

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POSLOVNE PRILOŽNOSTI: RAZVOJ OPORNICE ZA
REHABILITACIJO DIASTAZE REKTUSA**

Ljubljana, julij 2016

JANJA KRIŽMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Janja Križman, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza poslovne priložnosti: razvoj opornice za rehabilitacijo diastaze rektusa, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Boštjan Antončič,

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, dne 6.7.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO	3
1.1 Zgodovinski pregled pojmovanja podjetnika	5
1.2 Današnja opredelitev podjetnika	7
1.3 Podjetniške značilnosti	8
1.4 Notranje podjetništvo	10
1.5 Družinsko podjetništvo	12
1.6 Mednarodno podjetništvo	13
1.7 Tehnološko podjetništvo	15
1.8 Socialno podjetništvo	15
1.9 Podjetnice	16
1.10 Podporne institucije za podjetništvo	17
2 PODJETNIŠKI PROCES	19
3 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST	23
3.1 Aktivno iskanje podjetniške priložnosti	24
3.2 Pasivno iskanje in naključno odkritje podjetniške priložnosti	24
3.3 Ustvarjanje podjetniške priložnosti	24
3.3.1 Prototipni model	25
3.3.2 Primerjalni model	25
3.4 Možnosti za uspeh	28
3.5 Poslovni načrt	29
3.6 Ideja za poslovno priložnost: razvoj opornice za rehabilitacijo diastaze rektusa	30
4 POSLOVNI NAČRT ZA RAZVOJ OPORNICE ZA REHABILITACIJO DIASTAZE REKTUSA	33
4.1 Povzetek poslovnega načrta	33
4.2 Podjetje in panoga	35
4.2.1 Vizija	35
4.2.2 Poslanstvo	35
4.2.3 Panoga	36
4.3 Izdelek	37
4.4 Trg in poslovno okolje	40
4.4.1 Analiza trga	40
4.4.2 Dejavniki nakupa	41
4.4.3 Potencialni kupci	41
4.5 Strategija in načrt izvedbe	41
4.5.1 Cilji projekta	41
4.5.2 Konkurenca	42
4.5.3 Trženjska in prodajna strategija	47
4.5.4 Organizacija in menedžment	54
4.5.5 Proizvodni in storitveni načrt	55

4.5.6 Pravno okolje	60
4.6 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.....	61
4.7 Finančna analiza	63
4.8 Ekonomska ocena investicije	66
4.8.1 Izkaz poslovnega izida	67
4.8.2 Bilanca stanja	67
4.8.3 Izkaz denarnih tokov	67
4.8.4 Kritična tveganja in analiza občutljivosti investicije	68
SKLEP	69
LITERATURA IN VIRI	71
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pristopi, ki opisujejo različne podjetniške modele	4
Tabela 2: Stopnje preživetja podjetja glede na njegovo velikost v prvem letu poslovanja ..	28
Tabela 3: Velikosti opornice MyIpsum	38
Tabela 4: Analiza neposredne in posredne konkurence	46
Tabela 5: Prikaz razporeditve denarja za oglaševanje prek AdWordsa	52
Tabela 6: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Diastaza d.o.o. ...	62
Tabela 7: Struktura stroškov kot delež prihodkov podjetja Diastaza d.o.o.	67

KAZALO SLIK

Slika 1: Ključne in zaželeno podjetniške značilnosti	10
Slika 2: Model notranjega podjetništva	11
Slika 3: Kritična faza družinskega podjetja	13
Slika 4: Podjetniški proces.....	22
Slika 5: Vloga vpliva zaznave vzorcev pri identifikaciji podjetniške priložnosti.....	27
Slika 6: Grafični prikaz diastaze rektusa	31
Slika 7: Izgled opornice MyIpsum by Ymoción design	39
Slika 8: Naprave, uporabljene pri iskanju ključnih besednih zvez problematike diastaze rektusa po podatkih Googleovega načrtovalca ključnih besed, v odstotkih	49
Slika 9: Delež iskanj izbranih ključnih besed po državah, v odstotkih	51
Slika 10: Organizacijska struktura podjetja Diastaza d.o.o.	55
Slika 11: Proizvodni proces opornice	57
Slika 12: Terminski načrt podjetja Diastaza d.o.o.	59

UVOD

Že vse od srednjega veka je znan pojem podjetništvo, fenomen, ki združuje perspektivne podjetniške ideje in posameznike – podjetnike, ki v te ideje verjamejo in jih želijo razvijati do te mere, da iz njih lahko začnejo črpati prihodke. Podjetnik, oseba, ki je pripravljena prevzeti nase ne le vlogo posrednika, inovatorja, temveč tudi nekoga, ki neprestano stremi k izboljšavam in budno spremlja dogajanje na svojem trgu, sprejema ključne odločitve o delovanju podjetja, pa najsi je podjetje plod lastnega vložka ali poslovna priložnost kapitalskega investitorja. Stokes in Wilson (2006, str. 30) v zvezi s podjetništvom pišeta o neke vrste modernem paradoksu, saj podjetništvo vidita kot pomemben del sodobnega gospodarskega in družbenega življenja. Podjetniki imajo ključno vlogo v našem življenju, pa vendar je v zvezi s podjetništvom in tem, kaj točno podjetniki delajo, še veliko nejasnega. Tako Shane in Venkataraman (2000, str. 218) kot tudi številni drugi avtorji ugotavljajo pomanjkanje jasnosti definicij podjetništva.

Prav gotovo igrata pri nastajanju novih podjetij in s tem tudi novih podjetnikov pomembno vlogo gospodarsko okolje in trenutna ekonomska situacija trga, ki je že od nekdaj mnoge posameznike silila v inovativnost in iznajdljivost. Schumpeter (v Baum, Frese & Baron 2012, str. 5) je mnenja, da tudi tu igra podjetništvo pomembno vlogo, saj je pomemben gospodarski mehanizem, skozi katerega se identificirajo neučinkovitosti v gospodarstvu in s pomočjo katerega se le-te tudi ublaži. Poleg tega pa podjetniki spremenijo tehnološke in organizacijske inovacije v boljše izdelke in storitve, kar posledično motivira tudi njihovo konkurenco, da izboljša svoje izdelke in procese. Z ustanavljanjem novih podjetij in tako ustvarjanjem novih delovnih mest je podjetništvo med letoma 1980 in 1990 v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) pomagalo ustvariti več kot pet milijonov delovnih mest. Vendar se je po drugi strani pomembno zavedati tudi krute statistike uspešnosti novoustanovljenih podjetij, saj po nekaterih raziskavah v prvih petih letih delovanja propade več kot 50 % podjetij (Kirchhoff v Baum et al., 2012, str. 5). Prav zato je toliko pomembneje razumeti dejavnike, ki vplivajo na ustanavljanje novih podjetij in njihovo rast.

Potem pa so tu še sanje o tisti enkratni ideji, njenem razvoju, uspehu in osebnem zadovoljstvu ob dosegu cilja ter ne nazadnje o finančni nagradi, ki temu upravičeno sledi.

Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič (2002, str. 30) navajajo, da je podjetništvo proces ustvarjanja nečesa novega ter prevzemanja tveganj in nagrad. In prav zaradi te kompleksnosti, neotipljivosti, raznolikosti podjetništva, samostojnosti in hkrati občutka navidezne svobode, ki jo daje podjetniku, je podjetništvo dandanes priljubljeno med mladimi, starimi, revnimi, bogatimi, izobraženimi in neizobraženimi. Vsi imajo sanje, vizijo, vidijo priložnost. Tukaj pa se postavi ključno vprašanje: ali jim bo uspelo? Prav to pa je tudi moje vprašanje. Ali je moja poslovna ideja dovolj dobra? Ali ima možnosti za uspeh? Tako kot veliko podjetnikov sem tudi sama dobila svojo poslovno idejo iz lastne izkušnje. Nekaj mesecev po svoji prvi nosečnosti sem namreč po naključju ugotovila, da imam kot posledico

nosečnosti ne tako zelo redko stanje, imenovano (angl. *Diastasis Recti Abdominis*) ali razmik trebušnih mišic (v nadaljevanju diastaza rektusa). Fernandes da Mota, Pascoal, Carita in Bø (2015, str. 200) definirajo diastazo rektusa kot oslabitev vzdolžne osi (*linea alba*) trebušne mišice *rectus abdominis*, ki v večini primerov nastopi med nosečnostjo ali v prvih tednih po porodu. Ko sem poskušala izvedeti kaj več o tem zdravstvenem stanju, so bile informacije, ki sem jih dobila, zelo skope, ljudje, na katere sem se obrnila, pa mi o tem niso vedeli veliko povedati. Še več, nekateri mi niso znali o problemu diastaze rektusa in predvsem o njenem zdravljenju povedati čisto nič. Vendar pa me to ni ustavilo, iskala sem naprej in ugotovila, da je diastaza rektusa pravzaprav zelo pogost pojav pri nosečnicah. Opazila sem tudi, da na trgu ni veliko izdelkov oziroma ponudnikov storitev, ki bi pomagali pri odpravljanju tega stanja in z njim povezanih problemov. In prav v tem sem videla priložnost, katere potencial bi rada preizkusila v svojem magistrskem delu.

Namen magistrskega dela je analizirati poslovno priložnost za razvoj opornice za rehabilitacijo diastaze rektusa, pri čemer sem si za cilj magistrskega dela zastavila, da temeljito raziščem podjetniški proces vse do razvoja izdelka in ustanovitve podjetja, hkrati pa skozi poslovni načrt preverim lastno poslovno idejo.

Da bi lahko karseda natančno ocenila potencial poslovne ideje, sem najprej proučila relevantno literaturo in strokovne članke s področja podjetništva ter tako s teoretičnega vidika opredelila pojma podjetništvo in podjetniške ideje.

V nadaljevanju magistrskega dela sem izdelala poslovni načrt za podjetniško idejo, torej za razvoj opornice za rehabilitacijo diastaze rektusa. V sklopu poslovnega načrta sem med drugim raziskala in analizirala trg in panogo, se dotaknila razvoja izdelka, naredila prodajni načrt in strategijo trženja ter ocenila tudi glavna tveganja in probleme, ki bi lahko ogrozili dejansko izvedbo mojega poslovnega načrta.

Na koncu magistrskega dela sem tako lahko odgovorila na naslednje raziskovalno vprašanje: ali predstavlja razvoj opornice za rehabilitacijo diastaze rektusa poslovno priložnost.

S pomočjo deduktivne metode, izvedene na podlagi kvalitativne analize literature, sem raziskala področje podjetništva in pripravila teoretični pregled gradiva o podjetniški ideji in podjetniškem procesu. V praktičnem delu sem pripravila analizo poslovne priložnosti: razvoj opornice za rehabilitacijo diastaze rektusa. Ali je izbrana poslovna ideja dovolj rentabilna za praktično izvedbo, sem prikazala z izračunom finančnih projekcij, ki sem jih pripravila skozi poslovni načrt v magistrskem delu. Ob izdelavi poslovnega načrta sem uporabila tudi tehniko poglobljenega individualnega intervjuja, s pomočjo katere sem pridobila pogled na problematiko diastaze rektusa in njenega zdravljenja tudi s strani zdravniške stroke.

1 PODJETNIŠTVO

»Mož in žena, ki odpreta delikateso ali mehiško restavracijo v ameriškem predmestju, vsekakor tvegata. Ampak ali sta podjetnika? Vse, kar sta naredila, je bilo v preteklosti narejeno že nešteto krat. Stavita na večjo priljubljenost obiskovanja restavracij v njuni okolici, ampak hkrati ne ustvarita niti novega zadovoljstva niti novega povpraševanja potrošnikov. Gledano s tega vidika vsekakor nista podjetnika, čeprav sta ustanovila novo podjetje. McDonald's na drugi strani pa je podjetništvo. Zagotovo ni izumil ničesar novega. Njegov končni izdelek je nekaj, kar so ameriške restavracije delale že leta pred njim. Vendar z uporabo konceptov upravljanja in tehnik vodenja (z vprašanjem, kaj predstavlja vrednost za stranke), standardizacijo izdelka, načrtovanjem procesa in sredstev ter z usposabljanjem, ki temelji na analizi dela, ki ga je treba opraviti in kateremu je šele nato sledilo določanje standardov, ki so potrebni, je McDonald's drastično nadgradil donos sredstev in tako ustvaril nov trg in nove stranke. To je podjetništvo.« (Drucker, 1985, str. 21).

Opredeliti podjetništvo ni tako enostavno, kot se zdi na prvi pogled. Še posebno ne za tako novo področje, kot je podjetništvo. Čeprav je mnogo avtorjev poskušalo najti definicijo, ki bi najbolje opisala podjetništvo, do danes ne obstaja neka splošno sprejeta in dogovorjena opredelitev (Baron & Shane, 2008, str. 4).

Definicijo, ki je nekako bila deležna večjega odobravanja, sta zasnovala Shane in Venkataraman (2000, str. 218), ki v njej navajata, da področje podjetništva poskuša proučiti, kako priložnosti za ustvariti nekaj novega nastanejo in so odkrite oziroma ustvarjene s strani posameznikov, ki nato uporabijo različna sredstva, da jih izkoriščajo in razvijajo ter tako proizvedejo široko paleto učinkov. Ruzzier, Antončič, Bratkovič in Hisrich (2008, str. 15) pa privzemajo Hisrichovo definicijo, po kateri je podjetništvo proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vložita potreben čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva. Podjetništvo kot družbenoekonomski fenomen, ki je rezultat podjetnika kot osebnosti in podjetniške organizacije, ki obstaja v določenem okolju, pa opredeli Solymossay (v Ruzzier et al., 2008, str. 15).

Timmons in Spinelli (v Stokes & Wilson, 2006, str. 32) navajata, da je podjetništvo način razmišljanja in delovanja, ki temelji na priložnosti, celostnem pristopu in uravnoveženem vodenju.

Razvoj podjetništva tako lahko opazujemo z dveh zornih kotov, s strani posameznika in tako imenovane psihološke teorije ter s strani okolja, ki vpliva na podjetnika posameznika, ter s tem s sociokulturnega vidika proučimo podjetništvo (Ruzzier et al., 2008). Cunningham in Lischeron (1991, str. 47) pa še nekoliko natančneje predstavita različne pristope, ki opisujejo podjetništvo in ki so predstavljeni v tabeli 1. Podjetništvo razdelita na šest šol, od katerih vsaka zagovarja svoj pogled na podjetnika.

Prva šola, šola karizmatične osebe, pravi, da so podjetniki karizmatične osebe, ki svoje ideje in koncepte predstavijo na način, ki se ostalim zdi zanimiv in stimulativen. Ti ljudje imajo intuitivno sposobnost zaznavanja podjetniških priložnosti. Šola posebnih značajskih lastnosti zagovarja teorijo, da imajo podjetniki edinstvene vrednote ter odnos do dela in življenja. Zagovarjajo mnenje, da se podjetnika ne da razviti oziroma izučiti v učilnicah, temveč da se podjetniške sposobnosti razvijejo skozi čas, predvsem v odnosih s starši in učitelji. Bistvo raziskovanja klasične šole podjetništva predstavljajo inovacije, kreativnost in odkritja. Podjetništvo pa se v njihovih očeh nanaša na proces ustvarjanja priložnosti. Za razliko od šole posebnih značajskih značilnosti pa menedžerska šola zagovarja mnenje, da se podjetnike da vzgojiti v učilnicah. Po mnenju te šole je podjetništvo niz priučenih aktivnosti, katerih fokus leži v upravljanju podjetja. Šola vodenja gleda na podjetnika kot na vodjo, ki se za doseg svojih ciljev zanaša na ljudi. Zato šola zagovarja mnenje, da morajo biti podjetniki večji in privlačni za druge, da bi se jim ti pridružili. Podjetniki so za njih upravitelji ljudi, saj jih morajo motivirati, usmerjati in voditi. Šola notranjega podjetništva se je razvila kot odgovor na pomanjkanje inovativnosti in konkurenčnosti znotraj organizacije ter poudarja, da je moč s pomočjo spodbude zaposlenih k podjetniškemu delovanju v delno samostojnih enotah doseči inovacije znotraj organizacije. Notranje podjetništvo je torej skupinski model, kjer posamezniki delajo skupaj z namenom reševanja problemov in iskanja priložnosti.

Tabela 1: Pristopi, ki opisujejo različne podjetniške modele

Podjetniški model	Glavne lastnosti	Vedenje in veščine	Vrsta podjetja
Karizmatična oseba	Podjetnik ima intuitivno sposobnost, t. i. šesti čut, instinkte, s katerimi je rojen.	Intuicija, vitalnost, energija, vztrajnost.	Start-up.
Posebne značajske lastnosti	Podjetniki imajo edinstvene vrednote, odnos in potrebe, ki jih ženejo.	Osebne vrednote, sprejemanje tveganja, potreba po dosežkih.	Start-up.
Klasična šola	Glavna značilnost podjetniškega obnašanja je inovativnost.	Inovacije, kreativnost.	Start-up in zgodnja rast.
Menedžer	Podjetniki so organizatorji podjetij, ustanovitelji, lastniki, menedžerji in sprejemajo tveganje.	Planiranje proizvodnje, vodenje ljudi, zagotavljanje finančnih sredstev.	Zgodnja rast in zrelost.
Vodja	Podjetniki so vodje ljudi, imajo sposobnost prilagoditi svoj stil videnja potrebam ljudi.	Motiviranje, dajanje navodil in vodenje.	Zgodnja rast in zrelost.
Notranji podjetnik	Razvoj neodvisnih enot znotraj podjetja.	Oprezanje za priložnostmi.	Zrelost in spremembe.

Vir: Prirejeno po Cunningham in Lischeron, Defining Entrepreneurship, 1991, str. 47.

Z razlogom sem poiskala in predstavila toliko različnih definicij, saj sem želela poudariti kompleksnost definiranja pojma podjetništvo zaradi njegove interdisciplinarne narave, saj združuje psihološke, sociološke, ekonomske in poslovne elemente. Bygrave (v Blundel & Lockett, 2011, str. 251) poda zanimivo primerjavo problematičnosti definiranja podjetništva, in sicer navaja, da je podjetništvo za razliko od fizike, ki je bila v ospredju intelektualne misli že več kot dve tisočletji, šele v fazi opažanja. In prav to dejstvo ima pomembne posledice na teorijo in metode, ki jih uporabljamo. Podobno kot biologija pred Darwinovo teorijo naravne izbire. V tej fazi bi moral biti poudarek na skrbnih opazovanjih, namesto na snovanju teorije podjetništva.

Kako pa je z definicijo podjetnika? Pojem podjetnik se je razvijal vzporedno z razvojem teorije o podjetništvu, ima francoski izvor, dobesedno pa pomeni »vmesnik« oziroma »posrednik« (angl. *Entrepreneur*). Hisrich, Peters in Shepherd (2005, str. 6) povzamejo podjetnika kot posameznika, ki prevzema tveganja in začne oziroma ustvari nekaj novega.

1.1 Zgodovinski pregled pojmovanja podjetnika

Zgodnje obdobje

Začetki podjetništva in njegovega opredeljevanja segajo vse do Marca Pola in njegovega prizadevanja k vzpostavitvi trgovskih poti z Daljnim vzhodom. Marco Polo je takrat podpisal posredniško pogodbo za prodajo blaga s kapitalistom, ki je v poslovnem dogovoru nosil pasivno tveganje, aktivno tveganje pa je prevzel trgovec sam, saj je nosil vsa fizična in čustvena tveganja. Ko je trgovec prodal blago, sta si ob vrnitvi s potovanja s kapitalistom razdelila dobiček, pri čemer je večina pripadla kapitalistu (do 75 %), trgovec pa je dobil preostalih 25 % (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 27). Podjetnik je imel torej v tem času vlogo posrednika, ki prevzema tveganje.

Srednji vek

V srednjem veku se je pojem podjetnik uporabljal predvsem za osebe oziroma akterje, ki so vodili velike proizvodne projekte. Navadno v takšnih projektih podjetnik ni prevzemal nobenega tveganja, temveč je večinoma upravljal in vodil projekte z uporabo sredstev, ki jih je zagotovila vlada ali država. Med takšne projekte so se v srednjem veku štele predvsem izgradnje gradov, utrd, javnih zgradb in katedral (Hisrich et al., 2005, str. 6).

Sedemnajsto stoletje

V sedemnajstem stoletju se je pojem podjetništvo ponovno začel povezovati s tveganjem, le da je bil podjetnik tukaj oseba, ki je sklenila dogovor o storitvi ali dobavi določenih izdelkov z vlado. Pogodbeno določena cena je bila končna, kar je pomenilo, da vse tveganje za morebitne izgube nosi podjetnik sam.

Richard Cantillon je kot prvi ugledni avtor in ekonomist osnoval definicijo podjetnika, na katerega je gledal kot na prevzemnika tveganj, ki kupuje po določeni ceni, prodaja pa po negotovi ceni in zato posluje v negotovem okolju (Hisrich et al., 2005, str. 6).

Osemnajsto stoletje

Osemnajsto stoletje je bilo neke vrste prelomno stoletje za razvoj in pojmovanje pojma podjetništvo. V tem obdobju se je namreč začelo razlikovanje med osebo s kapitalom, tako imenovanim tveganim kapitalistom ali profesionalnim menedžerjem denarja, ki nalaga lastniški kapital, da bi dosegel visoke donose, in osebo, ki potrebuje denar, to je ključnim podjetnikom. Ključni razlog za nastanek te diferenciacije je bila svetovna industrializacija, v kateri je nastalo veliko invencij kot posledica oziroma odgovor na spremembe, ki so se dogajale v svetu (Ruzzier et al., 2008, str. 21).

Devetnajsto in dvajseto stoletje

Predvsem v devetnajstem in na začetku dvajsetega stoletja podjetnikov niso razlikovali od menedžerjev, na njih so gledali z ekonomskega vidika. Podjetnik je organiziral in vodil podjetje z namenom doseganja lastnega dobička, plačeval je materiale, ki jih je potreboval, uporabo zemlje, storitve, ki jih je najemal, in ne nazadnje tudi za kapital, ki ga je potreboval. Podjetje je vodil s svojo intuicijo, znanjem in veščinami, pri čemer je upošteval potencialne izgube ali dobiček, ki sta lahko nastala zaradi nepredvidljivih razmer. Nastalo razliko med prejemki in stroški je lahko zadržal zase (Ruzzier et al., 2008, str. 21).

Sredi dvajsetega stoletja se je razvil pojem podjetnika kot inovatorja – posameznika, ki razvije nekaj edinstvenega. Koncept inovacij in novosti predstavlja sestavni del podjetništva, pri čemer je predvsem inovacija kot uvedba nečesa novega ena izmed najtežjih podjetniških nalog. Schumpetrova definicija podjetništva (v Ruzzier et al., 2008, str. 21; OECD, 2010, str. 32) pa pravi, da je podjetnik ključna oseba, tako imenovani disruptor oziroma motilec, v razvoju podjetništva, oseba z vizijo, saj z inovacijami – motnjami omogoča razvoj celotnega gospodarstva. Njegova naloga je izkoriščati te invencije z namenom izboljšati in spremeniti načine proizvodnje. Nepreizkušene tehnološke možnosti mora podjetnik izkoriščati bodisi za proizvodnjo novih izdelkov ali za proizvodnjo starih izdelkov na nov način, pri čemer mora neprestano odkrivati nove vire za dobavo materiala.

Kirzner (v OECD, 2010, str. 32) poudarja vlogo podjetnika kot posameznika, ki identificira poslovne priložnosti. Podjetnika vidi kot izkoriščevalca prej neopaženih dobičkonosnih priložnosti, ki si na trgu ustvari začasni monopol, dokler njegova poslovna priložnost ne pritegne pozornosti konkurentov, ki z vstopom na trg zmanjšajo ali onemogočijo dobičke.

1.2 Današnja opredelitev podjetnika

Antončič et al. (2002, str. 29) povzemajo tri definicije podjetništva:

- Shaperovo, ki pravi, da je podjetništvo vrsta vedenja, ki vsebuje: dajanje pobud, organizacijo in reorganizacijo družbenih ter ekonomskih mehanizmov, ki dalje preoblikujejo vire in razmere v praktično korist, ter sprejemanje tveganja in neuspeha;
- Vesperjevo definicijo podjetnika, ki z vidika ekonomista opisuje podjetnika kot osebo, ki združi vire, delovno silo, materiale in druga sredstva na način, da je njihova skupna, nova vrednost večja kot prej;
- Ronstadtova definicija pa razlaga podjetništvo kot »dinamičen proces ustvarjanja bogastva, ki se povečuje«. To bogastvo ustvarjajo posamezniki, ki prevzemajo tveganja glede lastniškega kapitala, časa in obveznosti ter dajo vrednost izdelku oziroma storitvi.

Dodd (2002, str. 524) glede na njihove značilnosti in način vodenja podjetnike razdeli v sedem skupin:

- popotnik: raziskovalec, ki postopno razvija novosti, je napreden, uspešen;
- tekmovalec: njegova ključna lastnost je tekmovalnost, stremi k doseganju lastnih ciljev, je napreden;
- graditelj: postopno razvija podjetje in premaguje probleme;
- vzgojitelj: je odgovoren, predan, skrben, podjetje razvija po korakih;
- bojevnik: je agresiven, tekmovalen in napadalen;
- norec: je razdražljiv in destruktiven;
- strastnež: je predan vlogi podjetnika.

Tudi sama bi kot meni najbližjo definicijo podjetništva privzela opredelitev, ki so jo Ruzzier et al. (2008, str. 24) priredili po avtorjih Hisrich in Brush: »Podjetništvo je proces, v katerem podjetniki posvečajo čas in napore, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejemajo pripadajoče nagrade v obliki denarnega in osebnega zadovoljstva in neodvisnosti.« Iz te definicije so razvidni štirje ključni elementi podjetništva: ustvarjalni proces, ki je vključen v samem podjetniškem udejstvovanju, čas in napore, ki so potrebni za ustvarjanje nečesa novega, prevzemanje tveganj ter ne nazadnje tudi nagrade, ki sledijo (Hisrich et al., 2005, str. 8).

Kako pa je z razlikovanjem pojmov podjetnik in menedžer ter kakšne so dejanske razlike med njima? Podjetnik se za razliko od menedžerja sooča z večjo negotovostjo, saj ugotavlja, kakšno bo prihodnje stanje ekonomskih razmer, hkrati pa deluje na daljši rok kot menedžer, ki deluje v krajšem časovnem obdobju, z jasneje določenimi pogoji poslovanja in znanimi proizvodnimi viri. Tudi podjetniško udejstvovanje pri inovacijah se razlikuje od menedžerskega. Podjetniki se tako pogosteje lotevajo radikalnih inovacij, medtem ko se menedžerji raje poslužujejo postopnih diferenciacij. Tudi po plačilu oziroma konstantnosti

prihodkov sta si menedžer in podjetnik zelo različna. Medtem ko menedžer za svoje delo dobiva plačilo v obliki redne plače in morebitnih bonusov, se podjetnikove plače ne da določiti vnaprej, saj je ta odvisna od uspeha njegovega podjetniškega udejstvovanja (ali bo sploh uspešen, kako hitri bodo donosi itd.). Upravičenec do udeležbe pri dobičku pa je podjetnik in ne menedžer, razen v primerih, ko to ni izrecno dogovorjeno drugače (Rebernik & Repovž, 2000, str. 14).

1.3 Podjetniške značilnosti

Podjetnik je s svojim spletom okoljskih in psiholoških značilnosti ključnega pomena za ustanovitev podjetja in njegov kasnejši razvoj. Kdo je podjetnik in kakšne so njegove osebnostne značilnosti? Ali obstaja določen tip oseb, ki imajo večjo možnost za uspeh? Lahko postane podjetnik kdor koli ali potrebuje za to določene lastnosti? So te lastnosti prirojene ali jih lahko osebam privzgojimo? Vecchio (2003, str. 307), tako kot številni drugi avtorji, omenja pet ključnih podjetniških značilnosti:

- podjetniško naklonjenost tveganju, lastnost, ki je na prvi pogled evidentna značilnost podjetnikov in o kateri so številni avtorji naredili že veliko študij, da bi dokazali povezavo med povečano nagnjenostjo k tveganju in podjetniki. Tako kot drugi tudi Palich in Bagby (v Vecchio, 2003, str. 307) nista uspela najti dokazov, da so podjetniki bolj nagnjeni k tveganju kot posamezniki, ki se ne ukvarjajo s podjetništvom, vendar sta hkrati ugotovila, da posamezniki, nagnjeni k podjetništvu, gledajo na nekatere podjetniške scenarije bolj pozitivno kot posamezniki, ki niso nagnjeni k podjetništvu. Prav te ugotovitve nakazujejo, da posamezniki, nagnjeni k podjetništvu, dojemajo nekatere situacije kot priložnosti, medtem ko drugi menijo, da imajo le-te nizek potencial. Nadalje pa Kruger in Sickson (v Vecchio, 2003, str. 307) ugotavljata, da tak rezultat ne preseneča, saj so študije pokazale, da posamezniki, ki menijo, da so visoko sposobni pri odločanju v tveganih situacijah, zaznavajo večje priložnosti in tvegajo več kot posamezniki, ki menijo, da so manj sposobni, in tako vidijo več nevarnosti ter posledično manj tvegajo;
- potreba po dosežkih, o kateri je bilo v literaturi in opravljenih študijah najdenih nekoliko več povezav. Tako je na primer potreba po dosežkih bila velikokrat povezana z nekaterimi vidiki podjetniškega udejstvovanja. McClelland (v Rauch & Frese, 2000) ugotavlja, da osebe z visoko potrebo po dosežkih pogosteje sprejemajo zahtevne naloge, ki jim predstavljajo izziv, za razliko od oseb z nizko potrebo po dosežkih, ki raje sprejemajo enostavnejše naloge, pri katerih je tveganje razmeroma nizko;
- podjetnikova potreba po samostojnosti, v smislu dojemanja podjetnikov kot posameznikov, ki se težko prilagajajo sistemom in sprejemajo avtoriteto in želijo delati po lastnih načelih (Ruzzier et al., 2008 str. 48). Ta potreba po samostojnosti je prav tako kot potreba po dosežkih velikokrat samoumevno povezana s podjetništvom, žal pa empirično povezava še ni bila dokazana;

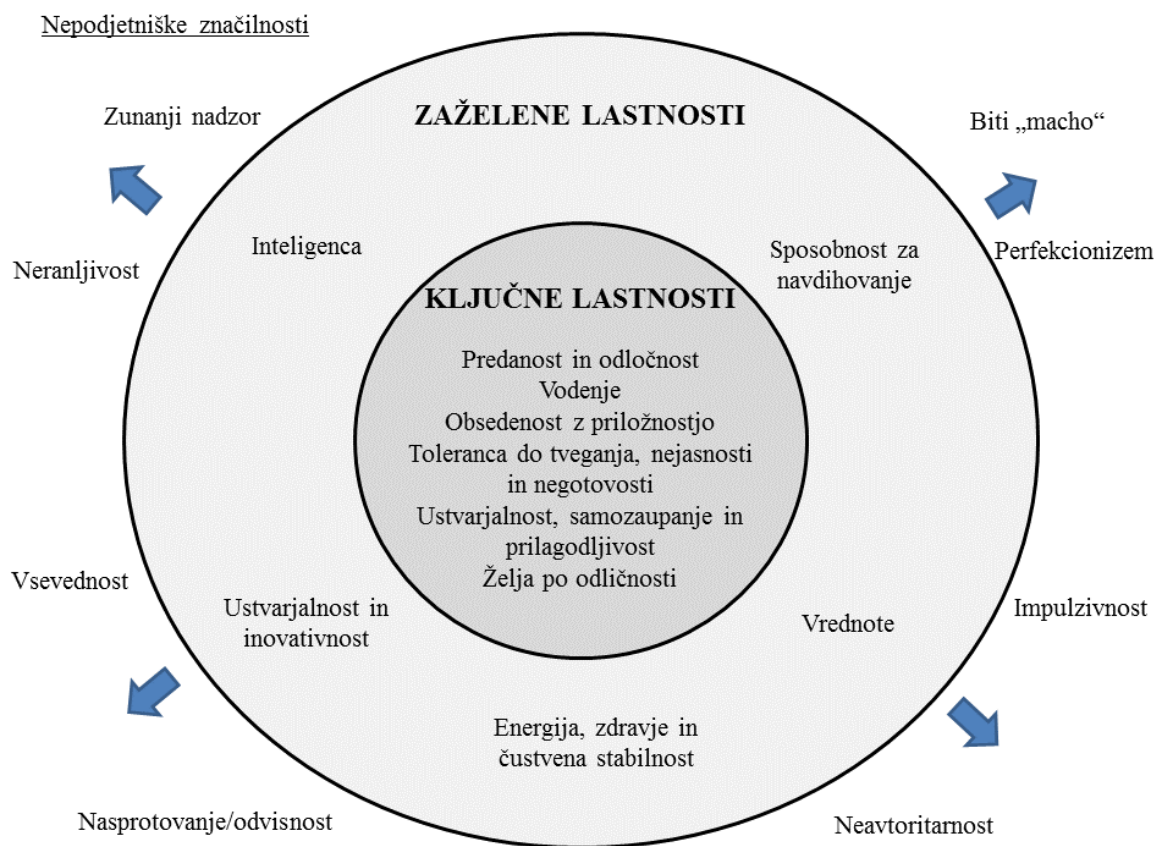
- samoučinkovitost, ki po Banduri (v Vecchio, 2003, str. 308) pomeni, da bodo posamezniki, ki verjamejo v svoje podjetniške sposobnosti in s tem v svojo samoučinkovitost, pogosto sodelovali v dejavnostih, povezanih z ustanavljanjem novih podjetij. Ljudje, ki imajo visoko samoučinkovitost, zaznavajo več priložnosti v danih situacijah, ob tem se počutijo kompetentnejše za spopadanje z morebitnimi ovirami in ne nazadnje pričakujejo pozitivnejše rezultate (Krueger & Dickson v Vecchio, 2003, str. 309);
- kot zadnjo podjetniško značilnost pa Vecchio omenja notranji nadzor – lastnost, ki prikazuje, kakšen občutek nadzora nad svojim življenjem ima človek (Antončič et al., 2002, str. 86). Avtorji ločujejo dve vrsti notranjega nadzora: interni notranji nadzor in eksterni notranji nadzor. Ljudje z internim notranjim nadzorom verjamejo, da lahko sami nadzirajo svojo usodo, medtem ko ljudje z eksternim notranjim nadzorom verjamejo, da je njihova usoda odvisna od drugih oziroma od dogodkov (Rauch & Frese, 2000).

