EUR ob povečanju prve spremenljivke

Denarni tokovi v prvem letu poslovanja						
Obdobje	0	I	II	III	IV	V
št.priključenih cvetličarn		210	250	260	270	280
ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	14.620,64	3.792,95	150,83	6.108,25	15.695,92	27.860,28
Denarni tok iz poslovanja		12.613,16	17.512,49	20.848,20	21.682,13	22.516,05
Prejemki iz poslovanja						
Izdatki za plačilo storitev						
...za izdelavo spletne strani						
...za vzdrževanje spl.strani in dodajanje novih kupcev		2.995,59	895,59	821,69	600,00	600,00
...nakup domene		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
...letno gostovanje		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
...tržno komuniciranje		4.820,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Izdatki za plačilo dela						
...plačilo prispevkov		781,20	781,20	751,20	781,20	781,20
...za delo študenta		1.355,16	0,00	0,00	0,00	0,00
...plačilo prevoza na delo		2.900,00	1.000,00	300,00	300,00	300,00
Izdatki iz poslovanja		12.921,95	6.346,79	5.542,89	5.351,20	5.351,20
Denarni tok iz financiranja						
Prejemki iz financiranja						
Izdatki iz financiranja		3.333,33	3.333,33	2.500,00	0,00	0,00
Denarni tok		-3.642,12	7.832,37	12.805,31	16.330,93	17.164,85
Akontacija dohodnine		0,00	1.874,95	3.217,64	4.166,56	4.508,47
KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV		150,83	6.108,25	15.695,92	27.860,28	40.516,66

Tabela 16: Izkaz denarnih tokov v EUR ob povečanju druge spremenljivke

Denarni tokovi v prvih petih letih poslovanja						
Obdobje	0	I	II	III	IV	V
št.priključenih cvetličarn		210	250	260	270	280
ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	14.620,64	3.792,95	5.057,04	16.340,20	31.344,62	48.625,97
Denarni tok iz poslovanja		17.658,42	24.517,48	29.187,48	30.354,98	31.522,48
Prejemki iz poslovanja						
Izdatki za plačilo storitev						
...za izdelavo spletne strani						
...za vzdrževanje spl.strani in dodajanje novih kupcev		2.995,59	895,59	821,69	600,00	600,00
...nakup domene		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
...letno gostovanje		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
...tržno komuniciranje		4.820,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Izdatki za plačilo dela						
...plačilo prispevkov		781,20	781,20	751,20	781,20	781,20
...za delo študenta		1.355,16	0,00	0,00	0,00	0,00
...plačilo prevoza na delo		2.900,00	1.000,00	300,00	300,00	300,00
Izdatki iz poslovanja		12.921,95	6.346,79	5.542,89	5.351,20	5.351,20
Denarni tok iz financiranja						
Prejemki iz financiranja						
Izdatki iz financiranja		3.333,33	3.333,33	2.500,00	0,00	0,00
NETO Denarni tok		1.403,14	14.837,36	21.144,59	25.003,78	26.171,28
Akontacija dohodnine		139,06	3.554,20	6.140,16	7.722,43	8.201,11
KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV		5.057,04	16.340,20	31.344,62	48.625,97	66.596,14

Tabela 17: Izkaz denarnih tokov v EUR ob povečanju tretje spremenljivke

Denarni tokovi v prvih petih letih poslovanja						
Obdobje	0	I	II	III	IV	V
št.priključenih cvetličarn		210	250	260	270	280
ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	14.620,64	3.792,95	2.673,46	11.918,23	23.478,53	37.610,96
Denarni tok iz poslovanja		15.135,79	22.015,70	23.349,98	25.017,84	25.851,77
Prejemki iz poslovanja						
Izdatki za plačilo storitev						
...za izdelavo spletne strani						
...za vzdrževanje spl.strani in dodajanje novih kupcev		2.995,59	895,59	821,69	600,00	600,00
...nakup domene		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
...letno gostovanje		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
...tržno komuniciranje		4.820,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Izdatki za plačilo dela						
...plačilo prispevkov		781,20	781,20	751,20	781,20	781,20
...za delo študenta		1.355,16	0,00	0,00	0,00	0,00
...plačilo prevoza na delo		2.900,00	1.000,00	300,00	300,00	300,00
Izdatki iz poslovanja		12.921,95	6.346,79	5.542,89	5.351,20	5.351,20
Denarni tok iz financiranja						
Prejemki iz financiranja						
Izdatki iz financiranja		3.333,33	3.333,33	2.500,00	0,00	0,00
Denarni tok		-1.119,49	12.335,58	15.307,09	19.666,64	20.500,57
Akontacija dohodnine		0,00	3.090,82	3.746,79	5.534,20	5.876,12
KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV		2.673,46	11.918,23	23.478,53	37.610,96	52.235,41

