

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREVERBA POSLOVNE PRILOŽNOSTI POSOJE DELOVNE SILE
NA DOMAČEM IN TUJEM TRGU OSTALIM PODJETJEM PREKO
IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, marec 2021

DOMEN PETROVČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Domen Petrovčič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom: Preverba poslovne priložnosti posoje delovne sile na domačem in tujem trgu ostalim podjetjem preko izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Alenko Slavec Gomezel

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO	5
1.1 Vrste podjetništva	5
1.2 Poslovne priložnosti	7
1.2.1 Prepoznavanje poslovnih priložnosti	7
1.2.2 Odkrivanje poslovnih priložnosti	9
1.2.3 Ustvarjanje poslovne priložnosti.....	10
1.3 Model ocenjevanja priložnosti	11
1.4 Dizajnerski pristop	13
2 POSLOVNA STRATEGIJA	14
2.1 Vrste poslovnih strategij	15
2.2 Vizija, poslanstvo in glavne vrednote	17
2.3 Analiza PESTLE	18
2.4 Porterjeva analiza	20
2.5 Model TAM–SAM–SOM	22
2.6 Analiza SWOT	23
2.7 Zunanje izvajanje dejavnosti	24
3 VIRI FINANCIRANJA	25
3.1 Lastniški viri financiranja	28
3.1.1 Ustanovitelji, družina, prijatelji in navdušenci	28
3.1.2 Poslovni angeli	29
3.1.3 Skladi tveganega kapitala.....	29
3.2 Dolžniški viri financiranja	30
3.2.1 Bančni krediti	30
3.2.2 Financiranje prek dobaviteljev	31
3.2.3 Leasing	31
3.2.4 Faktoring	32
3.2.5 Zategovanje	33
4 METODOLOGIJA	33

5 OCENA POSLOVNE PRILOŽNOSTI POSOJE DELOVNE SILE NA DOMAČEM IN TUJEM TRGU OSTALIM PODJETJEM PREKO IZBRANEGA PODJETJA.....	34
5.1 Predstavitev izbranega podjetja	35
5.2 Opis problema	36
5.3 Opis rešitve.....	38
5.4 Trg	39
5.4.1 Tržni segmenti in tipični kupci	40
5.4.2 Analiza panoge.....	41
5.4.3 Konkurenca	42
5.4.4 Trendi in velikost trga.....	43
5.5 Konkurenčna prednost in strategija.....	43
5.6 Prihodkovni model	46
5.7 Načrt trženja.....	46
5.8 Načrt storitvenega procesa	47
5.8.1 Izvedbeni proces	47
5.8.2 Potrebe po zaposlenih in delovni čas	49
5.8.3 Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja	49
5.8.4 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja	50
5.9 Splošni terminski plan	50
5.10 Vodstvena skupina in kadri.....	51
5.11 Finančni načrt.....	52
5.11.1 Stroški	52
5.11.2 Viri financiranja in deleži v podjetju	53
5.11.3 Analiza donosnosti.....	54
SKLEP	55
LITERATURA IN VIRI.....	56
PRILOGE	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delitev podjetništva glede namena	6
Tabela 2: Analiza SWOT.....	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Raven podjetniških izkušenj in optimizem glede prihodnjih poslovnih priložnosti	8
Slika 2: Postopek raziskovanja in kreiranja priložnosti	10
Slika 3: Postopek prepoznavanja priložnosti	12
Slika 4: Faze v dizajnerskem načinu razmišljanja	14
Slika 5: Model podjetniške strategije	15
Slika 6: Porterjev model generičnih strategij	16
Slika 7: Povezava med poslanstvom, vizijo in strategijo v podjetju	17
Slika 8: Analiza PESTLE	19
Slika 9: Porterjev model petih silnic	20
Slika 10: Model TAM–SAM–SOM	22
Slika 11: Matrika SWOT	23
Slika 12: Možnosti financiranja	25
Slika 13: Načini financiranja majhnega in srednjega podjetja	26
Slika 14: Življenjski cikelj financiranja podjetja	27
Slika 15: Simulacija vpliva visokega neto selitvenega prirasta na obseg prebivalstva, starega 20–64 let	36
Slika 16: Delež podjetij, ki poroča o pomanjkanju delavcev	37
Slika 17: Prosta delovna mesta po področjih dejavnosti, januar–november 2020	38
Slika 18: Diagram poslovnih procesov	48
Slika 19: Organizacijska struktura podjetja	51