Pri opisovanju podjetniških značilnosti pa ne moremo mimo modela petih dejavnikov osebnosti (angl. *The big five*), ki je znan tudi pod imenom OCEAN (ime tvorijo začetnice angleških poimenovanj dejavnikov) in sestoji iz naslednjih osebnostnih dejavnikov: odprtost – do novih estetskih, kulturnih ali intelektualnih doživetij (angl. *Openness*), vestnost – v smislu nagnjenosti k organiziranosti, odgovornosti, delavnosti (angl. *Conscientiousness*), ekstrovertiranost – kot usmeritev lastnih interesov k zunanjemu svetu, družabnost, drznost, samozavest (angl. *Extraversion*), prilagodljivost – kot posameznikova tendenca k nesebičnemu sodelovanju, prijaznost, sočutnost, ustrežljivost (angl. *Agreeableness*) in nevrotičnost – kot čustvena nestabilnost, zaskrbljenost, muhavost, razdražljivost (angl. *Neuroticism*) (Kautz, Heckman, Diris, Weel & Borghans, b. l., str. 15; Ruzzier et al., 2008, str. 51). Vsak izmed teh dejavnikov ima osebnostne lastnosti, ki se med seboj dopolnjujejo.

Nazorno sta ključne podjetniške lastnosti oziroma teme, ki se med seboj prepletajo (slika 1), prikazala Timmons in Spinelli (2004, str. 250). Tako naštevata sklope zelenih podjetniških značilnosti in načinov vedenja, pri čemer so ključne naslednje značilnosti podjetnika:

- predanost in odločnost, ki se kažeta kot vztrajnost in odločnost pri reševanju problemov, pripravljenost osebnega žrtvovanja in visoka tekmovalnost pri doseganju zadanih ciljev;
- vodenje, ki se kaže kot podjetnikova sposobnost vodenja svojega tima, navduševanja svoje ekipe, samoiniciativnost, potrpežljivost, poštenost in zanesljivost;
- obsedenost s priložnostjo, pri čemer je podjetnik izrazito tržno usmerjen, skoraj obseden z idejo o ustvarjanju in povečevanju vrednosti;
- toleranca do tveganja, nejasnosti in negotovosti, kjer je podjetnik predvsem kot tisti, ki sprejema tveganje, ga minimizira, dobro prenaša stres in konflikte;
- ustvarjalnost, samozaupanje in prilagodljivost;
- želja po odličnosti.

Slika 1: Ključne in zaželene podjetniške značilnosti



Vir: J. A. Timmons in S. Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 2004, str. 251.

1.4 Notranje podjetništvo

Notranje podjetništvo (angl. *Intrapreneurship*) opredeljujemo kot podjetništvo znotraj obstoječe organizacije. Zaradi svojih pozitivnih učinkov (rast, dobički, nova vrednost) na razvoj posameznega dela podjetja oziroma organizacije ter tako tudi na razvoj regije je izjemnega pomena (Antončič, 2004 v Ruzzier et al., 2008, str. 95). Istocescu (v Maier & Pop Zenovia, 2011, str. 972) navaja, da notranje podjetništvo predstavlja začetek in izvajanje inovativnih sistemov in praks znotraj organizacije, s strani osebja in pod nadzorom menedžerja, ki prevzame vlogo notranjega podjetnika, z namenom izboljšanja gospodarske uspešnosti organizacije. Nadalje Antončič et al. (2002, str. 68) naštevajo sedem glavnih razsežnosti notranjega podjetništva:

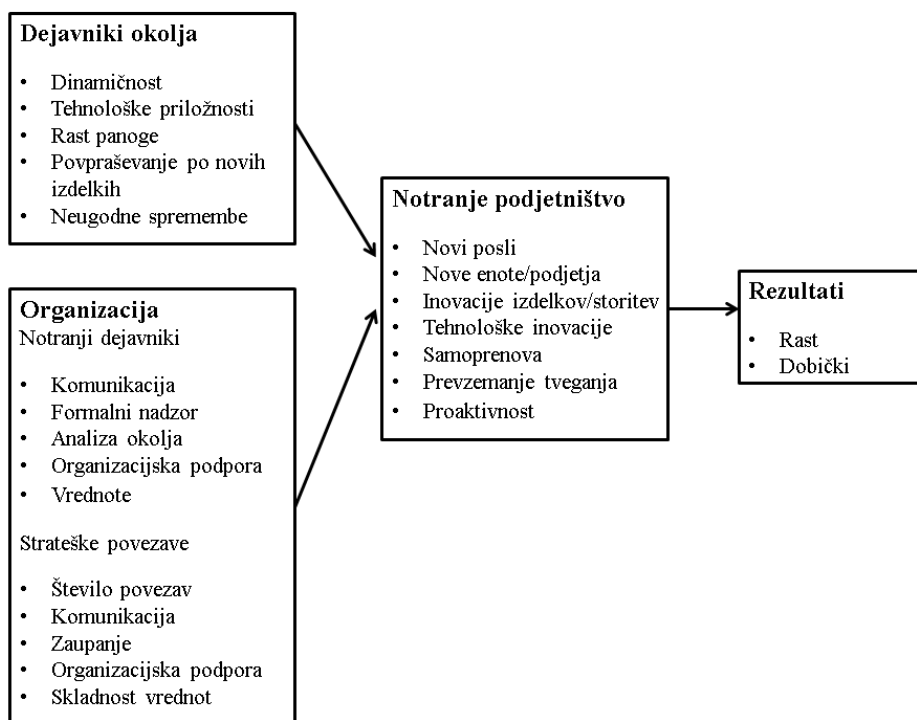
- novi posli – zasledovanje in vstopanje v nove posle;
- nove enote in podjetja – ustanavljanje novih organizacijskih enot, inovacije izdelkov in storitev;
- tehnološke inovacije;

- samoprenova – reorganizacija podjetja;
- prevzemanje tveganja – zasledovanje novih priložnosti, pridobivanje virov;
- proaktivnost – stremenje vrhnjega menedžmenta k izboljšanju konkurenčnega položaja.

Ključnega pomena pri notranjem podjetništvu je poudarek na uvajanju novosti in s tem odkluku od ustaljenega načina delovanja podjetja. Organizacija, ki želi spodbujati notranje podjetništvo, mora zagotavljati tudi temu primerno okolje in pogoje.

Antončič (v Ruzzier et al., 2008, str. 97) loči med dvema glavnima skupinama dejavnikov, ki vplivata na raven notranjega podjetništva: organizacijski dejavniki (notranje okolje organizacije) in dejavniki okolja (zunanje okolje organizacije). V okviru organizacijskih dejavnikov moramo upoštevati tudi povezave podjetja z drugimi podjetji, tako imenovane strateške povezave. Slika 2 prikazuje model notranjega podjetništva, ki je bil narejen na podlagi študije 477 slovenskih podjetij iz različnih panog in z več kot 30 zaposlenimi. Študija je med drugim pokazala pozitiven vpliv dejavnikov okolja in dejavnikov notranje organizacije na notranje podjetništvo, prav tako pa imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo dejavniki, povezani s strateškimi povezavami. Najpomembnejši med omenjenimi tremi skupinami dejavnikov so dejavniki notranje organizacije. Raziskava je tudi pokazala, da ima notranje podjetništvo pozitiven vpliv na rast in dobičke podjetja (Antončič et al., 2002, str. 70).

Slika 2: Model notranjega podjetništva



Vir: B. Antončič in R. D. Hisrich v Antončič et al., *Podjetništvo*, 2002, str.71.

Zavedanje o pomembnosti notranjega podjetništva za organizacijo je nujno, saj je to ena izmed vodilnih sil razvoja, rasti in napredka podjetja ter ima dokazano pozitiven vpliv na povečanje dobičkov.

1.5 Družinsko podjetništvo

Družinsko podjetništvo je ena izmed oblik podjetništva, kjer ena ali več družin upravlja podjetje in sodeluje pri dnevnih aktivnostih. Družinsko podjetništvo predstavlja hrbtenico gospodarstva, saj na primer na Finskem delež družinskega podjetništva predstavlja 80–86 % vseh podjetij. Prav zaradi svoje uspešnosti so družinska podjetja tudi ključnega pomena za razvoj regionalnih in lokalnih gospodarstev, s svojim poslovanjem namreč vnesejo v regijo razvoj (Family Entrepreneurship Working Group, 2006, str. 9). Sharma, Chrisman in Chua (1997, str. 2) definirajo družinsko podjetništvo kot poslovno vodenje in upravljanje na trajnosten, potencialno medgeneracijski način, ki temelji na viziji članov iste ali več različnih družin.

Ruzzier et al. (2008, str. 68) navajajo, da je veliko na novo ustanovljenih podjetnih družinskih podjetij, kasneje pa se v njih vključujejo tudi drugi – zunanji člani, in sicer kot zaposleni ali menedžerji, pri čemer pa družinski člani še naprej ostajajo vpeti v podjetje.

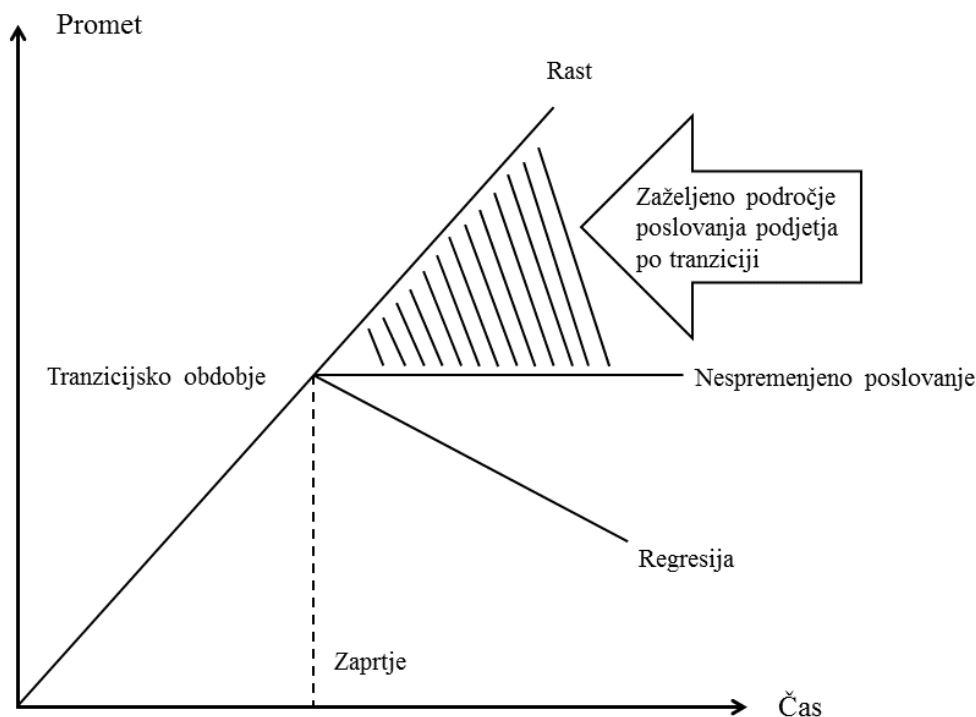
Različne vidike družinskega podjetništva in njegove kompleksnosti opisuje Schwass (2013, str. 4), ki pojasnjuje, da se v njem prepletata dve sferi, družinska in ekonomska, ki sta si velikokrat v nasprotju. Tako navaja, da se posamezniki avtomatično vključeni v družino, saj se vanjo rodijo, torej je ne izberejo, medtem ko se posamezniki priključijo podjetju po lastni izbiri in načelu meritokracije ter na podlagi pogodbe in časovne določitve ostanejo v podjetju, dokler podjetje potrebuje njihove storitve. Družine pa svojim članom nudijo tako finančno kot moralno podporo, dokler jo ti potrebujejo. Podjetja so vodena racionalno, družinska podjetja pa pogosto s čustveno komponento. Zato Schwass družinska podjetja označi tudi kot socialistični sistem, saj zanj ta vrsta podjetništva prikazuje bolj egalitaren sistem, ki temelji na potrebah. Podjetništvo kot kapitalistični sistem pa je na drugi strani njegov nasprotnik. V družinskem podjetništvu torej soobstajata dva sistema, ki v svoji osnovi nista mišljena, da bi delovala skupaj. Bolj kot družina raste, večje je tveganje za potencialne konflikte, ki so rezultat ignoriranja različnih potreb vsakega izmed sistemov. Kot najbolj tipičen konflikt navaja probleme ob medgeneracijskem prehodu, ko družinski člani druge generacije menijo, da jim delovno mesto znotraj podjetja samoumevno pripada.

Tudi Ruzzier et al. (2008, str. 71) vidijo ključno problematiko uspešnega družinskega podjetništva v medgeneracijskem preskoku. Izbor novega naslednika je namreč ključnega pomena za nadaljnji razvoj in uspeh podjetja, saj ima lahko velik vpliv na strategijo in delovanje podjetja. Sharma (v Ruzzier et al., 2008, str. 71) opiše ta medgeneracijski prehod kot »postopen proces, med katerim se starejša generacija postopno umakne iz aktivnega

upravljanja v podjetju«. Pri tem pa uspešno nasledstvo pomeni sprejetje in integracijo novega vodstva.

Za družinska podjetja je torej neizogibno dejstvo, da bo prej ali slej prišlo do medgeneracijskega preskoka (slika 3) in s tem do tranzicijskega obdobja, ki pa ne sme ogroziti uspešnega nadaljevanja poslovne dejavnosti podjetja (Family Entrepreneurship Working Group, 2006, str. 18).

Slika 3: Kritična faza družinskega podjetja



Vir: Prirejeno po Family Entrepreneurship Working Group, Family Entrepreneurship: Family Enterprise as the Engines of Continuity, Renewal and Growth-intensiveness, 2006, str. 18.

Cilj družinskega podjetja v tranzicijski fazi mora biti uspešna premostitev tranzicijske krize, čim prejšnje sprejetje novega vodje in normalna vzpostavitev delovanja podjetja.

1.6 Mednarodno podjetništvo

Dandanes je vse več podjetij, ki se morajo, da bi lahko poslovala konkurenčno in se prilagodila hitro spreminjajočemu se trgu, nenehnemu tehnološkemu napredku, podati v tuja, mednarodna okolja in se tako spopasti z internacionalizacijo. Razlogov za internacionalizacijo je lahko veliko, najpogostejši pa so: iskanje cenejše delovne sile, ugodnejših razmer za poslovanje podjetja (davčne ugodnosti), dovolj velikega trga in ne

nazadnje dobaviteljev. Antončič et al. (2002, str. 108) opišejo mednarodno podjetništvo kot »proces, ko podjetnik izvaja poslovne dejavnosti prek državnih meja«.

Internacionalizacijo kot dinamičen in večdimenzionalen proces, prek katerega se podjetja vključujejo v mednarodne aktivnosti, vidi Luostarinen (v Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42). Podjetje oziroma njegovo vodstvo k internacionalizaciji spodbudijo različni motivi, ki jih delimo na notranje, ki izhajajo iz podjetja, in zunanje, ki izhajajo iz okolja, v katerem se podjetje nahaja, ter dejavnike vleke, ki podjetja spodbudijo, da sama iščejo nove priložnosti na tujih trgih, in dejavnike potiska, ki zaradi spremenjenih razmer prisilijo podjetja v iskanje novih rešitev na tujih trgih (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42).

Da internacionalizacija ni enostavna, dokazujejo tudi številne ovire, ki velikokrat preprečijo podjetjem, da bi se odločila tvegati in začela poslovati na tujih trgih. Med najpogosteje omenjenimi ovirami so: pomanjkanje informacij za oceno trga, kompleksna dokumentacija in postopki pri mednarodnem poslovanju, konkurenca, pomanjkanje ustreznega znanja zaposlenih in visoki stroški, povezani z izvoznimi aktivnostmi (Leonidou v Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43). Dalje podkrepijo dejstvo, da odločitve za mednarodno podjetništvo niso enostavne, tudi številni neobvladljivi dejavniki, s katerimi se mora podjetje ob vstopu na druge trge spopasti. Ti dejavniki so (Antončič et al., 2002, str. 109):

- gospodarstvo – podjetnik mora pripraviti strategijo za več držav, ki so lahko na različnih ravneh razvoja, imajo različne denarne valute, zakonodajo itd.;
- raven gospodarskega razvoja držav, v katerih želi poslovati – infrastruktura, bančne zmogljivosti sistema ipd.;
- plačilna bilanca – kot razlika med vrednostjo uvoza in izvoza države v določenem obdobju, saj vpliva na vrednost denarne enote države;
- vrsta sistema, ki velja v državi;
- politično-pravno okolje, ki lahko podjetniku nudi bodisi nove priložnosti ali pa nekatere priložnosti celo onemogoča;
- kulturno okolje – kjer se mora podjetnik prilagajati lokalnim kulturnim normam, da bo njegovo podjetje lahko uspelo;
- tehnološko okolje, ki se prav tako razlikuje od države do države ter ne pomeni vsestranske razvitosti neke države.

Zaradi kompleksnosti procesa internacionalizacije ne obstaja samo en način vstopa podjetnikov na tuje trge. Root (v Ruzzier et al., 2008, str. 107) na primer deli načine vstopa podjetja na tuje trge na izvozne, pogodbene in investicijske. Prvi so zaradi svoje enostavnosti in razmeroma nizkega tveganja najpogostejši način vstopa na tuje trge ter se delijo na posredne (v obliki domačih nakupov in uvozno/izvoznih hiš) in neposredne izvozne načine (npr. agenti, distributerji). Pogodbeni načini vstopa so dolgoročna nekapitalska združenja med mednarodnim podjetjem in entiteto na tujem ciljnim trgu, vključujejo pa prenos tehnologije ali človeških znanj med podjetjema (Root v Ruzzier et al., 2008, str. 107). Zadnji

način vstopa je investicijski in pomeni neposredne investicije ter lastništvo objektov v določeni ciljni državi. Zaradi svoje kompleksnosti in visokih investicijskih vložkov je običajno najredkejši način vstopa na tuje trge.

1.7 Tehnološko podjetništvo

Tehnološko podjetništvo je tvegan proces, v katerem sodeluje eden ali več tehnoloških podjetnikov. Pomeni identifikacijo tehnoloških priložnosti in ustanovitev ter upravljanje podjetja, ki temelji na raziskavah, razvoju, inovacijah in tehnologiji. Tehnološki podjetniki imajo po navadi široko tehnično znanje, primanjkuje pa jim podjetniški del znanja, ki omogoči, da takšno tehnološko podjetje lahko uspe (Prodan, 2007, str. 11). Tehnološko podjetništvo tako danes predstavlja eno izmed najbolj zaželenih oblik podjetništva ter je hkrati vir najhitreje rastočih podjetij in razvoja novih tehnologij, kjer imajo, kot opozarja že Prodan v svoji definiciji, tehnološki podjetniki pogosto zelo ozko usmerjeno tehnološko znanje. Zaradi tega mnogim podjetjem, ki imajo sicer odlične inovacije, ne uspe prehod na uspešno poslovanje, saj jim preprosto primanjkuje ostalih podjetniških znanj. Danes tehnološko podjetništvo močno podpirajo države s posebnimi zakonodajnimi in finančnimi ukrepi, saj tovrstno podjetništvo predstavlja gonilno silo gospodarskega razvoja. S tem ko visokotehnološka podjetja ponujajo svoje izdelke in storitve na mednarodnih trgih, občutno prispevajo k gospodarski rasti države. Predvsem so nova visokotehnološka podjetja, kot povzema Prodan (2007, str. 14), pomembna zato, ker:

- stimulirajo raziskave in razvoj ter inovacije;
- ustvarjajo nova delovna mesta;
- pripomorejo k izvozu;
- skozi prodajo, generiranje prihodkov in s plačevanjem davkov prispevajo k regionalnemu razvoju.

1.8 Socialno podjetništvo

Socialno podjetništvo lahko opredelimo kot podjetniško obnašanje za socialne potrebe in ne za dobiček. Ali drugače, dobički socialnega podjetništva se porabijo v korist socialno depriviligiranih skupin (Leadbetter v Hibbert, Hogg & Quinn, 2002, str. 288). OECD¹ (2010, str. 31), opozarja na pomemben premik, ki se je v zadnjih letih zgodil na področju gospodarstva, in sicer gre za premik od upravljalvskega gospodarstva, ki je temeljilo na masovni proizvodnji, stabilni zaposlitvi in velikih podjetjih, k podjetniškemu gospodarstvu. Z naraščanjem svetovne populacije in vse daljšo življenjsko dobo prebivalstva se pojavljajo tudi nove socialne potrebe. Posledično državni proračuni ne zagotavljajo več potrebnih sredstev za naraščajoče potrebe. In prav tukaj odigrajo pomembno vlogo socialni podjetniki in socialna podjetja, saj pomagajo premostiti luknjo, ki je država ne more več zapolniti.

¹ OECD je kratica za (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development*).

Lepo definicijo socialnega podjetništva podata tudi Martin in Osberg (2007), ki navajata, da ima socialno podjetništvo naslednje tri komponente:

- identifikacijo stabilnega, a nepravičnega ravnotežja, ki povzroča izločanje, marginalizacijo ali trpljenje določene skupine ljudi, kateri hkrati primanjkuje finančnih sredstev in ima premalo politično moč, da bi lahko dosegla pozitivne spremembe;
- prepoznavanje priložnosti v tem neravnovesju, razvijanje predloga, ki ima družbeno koristno vrednost, kreativnost in neposredni ukrepi;
- ustvarjanje novega stabilnega ravnotežja, ki zmanjša trpljenje ciljne skupine in tako zagotovi boljše prihodnost za skupino ali celo celotno družbo.

1.9 Podjetnice

Razlog za vse večjo pozornost, namenjeno ženskemu podjetništvu, gre gotovo iskati v razumevanju pomembnosti vloge, ki jo le-to igra pri ustvarjanju, upravljanju in razvijanju podjetij, ki predstavljajo temeljno gonilno silo gospodarske rasti tako v razvijajočih se kot tudi v razvitih državah (Ascher, 2012, str. 100). Tudi OECD prepoznava žensko podjetništvo, ki je doseglo večjo prepoznavnost šele v zadnjem desetletju, kot pomemben neizkoriščen vir ekonomske rasti, saj ženske podjetnice ustvarjajo nova delovna mesta. S tem ko so drugačne, zagotavljajo družbi tudi nove, drugačne pristope k upravljanju, organizaciji in reševanju problemov ter odkrivanju novih podjetniških priložnosti. Pri tem je treba poudariti, da ženske podjetnice med podjetniki še vedno predstavljajo manjšino (OECD, 2004, str. 9).

Nekaj zanimivih ugotovitev v zvezi z ženskim podjetništvom podajajo tudi McCracken et al. (2015, str. 13), ki ugotavljajo, da je bilo v letu 2012 od 40,6 milijona zavedenih podjetnikov v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) le 29 % žensk. Ženske so bolj nagnjene k upravljanju manjših podjetij, se osamosvojijo in ustanovijo podjetja v panogah, ki se s strani investitorjev smatrajo kot manj donosne. V povprečju ženske v primerjavi z moškimi podjetniki za ustanovitev podjetja potrebujejo oziroma si izposodijo manj sredstev. Tudi Ruzzier et al. (2008, str. 73) opozarjajo na ovire za žensko podjetništvo in te razdelijo na sociokulturni status žensk, kjer je ženska obravnavana kot tista, ki skrbi za gospodinjstvo in je zato nesposobna biti podjetnica, saj naj ne bi bila izobrazena in naj ne bi zapustila družine. Drugo oviro predstavlja dostop do omrežij in podpornih sistemov, ki nudijo informacije in pomoč in kjer imajo moški občutno prednost, saj poteka veliko aktivnosti, povezanih z mreženjem v okoljih, v katera se ženska sploh ne more vključiti (na primer poslovni pogovori v savnah). Kot zadnjo oviro pa avtorji omenjajo dostop do kapitala, kjer se stereotipno smatra ženske, ki iščejo finančna sredstva, kot da ne znajo upravljati denarja.

Tudi Globalni podjetniški monitor Slovenije (GEM Slovenija), ki predstavlja rezultate raziskav, pridobljene na podlagi študij oziroma primerjave podatkov, pridobljenih iz slovenskih podjetij, ugotavlja, da je delež podjetnic v primerjavi z deležem moških

podjetnikov neprimerno nižji. Tako je v starostnem obdobju 25–34 let, ki velja za podjetniško najproduktivnejšega, delež ženskih podjetnic 4 %, medtem ko je delež moških podjetnikov v istem obdobju slabih 12 % (Rebernik, Tominc & Crnogaj, 2011, str. 82).

Žensko podjetništvo se vsekakor razlikuje od moškega, saj se oba spola skozi socializacijo razvijeta drugače in sta izpostavljena drugačni obravnavi. Samo dejstvo, da so ženske v kulturi videne kot čustvene, skrbne, partnerice in mame, ki skrbijo za otroke in celo družino, ne pomeni, da ženske nimajo podjetniških potencialov. Prav nasprotno, ravno ta drugačnost in pogled na svet z druge, bolj ženske strani sta lahko prednost in način za prepoznavanje novih podjetniških priložnosti.

1.10 Podporne institucije za podjetništvo

Podporno okolje za podjetništvo je izjemnega pomena za spodbujanje in razvoj novih podjetij. V Sloveniji je bil v zadnjih letih narejen velik preskok na področju podpornih institucij, saj se država zaveda pomembnosti podjetništva za razvoj in konkurenčnost gospodarstva. Priča smo bili razvoju vrste institucij, katerih ključna naloga je, da v različnih fazah razvoja podprejo nove, inovativne in obetavne podjetniške ideje, ki imajo globalni tržni potencial (Rus, 2011, str. 5).

V letu 2007 je bil sprejet Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (Ur. l. RS, št. 102/07, 57/12, 82/13, 17/15), v njem pa so bili določeni temeljni cilji za spodbudo podjetništva. Ti so:

- vzpostavitev učinkovitega podpornega okolja na lokalni, pokrajinski in nacionalni ravni;
- ustvarjanje zavesti o pomenu podjetništva za gospodarski razvoj in uresničevanje ustvarjalnih podjetniških potencialov državljanov;
- povečanje možnosti za ustanavljanje novih podjetij, spodbujanje njihove rasti in ustvarjanje novih delovnih mest;
- pospešitev izkoriščanja podjetniških in inovacijskih potencialov;
- vzpostavitev učinkovitega podpornega okolja za potencialne podjetnike in podjetnice ter delujoča podjetja v vseh fazah njihovega razvoja, za dostop do celovitih podpornih storitev;
- spodbuditev povezovanja med raziskovalnimi in izobraževalnimi organizacijami ter gospodarstvom.

Krovna organizacija oziroma agencija, ključna za izvajanje razvojne politike na področju razvoja podjetništva, je Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljevanju JAPTI). Leta 2008 je JAPTI začel z vodenjem evidence o subjektih inovativnega okolja. Pravilnik o vodenju evidence subjektov inovativnega okolja (Ur. l. RS, 25/08) navaja kot subjekte inovativnega okolja:

- podjetniški inkubator – institucija, ki v prostorih na določeni lokaciji omogoča učinkovito nastajanje in razvoj novih podjetij, zagotavlja urejeno poslovno okolje z infrastrukturo, ponuja upravne in intelektualne storitve za inovativna podjetja;
- univerzitetni inkubator – ta je povezan z univerzami in visokošolskimi zavodi ter omogoča izvedbo podjetniških idej dijakov, študentov in profesorjev s prevzemanjem podjetniških pobud iz predinkubacijske dejavnosti ter le-tim omogočajo razvoj v spodbudnem okolju z zagotavljanjem intelektualnih storitev;
- tehnološki park – institucija, ki na prostorsko koncentrirani večji lokaciji združuje razvojno-raziskovalne in poslovne dejavnosti novih, inovativnih tehnoloških podjetij in razvojno-raziskovalnih oddelkov podjetij.

Glas (2007, str. 5) kot ključne subjekte inovativnega podjetniškega okolja našteva naslednje: podjetniški inkubator, tehnološki inkubator, poslovno-informacijski center (PIC), mrežni inkubator, virtualni inkubator, inkubator brez zidov, šolski inkubator, univerzitetni inkubator, tehnološki park, znanstveni park, tehnološki center, razvojno-organizacijsko jedro grozda, pisarna za prenos tehnologij, patentna pisarna, inovacijski centri, tehnološka cona, center za dizajn, lokalna enota centra za dizajn, specializirane enote centra za dizajn, menedžerske enote, centri odličnosti in multimodalni centri.

Vloga države je zelo pomembna pri zagotavljanju podpornega okolja za podjetništvo. Ruzzier et al. (2008, str. 29) delijo vladno podporo na trde in mehke oblike. Kot trde oblike vladne podpore naštevajo finančne instrumente, v obliki posojil za nakup zemljišč in poslovnih prostorov po ugodni ceni, med mehke oblike pa štejejo podporne storitve, svetovalne programe in razna usposabljanja ter izobraževanja. Konstanta interakcija med državo, njenimi podpornimi institucijami in podjetniki je torej nepogrešljiv del sestavljanke za doseg končnega, vsem skupnega cilja – gospodarske rasti.

Podjetništvo z ustvarjanjem novih služb, povečevanjem konkurenčnosti države in državnih prihodkov, odpiranjem novih trgov, spodbujanjem socialnih sprememb in stimuliranjem razvoja krajevnih skupnosti zagotavlja gospodarsko rast države. Države, v katerih se podjetništvo ni uspelo razviti in kjer sektor malih podjetij (petdeset zaposlenih in manj) ni imel zadostnih spodbud in primerne podpornega okolja, imajo velik problem z visokimi stopnjami brezposelnosti. Do tega je prišlo predvsem zato, ker so bila velika podjetja ob odprtju trgov v osemdesetih letih prejšnjega stoletja zaradi ekonomskih razmer prisiljena racionalizirati svoje stroške, kar je med drugim pomenilo tudi veliko odpuščanj (Ruzzier et al., 2008, str. 28).

Podobne prispevke, ki jih imajo na novo nastala podjetja na gospodarstvo, navajata tudi Drnovšek in Stritar (2007, str. 1): odpiranje novih delovnih mest, prispevek k inovacijam (predvsem k njihovi komercializaciji), prispevek h gospodarski rasti (predvsem z višjo investicijsko učinkovitostjo) in prispevek v velikostno strukturo podjetij (predvsem z vidika večje fleksibilnosti in dinamičnosti subjektov v narodnem gospodarstvu).

2 PODJETNIŠKI PROCES

»Podjetništvo je proces ustvarjanja vrednosti, v katerem podjetnik na enem mestu zbira vsa sredstva, ki so potrebna za realizacijo poslovne priložnosti.« (Vahčič v Glas & Pšeničny, 2000, str. 16).

Vahčič (v Glas & Pšeničny, 2000, str. 16) gleda na podjetniški proces kot na rezultat interakcije treh gibljivih sil: podjetnik/ustanovitelj podjetja oziroma podjetniški tim, podjetniška priložnost in potrebna sredstva za izvedbo. Podjetnik je v podjetniškem procesu posameznik, ki ustvarja vrednost, prevzema tveganje izgube denarja, časa oziroma vrednosti izdelkov in storitev. Poslovna priložnost predstavlja glavno motivacijsko silo, ki vodi podjetnika do podjetniškega delovanja. Potrebna sredstva kot zadnji element podjetniškega procesa pomenijo sredstva, ki jih mora imeti podjetnik na voljo za izvajanje poslovne politike.

Podjetniški proces je temelj podjetništva, saj se podjetnik skozi faze tega procesa počasi približuje dejanski ustanovitvi podjetja. Ruzzier et al. (2008, str. 33) naštevajo tri ključne dejavnike podjetniškega procesa, ki vplivajo na posameznikovo odločitev o ustanovitvi novega podjetja.

Sprememba dosedanjega življenjskega sloga

Ustanovitev podjetja v prvi vrsti pomeni za posameznika korenito spremembo v življenjskem slogu, saj mora zapustiti »varno« okolje oziroma kariero in se podati v neznano, praviloma tudi veliko bolj tvegano situacijo, na pot podjetništva, kjer stavi vse na svojo podjetniško priložnost. Ti posamezniki tehtajo med svojo željo po neodvisnosti, po tem, da bi postali sami svoji šefi, odgovorni za svojo kariero in podjetje. Pogosto se posamezniki zaradi svojih lastnih izkušenj odločijo za ustanovitev podjetja v panogi, ki jo dobro poznajo. Nema lokrat so sprožitelji želje po podjetništvu tudi negativni dejavniki, ki vplivajo na posameznika. Ti so lahko: izguba delovnega mesta, selitev, upokojitev, nezadovoljstvo z delovnim mestom ipd.

Zaželenost ustanovitve podjetja

Na možnost ustanovitve podjetja imajo velik vpliv tudi okoljski in kulturni dejavniki. Podjetnikom naklonjeno okolje omogoča veliko boljše pogoje za novonastala podjetja, saj posameznike stimulira in celo usmerja k odločitvi za podjetništvo. Po svetu obstajajo celo področja s podjetniško subkulturo, med katerimi so najbolj znana Silicijeva dolina, Los Angeles, Cleveland in mnoga druga. Prav tako imajo na zaželenost ustanovitve novega podjetja velik vpliv družine, učitelji (šole, ki imajo programe podjetništva) in prijatelji.

Podjetništvo predstavlja za podjetnika posameznika poseben način življenja. Vendar nanj ne smemo gledati idealistično, zavedati se moramo, da ima podjetništvo tako dobre kot slabe strani.

Prednosti podjetništva so:

- svobodno razporejanje časa;
- samostojno odločanje;
- zadovoljstvo ob ustvarjanju dela za druge;
- ugled v okolju ob uspehu;
- možnost večjega zaslužka ob uspehu;
- zadovoljstvo, ker si podjetnik sam lahko izbere področje dela, ki ga najbolj veseli.