PRILOGA 20: Prikaz neto denarnih tokov 27 možnih izidov

Tabela 18: Neto denarni tokovi v EUR - 27 možnih izidov

Optimistična sprememba tretje spremenljivke						
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-1.119,49	12.335,58	15.307,09	19.666,64	20.500,57
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	3.090,82	3.746,79	5.534,20	5.876,12
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-1.119,49	9.244,76	11.560,30	14.132,43	14.624,45
NSV (8,28%) v EUR	21.442,23					
ISD v %	39,74					

Pesimistična sprememba prve spremenljivke						
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-6.795,41	3.454,25	7.593,26	10.910,40	11.535,84
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	692,86	1.810,39	2.706,02	2.874,89
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-6.795,41	2.761,39	5.782,87	8.204,38	8.660,95
NSV (8,28%) v EUR	-2.199,08					
ISD v %	4,92					
Pesimistična sprememba druge spremenljivke						
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-8.687,38	827,37	4.466,03	7.658,08	8.158,43
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	966,04	966,04	1.827,89	1.962,99
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-8.687,38	-138,66	3.499,99	5.830,19	6.195,45
NSV (8,28%)	-11.601,59					
ISD v %	-10,26					
Pesimistična sprememba tretje spremenljivke						
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-9.375,37	-298,43	2.589,69	6.532,27	7.157,72
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	0,00	306,24	1.523,92	1.692,79
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-9.375,37	-298,43	2.283,45	5.008,35	5.464,93
NSV (8,28%) v EUR	-14.420,12					
ISD v %	-15,37					
Optimistična sprememba prve spremenljivke						
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-3.642,12	7.832,37	12.805,31	16.330,93	17.164,85
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	1.874,95	3.217,64	4.166,56	4.508,47
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-3.642,12	5.957,42	9.587,67	12.164,36	12.656,38
NSV (8,28%) v EUR	12.000,97					
ISD v %	25,67					
Optimistična sprememba druge spremenljivke						
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		1.403,14	14.837,36	21.144,59	25.003,78	26.171,28
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		139,06	3.554,20	6.140,16	7.722,43	8.201,11
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	1.264,09	11.283,16	15.004,42	17.281,35	17.970,17
NSV (8,28%) v EUR	32.761,88					
ISD v %	54,73					

	Vrednost					
1 spremenljivka	realna					
2 spremenljivka	optimistična					
3 spremenljivka	optimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		2.286,07	17.289,11	20.560,84	25.295,65	26.317,21
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		377,45	4.559,42	5.900,83	7.842,10	8.260,94
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	1.908,62	12.729,69	14.660,01	17.453,55	18.056,27
NSV (8,28%) v EUR	34.722,87					
ISD v %	58,14					
	Vrednost					
1 spremenljivka	realna					
2 spremenljivka	optimistična					
3 spremenljivka	pesimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-5.018,10	5.643,31	9.323,66	14.058,47	15.080,04
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	1.283,90	2.277,60	3.234,86	3.653,70
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-5.018,10	4.359,40	7.046,06	10.823,62	11.426,34
NSV (8,28%) v EUR	5.563,53					
ISD v %	16,39					
	Vrednost					
1 spremenljivka	realna					
2 spremenljivka	pesimistična					
3 spremenljivka	pesimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-9.834,03	-923,88	1.880,85	5.740,04	6.323,79
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	0,00	268,04	1.310,02	1.467,63
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-9.834,03	-923,88	1.612,81	4.430,02	4.856,16
NSV (8,28%) v EUR	-16.735,11					
ISD v %	-19,69					
	Vrednost					
1 spremenljivka	realna					
2 spremenljivka	pesimistična					
3 spremenljivka	optimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-5.660,23	5.730,87	8.302,10	12.161,29	12.745,04
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	1.307,54	2.001,78	3.043,76	3.201,37
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-5.660,23	4.423,32	6.300,32	9.117,53	9.543,67
NSV (8,28%) v EUR	1.931,68					
ISD v %	11,24					