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Nabor vprašanj polstrukturiranega intervjuja z managerjem	1
Priloga 2: Intervju z direktorjem podjetja ABC, d. o. o.	2
Priloga 3: Vloga za izdajo ali podaljšanje dovoljenja za zaposlovanje državljanov BiH po sporazumu	5
Priloga 4: Vloga za vpis v Imenik vodij del	6
Priloga 5: Pojasnila k projekciji bilance stanja izbranega podjetja	7
Priloga 6: Projekcija bilance stanja izbranega podjetja za obdobje 2021–2025	8
Priloga 7: Projekcija izkaza poslovnega izida izbranega podjetja za obdobje 2021–2025	9
Priloga 8: Projekcija gibanja kapitala, dobička in denarja izbranega podjetja za obdobje 2021–2025	12
Priloga 9: Projekcija strukture prihodkov izbranega podjetja za obdobje 2021–2025	12
Priloga 10: Projekcija strukture odhodkov izbranega podjetja za obdobje 2021–2025	12
Priloga 11: Projekcija prihodkov na zaposlenega izbranega podjetja za obdobje 2021–2025	13

Priloga 12: Projekcija čistega dobička na zaposlenega izbranega podjetja za obdobje 2021–2025.....	13
Priloga 13: Projekcija strukture obveznosti (kapitala in dolga) izbranega podjetja za obdobje 2021–2025.....	13
Priloga 14: Projekcija stopenj donosov izbranega podjetja za obdobje 2021–2025.....	13
Priloga 15: Projekcija točk preloma izbranega podjetja za obdobje 2021–2025.....	14

SEZNAM KRATIC

4F – financiranje prek ustanoviteljev, prijateljev, družine in navdušencev

Angl. – angleško

AVC – (angl. average variable cost); povprečni spremenljivi stroški

BBHZD – Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Bosne in Hercegovine o zaposlovanju državljanov Bosne in Hercegovine v Republiki Sloveniji

BDP – bruto domači proizvod

FC – (angl. fixed cost); fiksni stroški

FZZZ – Zavod za zaposlovanje v Bosni in Hercegovini

GEM – (angl. Global entrepreneurship monitor); globalni podjetniški monitor

GOV – Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo

GZ – Gradbeni zakon

HCD – Human centred design

OECD – (angl. Organisation for economic co-operation and development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

PC – prodajna cena

PESTLE – (angl. political, economic, social, technological, legal, and environmental factors); politični, ekonomski, socialni, tehnološki, pravni in okoljski faktorji

ROA – (angl. return on assets); donosnost na sredstva

ROE – (angl. return on equity); donosnost na kapital

SKD – Standardna klasifikacija dejavnosti

SRS – Slovenski računovodski standardi

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UMAR – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

VC – (angl. variable cost); spremenljivi stroški

ZAID – Zakon o arhitekturni in inženirski dejavnosti

ZDTK – Zakon o družbah tveganega kapitala

ZRSZ – Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje

UVOD

Dandanes je vse večja zaskrbljenost zaradi upada deleža delovne sile (Azar, Marinescu & Steinbaum, 2020, str. 1319). Po podatkih Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) (2019a) demografske spremembe v Sloveniji predstavljajo izziv pri zagotavljanju potrebne delovne sile. Z enakimi težavami so se že v preteklosti soočale države članice Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD), kjer so beležili padec števila manj kvalificirane delovne sile (Geishecker, 2004, str. 176). V literaturi lahko zasledimo več opredelitev manj ali nizko kvalificirane delovne sile. Nekateri avtorji se osredotočijo predvsem na spretnosti, ki so pomembne za opravljanje takšnega dela. Trg dela za nizko kvalificirane delavce predstavljajo službe, pri katerih je dovolj le osnovna stopnja izobrazbe in zahteva malo časa za usposabljanje (Osterman, 2001, str. 68). Drugi avtorji pa poudarjajo višino plač, ki jih delavci dosegajo na takšnem trgu dela (Osterman, 2001, str. 68). Številna nizko kvalificirana dela zahtevajo fizično sposobnost in mehansko spretnost (Maxwell, 2006, str. 2). Nizko kvalificirana delovna sila se pogosto posoja v panogah, kot so gradbeništvo, proizvodnja in kmetijstvo (Maxwell, 2006, str. 4). Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) (2020) v zadnjih letih beležijo rast v omenjenih panogah, zato storitev posojanja in posredovanja nizko kvalificirane delovne sile, ki je strokovno usposobljena, predstavlja poslovno priložnost za podjetja, ki vstopajo ali delujejo v teh panogah.