Slabosti podjetništva so med drugim naslednje:

- nestalen ali manjši dohodek;
- več ur dela;
- breme za celo družino zaradi velike odgovornosti;
- tveganje lastnega premoženja;
- malo prostega časa.

Možnost ustanovitve podjetja

Še pred ustanavljanjem podjetja se mora posameznik vprašati, ali sploh obstajajo možnosti za ustanovitev novega podjetja in kakšne so te možnosti. Med dejavnike, ki vplivajo na možnost ustanovitve podjetja, štejemo vlado, ki zagotavlja infrastrukturo, omogoča posojila, davčne olajšave, subvencije ipd. Posameznik, ki želi postati podjetnik, potrebuje ustrezno izobrazbo in izkušnje, saj si tako povečuje tudi svoje možnosti za uspeh. Ključnega pomena za uspeh je tudi poznavanje principov trženja, da lahko na novo ustanovljeno podjetje pravilno prodre na trg, se primerno pozicionira in prek pravih kanalov pride do svojih ciljnih skupin, ki jim ponudi svoje izdelke ali storitve. Pri ustanavljanju podjetja pa posameznik prav tako ne more brez potrebnih finančnih sredstev, ki jih podjetniki najpogosteje zberejo sami, iz lastnih prihrankov, s posojili sorodnikov in prijateljev, ali pa jih pridobijo pri skladih, bankah, institucionalnih investitorjih (Ruzzier et al., 2008, str. 35). Danes je zelo priljubljeno in uspešno zbiranje finančnih sredstev prek internetnih portalov za množično financiranje (angl. *Crowdfunding*), med katerimi so bolj znani Kickstarter, Gofundme, Indiegogo ipd. Ne smemo pa pozabiti tudi na tako imenovane angelske investitorje, ki so navadno zasebni investitorji, ki velikokrat prav pri na novo ustanovljenih podjetjih pripomorejo s svojim finančnim vložkom, znanjem in vezami.

Podobne pogoje za razvoj podjetništva so predstavili tudi Rebernik et al. (2011, str. 43) in so naslednji: razpoložljivost različnih finančnih virov, zasnovanost in vodenje vladne politike v smislu podpore in regulative, izvajanje vladnih programov, ki ustvarjajo pogoje za podjetništvo, razširjenost in kakovost izobraževanja in usposabljanja za podjetništvo v osnovni in srednji šoli ter po srednji šoli, obstoj in učinkovitost mehanizmov za prenos raziskovalnih dosežkov in tehnologije v podjetniško prakso, kakovost in dostopnost poslovne, pravne in strokovne infrastrukture, ki jo potrebujejo mlada podjetja, odprtost in konkurenčnost na notranjem trgu v smislu dinamičnosti, dostop do fizične infrastrukture, potrebne za poslovanje podjetij, ter ne nazadnje tudi kulturne in družbene norme, ki bodisi podpirajo ali zavirajo podjetniško aktivnost.

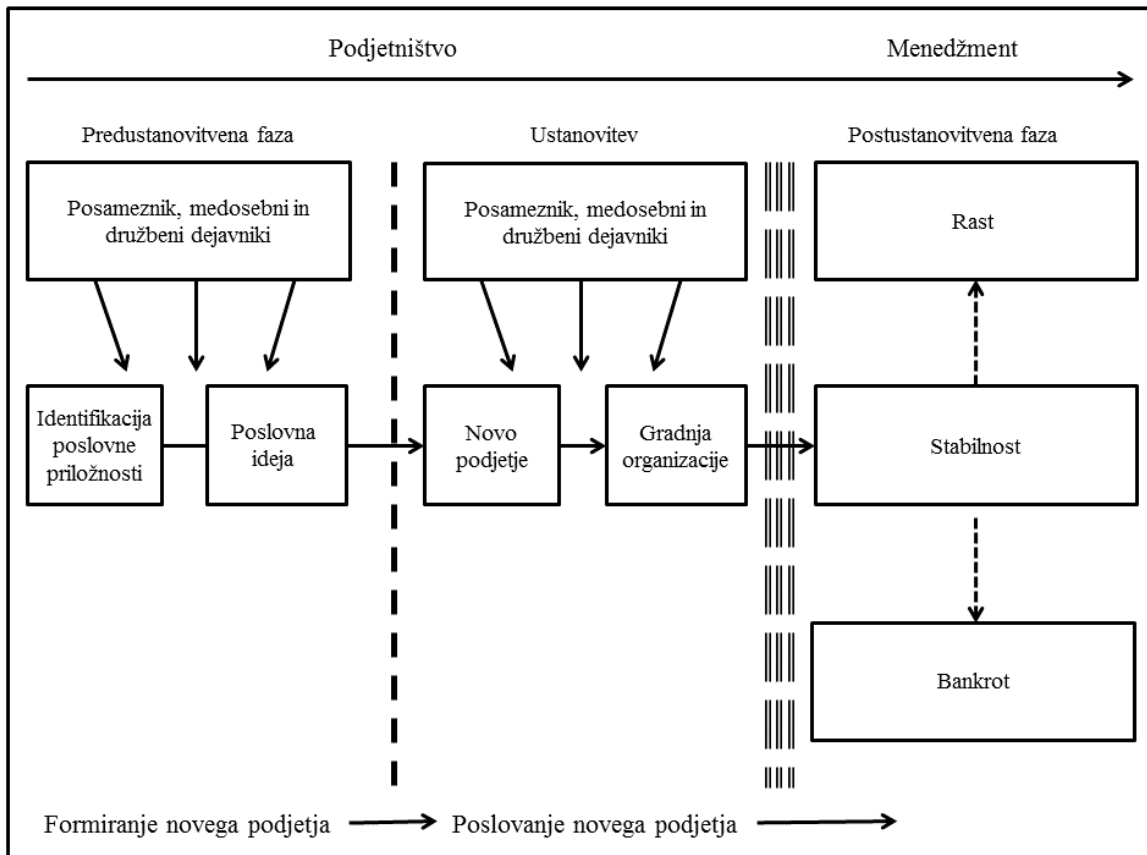
Baron in Shane (2008, str. 13), ki prav tako gledata na podjetništvo kot na proces in ne kot na nek enkratni dogodek za razliko od zgoraj naštetih odločilnih dejavnikov podjetniškega procesa navajata več faz:

- prepoznanje priložnosti: podjetniške priložnosti so pogosto posledica ekonomskih, tehnoloških, državnih ali socialnih sprememb. Ko podjetniki prepoznajo povezave med temi spremembami, dobijo ideje za nove podjetniške priložnosti;
- odločitev za nadaljevanje in zbiranje potrebnih virov: posameznik se odloči, da bo svojo idejo razvil naprej in začne pridobivati potrebne vire, kot so: osnovne informacije o trgu, konkurenci, okoljskih in pravnih vprašanjih, zbrati mora partnerje, zaposlene in pridobiti finančna sredstva;
- ustanovitev novega podjetja: ko podjetnik zbere vse potrebne vire, lahko ustanovi podjetje;
- gradnja uspeha in upravljanje rasti: z ustanovitvijo podjetja se začne nova faza, v kateri je treba zagotoviti, da bo na novo ustanovljeno podjetje poslovalo tako, da bo doseglo potrebno rast in tako obstalo na trgu. Pogosto podjetja v tej fazi potrebujejo dodatna finančna sredstva;
- bera nagrad: končna faza podjetniškega procesa, v kateri se morajo podjetniki odločiti, kako bodo želi pridobljen dobiček.

Nekoliko drugače, a zelo nazorno, podjetniški proces opišeta León in Gorgijevski (2007, str. 34), ki ga razdelita na tri stopnje: pred ustanovitvijo, ustanovitev in po ustanovitvi (slika 4). Poleg tega po njunem mnenju obstajata znotraj podjetniške paradigme dve osnovni dimenziji podjetništva: formiranje novega podjetja in začetno poslovanje novega podjetja. Kot navajata Pihkala in Vesalainen (v León & Gorgijevski, 2007, str. 35), faza formiranja novega podjetja večinoma sestoji iz psihološkega razvoja podjetnika (ta je nujen, vendar ne zadosten dejavnik za posameznika, da postane podjetnik) in kognitivne obdelave podjetniških nalog (v smislu iskanja in tehtanja podjetniških priložnosti ter tehtanja med različnimi alternativami, kako priložnost udejanjiti). Druga faza podjetniške paradigme – začetno poslovanje podjetja pa vsebuje razvoj in implementacijo nove strategije poslovanje podjetja, naravo okolja podjetja in strukturo industrije, pridobivanje sredstev, ustvarjanje strateške

mreže, pridobivanje strank, vzpostavitev organizacijske kulture in vrednot. Ko podjetje doseže samozadostnost, zapusti podjetniško paradigmo. Na tej točki podjetje ni več odvisno od ustanovitvenega tima, tveganje se občutno zniža, ustvarjene so bile trajne konkurenčne prednosti, prav tako mora podjetje doseči zadosten finančni uspeh, da lahko nadaljuje svojo rast (Carton, Hofer & Meeks v León in Gorgijevski, 2007, str. 35).

Slika 4: Podjetniški proces



Vir: J. A. M. León in M. Gorgijevski, *Psychology of Entrepreneurship: Research and Education*, 2007, str. 34.

Obstajajo različni motivi, ki posameznika prepričajo, da se poda na podjetniško pot. Stokes in Wilson (2006, str. 37) jih razdelita na pozitivne in negativne motive. Med pozitivne motive se štejejo želja po neodvisnosti, želja po tem, da bi izkoristil neko dano/zaznano priložnost, sprememba hobija ali prejšnjih delovnih izkušenj v posel in ne nazadnje finančna spodbuda, saj so finančne nagrade ob uspehu lahko zelo visoke. Negativni motivi pa so lahko pomanjkanje delovnih mest v lokalni skupnosti, kjer se nahaja posameznik, nezaposlenost (ali grožnja z njo), nestrinjanje ali slab odnos z delodajalcem.

3 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST

»Entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity.«
[Podjetnik vedno išče spremembe, se na njih odzove, in jih uporabi kot priložnosti.]
(Drucker, 1985, str. 28).

Podjetniška priložnost in njeno odkritje oziroma identifikacija sta ključnega pomena za podjetništvo. Potencialni podjetnik je lahko še tako kreativen in deloven, ampak brez podjetniške priložnosti se tudi podjetniške aktivnosti ne morejo začeti izvajati (Short, Ketchen, Shook & Ireland, 2010, str. 40). Podobno trdita tudi Shane in Vankataraman, (2000, str. 220), ki navajata, da lahko podjetništvo obstaja samo v primeru, če imamo prej podjetniške priložnosti.

Podjetniške priložnosti so situacije, v katerih so novi izdelki, storitve, surovine in metode organiziranja lahko uvedeni in prodani za večjo vrednost kot znašajo stroški njihove proizvodnje (Casson v Shane in Vankataraman, 2000, str. 220).

Teorije o podjetništvu definirajo podjetništvo in podjetniško priložnost na zelo različne načine. Shane (2000, str. 449) jih razdeli na neoklasične teorije ravnotežja, psihološke teorije in avstrijske teorije. Neoklasične teorije ravnotežja zagovarjajo stališče, da nihče v »ravnotežnem okvirju« ne more odkriti neuravnoteženosti, ki bi lahko generirala dobiček, saj so bile v vsakem trenutku vse priložnosti že prepoznane in vse transakcije popolnoma usklajene. Teorije ravnotežja predpostavljajo, da o tem, kdo postane podjetnik, odločajo temeljne človeške lastnosti in ne informacije o priložnostih.

Za razliko od neoklasičnih teorij ravnotežja psihološke teorije Begley, Boyt in McClelland (v Shane, 2000, str. 449), podajajo drugačen pogled na podjetništvo in pravijo, da je podjetništvo funkcija stabilnih lastnosti, ki jih imajo nekateri posamezniki, drugi pa ne, in prav te lastnosti določajo, kdo po postal podjetnik in kdo ne. Ta proces je zopet odvisen od posameznikove sposobnosti in pripravljenosti za ukrepanje. Med posameznikove lastnosti, ki sem jih podrobneje že opisala v opredelitvi podjetniških značilnosti, štejejo: potreba po dosežkih, naklonjenost tveganju, samoučinkovitost, notranji nadzor in naklonjenost nejasnosti (Shane, 2000, str. 449).

Avstrijske teorije trdijo ravno obratno kot psihološke teorije, saj pravijo, da ljudje ne morejo prepoznati vseh podjetniških priložnosti, da o tem, kdo bo postal podjetnik, odločajo informacije o podjetniških priložnostih in ne posameznikove ključne značilnosti, ter da proces prepoznavanja ne temelji na posameznikovi pripravljenosti ukrepanja, temveč je ta odvisen od drugih dejavnikov. Tako lahko na primer posameznik po avstrijski teoriji odkrije neko podjetniško priložnost tudi v primeru, če je ne išče aktivno, saj mu njegov edinstveni splet informacij omogoča, da prepozna določene priložnosti, ki jih drugi posamezniki ne zaznajo (Shane, 2000, str. 449).

Podjetniške priložnosti so lahko odkrite na štiri načine: z aktivnim iskanjem, pasivnim iskanjem, naključnim odkritjem in ustvarjanjem priložnosti. Medtem ko teorije aktivnega iskanja, pasivnega iskanja in naključnega odkritja zavzemajo stališče, da so priložnosti nekje zunaj, naloga podjetnika pa je, da jih odkrije, pa teorije ustvarjanja priložnosti zavzemajo stališče, da so priložnosti rezultat razmišljanja posameznikovega uma (DeTienne & Chandler, 2004, str. 244).

3.1 Aktivno iskanje podjetniške priložnosti

Teoretično podlago za aktivno iskanje podjetniške priložnosti najdemo v neoklasičnem pogledu na ekonomijo, ki zagovarja stališče, da trgi delujejo v ravnotežju, podjetniki pa zaznajo začasne odmike od ravnotežja in izkoristijo te priložnosti. Podjetniki oziroma iskalci podjetniške priložnosti delujejo po predpostavki, da je priložnost v okolju prisotna in da se jo da dovolj jasno identificirati, zato začnejo z aktivnim iskanjem (DeTienne & Chandler, 2004, str. 244).

3.2 Pasivno iskanje in naključno odkritje podjetniške priložnosti

Pasivno iskanje in naključno odkritje tako kot aktivno iskanje temeljita na stališču, da priložnosti obstajajo nekje zunaj, a za razliko od aktivnega iskanja ne pasivno iskanje ne naključno odkritje ne zagovarjata mnenja, da je priložnost jasno definirana, še preden je odkrita. Oba pristopa trdita, da se ustvarjajo dobički, ko trg deluje v neravnovesju (Kirzner v DeTienne & Chandler, 2004, str. 244). Zato v takšnih pogojih neravnovesja posamezniki in organizacije ne začnejo s procesi aktivnega iskanja, saj iskana priložnost ne more biti jasno opredeljena, temveč imajo odprte oči za še nedoločene priložnosti, ki se lahko pojavijo. Ključna razlika med tema dvema pristopoma je v tem, da pasivno iskanje priložnosti zahteva konstantno povečano stopnjo senzibilnosti do okolja, medtem ko naključno odkritje zavzema stališče, da posameznikova notranja stopnja budnosti oziroma pozornosti omogoča odkritje neke priložnosti tudi, ko je ta ne išče aktivno (DeTienne & Chandler, 2004, str. 244).

3.3 Ustvarjanje podjetniške priložnosti

Če pasivno iskanje in naključno odkritje podjetniške priložnosti menita, da okolje predstavlja vir vseh priložnosti, pa je pri ustvarjanju podjetniške priložnosti ravno obratno, tukaj namreč leži v ospredju posameznik kot njihov vir. Prvi, ki je v ospredje podjetništva postavil kreativnost, je bil Schumpeter, ki je zagovarjal tezo, da so priložnosti ustvarjene, ko nove kombinacije virov rezultirajo v boljših izdelkih, storitvah ali procesih (Schumpeter v DeTienne & Chandler, 2004, str. 244).

Podjetniške priložnosti imajo tri ključne dimenzije, ki vplivajo na njihov potencial, in so naslednje: potencialna ekonomska vrednost (torej sposobnost priložnosti, da generira

dobiček), novost (če gre za izdelek ali storitev, ki prej ni obstajala) in zaznavna zaželenost (kakšne so možnosti za njeno sprejetje v družbi) (Baron, 2006, str. 107). Podjetniške priložnosti se lahko kažejo v različnih oblikah in na različnih trgih. Tako na primer GEM (Global Entrepreneurship Monitor) na podlagi Porterjeve tipologije razvršča nacionalna gospodarstva glede na njihovo stopnjo razvitosti na faktorska, učinkovitostna in inovacijska. Faktorska gospodarstva so povezana z bazičnim kmetijstvom in izkoriščanjem naravnih virov. V učinkovitostnih gospodarstvih sta povečani industrializacija in ekonomija obsega, prevladujejo velika podjetja, za mala in srednje velika podjetja pa se odpirajo nove možnosti v nišah. Inovacijska gospodarstva, ki so najbolj razvita, pa imajo velik poudarek na raziskavah in razvoju, širjenju storitvenega sektorja ter imajo višji potencial za inovativne podjetniške aktivnosti (Rebernik et al., 2011, str. 29).

Baron in Shane (2008, str. 40) se pri definiranju ključnih dejavnikov, ki vplivajo na generiranje podjetniške priložnosti, opirata na Schumpetrovo teorijo, ki pravi, da na identifikacijo podjetniških priložnosti vplivajo zunanje spremembe, ki bodisi omogočijo, da naredimo stvari, ki še niso bile narejene, ali pa naredimo stvari na nov način tako, da dobijo višjo vrednost. Te zunanje spremembe so: tehnološke spremembe kot najpogostejši vir podjetniških priložnosti, spremembe političnega in ekonomskega okolja ter družbene in demografske spremembe (Baron & Shane, 2008, str. 40).

Da bi se lahko podjetniške priložnosti razvile, je potreben nek miselni proces, skozi katerega posameznik ugotovi oziroma prepozna neko podjetniško priložnost. Baron (2010, str. 109) prikazuje dva modela (prototipni in primerjalni model), s pomočjo katerih posamezniki prepoznavajo podjetniške priložnosti.

3.3.1 Prototipni model

Prototipni model predstavlja neko idealizirano predstavo najbolj tipičnega in pogostega izdelka/storitve v skupini predmetov, ki spadajo skupaj. Posameznik nato nove dogodke oziroma trende primerja s prototipi in tako ugotavlja, ali so ti povezani z njim. Kot primer navaja prototip hiše, ki je sicer zelo širok pojem, pod katerim si različni ljudje lahko predstavljajo različne stvari (mala hiša, vila, vrstna hiša ipd.), vedo pa, kaj v to kategorijo ne spada (šotor, nebotičnik ipd.). Konkretni primer prototipa hiše vsebuje tudi določene attribute, kot so vrata, okna, dimnik in sobe. Pri prepoznavanju priložnosti tako podjetniki aplicirajo prototipne modele na zaznane priložnosti, da bi identificirali morebitne vzorce med na videz nepovezanimi dogodki in trendi.

3.3.2 Primerjalni model

Primerjalni model zagovarja dejstvo, da posamezniki, ki se srečajo z novim dražljajem, le-tega primerjajo s točno določenimi primeri ali relevantnimi koncepti, ki jih že imajo spravljene v spominu. Primerjalni modeli so še posebej relevantni za prepoznavanje

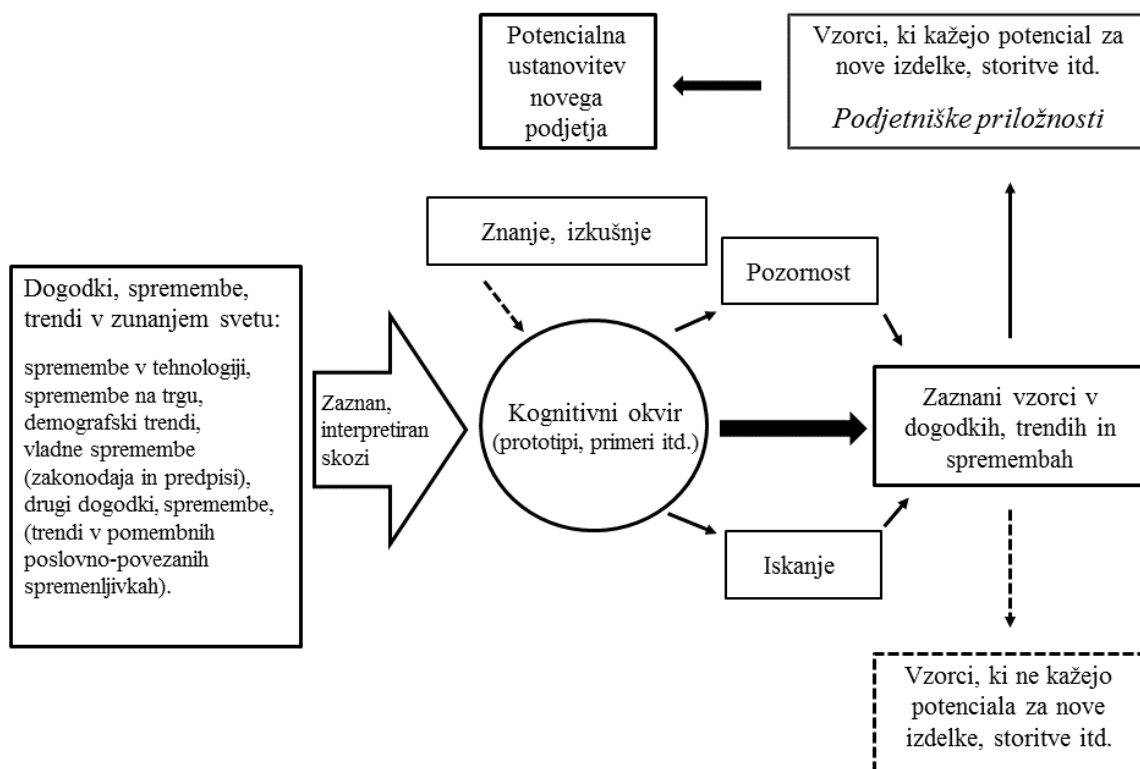
podjetniških priložnosti, saj ne zahtevajo od posameznika, da si naprej gradi kognitivni prototip. Tukaj posameznik enostavno nov stimulus oziroma dogodek primerja s primeri konceptov, ki so že prisotni v spominu.

Nosofsky in Palmeri (v Baron 2006, str. 110) zato na podlagi rezultatov različnih raziskav, ki so bile opravljene na področju kognitivnih znanosti, navajata, da je za razumevanje, kako posamezniki zaznavajo vzorce v različnih, na videz nepovezanih dogodkih ali spremembah, treba upoštevati tako prototipni kot primerjalni model. Nekatere ugotovitve na primer nakazujejo dejstvo, da se posamezniki, preden pridobijo znanje na nekem specifičnem področju, zanašajo na prototipe in na primerjanje na novo pridobljenih stimulusov s temi idealiziranimi predstavami. Ko pa pridobijo znanje in s tem tudi izkušnje na dotičnem področju, pa se začnejo zanašati na primere, ki jim omogočajo, da identificirajo določene vzorce na enostavnejši in bolj avtomatski način (Johnson & Mervis v Baron, 2006, str. 110).

Baron je na podlagi prototipnega in primerjalnega modela oblikoval sistem, ki predstavlja potencialno vlogo vpliva zaznave vzorcev na poslovno priložnosti. Ključne dejavnike tega modela predstavljajo: iskanje – nanaša se na podjetnikovo aktivno iskanje priložnosti; pozornost – nanaša se na prepoznavanje priložnosti, ko te obstajajo in so se pojavile zaradi sprememb v tehnologiji, na trgu, v vladni politiki, konkurenci ipd.; predhodno znanje – v smislu poznavanja trga, industrije in ciljne skupine. Pri tem je treba poudariti, da so lahko ti ključni dejavniki medsebojno povezani. Tako na primer ni potrebno aktivno iskanje podjetniških priložnosti, ko je podjetnikova pozornost zelo visoka, saj podjetnik sam zazna priložnost. Podobno pa lahko tudi predhodna znanja zmanjšajo potrebo po aktivnem iskanju priložnosti. Ključnega pomena pri spodaj prikazanem modelu (slika 5) je tudi dejstvo, da ne vodijo vsi vzorci, ki povezujejo različne dogodke, spremembe ali trende, k ustanovitvi novega podjetja. To se zgodi le v primerih, ko vzorci nakazujejo nove izdelke ali storitve, ki se zdijo na podlagi začetnih raziskav izvedljivi.

Shane in Vankataraman (2000, str. 222) izpostavljata dva pomembna dejavnika, ki vplivata na verjetnost, da bo posameznik odkril podjetniško priložnost, in sicer posedovanje informacij, potrebnih za identificiranje podjetniških priložnosti: informacijski koridorji in kognitivne zmožnosti posameznikov. Da bi posameznik torej lahko zaznal neko podjetniško priložnost, potrebuje za to predhodne informacije, ki so komplementarne z novimi informacijami, kar dalje sproži podjetniško sklepanje (Kaish & Gilard v Shane & Vankataraman, 2000, str. 222). Vendar tudi, ko ima posameznik na voljo predhodne informacije, potrebne za odkritje podjetniške priložnosti, to še ni zagotovilo, da jih bo na kognitivni ravni zaznal kot sredstvo za doseg cilja.

Slika 5: Vloga vpliva zaznave vzorcev pri identifikaciji podjetniške priložnosti



Vir: R. A. Baron, *Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs »Connect the Dots« to Identify New Business Opportunities*, 2006, str. 112.

Po odkritju podjetniške priložnosti se mora podjetnik odločiti, ali bo odkrito priložnost razvijal naprej in jo poskušal udejanjiti ali ne. Shane in Vankataraman (2000, str. 222) poudarjata, da pri ključnih vprašanjih podjetnika, zakaj, kdaj in kako bo naprej razvijal svojo priložnost, igrajo komplementarno vlogo značilnosti posameznika in narava podjetniške priložnosti. Podjetniške priložnosti se lahko močno razlikujejo glede na njihovo pričakovano vrednost. Tako ima lahko na primer rešitev, ki bi pomenila polovično porabo goriva pri prevoznih sredstvih, veliko večjo pričakovano vrednost kot razvoj električnega skiroja. Dostopnost do finančnih sredstev, veze in poznanstva s posamezniki, ki imajo dostop do virov sredstev, informacije iz prejšnjih zaposlitev in možnost njihovega prenosa na podjetniško priložnost, pretekle podjetniške izkušnje, posameznikovo zaznavanje in njegova pripravljenost tvegati, optimizem – vse to so dejavniki, ki lahko tako pozitivno kot tudi negativno vplivajo na posameznikovo odločitev o zasledovanju podjetniških priložnosti.

3.4 Možnosti za uspeh

»Entrepreneurship is “risky” mainly because so few of the so-called entrepreneurs know what they are doing.« [Podjetništvo je tvegano, predvsem zato, ker zelo malo tako imenovanih podjetnikov dejansko ve kaj dela.] (Drucker, 1985, str. 29).

Podjetništvo in ustanovitev podjetja sta neločljivo povezana z razmeroma velikim tveganjem za neuspeh. Vendar kolikšno je to tveganje in kakšne so dejanske možnosti za uspeh novoustanovljenih podjetij? Podjetje preneha s poslovanjem, ko ne ustvarja več vrednosti za lastnika, kar se lahko zgodi zaradi spremenjenih ekonomskih razmer (velika oziroma nova konkurenca, upad povpraševanja, spremembe v politično-pravnem sistemu), finančnih razlogov (porast stroškov, nelikvidnost) ali preprosto zaradi osebne odločitve lastnika.

Raziskave kažejo, da je tveganje za neuspeh podjetja največje v prvih petih letih delovanja, ko znaša 40–50 %, pri čemer je prvo leto najbolj tvegano. Podjetje lahko propade zaradi več razlogov. Ti lahko ležijo v karakternih značilnostih podjetnika, ki niso primerne za podjetništvo, omejenem dostopu do kapitala, pomanjkanju strank, nespodbudnem gospodarskem okolju ali kombinaciji več dejavnikov (Kritikos, 2014, str. 6). Stopnje propadlih podjetij variirajo tudi glede na panogo, v kateri so podjetja poslovala.

Timmons in Spinelli (2008, str. 106) na podlagi raziskav, ki so bile opravljene v ZDA v preteklih petdesetih letih, pišeta o podobnih statistikah. Kar 46,4 % na novo ustanovljenih podjetij propade v prvih petih letih delovanja. Ampak katera so tista, ki preživijo? Verjetnost za preživetje in s tem povezan uspeh je signifikantno večja, če podjetje doseže kritično maso, vsaj 10–20 zaposlenih in 2–3 milijona prihodkov, ter trenutno zasleduje poslovne priložnosti, ki imajo visok potencial za uspeh. Kot prikazuje tabela 2, se stopnja preživetja na novo ustanovljenega podjetja povečuje skladno z večanjem števila zaposlenih.

Tabela 2: Stopnje preživetja podjetja glede na njegovo velikost v prvem letu poslovanja

Velikost podjetja (število zaposlenih)	Odstotek preživetja
1–24	53,6 %
25–49	68,0 %
50–99	69,0 %
100–249	73,2 %

Vir: BizMiner 2002, Startup Business Risk Index: Major Industry Report, v J. A. Timmons & S. Spinelli, 2008 str. 107.

Predstavljene statistike uspeha na novo ustanovljenih podjetij kažejo na razmeroma veliko tveganje, da bo v prvih petih letih poslovanja podjetje doživelo neuspeh. Zato je ključnega pomena, da se podjetnik, ki je identificiral novo podjetniško priložnost, karseda dobro pripravi in s pomočjo natančnega poslovnega načrta predvidi situacije, ki bi lahko pomenile

največje tveganje za obstoj podjetja, ter opredeli potencialne rešitve, kako se bo podjetje tem tveganjem izognilo.

Glede na slabe statistike možnosti uspeha na novo ustanovljenega podjetja gre razloge iskati tudi v slabem splošnem poznavanju oziroma razlikovanju pojmov poslovna ideja in poslovna priložnost. Poslovna ideja je vsaka ideja o novem izdelku oziroma storitvi, ki pa še ni poslovno preizkušena, in obratno, poslovna priložnost je poslovno preizkušena ideja, ki jo je mogoče uresničiti (Vahčič v Glas & Pšeničny, 2000, str. 18). Treba se je zavedati, da ne predstavlja vsaka poslovna ideja tudi poslovne priložnosti. Veliko podjetij nastane kot iskanje rešitve za neke frustracije prihodnjega podjetnika. Pogosto je ta frustracija znana le podjetniku, ne preveri pa, ali tudi ostali ljudje čutijo enake oziroma podobne frustracije. V takšnem primeru je poslovna ideja lahko še tako odlična, vendar brez zainteresirane ciljne skupine nima statusa poslovne priložnosti. Pa tudi v primeru, ko ima poslovna ideja zainteresirano ciljno skupino, je treba preveriti, ali lahko postane dobra poslovna priložnost. Podjetnik mora preveriti, ali je priložnost zanimiva ciljni skupini, ali si jo izbrana ciljna skupina lahko privošči, in predvsem, ali je ta poslovna priložnost izvedljiva.

»A good idea is nothing more than a tool in the hands of an entrepreneur. Finding a good idea is the first step in the process of converting an entrepreneur's creativity into an opportunity.«
[Dobra ideja, je le orodje v rokah podjetnika. Odkritje dobre ideje, je prvi korak v procesu pretvorbe podjetnikove kreativnosti v priložnost] (Timmons & Spinelli, 2004, str. 84).

Nove ideje lahko podjetnik generira na več načinov: na podlagi opazovanja potencialnih potrošnikov; z opazovanjem in ocenjevanjem obstoječih izdelkov (njihove pomanjkljivosti lahko pokažejo prostor za izboljšave); skupine ljudi, ki sodelujejo v distribucijskih kanalih določenega izdelka ali storitve, so lahko prav tako odlični viri novih idej, saj dobro poznajo izdelke oziroma storitve ter njihove vodje skupin; tudi vlada in vladne organizacije predstavljajo dober vir poslovnih idej, saj lahko s spremembami zakonodaje spodbudijo iskanje alternativnih rešitev; najpogostejši vir novih idej pa predstavljajo posameznikove lastne raziskave in razvoj (Hisrich et al., 2005, str. 135).

Poslovne priložnosti so veliko redkejše kot poslovne ideje. So ideje, ki se jih da razviti in uporabiti, za katere so na voljo sredstva in imajo potencial, da bodo uspešne. Najboljši način za filtriranje poslovnih idej in iskanje pravih poslovnih priložnosti pa je priprava poslovnega načrta, ki nam pomaga izločiti tiste ideje, ki nimajo zadostnega potenciala.

3.5 Poslovni načrt

Poslovni načrt predstavlja pisni dokument, ki opisuje naravo dejavnosti podjetja, ki ga bo podjetnik ustanovil, zajema prodajno in trženjsko strategijo, priložnosti in nevarnosti, finančno ozadje podjetja in ne nazadnje napoved pričakovanega poslovanja podjetja. Hkrati pa prikaže načrt poslovanja podjetja v prihodnosti in tako omogoči, da se podjetnik izogne

morebitnim težavam, ki bi lahko imele negativne posledice na poslovanje podjetja. Poslovni načrt pripravi podjetnik oziroma skupina podjetnikov, ki želi sodelovati pri projektu. V procesu pisanja sodelujejo z morebitnimi dobavitelji, računovodskimi servisi, tržnimi strokovnjaki, inženirji, da si zagotovijo čim več informacij, s pomočjo katerih bo poslovni načrt toliko bolj natančen in realen.

Najpogosteje se poslovni načrt po Stutelyju (2003, str. 10) uporablja kot:

- uraden izraz postopka načrtovanja;
- prošnja za sredstva, ko se načrt uporabi kot sredstvo za iskanje posojilnega kapitala, ustanovitvenega kapitala, dokapitalizacijo, kot spodbuda za soudeležbo poslovnih partnerjev, kot zagovor za dodelitev notranjih virov v večji organizaciji;
- ogrodje za odobritev, v večjih organizacijah kot kolektivni izraz namer organizacije;
- orodje za operativno poslovno vodstvo, kot ogrodje za vodenje posla.