	Vrednost					
1 spremenljivka	optimistična					
2 spremenljivka	optimistična					
3 spremenljivka	optimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		4.934,83	21.141,86	24.647,09	29.673,77	30.841,27
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		1.092,61	6.139,04	7.576,19	9.637,13	10.115,81
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	3.842,22	15.002,81	17.070,90	20.036,64	20.725,47
NSV (8,28%) v EUR	44.679,22					
ISD v %	70,70					
	Vrednost					
1 spremenljivka	optimistična					
2 spremenljivka	optimistična					
3 spremenljivka	realna					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		1.403,14	14.837,36	21.144,59	25.003,78	26.171,28
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		139,06	3.554,20	6.140,16	7.722,43	8.201,11
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	1.264,09	11.283,16	15.004,42	17.281,35	17.970,17
NSV (8,28%) v EUR	32.761,88					
ISD v %	54,73					
	Vrednost					
1 spremenljivka	optimistična					
2 spremenljivka	optimistična					
3 spremenljivka	pesimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-3.412,79	7.832,37	11.804,60	16.831,28	17.998,78
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	1.874,95	2.947,45	4.371,71	4.850,38
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-3.412,79	5.957,42	8.857,15	12.459,57	13.148,40
NSV (8,28%) v EUR	12.182,64					
ISD v %	25,86					
	Vrednost					
1 spremenljivka	optimistična					
2 spremenljivka	realna					
3 spremenljivka	optimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-1.119,49	12.335,58	15.307,09	19.666,64	20.500,57
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	3.090,82	3.746,79	5.534,20	5.876,12
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-1.119,49	9.244,76	11.560,30	14.132,43	14.624,45
NSV (8,28%) v EUR	21.442,23					
ISD v %	39,74					

	Vrednost					
1 spremenljivka	optimistična					
2 spremenljivka	pesimistična					
3 spremenljivka	optimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-4.146,65	7.932,44	10.637,10	14.663,07	15.330,21
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	1.901,97	2.632,23	3.482,74	3.756,27
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-4.146,65	6.030,47	8.004,87	11.180,33	11.573,94
NSV (8,28%) v EUR	8.907,52					
ISD v %	21,53					
	Vrednost					
1 spremenljivka	optimistična					
2 spremenljivka	pesimistična					
3 spremenljivka	pesimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-8.916,71	327,02	3.298,53	7.324,51	7.991,65
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	0,00	650,81	1.737,83	1.917,95
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-8.916,71	327,02	2.647,72	5.586,68	6.073,69
NSV (8,28%) v EUR	-12.346,46					
ISD	-11,65					
	Vrednost					
1 spremenljivka	optimistična					
2 spremenljivka	pesimistična					
3 spremenljivka	realna					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-6.164,75	4.329,87	8.635,67	11.994,50	12.661,64
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	929,27	2.091,84	2.998,72	3.178,85
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-6.164,75	3.400,60	6.543,83	8.995,78	9.482,79
NSV (8,28%) v EUR	655,78					
ISD v %	9,27					
	Vrednost					
1 spremenljivka	optimistična					
2 spremenljivka	realna					
3 spremenljivka	pesimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-7.082,07	2.828,80	6.133,89	10.493,43	11.327,36
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	523,99	1.416,36	2.593,44	2.818,60
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-7.082,07	2.304,81	4.717,53	7.900,00	8.508,76
NSV (8,28%) v EUR	-4.016,07					
IRRISD	2,13					