Prepoznavanje in razvijanje poslovnih priložnosti, s katerimi podjetniki ustvarjajo novo vrednost, predstavljata bistvo podjetništva (Baron & Ensley, 2006, str. 1331). Poslovna priložnost je opredeljena kot prihodnja situacija, za katero podjetniki menijo, da je zaželena in izvedljiva z njihovo prisotnostjo in nadzorom. Poslovna priložnost obstaja, ko je skupek resursov možno prodati po višji ceni od njihove lastne cene (Keh, Foo & Lim, 2002, str. 125). Priložnosti podjetnikom med drugim omogočajo monetarno nagrado, vendar vsaka ideja še ni priložnost. Dobra poslovna priložnost je tista, ki podjetnikom zagotovi pokrivanje fiksnih in lastnih stroškov izdelka ali storitve ter ustvarjanje dobička (Keh, Foo & Lim, 2002, str. 127).

Zagotovila, da bo poslovna ideja uspešna, torej v času prepoznavanja poslovnih priložnosti ni, saj je s podjetništvom povezano tveganje. Za zmanjšanje tveganja pa se podjetniki poslužujejo različnih načinov preverbe poslovnih priložnosti, kot so priprava poslovnega načrta (Drnovšek, Vahčič & Stritar, 2005, str. 1), priprava platna poslovnega modela (angl. business model canvas) (Osterwalder & Euchner, 2019, str. 12), preverba zaželenosti, izvedljivosti in donosnosti poslovne priložnosti prek dizajnerskega načina reševanja izzivov (Goldsby, Kuratko, Marvel, & Nelson, 2017, str. 477) ali z metodami osredotočenosti na človeka (angl. human centred design, v nadaljevanju HCD) (Liedtka & Kaplan, 2019, str. 4–5).

Večina raziskav o podjetništvu se strinja, da se podjetniški proces začne po odkritju priložnosti (Shane, 2000, str. 448). V zadnjem desetletju je vse večji poudarek na raziskavah, ki iščejo razloge in odgovore na vprašanja o poslovnih priložnostih, kot na primer zakaj, oziroma na kakšen način lahko določeni posamezniki prek zunanjih informacij dobijo in oblikujejo novo poslovno priložnost (Poblete, Sena & Fernandez de Arroyabe, 2019, str. 180). Raziskovalci so mnenja, da velika večina idej nastane prek obstoječega portfelja izdelkov ali storitev podjetja (Dyer, Gregersen & Christensen, 2008, str. 318). Z rekombinacijo na inovativen način Miller (2007, str. 57) trdi, da obstajajo trije procesi nastanka novih poslovnih priložnosti, in sicer: prepoznavanje, odkrivanje in ustvarjanje poslovnih priložnosti.