Dober poslovni načrt zmanjšuje že tako veliko tveganje za neuspeh na novo ustanovljenega podjetja v prvih, najbolj kritičnih letih njegovega poslovanja. Hkrati pa podjetniku omogoča, da s pomočjo poslovnega načrta pridobi potrebna sredstva financiranja, saj investitorji in banke želijo natančno opredelitev podjetniške priložnosti, da lahko proučijo njeno donosnost, s tem povezano stopnjo tveganja in smotrnost investiranja. Prav zato je pomembno, da je poslovni načrt natančen, jasen in realen ter čim bolj strukturirano prikaže, kako bo podjetnik svojo poslovno priložnost udejanjil.

3.6 Ideja za poslovno priložnost: razvoj opornice za rehabilitacijo diastaze rektusa

Moja ideja za poslovno priložnost izhaja iz lastne izkušnje. Po prvi nosečnosti sem namreč imela kar nekaj težav z diastazo rektusa oziroma razmikom trebušnih mišic, za katerega pa še takrat nisem vedela, da obstaja. Problemi so se kazali predvsem v dvigovanju s postelje, ko me trebušne mišice niso držale, prav tako sem imela neznosne bolečine v hrbtu. Poleg tega pa sem imela tri mesece po porodu, čeprav sem izgubila že vse odvečne kilograme, še vedno trebuh tako izbočen, da sem izgledala noseča.

Da imam diastazo rektusa, sem odkrila po naključju, ko sem na internetu iskala primerne vaje za trebušne mišice. Takoj sem se začudila, kako to, da mi v času nosečnosti nihče od medicinske stroke, s katero je nosečnica neprestano v stiku, ni omenil možnosti tega zapleta. Ko sem končno vedela, kaj povzroča moje težave, sem začela iskati rešitve, kako bi lahko diastazo rektusa čim prej odpravila. Ugotovitve niso bile prav nič spodbudne. Sprijazniti sem se morala z dejstvom, da moj osebni ginekolog ni znal diastaze niti pravilno izmeriti, prav tako mi je napotil k napačnemu specialistu. Kontaktirala sem veliko fizioterapevtov, ki pa si zaradi nepoznavanja problematike niso upali sodelovati z mano. Vedno bolj sem opažala, da

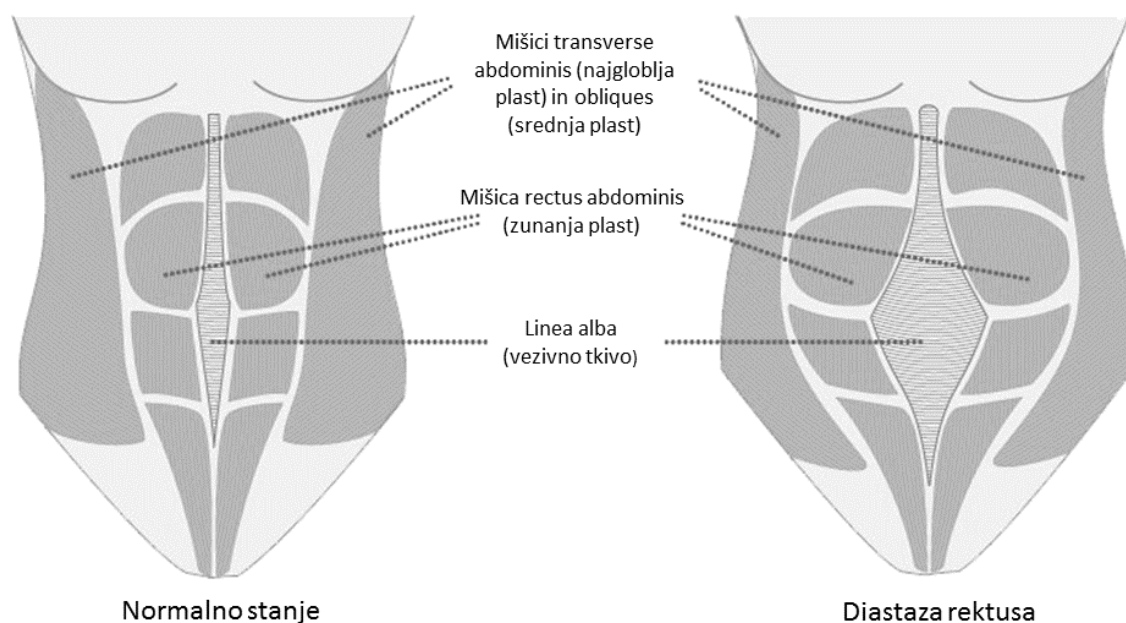
je splošno poznavanje diastaze rektusa zelo slabo, tisti, ki so jo poznali, pa so kot rešitev predlagali operativni poseg.

Zato sem se zadeve lotila sama in odkrila, da je diastaza rektusa zelo pogost pojav, ne samo pri ženskah, temveč tudi pri moških, pojavi pa se lahko tudi pri otrocih. Skozi moje spoznavanje in lastne preizkuse, in kar je najpomembnejše, brez operativnega posega, pa mi je uspelo diastazo rektusa zmanjšati do te mere, da me pri vsakdanjem življenju ne ovira več.

Diastaza rektusa

Diastaza rektusa oziroma razmik trebušnih mišic rectus abdominis (angl. *Diastasis of Rectus Abdominis*) najpogosteje nastane pri ženskah med nosečnostjo zaradi raztezanja in tanjšanja vezivnega tkiva, imenovanega linea alba. Nastane lahko kot posledica večplodne nosečnosti, v drugi ali tretji nosečnosti, zaradi mehanskega raztezanja – povečanega notranjega pritiska, hormonskih sprememb, nepravilne izvedbe vaj ali izredno močnih trebušnih mišic, ki se ne morejo raztezati. Izraz diastaza izhaja iz starogrške besede (star.gr. *diastasis*) in opisuje medprostor oziroma razmik (Kimmich, Haslinger, Kreft & Zimmermann, 2015, str. 803). Slika 6 prikazuje normalen – fiziološki razmik mišice rectus abdominis (levo) in povečan razmik mišic rectus abdominis ter s tem tudi raztegnjeno vezivno tkivo (desno).

Slika 6: Grafični prikaz diastaze rektusa



Vir: Povzeto in prirejeno po MuTu System – What is Diastasis Recti.

Diastaza rektusa se tako lahko pojavi neposredno pod popkom, nekaj prstov nad popkom, nekaj prstov pod popkom v smeri proti sramni kosti, lahko pa poteka po celotni višini vezivnega tkiva. Čeprav je razmeroma pogost pojav, ki ima lahko negativne zdravstvene

posledice, se o njem ne ve veliko (Benjamin, Water & Peiris, 2014, str.2). Statistike kažejo, da je pojavnost diastaze rektusa v tretjem trimesečju nosečnosti 66–100 %, takoj po porodu vrednosti nekoliko padejo – 53 % (Benjamin et al., 2014, str. 2) oziroma na 35–60 % (Boissonnault in Blaschak v Fernandes da Mota, Pascoal, Carita & Bø, 2015, str. 200). Pol leta po porodu je diastaza rektusa še vedno prisotna pri 39 % žensk (Fernandes da Mota et al., 2015, str. 204).

Trebušna stena ima pomembno vlogo pri pravilni drži, vpliva na stabilnost trupa in medeničnega dna, pomaga pri dihanju in je ključna podpora notranjim organom. Razmik med mišicami rectus abdominis ogrozi pravilno delovanje trebušne stene in oslabi trebušne mišice. Diastazo rektusa pogosto povezujejo s težavami v spodnjem delu hrbta – bolečine v ledvenem delu in medenici (Parker, Millar & Dugan, 2008), zaprtjem in inkontinenco, v ekstremnih primerih pa lahko vezivno tkivo celo počí, notranji organi zdrsnejo iz trebušne votline – takšno stanje imenujemo kila (angl. *Hernia*) (Johnson, 2014). Poleg funkcionalnih pa ima diastaza rektusa tudi estetsko omejitev, saj se kaže v izbočenem trebuhu (spominja na nosečniški trebuh), kar je za veliko žensk izredno moteče.

Diagnostika

Diastazo rektusa je mogoče diagnosticirati na več načinov, med drugim z enostavnim kliničnim pregledom – s tipanjem razmika trebušnih mišic, računalniško tomografijo, magnetno resonanco ali ultrazvokom (Kimmich et al., 2015, str. 804). Prav tako so si različna mnenja o velikosti razmika, ki se smatra za patološkega: razširitev, večja od 2,2–2,3 cm (Coldron et al. v Water & Benjamin, 2016, str. 41), oziroma razširitev, večja od 2,7 cm (Benjamin et al., 2014, str. 1). Pri klinični diagnostiki za prevelik razmik med mišicami rectus abdominis velja pravilo dveh prstov, če je razmik večji, se šteje, da je prisotna diastaza rektusa.

Terapija

Pogosto v obdobju do enega leta po porodu diastaza rektusa postopoma izgine sama, predvsem je največje izboljšanje opaziti v obdobju do osem tednov po porodu. Vendar diastaza rektusa lahko, kot že omenjeno, ostaja v različnih oblikah pri 30 % in več primerih žensk po porodu. Kot klasično metodo zdravljenja diastaze rektusa avtorji pogosto navajajo fizioterapijo oziroma treniranje posebnih mišičnih skupin pred in po porodu. Statistike kažejo, da takšne vaje zmanjšajo razmik trebušnih mišic za okoli 35 %. Drugo možnost zdravljenja predstavlja operativni poseg – abdominoplastika, poseg, pri katerem kirurgi ponovno združijo razmaknjene trebušne mišice in tako ponovno učvrstijo trebušno steno (Kimmich, Haslinger, Kreft & Zimmermann, 2015, str. 806).

Pogled stroke na problematiko diastaze rektusa

Menim, da je pomembno pridobiti celosten pogled na problematiko diastaze rektusa. Poleg moje izkušnje in virov, ki so dostopni na internetu, sem se zato obrnila še na stroko in v ta namen opravila intervju (priloga 1) z magistro Darijo Ščepanović, fizioterapevtko na Ginekološki kliniki Univerzitetnega kliničnega centra v Ljubljani.

Magistra Darija Ščepanović je potrdila visoko prevalenco diastaze rektusa med nosečnicami in ženskami po porodu, ki v Sloveniji znaša 60 %, kar sovпада s statistikami, pridobljenimi iz strokovnih člankov. Posebej je poudarila, da je v Sloveniji zelo nizko zavedanje o sami problematiki, deloma gre iskati razlog za to tudi v dejstvu, da bi se z odpravljanjem diastaze rektusa morali ukvarjati že fizioterapevti na ravni zdravstvenih domov, čemur pa na žalost ni tako. Po njenem mnenju se v Sloveniji praktično nihče strokovno ne ukvarja s tem, prav zaradi tega pomanjkanja informacij pa se ljudje obračajo na različne internetne forume in osebne trenerje.

Na ginekološko kliniko prihajajo tako nosečnice kot ženske po porodu, vendar je šele pri slednjih mogoče začeti z dejanskim odpravljanjem diastaze rektusa. Primarni način, s katerim na kliniki odpravljajo oziroma zmanjšujejo diastazo rektusa, predstavljajo vaje, ki krepijo trebušno steno, v redkih primerih pa svetujejo tudi uporabo trebušnega pasu, ki je edini pripomoček, katerega uporabljajo. Zdravljenje diastaze rektusa ima dve plati, prvo predstavlja vzpostavitev funkcionalnosti trebušnega predela v smislu opore, drugo pa predstavlja estetski vidik trebušnega predela posameznice.

4 POSLOVNI NAČRT ZA RAZVOJ OPORNICE ZA REHABILITACIJO DIASTAZE REKTUSA

4.1 Povzetek poslovnega načrta

Podjetje Diastaza d.o.o., se bo osredotočilo na ciljne trge ZDA, Velike Britanije, Nemčije, Francije, Španije, Italije in Slovenije, kjer bo prek interneta prodajalo opornice, ki bodo ženskam z diastazo rektusa pomagale pri rehabilitaciji. Gre za problematiko razmika trebušnih mišic, ki običajno nastane med nosečnostjo in pri 60 % žensk ostane tudi po porodu. Z ozaveščanjem in možnostmi rehabilitacije se danes ukvarja zelo malo ljudi, sam trend zanimanja za problematiko in njeno odpravljanje pa je po podatkih Google Trends v izjemnem porastu.

Podjetje si bo prizadevalo ustvariti prepoznavno mednarodno blagovno znamko MyIpsum, ki jo bo tudi registriralo. Ime blagovne znamke izhaja iz latinske besede (lat. *Ipsum*), kar pomeni popek ter se vsebinsko navezuje na diastazo rektusa in njen vpliv na trebušni del telesa. Opornice MyIpsum bodo v primerjavi s konkurenčnimi izdelki združevale optimalno

kombinacijo unikatnega dizajna, saj jih bo v prvem letu dizajnirala priznana slovenska modna oblikovalka Vladimira Kralj, predstavljene pa bodo pod njeno blagovno znamko MyIpsum By Ymoción design.

Ključno ciljno skupino podjetja predstavljajo vse ženske po porodu, ki imajo prisotno diastazo rektusa. Za ciljna trga, ZDA in Evropo, sem na podlagi razpoložljivih podatkov ocenila, da je število potencialnih uporabnic 3,5–4,8 milijona letno, če ob tem upoštevam povprečno ceno konkurenčnega izdelka, ki znaša 37,40 EUR ugotovim, da je letna velikost trga 131–180 milijonov EUR.

Tržna raziskava, ki sem jo opravila, je po pričakovanjih pokazala, da sicer nekateri konkurenti ponujajo različne barve opornic, vendar nihče ne posveča posebne pozornosti samemu dizajnu. Njihove opornice spominjajo na dolgočasne medicinske pripomočke, so večinoma enobarvne in nepriljubljene na pogled. Glede na mojo izkušnjo in številne pripombe uporabnic pa so tudi izredno neudobne ob uporabi. Glavni konkurenčni prednosti opornice MyIpsum bosta vsled omenjenemu prav modni dizajn opornice in njena zasnova. Narejena bo iz naravnih materialov, ki bodo pripomogli k večjemu udobju med nošenjem, oblikovana pa bo tako, da bo omogočala nemoteno gibanje in sedenje uporabnice.

Cenovni razpon konkurenčnih izdelkov je zelo širok, v razponu 12–90 EUR. Na podlagi tržne raziskave in analize konkurence sem ocenila, da se je najbolj smiselno pozicionirati v najvišji cenovni razred in strankam ponuditi večjo dodano vrednost izdelka. Tako bom opornico podjetja Diastaza d.o.o., zaradi njenih posebnosti uvrstila v sam vrh višjega cenovnega razreda, saj bo njena prodajna cena 99 EUR.

Pri prodaji izdelka sem se osredotočila na moderne prodajne poti, ki omogočajo začetek poslovanja z manjšimi finančnimi sredstvi in minimalnimi zalogami ter hkrati tesnejši stik s končnimi kupci. Opornico bo tako moč kupiti prek lastne internetne strani, predvidoma na spletnem naslovu www.hideandsplint.com, ki hkrati predstavlja tudi istoimenski slogan podjetja (angl. *Hide And Splint*), ki v smiselnem prevodu pomeni »skrij in zavij«. Kot glavni prodajni kanal sem določila spletno trgovino Amazon.com, saj je zaradi svoje priljubljenosti za spletne nakupe, razširjenosti uporabe na izbranih ciljnih trgih in dodatnih storitev, ki jih nudi prodajalcem (skladiščenje, pakiranje, pošiljanje itd.), idealen partner za spletno prodajo.

Skladno z načinom prodaje opornic sem zastavila tudi strategijo tržnega komuniciranja, ki bo prav tako potekala prek interneta. Posluževala se bom Googlovega spletnega orodja AdWords, kjer bom ustvarila več oglaševalskih kampanj. Facebook bom uporabila predvsem kot medij za ozaveščanje potencialnih kupcev o problematiki diastaze, s čimer bom posredno pridobila več strank. Uporabila bom tudi tekstovno in videooglaševanje, ki bo potekalo na YouTubeu, pomemben trženjski kanal pa bodo predstavljale tudi skrbno izbrane blogerke.

Podjetje Diastaza d.o.o., ki ga bom sprva vodila sama, v svojem prostem času, zaradi večje fleksibilnosti in optimizacije začetnih stroškov poslovanja ne bo zaposlovalo, temveč bo potrebne storitve pogodbeno najemalo. Glavno in največjo kategorijo stroškov podjetja predstavljajo stroški prodaje, pri čemer sta oglaševanje in provizija za Amazon glavni postavki. Stroški proizvodnje, ki bo zaradi lažjega nadzora kakovosti in hitrejših dobavnih rokov potekala v Evropi, pa predstavljajo drugo največjo kategorijo stroškov.

Finančne projekcije, ki sem jih na podlagi zbranih podatkov pripravila za podjetje Diastaza d.o.o., so pokazale, da bo podjetje že prvo leto poslovalo z dobičkom. Tudi sicer je denarni tok v vseh letih poslovanja pozitiven. Ocenjena interna stopnja donosa znaša 136 %, kar nakazuje velik potencial poslovne priložnosti, pri čemer je treba upoštevati tudi različna tveganja. S simulacijami sem ugotovila, da glavni dve tveganji za podjetje predstavljata nezadostna rast prodaje in občutno nižja prodajna cena, do katere bi lahko prišlo zaradi napačno ocenjenega potenciala dodane vrednosti izdelka.

4.2 Podjetje in panoga

Danes živimo v času, ko se ljudje vse bolj zavedamo pomembnosti zdravja in fizične aktivnosti, hkrati pa si uporabniki bolj kot kdaj koli prej želimo z enostavno rešitvijo in čim manj napora priti do zelenega cilja.

Podjetje Diastaza d.o.o., s sedežem v Ljubljani bo ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) in bo usmerjeno v delovanje na področju razvoja in prodaje opornice za rehabilitacijo diastaze rektusa. Iz Ajpesove evidence elektronskega poslovnega registra je razvidno, da je ime podjetja Diastaza d.o.o., na voljo, saj do sedaj v Sloveniji še ni registriranega subjekta pod tem imenom (ePRS – Poslovni register Slovenije, 2016).

Podjetje bo pod lastno mednarodno blagovno znamko MyIpsum prodajalo istoimensko opornico. Slogan podjetja pa se bo v skladu s problematiko, ki jo naslavlja izdelek MyIpsum, v angleščini glasil (angl. *Hide and Splint*).

4.2.1 Vizija

Podjetje želi postati eno izmed vodilnih svetovnih podjetij za dizajnersko dovršene opornice, ki pomagajo pri rehabilitaciji diastaze rektusa.

4.2.2 Poslanstvo

Poslanstvo podjetja Diastaza d.o.o., je zagotoviti visokokakovosten in hkrati estetski izdelek, ki bo uporabnike motiviral k nakupu opornice in s tem k rehabilitaciji diastaze rektusa.

4.2.3 Panoga

Podjetje se uvršča predvsem v panogi s SKD² šiframa J63.120 – obratovanje spletnih portalov in G47.910 – trgovina na drobno po pošti ali po internetu, zaradi narave poslovanja podjetja pa se uvršča še v panoge G47.640 – trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s športno opremo, G47.710 – trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili, predvsem so tukaj mišljene trgovine z oblačili za nosečnice, in G47.740 – trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z medicinskimi in ortopedskimi pripomočki (Statistični urad Republike Slovenije, Standardna klasifikacija dejavnosti, 2008).

Ker me zanima svetovni potencial trga in ne le dogajanje v Sloveniji, sem s pomočjo Googlovega spletnega orodja Google Trends, ki prikazuje pogostost iskanj določenega iskanega niza besed skozi čas, poda pa tudi njegov trend rasti, preverila potencial trga in kakšno je zanimanje za problematiko, povezano z diastazo rektusa. Podatki so zelo spodbudni, saj kažejo na to, da je iskanje za izraz diastaza rektusa oziroma (angl. *Diastasis Recti*) od leta 2012 vsako leto večje, Google pa ga označuje kot izbruh (angl. *Brakeout*), torej najvišjo možno rast. Jasno je razvidna tudi prisotnost sezonske komponente iskanja, pri čemer je največ zanimanja v spomladansko-poletnem času. Po pričakovanju Google kaže največ zanimanja v ZDA, vendar to ne preseneča, saj je uporabljen iskani izraz angleški (Google Trends – Web Search interest: diastasis recti, 2006).

Podobno je s pogostostjo iskanja izraza pas za diastazo rektusa oziroma (angl. *Diastasis Recti Splint*), kjer je v Google Trends jasno viden močan porast zanimanja po letu 2012. Zanimanje vsako leto narašča, Google Trends pa ga prav tako označuje kot izbruh, pri čemer je zanimanje za pas bistveno manjše od splošnega zanimanja za diastazo rektusa, saj predstavlja pas le sestavni del rehabilitacije (Google Trends – Web Search interest: »diastasis recti splint«, 2006).

Panoga internetne prodaje po raziskavah Eurostata od leta 2007 konstantno narašča. Na voljo so različni podatki, najbolj pa so zanimivi podatki, ki prikazujejo delež internetnih uporabnikov, ki so v zadnjih dvanajstih mesecih opravili vsaj en internetni nakup izdelkov ali storitev za osebno rabo. Statistike kažejo, da je v letu 2015 65 % internetnih uporabnikov izvedlo vsaj en internetni nakup (Eurostat, 2016). Poleg tega pa raziskave nakazujejo, da je internetna prodaja glavna gonilna sila rasti maloprodaje v Evropi in Severni Ameriki. V Evropi je internetna prodaja leta 2015 dosegla 18,6-odstotno rast, napovedi za leto 2016 pa so, da bo rast 16,7-odstotna (Centre for Retail Research, 2016).

Ocenjujem, da je ključni subjekt v panogi mojega izdelka kupec, in sicer iz več razlogov. Čeprav je opornica neke vrste medicinski pripomoček, pa njena proizvodnja ne spada neposredno med medicinske pripomočke, saj je narejena po principu šivanja oziroma

² SKD je kratica za standardno klasifikacijo dejavnosti.

lepljenja različnih materialov, kar je najbolj podobno proizvodnji oblačil. To pomeni, da je na voljo veliko število proizvajalcev in dobaviteljev materiala, zaradi česar ti ne predstavljajo ključnih subjektov panoge. Nadalje je na trgu na voljo kar nekaj konkurenčnih izdelkov, razpon prodajnih cen pa je zelo velik, 12–90 EUR, zaradi česar ni opaziti, da bi konkurenti med sabo izrazito tekmovali s ceno ali da bi en konkurent izrazito izstopal. Na podlagi napisanega ocenjujem, da tudi v tej panogi kot glavni subjekt nastopa kupec, saj ni problem, kako in kje proizvajati izdelek, prav tako ni posameznega konkurenta, ki bi novim ponudnikom onemogočal ali oteževal vstop na trg, temveč je glavno vprašanje, kako prepričati kupca, da se odloči za nakup.

V panogi je več temeljnih dejavnikov uspeha. V današnji dobi nakupovanja prek interneta je ključnega pomena, kako dobro bo pozicionirana internetna stran podjetja Diastaza d.o.o., in s katerimi prodajni partnerji se bo podjetje uspešno povežalo. Hkrati bo za uspeh podjetja zelo pomembno pripraviti celovito zgodbo, ki bo potencialne kupce prepričala o kakovosti in delovanju izdelka.

Na prvi pogled panoga ne bi smela imeti večjih sezonskih nihanj, saj so rojstva relativno enakomerno porazdeljena skozi celo leto, vendar nam vpogled z iskalnim orodjem Google Trends pokaže drugačno sliko. Bistveno več iskanja na temo diastaze rektusa je zaznati v pomladansko-poletnem času. Razloge za to gre verjetno iskati v dejstvu, da je problem diastaze deloma tudi vizualno-estetske narave (povečan, ohlapen trebušni predel), s čimer se ljudje bistveno več ukvarjajo v pomladno-poletnem času, ko imajo na sebi manj oblačil.

Glede na dostopne podatke je opaziti, da je trend zanimanja za vso problematiko v zvezi z diastazo rektusa v izjemnem porastu od leta 2012. Pričakovati je, da se bo trend porasta zanimanja za problematiko diastaze nadaljeval, pri čemer je še posebej veliko potenciala na evropskem trgu, ki za ameriškim trendom zaostaja. Najverjetneje bo s širitvijo poznavanja problematike na trg vstopilo še nekaj ponudnikov, ki bodo skušali doseči pomemben tržni delež.

Ker se za potrebe proizvodnje opornice uporabljajo že znani materiali, ni pričakovati, da bi bila panoga posebej občutljiva na tehnološke spremembe. Tudi vpliv državne regulativne dejavnosti na panogo je minimalen, saj ne gre za dejanske medicinske pripomočke, ki bi jih predpisovali zdravniki in za katere bi potrebovali posebna dovoljenja, temveč gre za pripomoček, ki je na voljo v splošni prodaji.

4.3 Izdelek

Podjetje Diastaza d.o.o., želi na trgu ponuditi dizajnersko dovršeno opornico, ki bo za kupce predstavljala optimalno kombinacijo različnih značilnosti: na pogled privlačen in funkcionalen pripomoček, ki bo enostaven za uporabo ter narejen iz naravnih materialov, ki bodo pripomogli k večjemu udobju med nošenjem. Izdelek, opornica za rehabilitacijo

diastaze rektusa, ki se bo prodajal pod lastno blagovno znamko MyIpsum, je še v fazi razvoja. Definirane so ključne lastnosti izdelka – izgled, materiali, ni pa še določeno, kdo bo izdelek dejansko proizvajal.

Opornica podjetja Diastaza d.o.o., bo narejena iz močnega elastičnega materiala, ki omogoča, da se ta tesno prilega trebuhu uporabnice in tako zagotovi oporo notranjim organom, hkrati pa razbremeni pritisk notranjih organov na vezivno tkivo med mišicami rectus abdominis. Za razliko od opornic, ki jih je moč kupiti na trgu, bo opornica podjetja Diastaza d.o.o. veliko privlačnejša, saj bo poslikana z dizajnom priznane slovenske modne oblikovalke Vladimire Kralj, poimenovanim MyIpsum by Ymoción design, kasneje pa morda tudi z dizajnom kakšnega drugega oblikovalca. Večina konkurenčnih izdelkov, ki jih je moč kupiti, je narejenih v črni, beli ali bež barvi, brez kakršnih koli estetskih dodatkov. Dizajn opornice bo tako predstavljal eno izmed njenih ključnih prednosti. Ciljno skupino bodo namreč predstavljali kupci, ki opornico potrebujejo, vendar jim je pomembno, kako ta izgleda, in so zato pripravljeni plačati nekoliko več denarja. Opornica bo oblikovana tako, da bo uporabniku omogočala karseda nemoteno gibanje, tako da jo bo lahko nosil tudi daljše časovno obdobje. Podjetje bo sprva prodajalo štiri različne velikosti opornic, od S do XL (tabela 3), saj bo s temi številkami zajelo večino ciljne skupine.

Tabela 3: Velikosti opornice MyIpsum

Ameriške velikosti	S	M	L	XL
Evropske velikosti	36/38	40/42	44/46	48
Obseg pasu v cm	66–69/70–73	74–77/78–81	82–85/86–90	91–95

Izdelka ne nameravam posebej patentno zaščititi, saj ga je dokaj enostavno malenkostno spremeniti in tako zaobiti pridobljen patent, ne da bi kupec opazil bistveno razliko, prav tako pa je izredno težko nadzorovati nizkocenovne proizvajalce, kot je na primer Kitajska, kjer so pravni vzvodi za preprečevanje nedovoljenega ponarejanja praktično neučinkoviti. Hkrati patentiranje predstavlja dolgotrajen in cenovno zahteven proces, še posebej v primeru podjetja Diastaza d.o.o., ki cilja na svetovni trg, saj bi to pomenilo, da bi morala plačevati patente za vse države, v katerih bi prodajala opornico. Prav zaradi omenjenega problema kopiranja in ponarejanja želim izdelek diverzificirati s pomočjo priznanih oblikovalcev, katerih delo že predstavlja avtorski izdelek, ki ga bo skladno z dogovorom lahko uporabljalo le podjetje Diastaza d.o.o., in bo na ta način vsaj deloma oteževalo neposredno kopiranje izdelka.

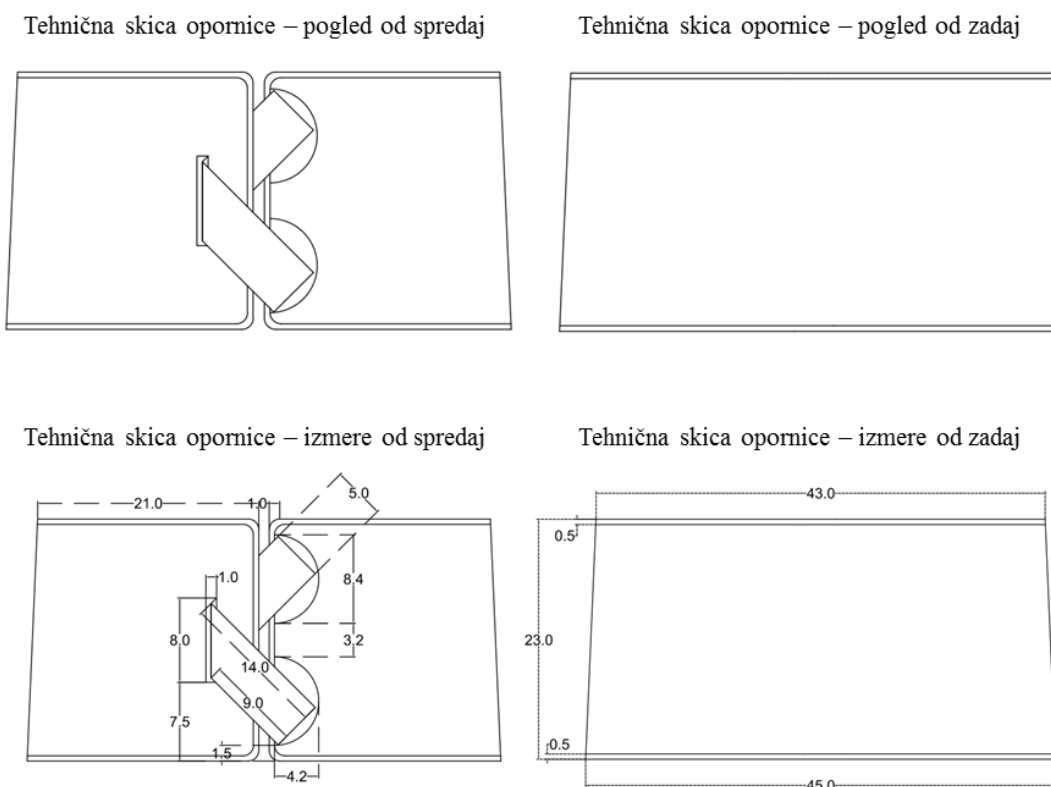
Končen dizajn opornice bo zasnovan na podlagi preliminarne predloga oblikovalke, ki ga prikazujem v prilogi 2. Vseboval bo motiv, ki ga je za moj poslovni načrt pripravila modna oblikovalka Vladimira Kralj, pod svojo blagovno znamko Ymoción Design.

Uporaba opornice

Opornica MyIpsum se lahko nosi na golo kožo ali prek obleke in ima tako funkcionalno kot tudi vizualno vlogo. Oblikovana je v obliki korzeta, ki se za lažje nameščanje zapira na sprednjem delu trebuha.

Najbolje je, da se uporabnica na začetku za natančnejše nameščanje postavi pred ogledalo, položi opornico za hrbet, naredi globok vdih, pri tem potegne popek proti hrbtenici in tako aktivira globoke trebušne mišice ter popravi zgornje trebušne mišice rectus abdominis v položaj, kjer jih bo z zategovanjem opornice lažje približala sredini trebuha. Istočasno tako z leve kot z desne strani približa konca opornice proti popku, ob tem pa rahlo z dlanmi potiska trebušne mišice proti sredini, kjer opornico s pomočjo ježka zapre tako, da se ji udobno prilega in da čuti, da opornica nudi oporo trebušni steni in le-to razbremeni. Izgled opornice natančneje predstavljam na sliki 7.

Slika 7: Izgled opornice MyIpsum by Ymoción design



Posebnost opornice predstavlja tudi njeno zapiranje, ki se razlikuje od konkurenčnih opornic, saj zapiranje s pomočjo dekorativnega traku omogoča, da se opornica uporabnici prilagodi in zapne tako, da je ne tišči preveč, hkrati pa s tem načinom nameščanja ne pride do prekrivanja dveh plasti materiala, kar pomeni, da se ohranja nemotena gibljivost trupa, ki omogoča sklanjanje in sedenje.

Strategija vstopa in rasti

Podjetje Diastaza d.o.o., bo zasledovalo strategijo maksimalnega tržnega deleža v svojem nišnem segmentu, vendar ne na osnovi najnižjih cen, saj bo ponujalo izdelek visoke kakovosti z dodano vrednostjo v smislu posebnega dizajna.

Uporabila bom inovativen pristop k izdelku, saj konkurenčna podjetja prodajajo dolgočasne, enobarvne opornice, ki močno spominjajo na medicinske pripomočke, hkrati pa niso prijetne za daljše nošenje, saj je gibanje zaradi zapiranja in s tem dvojne debeline materiala na trebuhu zelo omejeno. Prav ti dve pomanjkljivosti bom izkoristila kot ključni prednosti opornice podjetja Diastaza d.o.o.

Ceno izdelka bom določila na osnovi konkurenčnih izdelkov na trgu, pri čemer bom za podobno ceno ponudila inovativnejši, kakovostnejši in dizajnersko bolj dovršen izdelek. Opornica predstavlja izdelek, ki spada v skupino cenovno manj občutljivih kupcev, saj je tesno povezan z zdravjem, nosečnostjo oziroma poporodnim obdobjem in lepoto. Kot sem že omenila v točki 4.2.3, obstajata na trgu dva cenovna razreda konkurenčnih izdelkov. Opornico podjetja Diastaza d.o.o., bom zaradi zgoraj naštetih razlogov pozicionirala v višji cenovni razred.