	Vrednost					
1 spremenljivka	pesimistična					
2 spremenljivka	pesimistična					
3 spremenljivka	pesimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-10.751,36	-2.174,77	463,18	4.155,58	4.655,94
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	0,00	0,00	882,22	1.017,31
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-10.751,36	-2.174,77	463,18	3.273,36	3.638,62
NSV (8,28%) v EUR	-21.214,14					
ISD v %	-28,86					
	Vrednost					
1 spremenljivka	pesimistična					
2 spremenljivka	pesimistična					
3 spremenljivka	realna					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-8.687,38	827,37	4.466,03	7.658,08	8.158,43
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	24,27	966,04	1.827,89	1.962,99
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-8.687,38	803,10	3.499,99	5.830,19	6.195,45
NSV (8,28%) v EUR	-10.798,34					
ISD v %	-9,12					
	Vrednost					
1 spremenljivka	pesimistična					
2 spremenljivka	pesimistična					
3 spremenljivka	optimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-7.173,80	3.529,30	5.967,10	9.659,50	10.159,86
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	713,12	1.371,33	2.368,28	2.503,37
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-7.173,80	2.816,18	4.595,77	7.291,23	7.656,49
NSV (8,28%) v EUR	-4.775,98					
ISD v %	0,72					
	Vrednost					
1 spremenljivka	pesimistična					
2 spremenljivka	realna					
3 spremenljivka	pesimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-9.375,37	-298,43	2.589,69	6.532,27	7.157,72
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	0,00	459,43	1.523,92	1.692,79
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-9.375,37	-298,43	2.130,27	5.008,35	5.464,93
NSV (8,28%) v EUR	-14.540,79					
ISD v %	-15,58					

	Vrednost					
1 spremenljivka	pesimistična					
2 spremenljivka	optimistična					
3 spremenljivka	pesimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-6.623,41	3.454,25	6.842,72	11.285,66	12.161,29
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	692,86	1.607,74	2.807,34	3.043,76
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-6.623,41	2.761,39	5.234,98	8.478,32	9.117,53
NSV (8,28%) v EUR	-1.965,78					
ISD v %	5,30					
	Vrednost					
1 spremenljivka	pesimistična					
2 spremenljivka	optimistična					
3 spremenljivka	optimistična					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-362,70	13.436,36	16.474,59	20.917,53	21.793,16
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	3.388,03	4.225,47	6.047,07	6.406,08
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-362,70	10.048,34	12.249,13	14.870,46	15.387,08
NSV (8,28%) v EUR	24.418,34					
ISD v %	44,06					
	Vrednost					
1 spremenljivka	pesimistična					
2 spremenljivka	realna					
3 spremenljivka	realna					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-6.795,41	3.454,25	7.593,26	10.910,40	11.535,84
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	692,86	1.810,39	2.706,02	2.874,89
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-6.795,41	2.761,39	5.782,87	8.204,38	8.660,95
NSV (8,28%) v EUR	-2.199,08					
ISD v %	4,92					
	Vrednost					
1 spremenljivka	pesimistična					
2 spremenljivka	realno					
3 spremenljivka	optimistično					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-4.903,44	6.831,65	9.469,60	13.412,18	14.037,63
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	1.604,76	2.317,00	3.381,50	3.226,31
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-4.903,44	5.226,90	7.152,60	10.030,68	10.811,32
NSV (8,28%) v EUR	5.503,23					
ISD v %	16,55					

	Vrednost					
1 spremenljivka	pesimistično					
2 spremenljivka	optimistična					
3 spremenljivka	realno					
Leto		1	2	3	4	5
Neto tok (prilivi-odlivi) v EUR		-3.011,46	8.707,99	13.847,72	17.415,03	18.290,66
Plačilo akontacije dohodnine v EUR		0,00	2.111,37	3.148,45	4.611,05	4.970,05
Začetna investicija						
Neto denarni tok po davkih v EUR	-14.620,64	-3.011,46	6.596,62	10.699,27	12.803,99	13.320,61
NSV (8,28%) v EUR	14.915,73					
ISD v %	29,78					