Vsako podjetje ima zasnovan svoj poslovni model, za katerega bi lahko rekli, da je konceptualni model poslovanja. Namen poslovnega modela je določanje načina, s katerim podjetja pridobijo in zadovoljijo kupce, ki za izdelek ali storitev plačajo, podjetje pa na njihov račun profitira (Teece, 2010, str. 172). Nekatera podjetja v svoje poslovne modele vključijo tudi zunanje izvajanje dejavnosti (angl. outsourcing) kot eno izmed pogostih strategij v današnjih časih. Zunanje izvajanje je dandanes zelo pogosta praksa pri zasebnih, kot tudi velikih organizacijah in je pomemben element poslovne strategije teh podjetij (Kremic, Tukel & Rom, 2006, str. 467). Glavna razloga za zunanje izvajanje dejavnosti sta zmanjšanje stroškov in poslovna strategija (Kremic, Tukel & Rom, 2006, str. 468). Različni avtorji ocenjujejo, da izkoriščanje zunanjih virov lahko spremeni celotno vodenje podjetij in ukine oddelke v nabavi, trženju ter informacijske, finančne in računovodske službe znotraj podjetja (Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans, 2005, str. xix). Z vidika preverbe poslovne priložnosti posoje delovne sile prek izbranega podjetja je pomembno oblikovati poslovni model, ki bo najbolje pripomogel k uspešnosti zaznane poslovne priložnosti.

Poleg tega je v sklopu strateškega managementa smiselno proučiti še Porterjev model petih silnic, ki analizira trg glede različnih dejavnikov, kot so: nevarnost vstopa novih konkurentov, pogajalska moč kupcev, nevarnost substitutov, pogajalska moč dobaviteljev in konkurenčnost v panogi (Ormanidhi & Stringa, 2008, str. 57). Model TAM–SAM–SOM pa pri preverbi poslovne priložnosti služi kot orodje, ki poda oceno velikosti trga. Pristop združuje tri elemente, ki določajo trg od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. S pomočjo modela je možno oceniti tržno velikost z vidika razpoložljivih virov organizacije (Denault, 2017, str. 149–150). Analiza trga služi podjetju kot pomoč pri oblikovanju strategije poslovanja. Po Porterju obstajajo tri generične poslovne strategije, ki se soočajo z modelom petih silnic: strategija diferenciacije, strategija osredotočenja in strategija stroškovnega vodstva (Ormanidhi & Stringa, 2008, str. 57). Vse tri strategije bom proučil v svojem magistrskem delu. Podjetja stremijo k doseganju trajnostnega poslovnega modela in ustvarjanju konkurenčnih prednosti. Stopnje za doseganje le-tega delimo na: segmentiranje trga, ustvarjanje vrednosti za segment, organiziranje in vpeljavo mehanizma za zajemanje vrednosti vsakega segmenta in zavarovanje dobrih sistemov pred kopiranjem konkurence

(Teece, 2010, str. 182). Pri preverbi poslovne priložnosti posoje delovne sile bom v magistrskem delu proučil vse omenjene stopnje gradnje trajnostnega poslovnega modela.

Strokovnjaki trdijo, da majhna in srednje velika podjetja spodbujajo ekonomski razvoj, še posebej v razvitih državah (Bongomin, Ntayi, Munene & Malinga, 2017, str. 520). Po raziskavah svetovnih bank majhna in srednje velika podjetja zaposlujejo 45 odstotkov ljudi in prispevajo 33 odstotkov bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) države (Bongomin, Ntayi, Munene & Malinga, 2017, str. 520). Kljub temu pa je mnogo strokovnjakov v svojih študijah argumentiralo, da je gospodarski razvoj zaradi težkega dostopa do finančnih storitev mnogo skromnejši, kot bi lahko bil (Bongomin, Ntayi, Munene & Malinga, 2017, str. 520).

Eden izmed razlogov za težek dostop do kapitala je asimetrija informacij med bankami in podjetji. Drugi pomembni razlog se nahaja v pomanjkanju možnosti zavarovanja finančnih sredstev. Posledično je veliko dobrih poslovnih idej z minimalnim tveganjem zaradi prej opisanih razlogov zatrtih (Wang, Lin & Luo, 2019, str. 1127–1128). Kljub temu da majhna in srednje velika podjetja odigrajo ključno vlogo pri ekonomskem razvoju, se banke nerade poslužujejo odobritve kreditov takšnim podjetjem, še posebej mikro podjetjem. Zato se morajo mikro, majhna in srednje velika podjetja posluževati drugih lastniških in dolžniških virov financiranja, kot so: financiranje prek ustanoviteljev, prijateljev, družine in navdušencev (v nadaljevanju 4F), poslovni angeli, skladi tveganega kapitala, krediti, financiranje prek dobaviteljev, leasingi, faktoring in zategovanje. Pri preverbi poslovne priložnosti posoje delovne sile bo pomembno vlogo igralo tudi financiranje le–te, zato bom proučil, kateri viri financiranja bodo primerni za izbrano podjetje.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domačih in tujih znanstvenih virov proučiti in razširiti znanje na področju podjetništva, strateškega managementa in virov financiranja, ki bo podlaga za preverbo poslovne priložnosti posoje delovne sile na domačem in tujem trgu ostalim podjetjem prek izbranega podjetja. Obravnavana tematika je aktualna in se v praksi pogosto pojavlja, zato bodo izsledki raziskave zanimivi za podjetnike in delodajalce, ki delujejo v sorodni branži.