4.4 Trg in poslovno okolje

Prodaja izdelka, ki bo večinoma potekala prek interneta, je predvidena za celoten svet, saj pri takšni prodaji stroški pošiljanja in uvozne dajatve predstavljajo strošek kupca, torej se je nesmiselno omejevati. Pri tem je pomembno poudariti, da se bom osredotočila le na države, v katerih pričakujem največji izplen in najlažji doseg kupcev. Ciljala bom na razvitejše, večje države, v katerih je pričakovati večjo ozaveščenost o problematiki diastaze rektusa in večjo kupno moč, saj gre za izdelek neeksistencialnega pomena. Ker bom že v startu zastavila prodajo prek interneta, se bom primarno osredotočila na ZDA in Evropo.

4.4.1 Analiza trga

Kot sem že opisala v točki 3.6.1, je diastaza rektusa največkrat prisotna pri ženskah v nosečnosti in po njej. Da bi lažje ocenila velikost potencialnega trga, sem število vseh rojstev v ciljnih trgih pomnožila z odstotkom pogostosti pojava diastaze rektusa.

Po podatkih statističnega portala Statista (Statista, 2016) je bilo leta 2014 v vseh evropskih državah 5,11 milijona rojstev. Za isto leto je podatek Nacionalnega centra za zdravstveno statistiko (National Center for Health Statistics, 2016), da je bilo v ZDA 3,99 milijona rojstev. Za izbrana ciljna trga, Evropo in ZDA, je bilo skupno število rojstev 9,1 milijona v letu 2014. Po podatkih je diastaza takoj po porodu prisotna pri 53 % žensk (Benjamin et al., 2014, str. 2), pol leta po porodu pa pri 39 % žensk (Fernandes da Mota et al., 2015, str. 204).

Iz tega sledi, da je ocenjena letna velikost trga potencialnih kupcev 3,5–4,8 milijona. Če k temu dodam še povprečno ceno konkurenčnega izdelka, ki je 37,40 EUR, ugotovim, da je skupna letna velikost trga 131–180 milijonov EUR.

4.4.2 Dejavniki nakupa

Identificirala sem več dejavnikov nakupa mojega izdelka, ki so: cena, izgled, kakovost in pričakovanje uporabnice, da bo izdelek pripomogel k lažji in hitrejši rehabilitaciji diastaze rektusa. Odločila sem se, da ne bom konkurirala z nizkimi cenami, temveč bo glavna prednost izdelka v izgledu, kakovosti in pričakovani uporabnosti.

4.4.3 Potencialni kupci

Pri analizi trga sem že upoštevala, da potencialne kupce predstavljajo vse ženske po porodu, ki imajo prisotno diastazo rektusa. Čeprav prihajajo potencialni kupci s celega sveta, sem se omejila na dva glavna trga in tako izločila večino držav, v katerih ni pričakovati visokega zavedanja o problematiki diastaze rektusa. Nadaljnji kriterij pa je bila tudi izbira držav, ki so ekonomsko močnejše, z večjo kupno močjo, saj bo izdelek samoplačniški ter predstavlja dodatek in pomoč pri rehabilitaciji diastaze.

Poleg že omenjenih potencialne skupine kupcev predstavljajo tudi:

- ženske, ki imajo težave s hrbtom in za boljšo oporo hrbtu med fizično aktivnostjo nosijo opornico;
- ženske, ki okrevajo po operaciji (npr. carski rez) in potrebujejo dodatno oporo za trebušno steno;
- ženske, ki želijo tem prej po porodu začeti s športnimi aktivnostmi.

4.5 Strategija in načrt izvedbe

4.5.1 Cilji projekta

Projekt se je začel s samim dizajnom izdelka, kjer sem izbrala najprimernejšega oblikovalca, s pomočjo katerega sem lahko določila najustreznejše materiale, definirala enostaven način zapiranja, ki bo omogočil popolno funkcionalnost opornice, in seveda ne nazadnje oblikovala opornico, ki bo privlačnejša od konkurenčnih in s tem zanimivejša za nakup. Ker pa se ne nahajamo več v času proizvodnega gospodarstva, kjer je važno samo to, kaj lahko proizvedeš, bo pri uspehu podjetje Diastaza d.o.o. predvsem pomembno, koliko izdelkov bo le-to lahko prodalo, za kar bosta ključna izbira pravih kanalov in s tem povezan dostop do ciljne skupine. Tu bodo ključno vlogo odigrali prodajni partnerji in partnerski programi, s pomočjo katerih se bo prodaja izdelka lahko hitreje povečevala. Cilji, ki jih bo podjetje Diastaza d.o.o. zasledovalo, so naslednji:

- izbor uveljavljenega in kakovostnega oblikovalca;
- izbor primernih materialov ter zasnova oblike in dizajna opornice;
- izbor proizvajalca, ki bo lahko za primerno ceno proizvedel kakovostno opornico. in izdelava testnih izdelkov;
- izdelava celostne grafične podobe in internetne strani, ki bo omogočala neposreden nakup izdelka in ponujala informacije o problematiki diastaze rektusa;
- poiskati mednarodno znano osebnost, kamor spadajo tudi trenutno zelo aktualne blogerke z več milijonov zasledovalci, s pomočjo katere bom dosegla večjo prepoznavnost izdelka;
- priprava internetne trženske kampanje za predprodajo in kasneje za prodajo izdelka (internetno oglaševanje);
- uspešna priprava in izvedba predprodaje izdelka po promocijski ceni, da se pred dejansko proizvodnjo ponovno preverita povpraševanje in pravilno pozicioniranje na trgu;
- določiti in proizvesti prvo serijo opornic na podlagi predprodajnega povpraševanja;
- umestitev izdelka v največje internetne prodajalne – Amazon, eBay;
- dogovoriti partnersko sodelovanje s podjetji in posamezniki, ki se ukvarjajo s problematiko odpravljanja diastaze rektusa (fizioterapevti, fitness studii, poporodne vadbe ipd.).

4.5.2 Konkurenca

Konkurenco podjetja Diastaza d.o.o., sem zaradi širokega cenovnega razpona med najcenejšim in najdražjim izdelkom razdelila na dva glavna cenovna segmenta. Cenejši izdelki v rangi 12–40 EUR sicer predstavljajo konkurenco izdelku podjetja Diastaza d.o.o., saj pomagajo pri odpravljanju enake težave, vendar sem jih zaradi nizke cene, s katero sta v večini primerov povezana tudi slabši izgled in kakovost, uvrstila v skupino posrednih konkurentov. Pričakujem, da bodo po teh izdelkih segali ljudje, ki jim dizajn in visoka kakovost izdelka ne predstavljata ključnega odločilnega dejavnika, saj je za njih odločilna nizka cena. Dražji izdelki v rangi 40–90 EUR predstavljajo neposredno konkurenco podjetju Diastaza d.o.o., saj se vsi skušajo, tako po ceni kot po ključnih lastnostih izdelka, pozicionirati v višji cenovni razred. Kupce v tem segmentu običajno zanimajo predvsem kakovostnejši materiali, udobnost in dizajn, cenovno pa niso tako občutljivi, saj iščejo najboljši izdelek za primerno ceno.

Neposredna konkurenca

Podjetje Belly Bandit je bilo ustanovljeno leta 2008, njegovo poslovanje pa je revolucionariziralo panogo materinstva. Belly Bandit je bilo namreč prvo podjetje, ki je razvilo poporodni pas, prav tako imenovan Belly Bandit. V svoji ponudbi ima posebno linijo oblek za mamice, saj ima izdelke za predporodno in poporodno obdobje. Danes je podjetje zelo uspešno, saj njihove izdelke prodaja več kot tisoč trgovcev v ZDA, prav tako je izdelke

Belly Bandit moč kupiti v osemdesetih državah po celem svetu. Čeprav predstavljajo poporodne opornice le del ponudbe podjetja Belly Bandit, pa podjetje ocenjujem kot ključno konkurenco, saj se njegove opornice najbolj približajo konceptu opornice podjetja Diastaza d.o.o. (Belly Bandit, 2016).

Podjetje Purple Laurel se prav tako pozicionira kot podjetje, ki prodaja visokokakovostne poporodne opornice skupaj z dizajnersko oblikovanimi nedrci in raznoraznimi opornicami za nosečnice. Smatram ga za neposredno konkurenco – čeprav ponuja izdelke pretežno v beli in črni barvi, so njegove opornice kakovostneje narejene, ponujajo pa jih v enakem cenovnem razredu, kot bodo opornice podjetja Diastaza d.o.o. (Purple Laurel, 2016).

Posredna konkurenca

Za naslednjega zelo pomembnega posrednega konkurenta štejem podjetje Tupler Inc., katerega lastnica je Julie Tupler, ki je leta 1990 razvila poseben program »materinski fitness«. Sedaj že več kot dvajset let poučuje in razvija posebno tehniko zdravljenja, ki jo je poimenovala (angl. *Tupler Technique*), s katero zdravi diastazo rektusa pri ženskah, moških in tudi otrocih. Julie Tupler ima do potankosti dodelane svoje storitve in izdelke, vendar bistvo njenega podjetja predstavljajo vaje, kot komplementarne izdelke pa ponuja tudi razne dodatke, med drugim opornico, ki jo je poimenovala (angl. *Diastasis Rehab Splint*) in pomaga med vadbo pravilno namestiti mišice rektus abdominis. Opornica se lahko kupi v črni barvi, zapira pa se na hrbtu s pomočjo sistema ježka. Podjetje Tupler Inc. danes posluje na osnovi licenciranja programa (angl. *Tupler Technique*) po celem svetu, kar ga uvršča med pomembne posredne konkurente, saj ima široko razširjeno distributersko mrežo (Tupler Technique, 2016).

The Tummy Team je še eno podjetje, ki ponuja celovit pristop k zdravljenju problematike diastaze rektusa. Poleg vaj ponuja tudi različne opornice, ki so na voljo samo v beli barvi, zapirajo pa se na trebuhu na sistem ježka, kar podjetje The Tummy Team uvršča med posredne konkurente podjetja Diastaza d.o.o. (The Tummy Team, 2016).

Podjetje MomBod Fitness se ukvarja z odpravljanjem težav diastaze rektusa od leta 2011. Svojo ponudbo deli na vaje in opornico, pri čemer ima na voljo eno opornico za nosečnice in eno za ženske po porodu (MomBod Fitness, 2016).

Potencialna konkurenca

Potencialno konkurenco podjetja Diastaza d.o.o. predstavljajo vsa nova podjetja, ki bodo na trgu ponudila opornico za rehabilitacijo diastaze rektusa, in podjetja, ki ponujajo različne vadbe, s pomočjo katerih se manjša diastaza rektusa, in bi se iz različnih razlogov v prihodnosti odločila razviti svojo opornico.

Analiza izbranih ključnih konkurentov

Da bi lahko podjetje Diastaza d.o.o., kaj najboljše pozicionirala na trg, sem pripravila analizo ključnih podobnosti, razlik, prednosti in slabosti zgoraj omenjenih neposrednih in posrednih konkurentov, ki jih kot povzetek prikazujem v tabeli 4.

Podjetje Belly Bandit se s svojo ponudbo opornic najbolj približa osnovni opornici podjetja Diastaza d.o.o., saj ponuja šest modelov raznobarnih opornic (bež, črna, roza, potisk črne čipke, rjava, smetanasto bela), vse razen enega modela, ki se zapira s pomočjo zank, pa se zapirajo na princip velkre na srednjem delu trebuha. Prav tako je cena opornic podjetja Belly Bandit v enakem cenovnem razredu (49–90 EUR), kot ga bo ciljala opornica podjetja Diastaza d.o.o. Razlike podjetja so predvsem v tem, da ponuja tudi druge visokokakovostne izdelke za nosečnice in vse ženske, ki bi želele s pomočjo posebnega perila oblikovati svojo postavbo. Ponuja spodnje perilo, obleke in pasove, ki se lahko uporabljajo med nosečnostjo. Ključna prednost podjetja je, da je med vsem izbranimi konkurenti po podatkih portala Alexa.com na internetu daleč najboljše pozicionirano (priloga 3). Eden izmed razlogov za to je tudi vlaganje podjetja v promocijske namene, in sicer na način, da njegove izdelke že od samega začetka nosijo znane osebnosti, kot na primer Adriana Costa, Shannon Miller, Melissa Joan Hart, Kourtney Kardashian in mnoge druge. Podjetje ima prav tako lepo izdelano celostno grafično podobo, pregledno internetno stran, na kateri je moč kupiti vse izdelke, ki jih podjetje ponuja, na voljo pa je tudi mednarodno pošiljanje naročenih izdelkov. Ker sem izdelek podjetja Belly Bandit preizkusila sama, pa tudi po mnenju številnih drugih uporabnic, ki so svoje ocene o izdelku podale na spletni strani Amazon.com (Customer reviews - Belly Bandit, 2016), menim, da je njihova ključna slabost ta, da je njegova uporaba udobna le med stanjem, skrajno neudobna pa sta prepogibanje in sedenje.

Podjetje Purple Laurel podobno kot podjetje Belly Bandit v svoji ponudbi nudi izdelke za ženske pred in po porodu. Njegov nabor predstavljajo: nedrci za dojenje, majice za dojenje, podporni pasovi za nosečnice, poporodni pasovi in opornice za diastazo rektusa. V svoji ponudbi ima šest različnih poporodnih opornic v cenovnem rangju 43–69 EUR, pri čemer se štirje modeli v beli ali bež barvi zapirajo na trebuhu s pomočjo ježka, en model, ki se zapira na zanke, je na voljo v temno modri, turkizni, vijolični, zeleni in črni barvi, en model, ki se prav tako zapira na zanke, pa v bež ali črni barvi. Ključne prednosti podjetja so predvsem lepo in pregledno oblikovana internetna stran, možnost nakupa prek spletne strani. Za razliko od podjetja Belly Bandit pa Purple Laurel pošilja svoje izdelke samo v ZDA in Kanado. Menim, da to hkrati predstavlja tudi veliko slabost tega podjetja. Podjetje že občutno zaostaja za Belly Bandit, saj je njegova uvrstitev na internetu občutno slabša, globalno namreč zaseda 3.798.505. mesto.

Podjetje Tupler Inc. ponuja za razliko od zgoraj naštetih neposrednih konkurentov samo eno opornico, poimenovano (angl. *Diastasis Rehab Splint*), ki je narejena iz neoprena, na voljo pa je samo v črni barvi. Podobnost s podjetjem Diastaza d.o.o., je, da Tupler Inc. ponuja

opornico, za katero verjame, da je eden izmed ključnih sestavnih delov procesa rehabilitacije diastaze rektusa. Ključno razliko predstavlja sama opornica, ki jo je razmeroma težko pravilno obleči, kar dodatno potrjuje tudi skoraj šestminutni video, ki govori samo o tem, kako se opornico pravilno namesti in zapne. Ključno prednost podjetja Tupler Inc. predstavlja njegova dolgoletna prisotnost na trgu, zaradi česar veliko člankov in povezav v zvezi z diastazo rektusa izvira prav s strani lastnice podjetja, Julie Tupler. Tudi na spletni strani tega podjetja je moč izdelke kupiti in z mednarodno dostavo naročiti na dom. Kot ključno slabost podjetja ocenjujem njegovo slabo celostno grafično podobo, vključno z internetno stranjo in navodili. Vse skupaj deluje zelo zastarelo, hladno in nepriljubeno. Podjetje se globalno na internetu uvršča na 842.300. mesto.

Podjetje The Tummy Team se rehabilitaciji diastaze rektusa posveča celostno, s pomočjo uporabe opornic v kombinaciji z vajami. Njegova internetna stran deluje zelo sveže, prijetno in zaupanja vredna. Štiri opornice, ki so na voljo samo v beli barvi, prodajajo v cenovnem rangju 40–45 EUR. Čeprav podjetje ponuja različne modele, so si ti zelo podobni, imajo pa tudi enak način zapiranja. Razlika je ta, da so nekatere opornice primerne tudi za nosečnice. Namestitev vseh opornic je enaka in razmeroma enostavna, kar ocenjujem kot prednost, saj je enostavnost uporabe ključnega pomena za dobro uporabniško izkušnjo. Kot pozitivno ocenjujem tudi dejstvo, da je izdelek možno kupiti na internetni strani podjetja z mednarodno dostavo. Izgled opornic predstavlja ključno slabost podjetja, saj so še najbolj podobne enostavnim medicinskim opornicam. The Tummy Team se na internetu globalno uvršča na 1.366.037. mesto, med vsemi konkurenti podjetja Diastaza d.o.o., pa ga to uvršča na tretje mesto.

Podjetje MomBod Fitness ponuja dve različni opornici, eno za nosečnice in eno za ženske po porodu. Opornica (angl. *Post Natal Fit Splint*) je črne barve in se bistveno razlikuje od večine ostalih konkurenčnih opornic, saj ima zelo enostaven in drugačen način zapiranja, pri čemer se še vedno zapne s pomočjo ježka, le da ima dva trakova, ki prihajata vsak s svoje strani hrbta, se na trebuhu prekrížata in zapreta na bokih. Opornica se s ceno 44,95 EUR uvršča v isti cenovni razred kot opornica podjetja Diastaza d.o.o. Podjetje MomBod Fitness tako kot podjetji Tupler Inc. in The Tummy Team ponuja šesttedenski program vadb, ki v kombinaciji z uporabo opornice pomagajo pri odpravi diastaze rektusa. Kot ključno prednost podjetja ocenjujem dobro zasnovano opornico, ki je enostavna za uporabo. Kot edini konkurent je podjetje MomBod Fitness vložilo zahtevek za patentiranje svoje opornice. Prav tako je opornico moč kupiti na internetni strani, ima pa podjetje tudi mednarodno dostavo. Ključne slabosti podjetja vidim v dobrem izdelku, ki za uporabnice ni privlačnega izgleda, ter v nekoliko problematičnem prileganju in njegovi majhnosti, kar potrjujejo tudi mnenja uporabnic na spletni strani Amazon.com (Customer reviews – Post-Natal FITsplint, 2016).

Tabela 4: Analiza neposredne in posredne konkurence

Neposredni konkurent	Podobnosti s podjetjem Diastaza d.o.o.	Razlike glede na podjetje Diastaza d.o.o.
Belly Bandit	Raznobarvni modeli opornic, poudarek na njihovem izgledu.	Izdelki za nosečnice, izdelki za oblikovanje telesa.
Purple Laurel	Raznobarvni modeli opornic.	Nedrci za dojenje, majice za dojenje, podporni pasovi za nosečnice.
	Prednosti pred podjetjem Diastaza d.o.o.	Slabosti v primerjavi s podjetjem Diastaza d.o.o.
Belly Bandit	Veliko število znanih osebnosti, ki promovirajo njihove izdelke.	Neudoben izdelek za uporabo, saj se močno naguba, otežuje sedenje in sklanjanje.
Purple Laurel	Isti cenovni razred opornic.	Izdelke pošiljajo samo v ZDA in Kanado.
Posredni konkurent	Podobnosti s podjetjem Diastaza d.o.o.	Razlike glede na podjetje Diastaza d.o.o.
Tupler Inc	Samo en model opornice.	Na voljo je samo enostaven enobarvni dizajn, ponujajo tudi vaje.
The Tummy Team	Isti cenovni razred opornic.	Štiri opornice, nekatere primerne tudi za nosečnice, kombinacija opornic in vaj.
MomBod Fitness	Isti cenovni razred opornic.	Kombinacija uporabe opornice in vadbe.
	Prednosti pred podjetjem Diastaza d.o.o.	Slabosti v primerjavi s podjetjem Diastaza d.o.o.
Tupler Inc	Dolgoletna prisotnost na trgu, visoka strokovna prepoznavnost.	Komplicirana namestitvev opornice, slabo pregledna internetna stran.
The Tummy Team	Enostavna namestitvev opornic.	Enoličen – medicinski izgled opornic.
MomBod Fitness	Enostaven način nameščanja, vložen patentni zahtevek.	Slabše prilaganje opornice, problem velikosti.

Ključne ugotovitve analize konkurence

Na podlagi opravljene analize konkurence in rasti povpraševanja ocenjujem, da trg še zdaleč ni zasičen in je za vstop novega ponudnika še dovolj prostora. Ena izmed glavnih ugotovitev je tudi ta, da med ponudniki, ki so na trgu, prevladujejo zelo podobne rešitve, pri čemer je tudi pri dražjih modelih uporabniška izkušnja strank le povprečna, z oceno na Amazonu 3,5 od 5 zvezdic. Poleg kakovostnega in privlačnega izdelka, ki bo enostaven za uporabo, bo ključnega pomena, kako že takoj na začetku doseči dovolj veliko prepoznavnost, da bodo kupci izdelek našli, in privlačnost, da ga bodo tudi kupili.

Posebnih ovir za vstop na trg ni zaznati, saj ni treba pridobiti nobenih posebnih dovoljenj za prodajo, sama proizvodnja pasu ni zahtevna in je sorazmerno hitra, med analiziranimi podjetji pa razen enega nihče nima za svoj izdelek vloženega patentnega zahtevka. Tudi (angl. *Post Natal Fit Splint*) podjetja MomBod Fitness, za katerega je vložen patentni zahtevk, po glavnih značilnostih ni podoben izdelku podjetja Diastaza d.o.o. Tržna raziskava je po pričakovanjih pokazala, da sicer nekateri konkurenti ponujajo različne barve opornic, vendar nihče ni posebne pozornosti posvetil samemu dizajnu, kot bo to storilo podjetje Diastaza d.o.o. Ugotovila sem tudi, da so cene konkurenčnih izdelkov zelo raznolike, a hkrati enakomerno zastopane tako v nižjem kot v višjem cenovnem razredu. Pri tem je pomembna predvsem ugotovitev, da med ponudniki iz višjega cenovnega razreda nihče posebej ne izstopa.

Največja ovira za hiter in učinkovit prodor podjetja na trg bo, kako premagati nepoznanost izdelka in blagovne znamke, pri čemer bo ključno dobiti odlične ocene za uporabo izdelka s strani uporabnic.

4.5.3 Trženjska in prodajna strategija

Trženjsko in prodajno strategijo sem zasnovala na podlagi štirih ključnih sestavin trženjskega spleta, ki jih v angleščini imenujejo tudi štirje P-ji: izdelek (angl. *Product*), cena (angl. *Price*), prodajne poti (angl. *Place*) in tržno komuniciranje (angl. *Promotion*).

Izdelek

Podjetje Diastaza d.o.o., bo ponujalo opornico za pomoč pri rehabilitaciji diastaze rektusa. Opornica bo narejena iz visokokakovostnih materialov, ki so primerni za daljše nošenje, tudi več ur dnevno, hkrati pa bo oblikovana tako, da se bo uporabnik lahko v njej nemoteno gibal. Poseben poudarek bo na vizualnem dizajnu opornice, kar bo predstavljalo dodano vrednost tega izdelka. Prav ta posebnost bo rezultat sodelovanja s priznano modno oblikovalko Vladimiro Kralj, Prešernovo nagrajenko in lastnico dveh blagovnih znamk, Ymocion design in YOvk, saj se bo tako izdelek še dodatno razlikoval od konkurenčnih. Na začetku bo podjetje ponujalo dve opornici, eno za športne namene in eno za vsakdanjo rabo, v različnih velikostih, kasneje pa se jima lahko pridružijo novi dizajni in izboljšave na osnovi predlogov in izkušenj uporabnic. Predvidela sem, da bi na podlagi tega vsako leto ponudila nov dizajn. Opornica se bo prodajala pod lastno blagovno znamko »MyIpsum«, razpoložljivost katere sem preverila na portalu Svetovne organizacije za intelektualno lastnino (v nadaljevanju WIPO³) (priloga 4). Ime izhaja iz latinske besede (lat. *Ipsum*), kar pomeni popek in se vsebinsko lepo sklada s problematiko diastaze in trebušnim delom telesa.

³ WIPO je kratica za (angl. *World Intellectual Property Organization*).

Prodajne cene

Opornica spada med izdelke za široko potrošnjo, ki se kupujejo po preudarku, kar pomeni, da kupci v takšne nakupe vložijo več napora, so bolj informirani, saj takšnih izdelkov ne kupujejo pogosto. Ocenjujem, da je za cenovno in kakovostno višje pozicionirane opornice povpraševanje razmeroma neelastično, saj spadajo v kategorijo pripomočkov za zdravje in lepoto, za katere so zahtevni uporabniki pripravljeni plačati tudi nekoliko višjo ceno.

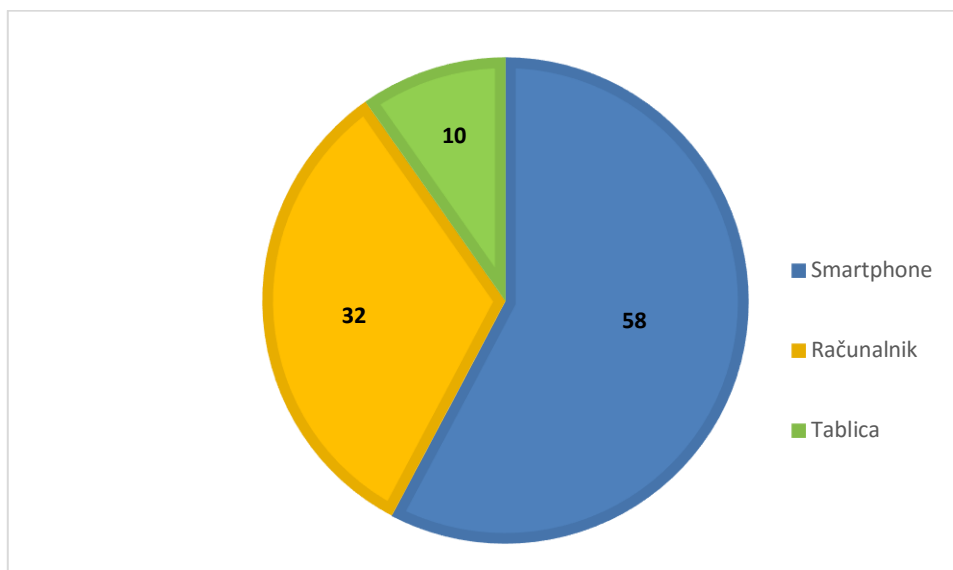
Ker trg še ni zasičen, bo sčasoma nanj vstopilo več novih ponudnikov. Pričakovati je, da bodo ti začeli tekmovati s ceno predvsem v nižjem cenovnem razredu, s čimer bodo osnovni izdelek približali širšemu krogu uporabnic. Prav zaradi omenjenega ocenjujem, da se je smiselneje pozicionirati v višji cenovni razred in strankam ponuditi večjo dodano vrednost izdelka. Opornico podjetja Diastaza d.o.o., bom zaradi njenih posebnosti uvrstila v sam vrh višjega cenovnega razreda. Opornica se bo prodajala za 99 EUR z vključenim DDV, kar bo predstavljalo najdražjo opornico, ki bo v danem trenutku na trgu.

Prodajne poti

Pri prodaji izdelka sem se osredotočala na moderne prodajne poti, ki omogočajo začetek poslovanja z manjšimi finančnimi sredstvi in minimalnimi zalogami ter hkrati omogočajo tesnejši stik s končnimi kupci. Izbrala sem kombinacijo neposrednih in posrednih prodajnih poti, saj bom na ta način lažje dosegla večji del ciljne skupine in s tem povečala možnosti za prodajo.

Kot neposredno prodajno pot bom uporabila prodajo prek lastne internetne strani – www.hideandsplint.com, na kateri bodo uporabnicam dostopni tudi zanimivi članki s področja problematike diastaze rektusa. Preverila sem razpoložljivost izbrane internetne domene in ugotovila, da je na voljo v vseh oblikah (Whois Record for HideAndSplint.com, 2016). Internetna stran bo optimizirana za internetne iskalnike, omogočena bodo vsa sodobna plačila – kreditne kartice, Paypal ipd., prav tako bo zagotovljena dostava v večino držav sveta. Med analizo glavnih ključnih besed s pomočjo Googlovega orodja (angl. *Keyword Planner*) sem ugotovila tudi, da ljudje dvakrat pogosteje iščejo informacije in izdelke v povezavi z diastazo rektusa prek mobilnih telefonov kot prek računalnika, najredkeje pa s pomočjo tablic, kar je razvidno iz grafikona na sliki 8 (Google AdWords – Keyword Planner, 2016). Prav zaradi tega bom posebno pozornost namenila dizajnu internetne strani, ki bo prijazen tudi za uporabnike na telefonih.

Slika 8: Naprave, uporabljene pri iskanju ključnih besednih zvez problematike diastaze rektusa po podatkih Googlovega načrtovalca ključnih besed, v odstotkih



Vir: Google AdWords – Keyword Planner, 2016.

Pri posredni prodaji bom uporabila več različnih prodajnih kanalov. Po zadnjih statističnih podatkih, ki so na voljo za internetno prodajo v ZDA, kar 44 % kupcev začne z iskanjem izdelka na Amazonu, 34 % v spletnih iskalnikih (Google ipd.), le 21 % pa pri posameznem internetnem prodajalcu (Cassidy, 2015). Zaradi širokega dometa in priljubljenosti med kupci bom za posredno prodajo opornice uporabila predvsem portal Amazon, v kombinaciji s spletno prodajno stranjo eBay. Čeprav je pri prvem treba plačati višjo provizijo, v mojem primeru 15 % prodajne cene izdelka, in tudi druge stroške (procesiranje, skladiščenje, pakiranje ipd.), menim, da koristi dostopa do širokega kroga kupcev opravičijo dodatne stroške.

Na internetu bom tudi poiskala podjetja in posameznike, ki o problematiki diastaze rektusa pišejo oziroma blogajo, ter tiste, ki jih zanima preprodaja izdelkov drugih v zameno za provizijo in prek njih ponudila opornico podjetja Diastaza d.o.o. S tem bom zgradila partnersko mrežo ponudnikov, s pomočjo katere bo možna hitrejša rast tržnega deleža opornice.

Prav tako se bom dogovorila za partnersko sodelovanje s podjetji in posamezniki, ki se ukvarjajo s problematiko odpravljanja diastaze rektusa, kot so fizioterapevti, fitnes studii, ponudniki poporodnih telovadb v fizični obliki, ter tistimi, ki ponujajo internetne videovsebine z vadbami. Pri tem se ne bom omejevala samo na fizične lokacije v moji bližini, temveč tudi na ponudnike na mojih ciljnih trgih. Opornica podjetja Diastaza d.o.o. bo pri tem predstavljala le komplementarni izdelek njihovi osnovni dejavnosti.

Tržno komuniciranje

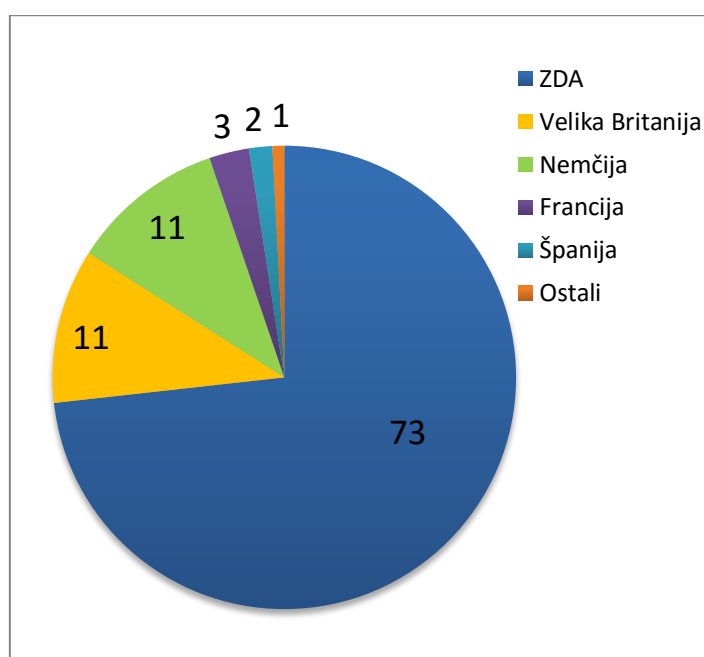
Danes je učinkovito tržno komuniciranje ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. S pravim izborom orodij komuniciranja in premišljenimi sporočili lahko namreč do potankosti oblikujemo ugled podjetja in način njegovega dojemanja s strani ciljne skupine.

Klasičnega oglaševanja v smislu televizijskih, radijskih, časopisnih oglasov in zunanega oglaševanja se zaradi previsokega potrebnega vložka, malega dosega ciljne skupine in obsežnosti same narave takega oglaševanja se podjetje Diastaza d.o.o, ne bo posluževalo, saj menim, da bi zaradi dejstva, da njegov ciljni trg predstavlja ozko nišo, bilo takšno oglaševanje – glede na vložek – razmeroma neuspešno. Ker bo glavni prodajni kanal podjetja potekal prek interneta, bo tudi glavni del oglaševanja usmerjen na internetno oglaševanje. Pri tem bom uporabila več različnih vrst oglaševanja, ki jih opisujem v nadaljevanju.