Raziskovalna cilja, ki podpirata namen magistrskega dela, sta:

1. pregled in sinteza strokovne in znanstvene literature podjetništva, strateškega managementa in virov financiranja;
2. priprava poslovnega načrta za poslovno priložnost posoje delovne sile na domačem in tujem trgu drugim podjetjem za izbrano podjetje.

Temeljna teza magistrskega dela je, da kljub konkurenci in obstoječi ponudbi na trgu predstavlja poslovna priložnost posoja delovne sile v Sloveniji in tujini za izbrano podjetje potencial za rast in razvoj poslovanja.

Raziskovalna vprašanja, na katerih temelji preverba omenjene poslovne priložnosti, se glasijo:

1. Ali je poslovna priložnost zaželeno oz. ali obstaja potreba po posoji delovne sile na domačem in tujem trgu ostalim podjetjem?
2. Ali je poslovna priložnost izvedljiva oz. ali lahko izbrano podjetje vzpostavi posojeno delovno sile na način, da okrepi svoj konkurenčni položaj?
3. Ali je poslovna priložnost donosna oz. ali posoja delovne sile prispeva k dolgoročni in okrepljeni rasti za izbrano podjetje?

Vsebina magistrskega dela se deli na dva dela, teoretični in raziskovalni del. Teoretični del je sestavljen iz treh delov, ki opisujejo področja podjetništva, strateškega managementa in virov financiranja. Uporabljena je splošna raziskovalna metoda z izbranimi domačimi in tujimi znanstvenimi prispevki s področja podjetništva, strateškega managementa in virov financiranja. Prvo poglavje teoretičnega dela je namenjeno opisu podjetništva, ki je v glavnem osredotočen na opis in izvor poslovnih priložnosti. Sledi poglavje o poslovni strategiji, v katerem so predstavljene osnovne sestavine strateškega managementa, ki imajo ključno vlogo pri oblikovanju poslovne strategije. Teoretični del sem zaključil s poglavjem o virih financiranja. V poglavju so predstavljene različne možnosti financiranja za mikro, majhna in srednje velika podjetja. Pri teoretičnem delu magistrskega dela sem uporabil opisno metodo, ki članke analizira in jih med seboj primerja. Na podlagi povezav sem ugotavljal sklepe avtorjev.

V empiričnem delu sem pripravil poslovni načrt za izbrano podjetje. Na podlagi raziskave sem opisal problematiko na trgu nizko kvalificirane delovne sile, s katero se srečujejo podjetja. S pomočjo modela TAM–SAM–SOM sem ocenil velikost trga. Sledita Porterjev model petih silnic in analiza privlačnosti panoge. Nato sem naredil analizo SWOT, ki temelji na ravni podjetja in hkrati vključuje analizo PESTLE (angl. political, economic, social, technological, legal, and environmental factors – PESTLE). Na podlagi analize okolja in poslovne priložnosti sem opisal strategijo za implementacijo nove poslovne ideje, katero sem podkrepil s finančnimi napovedmi za prihodnjih pet let. Pri poslovnem načrtu sem predstavil potencialne kanale za pridobivanje povratnih in nepovratnih finančnih sredstev, ki bodo ključni za uspešno izvedbo nove poslovne ideje. Primarne informacije sem pridobil prek intervjuja, ki sem ga opravil z direktorjem podjetja ABC, d. o. o.