1. **Google AdWords** – pri oglaševanju v spletnih iskalnikih bom uporabila le Google, saj je njegov doseg v primerjavi z naslednjim najboljšim konkurentom (Bingom) neprimerljivo večji. S pomočjo Googlovega orodja AdWords bom ustvarila več oglaševalskih kampanj in jih razdelila po posameznih skupinah oglasov. Osredotočila se bom na oglase, ki bodo prikazani v Googlovem iskalniku, Gmailu in YouTubu. Uporaba storitve AdWords se mi zdi smiselna, saj dejansko plačam le za klik na oglas, v vsakem trenutku lahko kampanjo prekinem in hkrati sama določim zneske, ki jih bom namenila za oglaševanje v posamezni državi. Ker bom primarno ciljala na ameriški in evropski trg, bom za vse izbrane države naredila ločeno kampanjo, tako da se bodo oglasi in ključne besedne zveze prikazovale potencialnim kupcem v njihovem domačem jeziku. V vsaki kampanji bodo oglasi zaradi boljšega delovanja in s tem optimizacije stroškov razdeljeni v podskupine, in sicer glede na podobnost ključnih besednih zvez. Kampanje bom nadalje optimirala z uporabo več kot enega oglasa za vsako od podskupin in po preteku dovolj velikega števila klikov preverila, kateri oglas se je obnesel bolje. Tega bom uporabila v nadaljnje oglaševalske namene. Skušala bom doseči čim višjo oceno uporabljenih ključnih besednih zvez, da bo plačilo za klik na oglas čim nižje. Ker je največ na temo diastaze rektusa napisanega v angleškem jeziku, tudi največ ljudi posledično išče informacije v angleškem jeziku. Pri tem pa je treba paziti, da je na velikih trgih, kot je na primer nemški, več iskanja na to temo v domačem – nemškem jeziku, kar je razvidno iz že omenjenih podatkov Google Trends, ko primerjamo iskanje na to temo v nemškem jeziku (nem. *Rektusdiastase*) z iskanjem v angleškem jeziku (angl. *Diastasis Recti*), in omejitvijo trga na Nemčijo (Google Trends – Web Search interest: rektusdiastase, diastasis recti, 2016). Na podlagi te ugotovitve sem se odločila, da bom v prvem koraku izvedla oglaševalsko kampanjo za angleško govoreče in izbrane evropske države (Nemčija, Italija, Francija, Španija, Slovenija). Da bi lahko predvidela stroške, potrebne za oglaševanje za posamezen jezik, sem pripravila tri ključne besedne zveze: (angl. *diastasis recti*, *postpartum belt* in *diastasis recti splint*), jih smiselno prevedla v nemški, italijanski, španski in francoski jezik ter vnesla v spletno orodje

AdWords. Načrtovalec ključnih besed (angl. *Keyword Planner*) je nazorno prikazal, katere izmed ključnih besednih zvez so najbolj iskane in v kateri državi jih najbolj iščejo. Rezultati, prikazani na spodnji sliki 9, kažejo porazdeljenost iskanj glede na državo iskanja. Kot je razvidno iz grafikona, je daleč največ, kar 73 % vseh iskanj, v ZDA, ki ji sledita Velika Britanija in Nemčija, vsaka z 11 %, medtem ko imajo Francija, Španija in ostale države občutno manj iskanj. Na podlagi pridobljenih podatkov sem ugotovila, da je najbolj smiselno oglaševati tam, kjer je največ povpraševanja, zato bom največji delež finančnih sredstev, namenjenih oglaševanju prek AdWordsa, namenila angleškemu jeziku, manjši del pa nemškemu in ostalim jezikom.

Slika 9: Delež iskanj izbranih ključnih besed po državah, v odstotkih



Vir: Google AdWords – Keyword Planner, 2016.

Znesek oglaševanja za Googlov Adwords sem določila na osnovi več predpostavk. Cilj je, da v prvih dvanajstih mesecih prodam 1.000 opornic. Ob predpostavki, da se vsi nakupi zgodijo prek internetne strani in da vsi kupci nakupa pridejo s pomočjo klika na plačljiv oglas, bi to pomenilo, da potrebujem 1.000 klikov, ki predstavljajo konverzijo (nakup). Moja predpostavka je, da bo delež konverzij med vsemi kliki približno 3 %. Ob teh predpostavkah se bo 1.000 konverzij oziroma nakupov opornice zgodilo po 33.333 klikih na oglas. Na osnovi analize ključnih besednih zvez v Googlovem orodju (angl. *Keyword Planner*) je pričakovati, da bo za kakovostne ključne besede v povprečju treba plačati 0,28 EUR na klik. Zmnožek zadnjih dveh števil mi pove, da bi bil primeren letni znesek za oglaševanje 9.333 EUR, da bi zastavljen cilj dosegla. V tabeli 5 prikazujem oceno predvidenih mesečnih zneskov za oglaševanje prek Googlovega AdWordsa,

podano na osnovi zgornjih predpostavk in porazdelitve med države glede na ugotovljeno zanimanje.

Tabela 5: Prikaz razporeditve denarja za oglaševanje prek AdWordsa

Kampanja	Država	EUR/mesec
1	ZDA	569
2	Velika Britanija	84
3	Nemčija	84
4	Francija	22
5	Španija	13
6	Ostali	6
	SKUPAJ	777

2. **Oglaševanje prek družbenega omrežja Facebook** – poleg oglaševanja s pomočjo Googlovega AdWordsa bom del sredstev namenila tudi za oglaševanje prek Facebooka, a z drugačnim namenom. Facebook vidim predvsem kot medij za ozaveščanje potencialnih kupcev o problematiki diastaze rektusa in posredno povečevanje prepoznavnosti blagovne znamke MyIpsum, ki bo imela svojo Facebook stran. Na njej bom objavljala zanimive članke in videovsebine s področja problematike diastaze rektusa, s pomočjo katerih je mogoče brezplačno doseči širok krog potencialnih kupcev. Na tej strani se bodo deloma podvajale vsebine in članki iz internetne strani, med objavami pa bodo tudi občasne tematske promocije, nagradne igre ipd. Prav zaradi napisanega, in ker je del objav lahko brezplačen, bodo sredstva za oglaševanje na Facebooku omejena. Predviden mesečni strošek bo znašal 50 EUR.
3. **Oglaševanje prek lastnega YouTube kanala** – na YouTubeu je možno oglaševanje v obliki prikaza tekstovnega ali videooglasa, kar sem že zajela v oglaševanju prek Googlovega AdWordsa. V primeru lastnega YouTube kanala gre za lastne videoobjave, ki so tematsko povezane s problematiko diastaze rektusa in opornico MyIpsum. Te objave so lahko zelo različne, od brezplačnega prikaza vaj za rehabilitacijo diastaze rektusa, pri katerih uporabljam opornico, do pogovorov z uporabnicami ali strokovnjaki s področja fizioterapije. Namen YouTube kanala je na zanimiv in informativen način ozaveščati o problematiki diastaze rektusa in pomagati pri njeni odpravi. Cilj takšnega oglaševanja je širjenje prepoznavnosti lastne blagovne znamke.
4. **Oglaševanje s pomočjo vplivnih blogerjev** – v zadnjih letih je vedno bolj priljubljeno in hkrati vedno učinkovitejše oglaševanje s pomočjo vplivnih blogerjev, ki v zameno za denar, včasih pa tudi brezplačno, na svojem blogu na zanimiv način predstavijo izdelek, njegovo uporabo in posebnosti. V primeru opornice MyIpsum bi bilo lahko primernih več blogerk. Širšo skupino predstavljajo blogerke, ki imajo za sledilce ženske v starostnem obdobju 20–40 let. Ker je teh zelo veliko, se bom osredotočila na dve podskupini: blogerke, ki se posvečajo tematikam nosečnosti, poroda, poporodnega

obdobja in »fit« mamic, ter bloggerke, ki so v poporodnem obdobju in jim je moja opornica lahko v korist ter z njeno uporabo promovirajo blagovno znamko MyIpsum. Za te namene bom predvidela sredstva v višini 5.000 EUR letno.

5. **Pospeševanje prodaje** – ker največji del potencialnih strank podjetja Diastaza d.o.o., prihaja iz ZDA, je ključnega pomena, da temu primerno zastavim tudi dodatne trženjske aktivnosti. Ameriški trg ima namreč zelo izrazite in agresivne strategije pospeševanja prodaje. Popusti so tam pogostejši, prodajalci namreč izkoristijo vsak pomembnejši dogodek, bližajoče se praznik ali enostavno letni čas, da strankam ponudijo neke vrste ugodnost. Tudi na ostalih trgih se bom posluževala pospeševanja prodaje z različnimi promocijami, ki bodo v nekoliko manjšem obsegu, hkrati pa smiselno prilagojene ciljnemu državi.

Še pred začetkom dejanske prodaje opornice MyIpsum bom s pomočjo posebne predprodajne akcije, v kateri bo opornica naprodaj po izjemno ugodni ceni, še enkrat preverila zanimanje na trgu. Na ta način bom dobila najboljšo možno povratno informacijo, s pomočjo katere bom lahko po potrebi še prilagodila trženjski splet in pozicioniranje izdelka na trgu.

Nadalje se bom osredotočila predvsem na pospeševanje prodaje s pomočjo popustov in nagrad, pri čemer bom zaradi uporabe interneta kot glavnega medija te akcije pripravila na način, da bo za vsako možno spremljati in izmeriti njeno uspešnost. Med sabo bom primerjala posamezne akcije, njihov doseg in vložek ter tiste manj učinkovite v nadaljevanju opustila.

Na internetni strani bom med drugim ponudila možnost, da stranka pridobi vrednostni kupon, če pripelje dodatno stranko, občasne tematske popuste ob posebnih praznikih, na primer za materinski dan, največji popusti pa bodo v predprazničnem času, v katerem so ljudje pripravljene potrošiti največ denarja.

S pomočjo promocije prek uspešnih bloggerjev bom ponudila posebne promocijske kode, ki bodo še dodatno spodbudile stranke k nakupu, hkrati pa bom na ta način imela možnost ugotoviti, kateri bloggerji oziroma promocijske akcije so uspešnejši in kateri manj in se v bodoče osredotočila le na uspešnejše.

Prek objav na Facebook strani izdelka MyIpsum bom organizirala nagradne igre, v katerih bodo lahko sodelovali posamezniki, ki bodo delili objavo na svoji Facebook strani. Po določenem času bom izžrebala nagrajenca, ki bo prejel nagrado.

4.5.4 Organizacija in menedžment

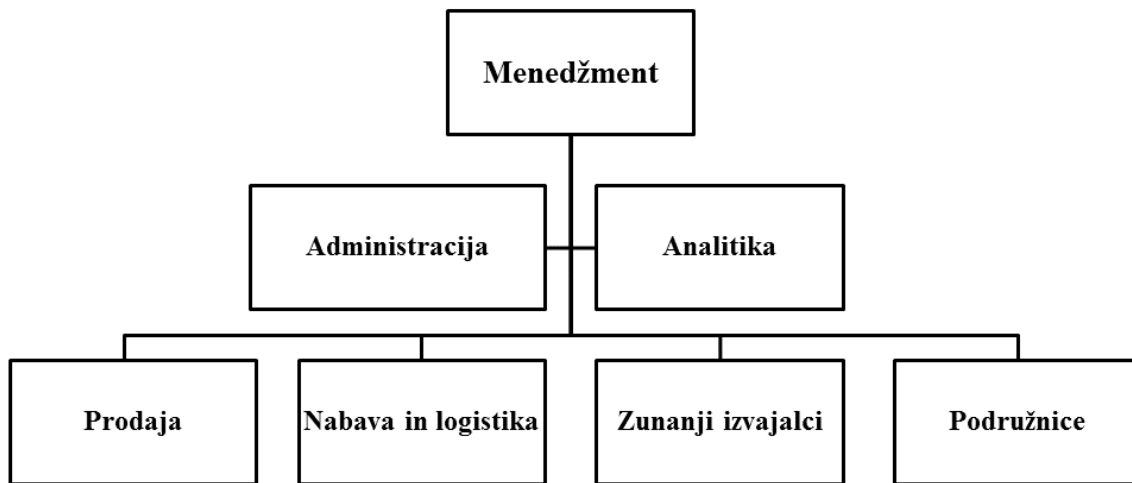
Organizacijska struktura

Ob vstopu na trg podjetje Diastaza d.o.o., zaradi večje fleksibilnosti ne bo zaposlovalo, temveč bo potrebne storitve pogodbeno najelo. Kot ustanoviteljica in na začetku poslovanja podjetja tudi menedžerka bom za podjetje delala v svojem prostem času. Moji ključni nalogi bosta predvsem koordinacija pogodbenih izvajalcev in nadzor nad doseganjem zadanih ciljev podjetja Diastaza d.o.o. Skozi celotno leto bom imela sklenjeno pogodbo o sodelovanju z računovodskim servisom, pogodbo o spletnem gostovanju s spletno agencijo, za potrebe oglaševanja, analitike in optimizacije internetne strani, pogodbo o oblikovanju, programiranju in vzdrževanju spletnega mesta ter pogodbe z več podjetji, s pomočjo katerih bom lahko pošiljala izdelke po celem svetu. Na začetku poslovanja bom sama prevzela obdelavo naročil in pošiljanje izdelkov ter ostala manjša administrativna dela. V času povečanega povpraševanja, predvidoma pred prazniki in poletno sezono, bom po potrebi dodatno najela osebo za pomoč pri sprejemanju, obdelavi, pošiljanju naročil in administraciji. Prav tako bom imela sklenjeno pogodbo z zunanjim dobaviteljem, ki bo opornice za moje podjetje proizvedel. Pogodbeno bom sodelovala tudi z vsakokratnim oblikovalcem opornice. Vse pogodbene izvajalce bom izbrala na podlagi dobrih referenc in ugodne ponudbe. Svoje delo bom zapisovala kot oportunitetne stroške, plačilo pa si bom izplačala v obliki dobička.

Ko bo podjetje prešlo točko, da bo naročil več kot jih bom lahko sama v svojem prostem času obdelala, bom najela osebo, ki bo prevzela ta del odgovornosti. Zaradi načina prodaje izdelkov prek interneta obstaja možnost, da se pri večjih internetnih trgovinah, kot je Amazon, najame tudi storitve skladiščenja in avtomatskega pošiljanja naročil. Prav zaradi tega ne pričakujem, da bi podjetje že takoj na začetku poslovanja potrebovalo več kadra. Ko bo podjetje po obsegu poslovanja zraslo, pa bo morda smiselneje prilagoditi organizacijsko strukturo in za določene dele poslovanja skrbeti znotraj podjetja namesto z zunanjimi izvajalci.

Pri podjetju, pri katerem prodaja poteka prek interneta, je ključno, da spremlja analitiko podatkov o uspešnosti prodaje po posameznih prodajnih kanalih, kampanjah ipd., zato je ta del umeščen takoj za vodstveno funkcijo. Organizacija ostalih delov poslovanja pa je linearna in se loči na prodajo, kamor bosta spadala trženje in optimizacija, oddelek za logistiko in nabavo, ki bo skrbel za skladiščenje in pošiljanje izdelkov strankam, optimalno količino zalog, kontrolo kakovosti in reklamacije. Verjetno je tudi, da bom zaradi carin, davkov in drugih omejitev, v primeru uspešne prodaje na posameznem tujem trgu, v tisti državi odprla podružnico ali drugačen tip podjetja, ki bo organizacijsko spadalo pod matično podjetje Diastaza d.o.o. Prihodnjo organizacijsko strukturo prikazujem na sliki 10.

Slika 10: Organizacijska struktura podjetja Diastaza d.o.o.



4.5.5 Proizvodni in storitveni načrt

Lokacija in poslovni prostori

Ker bom na začetku poslovanja podjetje vodila v svojem prostem času, vse ostale storitve pa bom najemala pri zunanjih izvajalcih, ne bom potrebovala veliko prostora. Tudi zakonodaja s področja storitev informacijske družbe, kamor spada podjetje Diastaza d.o.o., ne predpisuje posebnih minimalnih pogojev za prostore, kjer se nahaja strojna oprema, in za samo opremo, ki se uporablja. Tako kot veliko uspešnih podjetjih bom tudi sama začela delati od doma. Ko se bo poslovanje povečalo in bo treba dodatno najeti tudi pomoč za sprotno delo, pa bom najela manjšo pisarno, ki bo na začetku v Ljubljani, v eni izmed industrijskih con, v bližini obvoznice, kjer bo tudi sedež podjetja. Predvidena velikost takšne pisarne bi za potrebe podjetja Diastaza d.o.o., bila do 30 m². Cena najema pri tako majhni površini ne igra ključne vloge, pomembnejše je, da so prostori svetli, prijetni in imajo možnost parkiranja. Za potrebe okvirnega izračuna stroškov bom upoštevala ceno najema skupaj s stroški v višini 13 EUR/m².

Ob pregledu pogojev in ponudbe storitve pošiljanja izdelkov v tujino sem ugotovila, da je Slovenija v izrazito neugodnem položaju, saj med vsemi evropskimi državami spada med tiste, za katere so storitve pošiljanja daleč najdražje. Prav zaradi tega bom že na začetku poslovanja podjetja predvidela možnost, da se izdelki skladiščijo v tujini, od koder je njihovo pošiljanje bistveno cenejše. Glede na razširjenost prodaje prek Amazona, ki sem jo omenila že pri prodajnih poteh, bo verjetno najbolj smiselno, da je večina zalog tudi v skladiščih Amazona. Ponujajo namreč možnost celovite storitve, ki jo imenujejo (angl. *FBA – Fulfilment By Amazon*). Ta storitev vključuje skladiščenje, procesiranje nakupov, pakiranje izdelkov in njihovo odpošiljanje. Uporabiti jo je mogoče tako za nakupe, izvedene na njihovi

internetni strani, kot za nakupe, ki jih kupec opravi drugje (eBay, lastna internetna stran itd.). Pri tem je pomembna razporeditev zalog po Amazonovih lokalnih skladiščih, in sicer glede na izbor ciljnih trgov. V mojem primeru bom zato največji del zalog skladiščila v Amazonovih skladiščih v ZDA, Veliki Britaniji in Nemčiji, saj je to edini način za zagotavljanje hitre in ugodne dostave.

Izbira vrste proizvodnje in operativni cikel

Pri proizvodnji izdelka MyIpsum je najbolj smiselno uporabiti procesno in serijsko proizvodnjo. Pogodbeni izvajalec bo hkrati proizvedel določeno količino enakih izdelkov, saj gre za en izdelek v dveh različicah in v več različnih velikostih. Količino prvega naročila in razmerje med različnimi velikostmi opornice, od najmanjše do največje, bom določila na podlagi predprodajnih podatkov. Na ta način bom dosegla nižjo ceno proizvodnje, kot če bi uporabila posamično proizvodnjo. Glede na pridobljene podatke s strani proizvajalcev je minimalna proizvodna količina, ki so jo pripravljene proizvesti, 100 kosov opornic, pri čemer naročilo 100 enot že zajema različne velikosti izdelka.

Pri izboru proizvajalca bom upoštevala več dejavnikov. Kot sem že omenila, se bo izdelek pozicioniral v višji cenovni razred, zaradi česar sta pomembna kakovost in izgled končnega izdelka. Čeprav bo šlo pri izdelku MyIpsum za serijsko proizvodnjo, se zavedam, da bo ta serija majhna, zaradi česar bom iskala proizvajalca v Evropi, saj so dobavni roki fleksibilnejši, hkrati pa je tudi nadzor nad kakovostjo in samo dobavo bistveno lažji.

Proizvodni proces

Proizvodni proces opornice je sestavljen iz več faz, ki jih prikazujem na sliki 11. Začel se bo z zasnovo dizajna opornice, ki ga bo pripravil izbrani oblikovalec, vključeval pa bo predvsem izgled opornice, od barve, potiska do materiala in funkcionalnega načina zapiranja. Sledila bo faza konstrukcije opornice, v kateri se natančneje določijo vse mere, detajli zapiranja, vrste in način šivanja, kombinacije različnih delov in materialov ter vsi ostali, za proizvodnjo pomembni detajli. To fazo opravi konstruktor izdelka, pri čemer se je treba z njim dogovoriti tudi za morebitne popravke, ki se bodo pokazali pri testiranju izdelka.

Fazi konstrukcije sledi izdelava prototipa. Na osnovi konstrukcijskih zahtev in opisov šivilja sešije prototip opornice, ki gre v nadaljnje testiranje. Opornico bom testirala sama s pomočjo prijateljic in znank, saj iz lastne izkušnje vem, kaj me je pri konkurenčnih izdelkih najbolj motilo. Testiranje zajema nošenje izdelka v različnih situacijah in na različnih osebah. Predvsem bo pomembno, kako se izdelek izkaže pri nošenju stoje, sede, med športno aktivnostjo in vsakodnevnimi opravili mlade mamice. Preverila bom tudi, ali značilnosti izdelka ostanejo enake ob rednem pranju. Eventualne pomanjkljivosti, ki bodo odkrite pri testiranju izdelka, bo treba odpraviti, zato se bo takrat izdelek vrnil v fazo konstrukcije. Konstrukcijski popravek, faza izdelave prototipa in ponovno testiranje izdelka se bodo

ponavljali, dokler izdelek ne bo zadovoljiv. Pričakujem, da bodo za doseg zadovoljivega izdelka potrebni vsaj 3–4 cikli.

Ko bom v fazi testiranja ugotovila, da izdelek zadosti zadanim kriterijem, bo ta prototip skupaj s konstrukcijskim načrtom in dizajnom osnova za proizvodnjo dejanskega končnega izdelka.

Slika 11: Proizvodni proces opornice



Na osnovi pogovorov z dizajnerko in po izkušnjah prijateljev, ki so že lansirali novo blagovno znamko oblačil, je proizvodnja v Sloveniji bistveno dražja od proizvodnje v vzhodnoevropskih ali azijskih državah. Pri slednjih je sicer večji problem nadzora nad kakovostjo in dobavnimi roki ter so zato primernejši izbor za večje serijske proizvodnje, medtem ko so vzhodnoevropske države (Poljska, Romunija ipd.) lažje obvladljive, cenovno še vedno zelo ugodne, dobavni roki pa so tudi za manjša naročila (100–200 kosov) sprejemljivi. Izbrati bo treba proizvajalca, ki sprejema manjša naročila proizvodnje, pri katerih je običajen rok dobave en mesec.

Zaloge

Tako na začetku kot v nadaljevanju poslovanja bo podjetje zasledovalo politiko optimalnih zalog, saj želim zagotoviti redno in hitro dobavo kupcem, hkrati pa se želim izogniti pretirano visokim zalogam. Ker gre za manjšo serijsko proizvodnjo, bo ključnega pomena, kako razporediti količino zalog med skladišči v Evropi in ZDA. Po podatkih o zanimanju za

tematiko diastaze rektusa na internetu pričakujem, da bo večji del zalog šel v ZDA. Natančneje se bom o tem odločila na osnovi podatkov o naročilih iz predprodaje.

Izdelek je sorazmerno majhne dimenzije in teže ter ni posebej občutljiv na temperaturne pogoje skladiščenja, zaradi česar samo skladiščenje ni problematično, tudi v primeru dalj časa stoječih zalog. Izračunala sem, da bo skladiščenje 1000 izdelkov lahko izvedeno na treh euro paletah. Optimalno zapolnjenost euro palete glede na predvidene dimenzije embalaže (200 mm x 300 mm x 50 mm) prikazujem v prilogi 5. Ker je čas proizvodnje, od naročila do dobave, en mesec in ker je oportunitetni strošek neprodanega izdelka zaradi pomanjkanja zaloge večji od stroška izdelka na zalogi, načrtujem, da bom na zalogi vedno imela za tri mesece pričakovane prodaje izdelkov. Upoštevati bo treba tudi sezonska nihanja in imeti večjo zalogo izdelkov v obdobju večjega pričakovanega povpraševanja, torej v pomladno-poletnem času in pred večjimi prazniki.

Kontrola kakovosti

Kontrolo kakovosti izdelka bom začela izvajati že v procesu dizajniranja, saj bom končni izdelek po potrebi tudi večkrat testirala. Šele ko bo zadoščal zadanim vizualnim in uporabnim zahtevam, ga bom potrdila in takrat bo pripravljen za dejansko proizvodnjo.

Pri opornici MyIpsum gre za visokokakovosten izdelek, pri čemer sama proizvodnja ni tehnološko zahtevna, zaradi česar je pomembno izvajanje kontrole kakovosti na dveh ključnih točkah. Najprej pri dobavi vhodnih materialov, ki bodo morali ustrezati vsem dogovorjenim zahtevam glede kakovosti in vzdržljivosti, pa tudi ekološkim, nato pa bo še pred prevzemom proizvedenih opornic izvedena kontrola kakovosti končnega izdelka, ki se bo izvedla na naključnem vzorcu. Če bodo vsi kriteriji kakovosti izpolnjeni, bo izveden prevzem gotovih izdelkov. Kot sem že omenila v prejšnji točki, v kateri opisujem zaloge, sem upoštevala možnost, da končni izdelki niso zadovoljive kakovosti, zaradi česar je za nemoteno poslovanje in zagotavljanje celovite kakovosti za kupca treba imeti večje zaloge, kot bi bile sicer s stroškovnega vidika najoptimalnejše.

Zaradi prodaje izdelka prek interneta bo zelo pomembno zagotavljati kakovostno in varno internetno stran, na kateri bodo kupci lahko brez skrbi naročili opornico. To bom dosegla s sprotnim varnostnim posodabljanjem nakupnega dela internetne strani in z njenim optimiranjem za čim enostavnejšo in kakovostno izkušnjo kupcev.

Terminski načrt

Zasnovala sem terminski načrt začetka poslovanja podjetja Diastaza d.o.o. (slika 12), v katerem sem povzela ključne aktivnosti, ki so potrebne, da lahko začnem izdelek redno prodajati. Med vsemi aktivnostmi ocenjujem, da največ tveganja predstavljajo konstrukcija izdelka, z njim povezan izbor materialov in dobaviteljev ter samo testiranje izdelka, saj se

lahko v primeru neizpolnjevanja zadanih kriterijev ta postopek tudi večkrat ponovi. To posledično pomeni, da se začetek prodaje zamakne za več mesecev.

Slika 12: Terminski načrt podjetja Diastaza d.o.o.



Za drugo največje tveganje smatram uspešen zaključek predprodaje izdelka, saj sem si to postavila za pogoj naročila prve serije proizvodnje izdelka. V primeru, da predprodaja ne bi bila uspešna, bi morala miselno prilagoditi oglasno in prodajno strategijo, ceno in pozicioniranje izdelka, kar pa bi pomenilo podaljšanje roka začetka redne prodaje.

Ključna bo tudi izdelava kakovostne internetne strani s spletno trgovino in uspešnih oglasnih akcij, vendar je za te aktivnosti tudi v primeru zamud na voljo dovolj časa. Iz tega razloga jih ne ocenjujem kot kritične.

Materialno poslovanje

Proizvodnja izdelka MyIpsum je razmeroma enostavna, dokončanje posameznega izdelka je hitro, zaradi česar je pomembno, da so pred začetkom proizvodnje vsi materiali oziroma sestavni deli, ki bodo med procesom proizvodnje potrebni, v zadostni količini dobavljeni v proizvodnjo. Ocenjujem, da bosta ključni komponenti nabave materiala pravočasnost in kakovost dobavljenega ter v manjši meri cenovna komponenta. Ker bo opornica sestavljena iz več različnih materialov, bo za dobavo treba časovno uskladiti več različnih dobaviteljev in ob dobavi preveriti kakovost materialov. Zaradi razmeroma enostavno dobavljivih materialov je pri dobavi na voljo več različnih dobaviteljev, ki med sabo tekmujejo, zato pričakujem, da ne bodo prisotne bistvene cenovne razlike, ki bi bile ključne za uspešnost podjetja.

4.5.6 Pravno okolje

Odločila sem se za pravno obliko podjetja družbe z omejeno odgovornostjo, ki morda na začetku poslovanja v davčnem in stroškovnem smislu ne bo najoptimalnejša oblika, vendar bo po mojih pričakovanjih promet podjetja že zelo kmalu presegel letno mejo 50.000 EUR, ki predstavlja zgornjo mejo za normiranega samostojnega podjetnika. Dodaten razlog za mojo odločitev je, da, kot že samo ime pravne oblike podjetja pove, gre za družbo z omejeno odgovornostjo, kar pomeni, da v primeru nepredvidljivih okoliščin jamčim samo s svojim podjetjem, ne pa tudi z vsem svojim osebnim premoženjem, kot bi to sicer bilo v pravni obliki samostojnega podjetnika. Natančneje delovanje družbe z omejeno odgovornostjo ureja Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/09–UPB5 44/13), in sicer v točkah 471–562.

Glede na tip poslovanja bo podjetje Diastaza d.o.o., že na začetku poslovanja zaprosilo za identifikacijsko številko za DDV⁴. Predvideni prihodki v prvem letu poslovanja so sicer nekoliko nižji od zakonsko določene meje 50.000 EUR (Ur. l. RS, št. 13/11–UPB6, 90/15), vendar sem se zaradi pričakovanega poslovanja v prihajajočih letih odločila, da bo podjetje davčni zavezanec že od začetka poslovanja. Zaradi prodaje blaga prek interneta v tujino je pomembno upoštevati tudi pravilno obračunavanje DDV-ja, pri katerem po podatkih publikacije, ki je na voljo na internetni strani Finančne uprave Republike Slovenije (Davek na dodano vrednost, 2015) velja, da se prejemniku obračuna DDV države prodajalca, v mojem primeru torej 22 %. Izjema nastane, ko v posamezni državi EU podjetje v enem letu proda več kot 35.000 ali 100.000 EUR blaga (odvisno od države), takrat mora namreč

⁴ DDV je kratica za davek na dodano vrednost.

prodajalec pridobiti identifikacijsko številko za DDV v tej državi in za naročila v njej zaračunavati njeno stopnjo DDV-ja. Nadalje se je moč prostovoljno odločiti, da bo kraj obdavčitve namembna država članica. V tem primeru je prav tako treba priglasiti izbiro davčnemu organu v tej državi in na tak način poslovati najmanj dve leti. Ta korak bi za podjetje Diastaza d.o.o., bil smiseln, saj je na dveh glavnih trgih EU, v Nemčiji in Veliki Britaniji, splošna stopnja DDV-ja nižja kot pri nas.

Kadar prek spleta poslujemo s potrošniki, moramo zadostiti pogojem naslednjih zakonov: Zakon o elektronskem poslovanju na trgu (Ur. l. RS, št. 96/09-UPB2, 19/15), Zakon o varstvu potrošnikov (Ur. l. RS, št. 98/04-UPB1, 114/06) in Obligacijski zakonik (Ur. l. RS, št. 97/07-UPB1). Zakoni predstavljajo temelj, na podlagi katerega pripravimo splošne pogoje poslovanja podjetja, hkrati pa določajo, katere podatke in na kakšen način jih moramo vključiti na spletno mesto, da bo potrošnik seznanjen z vsemi ključnimi informacijami o podjetju in načinu poslovanja. Treba je upoštevati tudi določila Zakona o varstvu osebnih podatkov (Ur. l. RS, št. 94/07-UPB1), ki natančneje določa pravila glede zbiranja in obdelave osebnih podatkov. Seveda obstajajo še drugi zakoni, ki jih je prav tako treba upoštevati, vendar imajo splošno veljavo, ki ni specifična samo za internetno prodajo.

Ker se bo izdelek prodajal predvsem na tujih trgih, bo treba upoštevati tudi predpise posameznih držav, predvsem bodo to uvozne carine za države izven EU, plačnik katerih pa je sicer končna stranka.

Kot sem že omenila, nameravam za potrebe večje prepoznavnosti in uveljavitve imena uporabiti in registrirati lastno blagovno znamko. Po navedbah Urada za Republike Slovenije za intelektualno lastnino daje registrirana blagovna znamka imetniku izključno pravico, da prepreči tretjim, da bi brez njegovega soglasja za enako ali podobno blago uporabljali znak, ki je enak ali zavajajoče podoben njegovi znamki (Kakšne pravice daje registrirana znamka, 2016). Predvsem je to pomembno zaradi poslovanja podjetja na tujih trgih, saj bi v primeru, ko bi nekdo drug registriral enako ime za blagovno znamko, izgubila možnost prodaje izdelka pod tem imenom, kar bi povzročilo visoke stroške, tako v smislu še neprodanih zalog, celostne podobe podjetja kot predvsem vloženih stroškov v že doseženo tržno prepoznavnost. Prav zaradi omenjenega bom v Sloveniji registrirala lastno blagovno znamko, pri WIPO pa tudi mednarodno blagovno znamko.

4.6 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

V tabeli 6, sem z analizo notranjega okolja podjetja, kot eno izmed ključnih prednosti pred konkurenti, identificirala inovativen in unikaten dizajn izdelka. Glavno slabost podjetja Diastaza d.o.o. pa predstavljajo omejena sredstva in s tem povezano oteženo tekmovanje z že uveljavljenimi konkurenti. Pri analizi zunanjskega okolja predstavlja največjo priložnost podjetja velik porast zanimanja za problematiko diastaze rektusa, ključno nevarnost pa morebitno nezadostno povpraševanje po izdelku.

Tabela 6: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Diastaza d.o.o.

Notranje okolje	
Prednosti	Slabosti
<p>Majhnost podjetja, ki omogoča fleksibilnost in odzivnost.</p> <p>Visoka kakovost izdelka, tako v smislu materialov kot uporabnosti.</p> <p>Inovativen in unikaten dizajn.</p> <p>Lastna blagovna znamka MyIpsum.</p> <p>Predanost zaposlenih, saj bom v podjetju delala tudi sama in bom tako še bolj motivirana za uspeh podjetja.</p> <p>Ozek, nišni segment kupcev.</p> <p>Majhna finančna izpostavljenost na začetku poslovanja, saj poleg internetne strani, oblikovalca in testnih izdelkov do začetka proizvodnje praktično ni drugih stroškov.</p> <p>Izvedba (angl. <i>Special Edition</i>) opornice v sodelovanju s svetovno priznanim dizajnerjem.</p>	<p>Omejena sredstva, ob prodoru na trg je težko tekmovati z že uveljavljenimi podjetji.</p> <p>Neizkušnost.</p> <p>Omejena količina vrst izdelkov, na začetku bosta v ponudbi samo dve vrsti opornice v več številkah.</p> <p>Visoka prodajna cena izdelka.</p>
Zunanje okolje	
Priložnosti	Nevarnosti
<p>Velik porast zanimanja za problematiko diastaze rektusa.</p> <p>Vključitev komplementarnih izdelkov v ponudbo podjetja (program vadbe).</p> <p>Potencial trga predstavljajo tudi moški in otroci, ki imajo diastazo rektusa.</p>	<p>Nezadostno povpraševanje po izdelku MyIpsum.</p> <p>Občutno povečanje cene blaga.</p> <p>Obstoječi konkurenti prilagodijo ponudbo, ponudijo dizajnersko oblikovano opornico.</p> <p>Problemi z dobavitelji, nekakovosten material, zamude v dobavi materialov in proizvodnji.</p> <p>Počasno in drago pošiljanje izdelkov iz Slovenije v tujino.</p> <p>Problemi z internetno stranjo, na primer neustrezno delovanje, varnostne luknje, lahko onemogočijo poslovanje.</p>

4.7 Finančna analiza

Opis finančnih projekcij

Finančne projekcije za poslovni načrt in simulacije tveganj sem pripravila na podlagi predlog Ekonomske Fakultete v Ljubljani, katerih avtorja sta prof. dr. Aleš Vahčič in Matic Kovačič.

Zaposleni

V podjetju Diastaza d.o.o., ne predvidevam zaposlenih, saj bom podjetje v prvem letu vodila sama v svojem prostem času. Ob predvidenem sezonskem povečanju povpraševanja sem v prvem letu predvidela občasno pomoč v prodaji, za kar sem upoštevala urno postavko študenta v višini 5 EUR/h. V drugem letu poslovanja sem upoštevala stalno pomoč v administraciji in prodaji, pri čemer bom storitve najemala po pogodbi.

Neopredmetena sredstva

Med neopredmetena sredstva uvrščam blagovno znamko MyIpsum. Po podatkih Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino se blagovna znamka najprej registrira v Sloveniji, za kar je treba plačati 250 EUR, šele nato lahko sledi registracija mednarodne blagovne znamke pri WIPO, kjer sem upoštevala, da blagovno znamko registriram za države EU in ZDA, kar po izračunu, ki ga prilagam v prilogi 6, stane 2.000 EUR. Obe registraciji veljata za obdobje deset let.

Nepremičnine

Podjetje ne bo imelo v lasti nepremičnin, najemnina poslovnega prostora je zajeta v proizvodjalnih stalnih stroških.

Oprema

Za potrebe poslovanja podjetja Diastaza d.o.o., ne potrebujem posebne opreme, saj bom celoten proizvodni in administracijski proces najela pri izbranih dobaviteljih in podizvajalcih. Spremljanje in upravljanje celotnega poslovanja je na voljo prek interneta, zato bom za vodenje uporabljala domači računalnik in tablico, ki pa ne bosta v lasti podjetja.

Terjatve iz poslovanja

V projekcijah nisem upoštevala vpliva terjatev iz poslovanja, saj pri internetni prodaji podjetje prejme plačilo takoj oziroma v nekaj dneh od naročila – kolikor traja prenakazilo denarja. Konkretno za Amazon, ki bo moj največji prodajni partner, velja pravilo, da so sredstva na voljo najkasneje v štirinajstih dneh po opravljenem nakupu stranke.

V primeru, da bi se kasneje izkazalo, da bi se večina prodaje izvedla prek trgovin ali drugih partnerjev, ki ne prodajajo prek interneta, bi se terjatve lahko povečale zaradi zamikov plačil 30–60 dni, vendar tega ne pričakujem.

Zaloge

Pri zalogah materiala sem upoštevala, da bom izbrala proizvajalca, ki bo material, potreben za izdelavo opornic, imel na zalogi oziroma ga bo naročil za potrebe proizvodnje opornic. Običajno je, da proizvajalec ob dokončanju izdelka le-tega tudi zapakira v končno embalažo, ki pa jo moram priskrbeti sama. Upoštevala sem večjo zalogo embalaže, saj bo njena izdelava personalizirana, v skladu s celotno grafično podobo podjetja, zaradi česar je smiselno naročilo vsaj 1.000 kosov. Glede na izbrano velikost embalaže, 200 mm x 300 mm x 50 mm, in zahtevnejši izgled je upoštevana vrednost 1 EUR na kos. Prvo naročilo zalog bo predvidoma zadoščalo za prvo leto poslovanja, v drugem letu pa sem zaradi povečanja prodaje predvidela naročilo 2.000 kosov embalaže.

Pri zalogah izdelkov sem upoštevala, da bom po začetku prodaje vedno imela na zalogi trimesečno količino predvidene prodaje izdelkov, pri čemer bo dvomesečna količina na voljo v skladiščih Amazona, preostanek pa bom imela doma.

Kapital

Upoštevala sem ustanovitveni kapital za družbo z omejeno odgovornostjo, ki znaša 7.500 EUR. V letih poslovanja z dobičkom sem predvidela, da se večji del le-tega izplača lastniku kot nagrada za tveganje in tudi delo.

Obveznosti iz financiranja

Zaradi zagotavljanja pozitivnega stanja denarja na računu podjetja sem morala upoštevati, da si podjetje najkasneje v tretjem mesecu poslovanja izposodi 8.000 EUR, ki pa jih lahko že v devetem mesecu poslovanja v celoti vrne. Pri tem sem upoštevala 6-odstotno letno obrestno mero. Zaradi relativno majhnega zneska, ki je potreben za nemoteno delovanje podjetja, sem predvidela, da ga zagotovim sama.

Obveznosti iz poslovanja

Posebnih obveznosti iz poslovanja nisem predvidela, saj za storitve, ki jih najemam, niso predvideni daljši plačilni roki. Mlado podjetje tudi običajno nima večjih možnosti za daljše odloge plačil, zaradi česar bom raje izkoristila možnost boljše cene pri podizvajalcih ob takojšnjem plačilu.

Cenik

Kot že omenjeno, bo prodajna cena obeh opornic 99 EUR, pri čemer je v ceno že vključen 22-odstotni DDV. V resnici bo kasneje v prodaji prišlo do minimalnih odstopanj pri ceni izdelka na posameznem trgu, in sicer zaradi različnih davčnih stopenj, ki jih je ponekod treba upoštevati že pri dosegu prodaje 35.000 EUR. V tem primeru bo pri prodaji prek Amazona na evropski spletni strani objavljena cena z DDV-jem v državi spletne strani (npr. Amazon.de bo upošteval nemški DDV), nato pa se bo cena skozi proces nakupa spremenila in upoštevala DDV v državi prejemnika. Na ameriški strani se bo po njihovih običajih oglaševala cena brez davka, saj je ta odvisen od kraja prejemnika in predstavlja njegov strošek.

V projekcijah prav tako ni posebej upoštevano zaračunavanje poštnine, saj je ta ponovno odvisna od kraja in želje po hitrosti prejema pošiljke posameznika. Poština se v vseh primerih doda prodajni ceni izdelka in je strošek kupca.

V projekcijah sem upoštevala, da se prodaja začne skladno s terminskim planom v šestem mesecu po začetku poslovanja podjetja, ker pa v tem trenutku še nimam podatkov o zanimanju za posamezno različico opornice, sem upoštevala enako prodajo za obe izvedbi. V prvih mesecih je predvidena skupna mesečna prodaja obeh opornic na nivoju 1.000 kosov letno, nato je zaradi izjemnega porasta splošnega povpraševanja in večje prepoznavnosti blagovne znamke upoštevana 35-odstotna rast prodaje.

Stroškovna sestava proizvodnje

Tako kot pri ceni je tudi ocenjen strošek izdelave opornice za obe različici praktično enak. Ocenjen strošek blaga na enoto proizvodnje opornice je 4,53 EUR, strošek neposrednega dela znaša 1,55 EUR, strošek embalaže pa znaša 1 EUR. Vse cene so brez DDV-ja in ob upoštevanju minimalne količine proizvodnje 100 kosov.

Proizvajalni stalni stroški

Med temi stroški sem upoštevala najem manjšega poslovnega prostora (20–30m²) v drugem letu poslovanja, in sicer v mesečni vrednosti 390 EUR, vključno s stroški. Pod isto kategorijo sem upoštevala tudi ceno dizajniranja opornice, ki je sestavljena iz avtorskega dela po ponudbi dizajnerke in znaša 650 EUR, ter dveh različic izdelka, vsake v višini 280 EUR. Za konstrukcijo vsake opornice sem predvidela 50 EUR, za izdelavo vsakega od prototipov pa 15 EUR.

Stroški prodaje

Pri stroških prodaje je upoštevana vsakoletna registracija domene .com v višini 12 EUR, izdelava celostne grafične podobe v višini 1.500 EUR in izdelava internetne strani v WordPressu v višini 1.500 EUR, oboje na osnovi cene za kategorijo strokovnih dizajnerjev na internetni strani 99designs.com, ki deluje po principu množičnega dizajniranja (Pricing – 99designs, 2016). Poleg že omenjenih so v stroških prodaje upoštevani tudi gostovanje za WordPressov poslovni račun v višini 25 EUR/mesec, mesečni strošek spletne agencije v višini 500 EUR, mesečno oglaševanje na Facebooku v višini 50 EUR, mesečno oglaševanje prek Googleovega AdWordsa v višini 777 EUR in strošek občasne promocije s pomočjo blogerk v skupni višini 5.000 EUR na leto. Za oglaševanje prek Googleovega AdWordsa, Facebooka in s pomočjo blogerk je predvideno 20-odstotno letno povečanje sredstev, pri čemer so vsi stroški upoštevani v tistem mesecu, v katerem je predviden njihov začetek v terminskem planu.

V projekcijah sem zaradi preglednejšega izračuna upoštevala, da se vsi izdelki prodajo prek najdražjega prodajnega kanala (Amazon v EU). Primerjala sem tako evropski Amazon kot tudi ameriškega in ugotovila, da sicer zaračunavajo nekoliko različne pristojbine, vendar se skupni strošek v seštevku praktično ne razlikuje. V grobem so stroški sestavljeni iz fiksne prodajne provizije v višini 0,95 EUR, prodajne provizije, ki zajema 15 % prodajne cene izdelka, izpolnitve naročila, ki glede na težo in velikost embalaže v mojem primeru znaša 3,39 EUR, in stroška skladiščenja, ki v povprečju znaša 15,69 EUR/mesec/m³, pri čemer je za strošek upoštevana dvomesečna količina predvidene prodaje (Sell on Amazon, 2016, Fulfilment by Amazon: Pricing, 2016).

Stroški uprave

Kot edini strošek uprave sem upoštevala storitve računovodskega servisa v višini 3.000 EUR letno.

4.8 Ekonomska ocena investicije

Običajno ekonomsko oceno investicije naredimo s pomočjo izračuna interne stopnje donosa (angl. *Internal Rate of Return*, v nadaljevanju IRR) ali neto sedanje vrednosti (v nadaljevanju NSV) investicije. Najlažje je, če imamo na voljo več različnih investicij in te stopnje med seboj primerjamo, nato izberemo tisto, ki ima najvišji IRR oziroma največjo pozitivno NSV. V primeru podjetja Diastaza d.o.o., sem s pomočjo projekcij izračunala IRR, ki nam pove, pri kateri obrestni meri je NSV vseh denarnih tokov investicije enaka nič. Ugotovila sem, da je IRR 136 %, kar predstavlja visoko zanimivost poslovne priložnosti za izvedbo.

4.8.1 Izkaz poslovnega izida

V finančnih projekcijah je razvidno, da lahko v prvem letu pričakujem 48.000 EUR prihodkov in minimalni čisti dobiček v višini 4.000 EUR, pri čemer sem za vsa leta upoštevala 20-odstotni davek na dobiček, kakor ga Finančna uprava Republike Slovenije napoveduje za leto 2017. V drugem letu poslovanja prihodki narastejo na 110.000 EUR, saj je to tudi prvo leto, v katerem se izdelki prodajajo dvanajst mesecev. V nadaljnjih letih zaradi pričakovanega močnega porasta povpraševanja po izdelkih, povezanih s problematiko diastaze rektusa, predvidevam 35-odstotno letno rast. Čisti dobiček podjetja iz prvotnih 4.000 EUR enakomerno naraste na predvidenih 110.000 EUR v petem letu. Natančnejši podatki so razvidni iz priloženih bilanc v prilogi 7.

Iz strukture stroškov v tabeli 7, je razvidno, da glavni del predstavljajo stroški prodaje, ki v prvem letu dosežejo 71 % prihodkov, na drugem mestu so proizvodjalni stroški, ki se gibljejo v razponu 11–14 % prihodkov, stroški uprave pa predstavljajo minimalni del.

Tabela 7: Struktura stroškov kot delež prihodkov podjetja Diastaza d.o.o.

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Odstotek proizvodjalnih stroškov v prihodkih	12 %	14 %	13 %	12 %	11 %
Odstotek stroškov prodaje v prihodkih	71 %	51 %	46 %	41 %	37 %
Odstotek stroškov uprave v prihodkih	6 %	3 %	2 %	1 %	1 %

4.8.2 Bilanca stanja

Pri podjetju Diastaza d.o.o., je razčlenitev bilance stanja zelo enostavna. Sredstva v bilanci predstavljajo poleg denarja še neopredmetena sredstva za blagovno znamko in zaloge. To pomeni, da se sredstva med leti gibljejo skladno s količino zaloge in preostankom denarja, ki podjetju ostane po plačilu vseh storitev in podizvajalcev. Pri obveznostih do virov sredstev je razvidno, da si podjetje mora izposoditi 8.000 EUR denarja v prvem letu svojega delovanja, da obdrži pozitivno vrednost denarja na računu, pri čemer omenjeno posojilo že konec istega leta v celoti vrne. To pomeni, da podjetje posluje praktično brez dolga, saj financiranja zaradi takojšnjih plačil pri prodaji skoraj ne potrebuje. Tudi projekcija bilance stanja je razvidna iz priloge 7.

4.8.3 Izkaz denarnih tokov

Pri izkazu denarnih tokov, ki je v prilogi 7, sem pazila, da je vrednost denarja konec obdobja vedno pozitivna, tako da podjetje v vseh letih poslovanja pozitiven denarni tok. Količina denarja pa hkrati zadošča za predvidena izplačila dobička kot nagrade lastniku.

4.8.4 Kritična tveganja in analiza občutljivosti investicije

V projekcijah sem pripravila tudi različne simulacije (priloga 8), s pomočjo katerih sem skušala ugotoviti, kako občutljivo je poslovanje podjetja na posamezne spremembe, ki bi se v poslovanju lahko dogodile. Pri vsaki izmed simulacij sem spremenila le po eno spremenljivko in opazovala, kako se spremenijo ostale kategorije. Samo pri zadnji, peti simulaciji sem upoštevala spremembo dveh spremenljivk hkrati. Ker je prvotno predvideno poslovanje podjetja solidno, sem pri vseh simulacijah upoštevala, da se pogoji poslabšajo. Da so simulacije smiselne, sem morala pri vsaki nekoliko prilagoditi čas vračila posojila in primerno znižati izplačila dobička.

Simulacija 1

Prva simulacija predstavlja normalno predvideno poslovanje podjetja in je uporabljena kot izhodišče za spodaj prikazana odstopanja.

Simulacija 2

V drugi simulaciji sem upoštevala 20-odstotno znižanje prodajnih cen, kar bi pomenilo, da se sicer še vedno pozicioniram v višji cenovni razred, vendar nižje kot izdelki konkurenčnega podjetja Belly Bandit. Zaradi omenjene sprememb pride do manjšega dobička, v prvem letu je prikazana manjša izguba v višini 4.000 EUR, v naslednjih letih pa je dobiček v primerjavi z normalnim poslovanjem v povprečju za 42 % nižji kot bi bil sicer. V primeru, da bi se simulacija 2 uresničila, bi bilo poslovanje podjetja sicer slabše, vendar še vedno donosno.

Simulacija 3

Tretja simulacija predstavlja scenarij trikratnega povišanja cene blaga, kar bi se sicer glede na pridobljene podatke težko zgodilo, verjetno pa bi bilo podobno, kot če bi izdelek izdelovali v bistveno dražji državi. Pri vseh kazalnikih mi ta simulacija pove, da ima sprememba povišanja cen blaga manjši vpliv na poslovanje podjetja kot katera koli druga predvidena sprememba v simulacijah. Podjetje sicer v prvem letu ne bi poslovalo z dobičkom, v vseh nadaljnjih letih pa bi bilo poslovanje zelo podobno prvotno predvidenemu poslovanju.

Simulacija 4

V četrti simulaciji sem predvidela le 10-odstotno letno rast prodaje, kar bi se lahko zgodilo, če izdelek ne bi bil dobro sprejet na trgu ali pa se povpraševanje ne bi tako močno povečevalo, kot se predvideva glede na trend. Pri tej simulaciji se z vsakim nadaljnjim letom poslovanja bolj pozna, da stroški oglaševanja, ki predstavljajo velik del stroškov, še vedno

naraščajo 20 % letno, prodaja pa le 10 % letno. Podjetje kljub vsemu še vedno posluje pozitivno, možna so tudi izplačila dobička, ki pa so omejena na približno 15.000 EUR letno.

Simulacija 5

V peti simulaciji sem združila oba scenarija, ki sta se izkazala za najvplivnejša na poslovanje podjetja, saj me je zanimalo, ali bo v tem primeru podjetje še vedno poslovalo pozitivno. Kombinacija 20-odstotnega znižanja prodajnih cen in le 10-odstotne letne rasti prodaje povzroči, kot predvideno, občutno poslabšanje poslovanja podjetja. Podjetje sicer od drugega leta dalje posluje pozitivno, vendar vsako leto slabše, kar gre ponovno pripisati neusklajeni rasti prodaje z rastjo stroškov oglaševanja. V tej simulaciji izplačila dobička ni realno pričakovati. Če bi se dejansko zgodila oba scenarija hkrati, bi bilo podjetje kmalu prisiljeno zaključiti poslovanje ali pa poiskati drugačen poslovni model.

SKLEP

Ob pripravi poslovnega načrta za razvoj opornice za rehabilitacijo diastaze rektusa sem se ob pregledu literature o podjetništvu in podjetniškem procesu poistovetila z navedbami številnih avtorjev. Tudi sama sem namenila veliko časa in napora podjetniškemu procesu in razvoju lastne poslovne ideje, iskanju odgovorov na mnoga vprašanja, za katera sprva nisem imela odgovorov. Pri vsem tem sta me naprej gnali močna notranja želja in radovednost, da ugotovim, ali ima moja poslovna ideja, ki me je že dalj časa spremljala v mislih, potencial, da postane poslovna priložnost.

Med raziskovanjem me je že takoj na začetku presenetila ugotovitev, da je problematika diastaze veliko bolj razširjena, kot sem predvidevala, hkrati pa je moja opažanja o pomanjkljivem obravnavanju problematike potrdila tudi stroka. Glavna spodbudna dejavnika sta bila ugotovitev, da Google internetno iskanje o problematiki diastaze rektusa klasificira med najhitreje rastoče trende, in rezultat analize konkurence, ki je pokazala, da konkurenčni ponudniki ponujajo pomanjkljive izdelke, ki nimajo nobene posebne dodane vrednosti. Ob proučevanju možnosti proizvodnje in različnih prodajnih poti sem spoznala, da je v primeru moje podjetniške ideje Slovenija v neugodnem položaju. Po eni strani je preveč razvita, da bi lahko konkurirala pri ceni proizvodnje, ki je na voljo v nekaterih drugih evropskih državah, po drugi strani pa jo velika tuja podjetja obravnavajo pristransko, saj je na primer pošiljanje izdelkov v ali iz Slovenije občutno držaje, kot to velja za večino drugih razvitih evropskih držav.

V poslovnem načrtu so moja vprašanja dobila odgovore, ki so se na koncu konkretizirali tudi v številkah, prikazanih v finančnih projekcijah. Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko potrdim, da razvoj opornice za rehabilitacijo diastaze rektusa predstavlja poslovno priložnost. Podjetje Diastaza d.o.o., naj bi že v prvem letu poslovalo z dobičkom in v vseh letih imelo pozitiven denarni tok. Sredstva, ki jih je treba zagotoviti za začetno poslovanje

podjetja, pa so tudi v okviru meni dosegljivih možnosti, zaradi česar se mi zdi verjetnost izvedbe poslovne priložnosti še toliko večja.

Ugotovitve iz poslovnega načrta mi bodo koristile pri nadaljnjem razvoju in izvedbi poslovne priložnosti, hkrati pa se zavedam, da je do dejanske izvedbe še dolga pot, na kateri bom spoznala, ali so moja predvidevanja pravilna. Izvedba predprodaje opornice bo ključni pokazatelj, kako bo trg sprejel opornico z visoko dodano vrednostjo, in od tega bo tudi odvisno dejansko udejanjenje podjetniške priložnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. *Alexa Site Overview*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.alexa.com/siteinfo/>
2. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
3. Ascher, J. (2012). Female Entrepreneurship – An Appropriate Response to Gender Discrimination. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8 (4), 97–114.
4. Baron, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs »Connect the Dots« to identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 104–119.
5. Baron, R. A., & Shane, S. A. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective*, (2nd ed.). Beauceville: South-Western.
6. Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. (2012). *The Psychology of Entrepreneurship*. New York: Psychology Press.
7. *Belly Bandit*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://bellybandit.com/>
8. Benjamin, D. R., Water, A. T. M., & Peiris, C. L. (2014). Effects of exercise on diastasis of the rectus abdominis muscle in the antenatal and postnatal periods: a systematic review. *Physiotherapy*, (100), 1–8.
9. Blundel, R., & Lockett, N. (2011). *Exploring Entrepreneurship Practices and Perspectives*. New York: Oxford University Press.
10. Cassidy, M. (2015, 17. oktober). The BloomReach blog. *Infographic: Amazon leads in product search*, Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://bloomreach.com/2015/10/infographic-amazon-leads-in-product-search/>
11. Centre for Retail Research. *Online Retailing: Britain, Europe, US and Canada 2016*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.retailresearch.org/onlinereetailing.php>
12. Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 45–61.
13. *Customer reviews - Belly Bandit*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.amazon.com/Belly-Bandit-Bamboo-Viscose-Natural/product-reviews/B002DL0ZMC/ref=cm_cr_ar_p_d_hist_2?filterByStar=two_star&pageNumber=1
14. *Customer reviews - Post-Natal FITsplint*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.amazon.com/Post-Natal-FITsplint-Large-43-Black/product-reviews/B00AHQTA76/ref=cm_cr_dp_see_all_summary?ie=UTF8&showViewpoints=1&sortBy=helpful
15. DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2004). Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test. *Academy of Management Learning and Education*, 3 (3), 242–257.
16. Dodd, S. D. (2002). Metaphors and meaning: A grounded cultural model of us entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* (17), 519–535.

17. Drnovšek, M., & Stritar, R. (2007). *Planiranje in ustanavljanje podjetja. Priročnik v nastajanju*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.pckrsko.si/wp-content/uploads/2010/10/Planiranje-in-ustanavljanje-podjetja.pdf>
18. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. (B.k.): Harper & Row Publishers Inc.
19. *ePRS – Poslovni register Slovenije*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs/Default.asp?#>
20. Eurostat. (2015). *Internet users who bought or ordered goods or services for private use over the internet in the previous 12 months by age groups, EU-28, 2007-2015*. Najdeno 21. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Internet_users_who_bought_or_ordered_goods_or_services_for_private_use_over_the_internet_in_the_previous_12_months_by_age_groups,_EU-28,_2007-2015_\(%25_of_internet_users\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Internet_users_who_bought_or_ordered_goods_or_services_for_private_use_over_the_internet_in_the_previous_12_months_by_age_groups,_EU-28,_2007-2015_(%25_of_internet_users).png)
21. Family Entrepreneurship Working Group. (2006). *Family Entrepreneurship: Family Enterprises as the Engines of Continuity, Renewal and Growth-intensiveness*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/E7E75135A895485BC2257123003F5221/\\$file/jul7elo_2006_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/E7E75135A895485BC2257123003F5221/$file/jul7elo_2006_netti.pdf)
22. Fernandes da Mota, P. G., Pascoal, A. G., Carita, A. I., & Bø, K. (2015). Prevalence and risk factors of diastasis recti abdominis from late pregnancy to 6 months postpartum, and relationship with lumbo-pelvic pain. *Manual Therapy*, (20), 200–205.
23. Finančna uprava Republike Slovenije (2015, februar). *Davek na dodano vrednost*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.fu.gov.si/fileadmin/Internet/Davki_in_druge_dajatve/Podrocja/Davek_na_dodano_vrednost/Opis/Podrobnejši_opis_1_izdaja_Splosno_o_DDV.pdf
24. *Fulfilment by Amazon: Pricing*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://services.amazon.co.uk/services/fulfilment-by-amazon/pricing.html>
25. Glas, M. (2007). *Priročnik o subjektih inovativnega in podjetniškega okolja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
26. Glas, M., & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
27. *Google AdWords – Keyword Planner*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu https://adwords.google.com/ko/KeywordPlanner/Home?__u=1006716326&__c=2637888926&authuser=0#search
28. *Google Trends – Web Search interest: diastasis recti – Worldwide, 2004 - Present*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.google.com/trends/explore#q=diastasis%20recti&cmpt=q&tz=Etc%2FGMT-2>
29. *Google Trends – Web Search interest: »diastasis recti splint« – Worldwide, 2004 - Present*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.google.com/trends/explore#cmpt=q&q=%22diastasis+recti+splint%22>
30. *Google Trends – Web Search interest: rektusdiastase, diastasis recti – Germany, 2004 - Present*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.google.com/trends/explore#cmpt=q&q=Rektusdiastase,+Diastasis+recti&geo=DE>

31. Hibbert, S. A., Hogg, G., & Quinn, T. (2002). Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (3), 288–301.
32. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship* – (6th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
33. Johnson, T. C. (2014). *Abdominal Separation (Diastasis Recti)*. WebMD Medical Reference. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://diastasisrehab.com/pdf/JTuplerwebmd-article.pdf>
34. *Kakšne pravice daje registrirana znamka?* Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.uil-sipo.si/uil/dodatno/koristni-viri/pogosta-vprasanja/znamke/>
35. Kautz, T., Heckman, J. J., Diris, R., Weel, B., & Borghans, L. (b. l.). *Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and Non-Cognitive Skills to Promote Lifetime Success*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.oecd.org/edu/cei/Fostering-and-Measuring-Skills-Improving-Cognitive-and-Non-Cognitive-Skills-to-Promote-Lifetime-Success.pdf>
36. Kimmich, N., Haslinger, C., Kreft, M., & Zimmermann, R. (2015). Rektusdiastase und Schwangerschaft. *Praxis*, 104 (15), 803–806.
37. Kritikos, A. S. (2014). *Entrepreneurs and their impact on jobs and economic growth*. IZA World of Labor, 8. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://wol.iza.org/articles/entrepreneurs-and-their-impact-on-jobs-and-economic-growth.pdf>
38. León, J. A. M., & Gorgijevski, M. (2007). *Psychology of Entrepreneurship, Research and Education*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
39. Maier, V., & Pop Zenovia, C. (2011). Entrepreneurship versus Intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, 12 (5), 971–976.
40. Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. Najdeno 5. aprila na spletnem naslovu http://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition
41. McCracken, K., Marquez, S., Kwong, C., Stephan, U., Castagnolli, A., & Dlouhá, M. (2015). *Women's Entrepreneurship: closing the gender gap in access to financial and other services and in social entrepreneurship*. Bruselj: European Parliament, European Union. Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/519230/IPOL_STU\(2015\)519230_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/519230/IPOL_STU(2015)519230_EN.pdf)
42. *MumBod Fitness*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.mombodfitness.com/>
43. *MuTu System - What is Diastasis Recti?* Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://mutusystem.com/diastasis-recti>
44. National Center for Health Statistics. (2015). *Births and Natality*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.cdc.gov/nchs/fastats/births.htm>
45. Obligacijski zakonik. *Uradni list RS št. 97/2007-UPB1*.
46. *On Pallet – My Pallet Load*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.onpallet.com/>

47. Organization for Economic Co-operation and Development (2004). *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards a More Responsible and Inclusive Globalization*. Istanbul: OECD Publication.
48. Organization for Economic Co-operation and Development (2010). *SMEs, Entrepreneurship and Innovation. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*. Paris: OECD Publishing.
49. Parker, M. A., Millar, A. L., & Dugan, S. A. (2008). Diastasis Rectus Abdominis and Lumbo-Pelvic Pain and Dysfunction – Are they related? *Journal of Women's Health Physical Therapy*, 32 (1), 1-8.
50. Pravilnik o vodenju evidence subjektov inovativnega okolja. *Uradni list RS* št. 25/2008.
51. *Pricing – 99designs*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <https://99designs.com/pricing>
52. Prodan, I. (2007). *Technological entrepreneurship: technology transfer from academia to the firms: doctoral dissertation*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
53. *Purple Laurel*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://purplelaurel.com/>
54. Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and overview of findings. V C. L. Cooper & I. T. Robertson (ur.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (101-142). Chichester: Wiley.
55. Rebernik, M. & Repovž, L. (2000). *Podjetniški proces: Od ideje do denarja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Rebernik, M., Tominc, P., & Crnogaj, K. (2011). *Podjetniška aktivnost, aspiracije in odnos do podjetništva*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
57. Rus, N. (2011). *Projekt Free: Pregled institucij podpornega okolja v Republiki Sloveniji; Subjekti inovativnega in podjetniškega okolja*. Maribor: IRP Inštitut za raziskovanje podjetništva.
58. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovčič, T., & Hisrich, R. D. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
59. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednje velikih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40 (1), 42–53.
60. Schwass, J. (2013). *Family Business: Success and Failures*. International Institute for Management Development. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/MicroSites/family-business/pdfs/Family%20Businesses%20%20Successes%20and%20Failures.pdf>
61. *Sell on Amazon*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://services.amazon.co.uk/services/sell-online/pricing.html>
62. Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11 (4), 448–469.
63. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 217–266.
64. Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997): Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review* 10 (1), 1–36.

65. Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The Concept of »Opportunity« in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 36 (1), 40–65.
66. Statista (b.l.). *European Union: number of live births from 2004 to 2014* (in millions). Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.statista.com/statistics/253401/number-of-live-births-in-the-eu/>
67. Statistični urad Republike Slovenije. (b. l.). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008, VI*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4943>
68. Stokes, D. & Wilson, N. (2006). *Small Business Management & Entrepreneurship*. (5th ed.). B.k.: Thomson Learning.
69. Stutely, R. (2003). *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana, Primath.
70. The Tummy Team. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://thetummyteam.com/>
71. Timmons, J. A. & Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Singapore: McGraw-Hill Education.
72. Timmons, J. A. & Spinelli, S. (2008). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. bk.: McGraw-Hill Education.
73. *Tupler Technique*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://diastasisrehab.com/>
74. Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and Leadership: common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13, 303–327.
75. Water, A. T. M. & Benjamin, D. R. (2016). Measurement methods to assess diastasis of the rectus abdominis muscle (DRAM): A systematic review of their measurement properties and meta-analytic reliability generalisation. *Manual Therapy*, (21), 41-53.
76. *Whois Record for HideAndSplint.com*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <http://whois.domaintools.com/hideandsplint.com>
77. *World Intellectual Property Organization – Global Brand Database*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.wipo.int/branddb/en/>
78. *World Intellectual Property Organization – International Registration of Marks - Fee Calculation*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.wipo.int/madrid/en/fees/calculator.jsp?Lang=E&ForDate=20160425&Origin=SI&Classes=1&ServCd=EN&EM=Y&US=Y&Colour=Y>
79. Zakon o davku na dodano vrednost. *Uradni list RS* št. 13/2011–UPB6, 90/2015.
80. Zakon o elektronskem poslovanju na trgu. *Uradni list RS* št. 96/2009–UPB2, 19/2015.
81. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/2009–UPB5, 44/2013; *Odl. US*: 82/2013, 55/2015.
82. Zakon o podpornem okolju za podjetništvo. *Uradni list RS* št. 102/2007, 57/2012, 82/2013, 17/2015.
83. Zakon o varstvu osebnih podatkov. *Uradni list RS* št. 94/2007-UPB1.
84. Zakon o varstvu potrošnikov. *Uradni list RS* št. 98/2004-UPB1, 114/2006; ZUE, 126/2007, 86/2009, 78/2011, 38/2014, 19/2015.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prepis intervjuja z mag. Darijo Ščepanović, fizioterapevko na Ginekološki kliniki Univerzitetnega kliničnega centra v Ljubljani, z dne 13. 5. 2016	1
Priloga 2: Osnutek motiva za dizajn opornice	3
Priloga 3: Uvrstitev konkurenčnih internetnih strani na portalu Alexa.com.....	4
Priloga 4: Poročilo WIPO o razpoložljivosti blagovne znamke MyIpsum	5
Priloga 5: Optimalna zapolnjenost euro palete glede na dimenzije embalaže izdelka MyIpsum	6
Priloga 6: Izpis izračuna cene za registracijo mednarodne blagovne znamke za obdobje deset let.....	7
Priloga 7: Projekcija bilance stanja, izkaza uspeha in izkaza denarnih tokov za podjetje Diastaza d.o.o., za prvih pet let poslovanja	9
Priloga 8: Simulacije in analiza občutljivosti poslovanja podjetja Diastaza d.o.o.	13
Priloga 9: Seznam pogosto uporabljenih kratic	16

Priloga 1: Prepis intervjuja z mag. Darijo Ščepanović, fizioterapevtko na Ginekološki kliniki Univerzitetnega kliničnega centra v Ljubljani, z dne 13. 5. 2016

1. Kdo se v Sloveniji ukvarja s problematiko diastaze rektusa?

S problematiko diastaze rektusa bi se morali ukvarjati vsi zdravstveni domovi lokalno kot primarna zdravstvena institucija oziroma vsi zdravstveni domovi, ki imajo fizioterapijo. Veliko fizioterapevtov, ki sedaj tam delajo, sem tudi sama učila. Ginekološka klinika pa bi kot terciarni center morala obravnavati samo težke primere. Žal je situacija taka, da se pacientko, ki ima težave z izbočenim trebuhom, takoj napoti k nam. V Sloveniji se s to problematiko nihče ne ukvarja, obstajajo sicer laični forumi in Facebook skupine, pogosto pa se s to problematiko ukvarjajo ljudje, ki niso za to usposobljeni, na primer fitness trenerji in osebni trenerji, kar pa ni v redu.

2. Koliko pacientk obravnavate letno?

Ne vem, lahko vam povem le, da je prevalenca pacientk, ki imajo diastazo rektusa dva prsta in več med nosečnostjo in po porodu, 60 %.

3. Ali so vaše pacientke večinoma ženske po porodu?

Ne, tako ženske med nosečnostjo kot po porodu.

4. Ali menite, da je število pacientk v porastu glede na vedno večje zavedanje o problematiki diastaze rektusa?

Ne, ker je zavedanje o tej problematiki v Sloveniji zelo nizko.

5. Ali je zdravljenje oziroma rehabilitacija diastaze rektusa plačljiva?

Zdravljenje ni plačljivo, plača ga namreč zavarovalnica na podlagi delovnega naloga, ki ga za ženske po porodu izda splošni zdravnik ali ginekolog, v primeru nosečnic pa mora biti to ginekolog. Obstaja pa tudi možnost samoplačniškega zdravljenja, saj v popoldanskem času tudi sama opravljam fizioterapevtske storitve v te namene.

6. Kako vi odpravljate težave z diastazo?

Primarni način za odpravljanje oziroma zmanjševanje diastaze rektusa predstavljajo vaje, v ekstremnih primerih pa svetujemo tudi uporabo trebušnega pasu. Rehabilitacija se začne, po avstralskem modelu zdravljenja, z vajami za stabilizacijo. Izhajamo iz predpostavke, da imajo takšne pacientke, pri čemer govorimo o ženskah po porodu, probleme s stabilnostjo tudi v predelu medenice in trebuha. Ko primerno stabiliziramo trebušni predel, ta proces traja približno pol leta, preidemo na vaje za krajšanje vzdolžne trebušne mišice. Pri nosečnicah se žal glede problematike diastaze ne da narediti ničesar – diastaza gre svojo pot, lahko jo poskušamo nekoliko ustaviti, vendar je ne moremo popraviti. Po porodu je seveda drugače, poskušamo pomagati do točke, ko se stanje ne izboljšuje več, takrat je na voljo le še kirurgija.

7. Na kateri točki vstopi kirurgija pri odpravljanju diastaze rektusa?

Ko ima ženska za sabo eno leto oziroma leto in pol rednih vadb, ki naj bi pomagale odpraviti ali zmanjšati diastazo rektusa, in ko se odloči, da ne želi več imeti takšnega trebuha.

8. Kako poteka zdravljenje?

Pacientke pridejo k nam, tukaj jih natančno pregledamo in na podlagi pregleda ugotovimo velikost diastaze ter stabilnost trebušne stene. Pacientkam pokažemo vaje, ki pa jih nato same izvajajo doma.

9. Kakšna je uspešnost zdravljenja diastaze rektusa?

Za uspešne rezultate se lahko smatrajo zelo različne stvari. Ni namreč tako enostavno, da bi lahko ocenjevali le, ali nekdo diastazo ima ali ne. Scenarijev je lahko veliko. Nekdo ima lahko velik razmik trebušnih mišic, vendar ima še vedno stabilen predel trebuha, ki je funkcionalen, pacient lahko stoji, trebušni del pa mu kljub diastazi nudi oporo. Lahko pa ima nekdo razmeroma majhno diastazo rektusa, na primer dva prsta, vendar so mišice po dolžini tako raztegnjene, da ne nudijo zadostne opore. Širina razmika med mišicama rektus abdominis ni edino merilo uspešnosti zdravljenja. Nam, fizioterapevtom, je seveda prvotnega pomena vzpostaviti funkcijo trebuha, ženska pa seveda gleda tudi na estetski vidik diastaze rektusa. Menim, da se da v smislu funkcionalnosti narediti veliko pri vsaki pacientki, ki je disciplinirana, vendar včasih ostane na primer razmik v velikosti 3–4 prste, ampak je trebuh funkcionalen in nudi oporo notranjim organom. Zdravljenje je individualno.

10. Ali pri zdravljenju uporabljate kakšne pripomočke?

Edini primerek pripomočka je trebušni pas, ki nudi podporo notranjim organom. Vendar osnovo zdravljenja predstavljajo vaje, ki krepijo trebušno steno, pas je zgolj občasni pripomoček.

Priloga 2: Osnutek motiva za dizajn opornice



Priloga 3: Uvrstitev konkurenčnih internetnih strani na portalu Alexa.com

Internetna stran konkurenčnega podjetja	Uvrstitev internetne strani	
	Globalno	ZDA
Belly Bandit - bellybandit.com	296.324	72.631
Tuppler Inc. - diastasisrehab.com	842.300	170.489
The Tummy Team - thetummyteam.com	1.366.037	235.514
Purple Laurel - purplelaurel.com	3.798.505	722.112
MomBod Fitness - mombodfitness.com	3.223.151	814.088

Vir: Povzeto in prirejeno po Alexa Site Overview, 2016.

Priloga 4: Poročilo WIPO o razpoložljivosti blagovne znamke MyIpsum

WIPO Global Brand Database

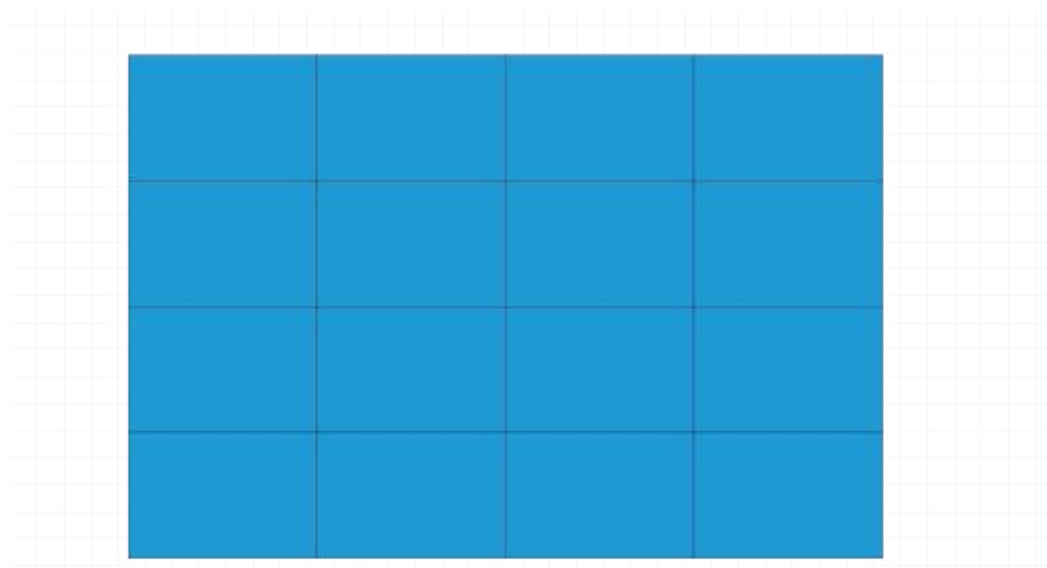
time	Mon May 02 2016 21:19:34 GMT+0200 (MEST)
search	BRAND:myipsum
filters	
total	0
displayed	0
sorted by	score desc,AD desc

Vir: WIPO – Global Brand Database, 2016.

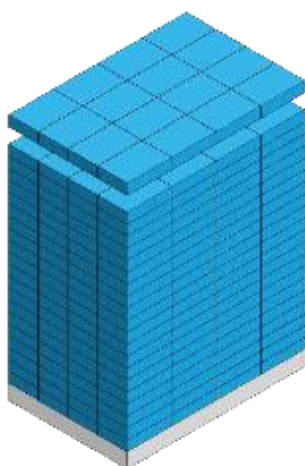
Priloga 5: Optimalna zapolnjenost euro paleta glede na dimenzije embalaže izdelka MyIpsum

Pallet load:

onpallet
the online pallet loader



3D view



Details

Package size:	200 x 300 x 70 mm
Pallet:	1200 x 800mm
n packages:	336
n layers:	21
Surface usage:	100%
Volume usage:	98%
Total weight:	168 kg

onpallet.com
a free service by

LORENZ PAN
the specialist in palletizing

Vir: *On Pallet – My Pallet Load*, 2016.

Priloga 6: Izpis izračuna cene za registracijo mednarodne blagovne znamke za obdobje deset let

5/14/2016

Madrid System - Fee Calculator

WIPO

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION

International Registration of Marks - Fee Calculation

For date: Office of origin:

Number of classes: Type:

- | | | | |
|---|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> AG Antigua and Barbuda | <input type="checkbox"/> EG Egypt | <input type="checkbox"/> LA Lao People's Democratic Republic | <input type="checkbox"/> RU Russian Federation |
| <input type="checkbox"/> AL Albania | <input checked="" type="checkbox"/> EM European Union | <input type="checkbox"/> LI Liechtenstein | <input type="checkbox"/> RW Rwanda |
| <input type="checkbox"/> AM Armenia | <input type="checkbox"/> ES Spain | <input type="checkbox"/> LR Liberia | <input type="checkbox"/> SD Sudan |
| <input type="checkbox"/> AT Austria | <input type="checkbox"/> FI Finland | <input type="checkbox"/> LS Lesotho | <input type="checkbox"/> SE Sweden |
| <input type="checkbox"/> AU Australia | <input type="checkbox"/> FR France | <input type="checkbox"/> LT Lithuania | <input type="checkbox"/> SG Singapore |
| <input type="checkbox"/> AZ Azerbaijan | <input type="checkbox"/> GB United Kingdom | <input type="checkbox"/> LV Latvia | <input type="checkbox"/> SK Slovakia |
| <input type="checkbox"/> BA Bosnia and Herzegovina | <input type="checkbox"/> GE Georgia | <input type="checkbox"/> MA Morocco | <input type="checkbox"/> SL Sierra Leone |
| <input type="checkbox"/> BG Bulgaria | <input type="checkbox"/> GH Ghana | <input type="checkbox"/> MC Monaco | <input type="checkbox"/> SM San Marino |
| <input type="checkbox"/> BH Bahrain | <input type="checkbox"/> GM Gambia | <input type="checkbox"/> MD Republic of Moldova | <input type="checkbox"/> ST Sao Tome and Principe |
| <input type="checkbox"/> BQ Bonaire, Sint Eustatius and Saba | <input type="checkbox"/> GR Greece | <input type="checkbox"/> ME Montenegro | <input type="checkbox"/> SX Sint Maarten (Dutch part) |
| <input type="checkbox"/> BT Bhutan | <input type="checkbox"/> HR Croatia | <input type="checkbox"/> MG Madagascar | <input type="checkbox"/> SY Syrian Arab Republic |
| <input type="checkbox"/> BW Botswana | <input type="checkbox"/> HU Hungary | <input type="checkbox"/> MK The former Yugoslav Republic of Macedonia | <input type="checkbox"/> SZ Swaziland |
| <input type="checkbox"/> BX Benelux | <input type="checkbox"/> IE Ireland | <input type="checkbox"/> MN Mongolia | <input type="checkbox"/> TJ Tajikistan |
| <input type="checkbox"/> BY Belarus | <input type="checkbox"/> IL Israel | <input type="checkbox"/> MX Mexico | <input type="checkbox"/> TM Turkmenistan |
| <input type="checkbox"/> CH Switzerland | <input type="checkbox"/> IN India | <input type="checkbox"/> MZ Mozambique | <input type="checkbox"/> TN Tunisia |
| <input type="checkbox"/> CN China | <input type="checkbox"/> IR Islamic Republic of Iran | <input type="checkbox"/> NA Namibia | <input type="checkbox"/> TR Turkey |
| <input type="checkbox"/> CO Colombia | <input type="checkbox"/> IS Iceland | <input type="checkbox"/> NO Norway | <input type="checkbox"/> UA Ukraine |
| <input type="checkbox"/> CU Cuba | <input type="checkbox"/> IT Italy | <input type="checkbox"/> NZ New Zealand | <input checked="" type="checkbox"/> US United States of America |
| <input type="checkbox"/> CW Curaçao | <input type="checkbox"/> JP Japan | | |

- | | | | |
|---|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> CY Cyprus | <input type="checkbox"/> KE Kenya | <input type="checkbox"/> OA African Intellectual Property Organization (OAPI) | <input type="checkbox"/> UZ Uzbekistan |
| <input type="checkbox"/> CZ Czech Republic | <input type="checkbox"/> KG Kyrgyzstan | <input type="checkbox"/> OM Oman | <input type="checkbox"/> VN Viet Nam |
| <input type="checkbox"/> DE Germany | <input type="checkbox"/> KH Cambodia | <input type="checkbox"/> PH Philippines | <input type="checkbox"/> ZM Zambia |
| <input type="checkbox"/> DK Denmark | <input type="checkbox"/> KP Democratic People's Republic of Korea | <input type="checkbox"/> PL Poland | <input type="checkbox"/> ZW Zimbabwe |
| <input type="checkbox"/> DZ Algeria | <input type="checkbox"/> KR Republic of Korea | <input type="checkbox"/> PT Portugal | |
| <input type="checkbox"/> EE Estonia | <input type="checkbox"/> KZ Kazakhstan | <input type="checkbox"/> RO Romania | |
| | | <input type="checkbox"/> RS Serbia | |

- Colour Collective mark, certification mark, or guarantee mark

Basic fee where any reproduction of the mark is in color :	903
European Union	
Individual fee (international application):	897
United States of America	
Individual fee (international application):	301
TOTAL: Swiss francs (CHF)	2101

Priloga 7: Projekcija bilance stanja, izkaza uspeha in izkaza denarnih tokov za podjetje Diastaza d.o.o., za prvih pet let poslovanja

PROJEKCIJE zneski v 1000 EUR	Mesec												Leto					
	Simulacija: 1																	
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	8	4	11	8	6	5	7	11	13	6	8	11	13	13	41	52	83	121
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	6	7	8	11
NEOPREDMETENA SREDSTVA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEC	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	2	2	4
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	6
DENAR	5	2	8	4	3	1	2	6	8	1	4	6	8	8	34	45	75	110
OBVEZNOSTI DO VIROV	8	4	11	8	6	5	7	11	13	6	8	11	13	13	41	52	83	121
SREDSTEV	8	4	11	8	6	5	7	11	13	6	8	11	13	13	41	52	83	121
KAPITAL	8	5	4	2	0	-1	0	3	5	6	8	10	11	11	34	46	74	109
OSNOVNI KAPITAL	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-2	-4	-6	-7	-9	-7	-5	-3	-2	0	2	4	4	26	38	67	102
DOLG	0	-1	7	7	6	6	7	8	8	0	1	1	1	1	7	6	8	12
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	8	8	8	8	8	8	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	-1	-1	-1	-2	-2	-1	0	0	1	1	1	1	1	7	6	8	12
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA	0	0	0	0	0	7	7	7	7	7	7	7	7	48	110	149	201	272
PROIZVAJALNI STROŠKI	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	6	16	19	24	30
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-1	0	0	0	0	6	6	6	6	6	6	6	6	42	94	130	177	242
STROŠKI PRODAJE	2	2	2	1	1	4	3	4	5	4	4	4	4	34	57	68	82	102
STROŠKI UPRAVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-3	-2	-2	-2	-2	2	3	2	1	2	2	2	2	5	35	59	92	137
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-3	-2	-2	-2	-2	2	3	2	1	2	2	2	2	5	35	59	92	137
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	-3	-2	-2	-2	-2	2	3	2	1	2	2	2	2	5	35	59	92	137
DAVEK NA DOBIČEK	-1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	7	12	18	27
ČISTI DOBIČEK	-2	-2	-2	-1	-1	2	3	2	1	2	2	2	2	4	28	47	74	110
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	5	2	8	4	3	1	2	6	8	1	4	6	8	8	34	45	75	110
ČISTI DOBIČEK	-2	-2	-2	-1	-1	2	3	2	1	2	2	2	2	4	28	47	74	110
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POVEČANJE DOLGA	-1	8	0	0	0	1	1	0	-8	1	0	0	0	1	5	-1	2	3
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5	-35	-45	-75
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	4
DENARNI TOK	-4	6	-4	-1	-2	1	4	2	-7	3	3	2	2	3	26	11	30	35

PROJEKCIJE zneski v 1000 EUR	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
	Simulacija: 1																	
OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
PODATKI	IME PODJETJA: Diastaza d.o.o.												SKUPINA:					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																		
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ANALIZA RAZMERIJI DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																		
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	5	
SALDO IZ NASLOVA DDV	1	0	1	0	0	0	-1	-1	0	-1	-1	0	0	-1	-1	-2	-3	
NEOPREDMETENA SREDSTVA													Število enot: 1					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Reg. bl. znamke Mylpsum SLO																		
NABAVNA VREDNOST	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	
AMORTIZACIJA	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,025	0,025	0,025	0,10 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI	0,002	0,004	0,006	0,008	0,010	0,013	0,015	0,017	0,019	0,021	0,023	0,025	0,025	0,050	0,075	0,100	0,125	
NEODPISANA VREDNOST	0,250	0,248	0,246	0,244	0,240	0,238	0,235	0,233	0,231	0,229	0,227	0,225	0,225	0,200	0,175	0,150	0,125	
NABAVE V OBDOBJU	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,00 Stopnja DDV
Reg. bl. znamke Mylpsum WIPO																		
NABAVNA VREDNOST	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
AMORTIZACIJA	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,200	0,200	0,200	0,10 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI	0,017	0,033	0,050	0,067	0,083	0,100	0,117	0,133	0,150	0,167	0,183	0,200	0,200	0,400	0,600	0,800	1,000	
NEODPISANA VREDNOST	2,000	1,983	1,967	1,950	1,933	1,917	1,900	1,883	1,867	1,850	1,833	1,817	1,800	1,800	1,600	1,400	1,200	1,000
NABAVE V OBDOBJU	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,00 Stopnja DDV
NEPREMIČNINE													Število enot: 1					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NEPREMIČNINA																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Stopnja DDV
OPREMA													Število enot: 1					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OPREMA																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Amortizacijs
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Stopnja DDV
FINANČNE NALOŽBE													Število enot: 1					
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NALOŽBA																		
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZMANJŠANJE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Letna obrest
TERJATVE IZ POSLOVANJA													Število enot: 1					
SKUPAJ TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TERJATEV																		
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Letna obrest
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																		
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATE	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	2	2	4
Embalaža	0,000	0,000	1,000	1,000	1,000	0,916	0,832	0,748	0,664	0,580	0,496	0,412	0,412	2,000	2,000	2,000	4,000	
KAPITAL																		
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	-5	-35	-45	-75
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPIT.	7,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,5	0,0	0,0	0,0	0,0
DELITEV DOBIČKA														0,0	5,0	35,0	45,0	75,0
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA													Število enot: 1					
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIR.	0	0	8	8	8	8	8	8	8	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	-8	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOST																		
OBVEZNOST	0	0	8	8	8	8	8	8	8	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	-8	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	

PROJEKCIJE zneski v 1000 EUR	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI			
	Simulacija: 1																				
	OBD OBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV		V		
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	2	2	2	1	1	4	3	4	5	4	4	4	34	57	68	82	102			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7	13	15	18	22			
Registracija domene		0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,22	Stopnja DDV	
Celostna grafična podoba		1,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,22	Stopnja DDV	
Izdelava internetne strani		0,000	1,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,22	Stopnja DDV	
Gostovanje wordpress business		0,000	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,275	0,300	0,300	0,300	0,300	0,22	Stopnja DDV	
Spletna agencija		0,000	0,000	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	5,000	6,000	6,000	6,000	6,000	0,22	Stopnja DDV	
Facebook oglasi		0,000	0,000	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,500	0,600	0,720	0,864	1,037	0,22	Stopnja DDV	
AdWords oglasi		0,000	0,000	0,300	0,777	0,777	0,777	0,777	0,777	0,777	0,777	0,777	0,777	7,293	9,324	11,189	13,427	16,112	0,22	Stopnja DDV	
Promocija preko blogerke		0,000	0,000	1,250	0,000	0,000	1,250	0,000	0,000	1,250	0,000	0,000	1,250	5,000	6,000	7,200	8,640	10,368	0,22	Stopnja DDV	
Pomoč v prodaji, po pogodbi		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,800	0,800	0,800	0,800	0,800	0,000	3,200	12,000	12,000	12,000	12,000	0,22	Stopnja DDV	
Amazon - prodajna provizija fiksna		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,080	0,080	0,080	0,080	0,080	0,080	0,080	0,559	1,293	1,745	2,356	3,181	0,22	Stopnja DDV	
Amazon - izpolnitev naročila		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,285	0,285	0,285	0,285	0,285	0,285	0,285	1,993	4,613	6,228	8,407	11,350	0,22	Stopnja DDV	
Amazon - prodajna provizija %		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,022	1,022	1,022	1,022	1,022	1,022	1,022	7,157	16,564	22,361	30,188	40,753	0,22	Stopnja DDV	
Amazon - skladiščenje		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,070	0,162	0,219	0,295	0,399	0,22	Stopnja DDV	
STROŠKI UPRAVE																					
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1			
Računovodstvo		0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	0,22	Stopnja DDV	
IZREDNI PRIHODKI																					
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV	
IZREDNI ODHODKI																					
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ODHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV	

Priloga 8: Simulacije in analiza občutljivosti poslovanja podjetja Diastaza d.o.o.

Tabela gibanja vrednosti kapitala (v tisoč EUR)

Kapital	Čas (leta)					
Št. simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	8	11	34	46	74	109
simulacija 2	8	4	11	23	34	52
simulacija 3	8	7	19	28	48	69
simulacija 4	8	11	22	26	32	41
simulacija 5	8	4	8	13	19	27

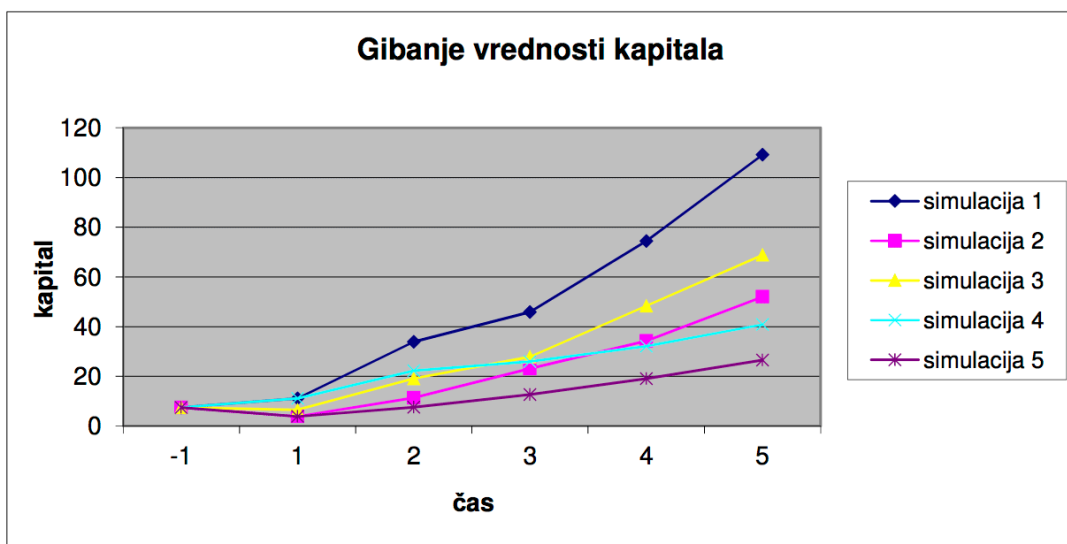


Tabela gibanja vrednosti denarja (v tisoč EUR)

Denar	Čas (leta)					
Št. simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	5	8	34	45	75	110
simulacija 2	5	8	9	20	32	49
simulacija 3	5	10	15	22	42	60
simulacija 4	5	8	20	21	28	34
simulacija 5	5	8	3	8	14	19

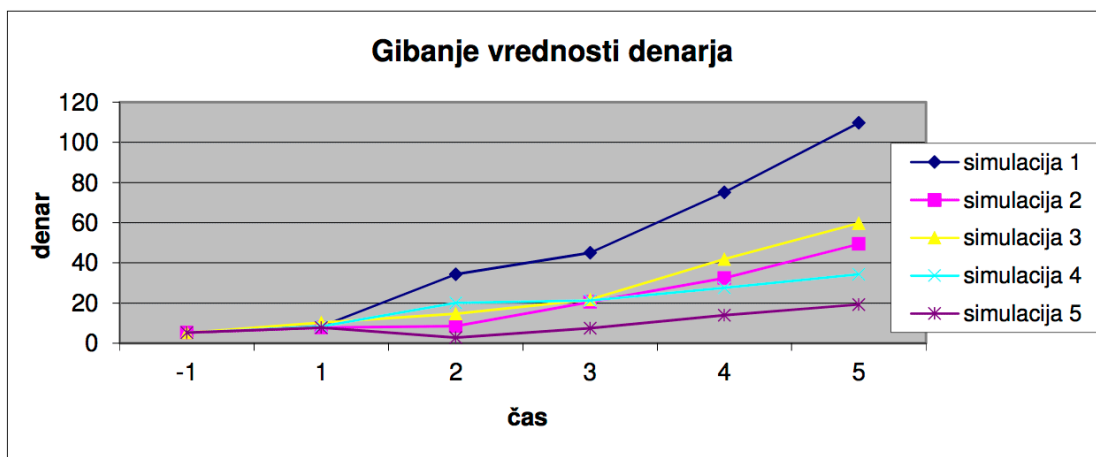


Tabela gibanja vrednosti dobička (v tisoč EUR)

Dobiček	Čas (leta)					
Št. simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	4	28	47	74	110
simulacija 2	0	-4	12	27	46	73
simulacija 3	0	-1	18	34	56	85
simulacija 4	0	4	16	19	21	24
simulacija 5	0	-4	4	5	6	7

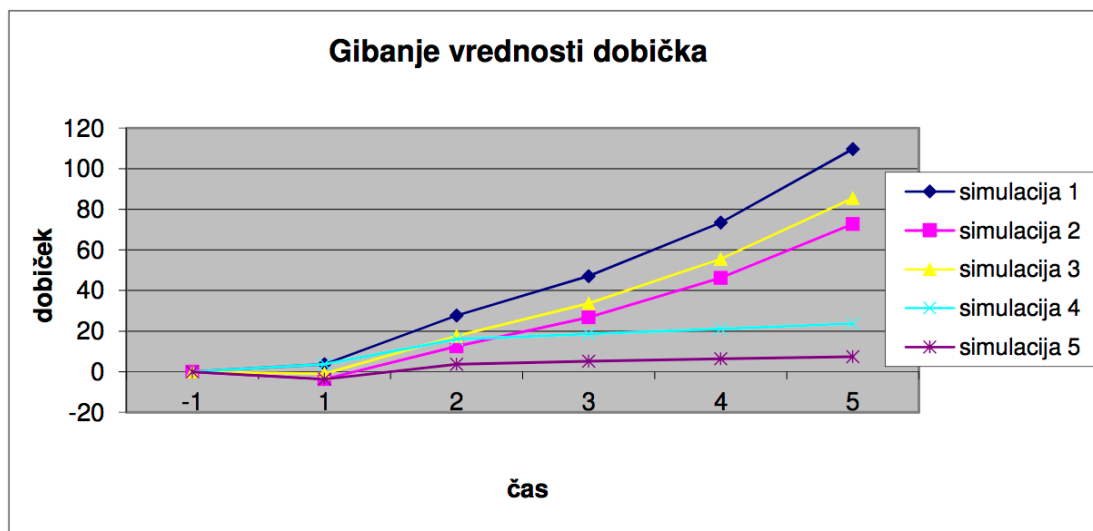


Tabela stopnje zadolženosti (v %)

Dolg	Čas (leta)					
Št. simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	11	16	12	10	10
simulacija 2	0	68	23	16	15	14
simulacija 3	0	61	20	15	12	12
simulacija 4	0	11	14	4	3	3
simulacija 5	0	68	12	4	2	2

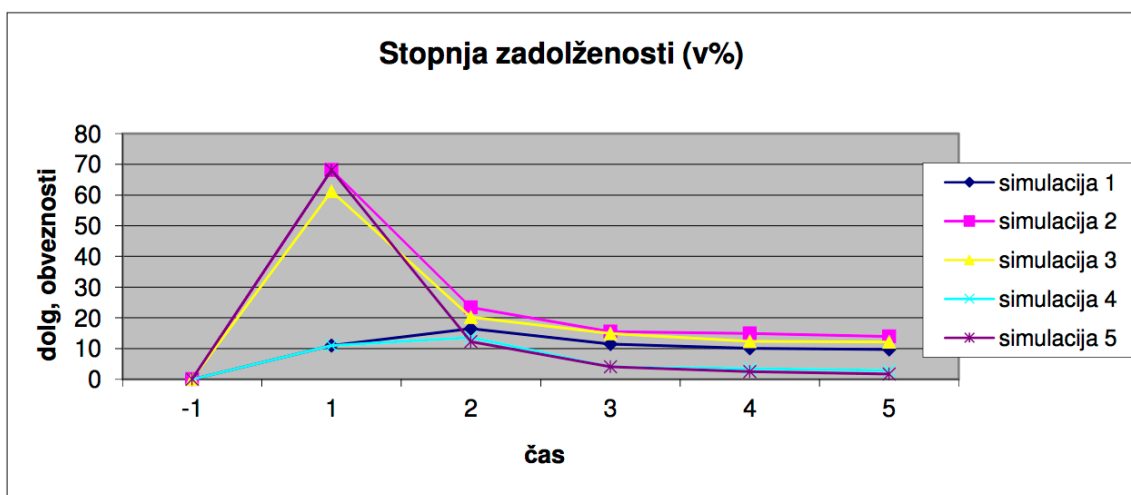


Tabela gibanja donosnosti sredstev (ROA)

ROA	Čas (leta)					
Št. simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	0,37	1,04	1,02	1,09	1,08
simulacija 2	0,00	-0,37	0,93	1,27	1,37	1,45
simulacija 3	0,00	-0,08	0,86	1,19	1,26	1,28
simulacija 4	0,00	0,37	0,84	0,71	0,70	0,63
simulacija 5	0,00	-0,37	0,36	0,48	0,39	0,32

*ROA je kratica za donosnost sredstev (angl. *Return on assets*)

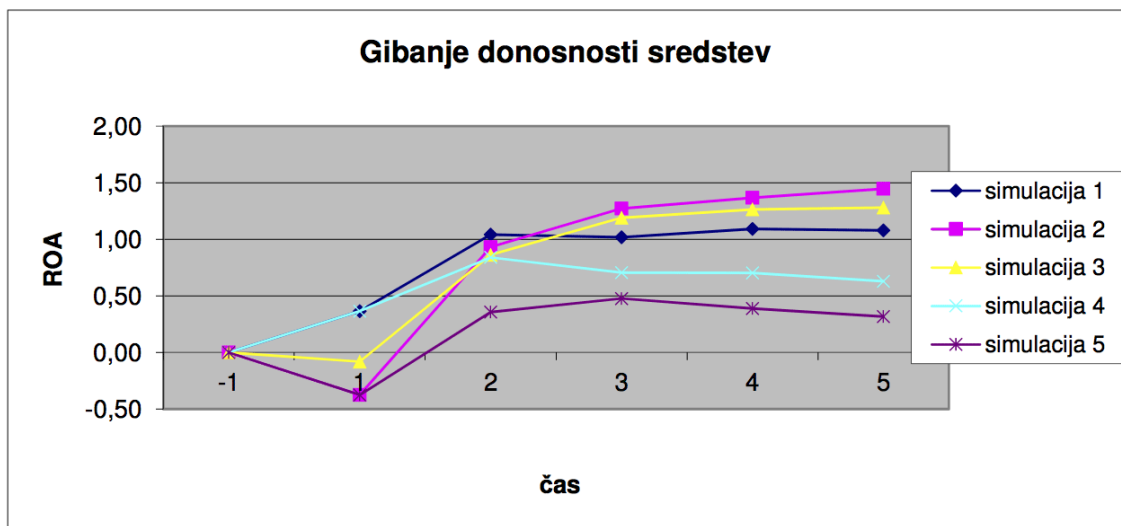
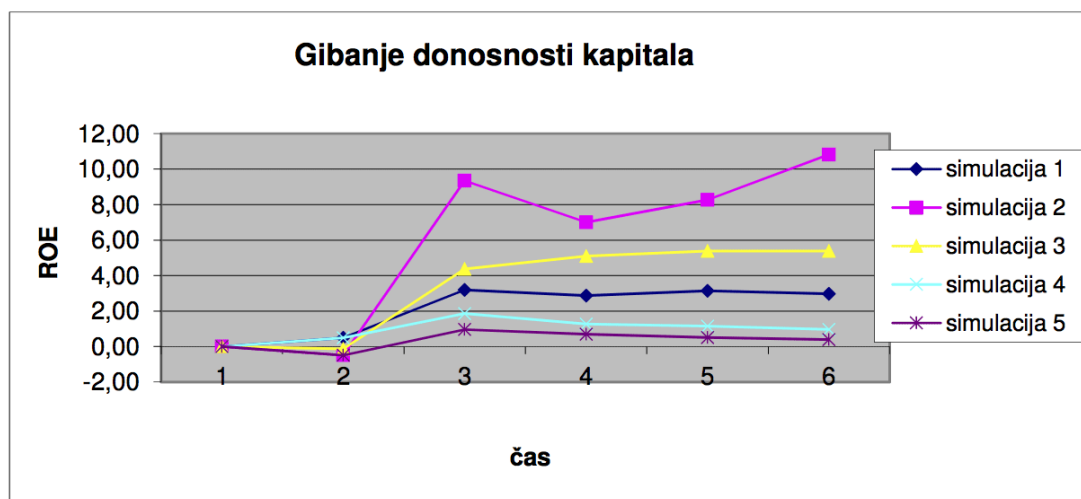


Tabela gibanja donosnosti kapitala (ROE)

ROE	Čas (leta)					
Št. simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	0,49	3,19	2,87	3,14	2,97
simulacija 2	0,00	-0,49	9,34	7,00	8,27	10,82
simulacija 3	0,00	-0,13	4,38	5,10	5,38	5,39
simulacija 4	0,00	0,49	1,86	1,26	1,15	0,96
simulacija 5	0,00	-0,49	0,96	0,69	0,50	0,39

*ROE je kratica za donosnost kapitala (angl. *Return on equity*)



Priloga 9: Seznam pogosto uporabljenih kratic

DDV – davek na dodano vrednost

OECD – organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development*)

ROA – donosnost sredstev (angl. *Return on Assets*)

ROE – donosnost kapitala (angl. *Return on Equity*)

SKD – standardna klasifikacija dejavnosti

WIPO – svetovna organizacija za intelektualno lastnino (angl. *World Intellectual Property Organization*)