Z uporabo metode sinteze sem v zaključku magistrskega dela povezal glavne ugotovitve empiričnega dela s teoretičnim delom in na podlagi tega ovrednotil teže vnaprej podane temeljne teze. Pri izdelavi magistrskega dela sem bil usmerjen h kritičnemu razmišljanju in objektivnosti.

1 PODJETNIŠTVO

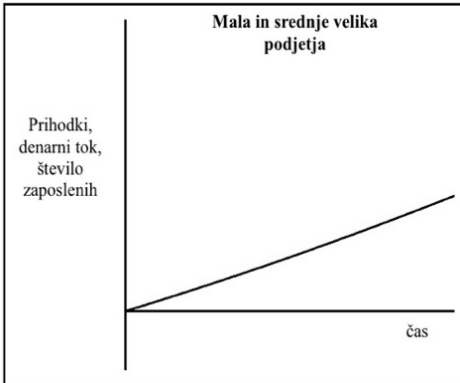
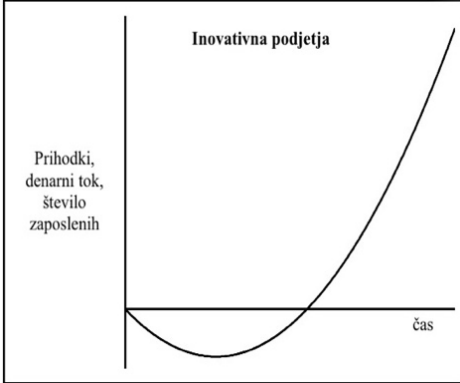
Podjetništvo ne pomeni zgolj ustanovitev podjetja, temveč predstavlja uresničevanje nečesa novega, za kar so potrebne različne sposobnosti podjetnikov, ki taka podjetja vodijo: ustvarjalnost, inovativnost in podjetnost (Rebernik in drugi, 2016, str. 9). Želja po neodvisnosti je običajno med najpomembnejšimi motivatorji za ustanovitev podjetja. Prizadevanje za neodvisnost je opredeljeno kot sposobnost nadzora nad časom, lokacijo in naravo dela. Posamezniki, ki želijo doseči samostojnost nad svojim življenjem in delom, začnejo z lastnim poslom zaradi zastavljenih osebnih ali poslovnih ciljev (Foley, Baird, Cooper & Williams, 2018, str. 313). Podjetniški proces vključuje aktivnosti, povezane z zaznavanjem novih priložnosti, ki jih bodoči podjetniki uresničijo prek ustanovitve lastnega podjetja (Keh, Foo & Lim, 2002, str. 125). Proces vključuje odkrivanje, ocenjevanje in izkoriščanje podjetniške priložnosti za ustvarjanje novih izdelkov in storitev (Choi & Shepherd, 2004, str. 377). Za razumevanje, kaj spodbuja oziroma zavira podjetniško dejavnost, je pomembno razumeti, kako podjetniki vrednotijo nove poslovne priložnosti. Nekateri raziskovalci so mnenja, da je zaznavanje podjetniške priložnosti ključna stvar pri podjetništvu (Keh, Foo & Lim, 2002, str. 125). Prepoznavanje in razvijanje poslovnih priložnosti, s katerimi podjetniki ustvarjajo novo vrednost, namreč predstavljata bistvo podjetništva (Baron & Ensley, 2006, str. 1331).

Podjetniške priložnosti prepoznavajo in razvijajo podjetniki. Četudi je definicij podjetnika več, so si večinoma enotne v tem, da podjetnika opredelimo kot osebo, ki ustanovi ali soustanovi podjetje ter opravlja podjetje z glavnim namenom doseganja dobička in rasti (Gartner, 1988, str. 23). Podjetniki pridobijo izkušnje o tem, kaj je potrebno za ustanovitev in vodenje podjetja. Poleg tega so samostojni pri zanašanju na samega sebe, so dominantni in neodvisni ter ne potrebujejo veliko zunanje podpore (Tata & Niedworok, 2020, str. 76).

1.1 Vrste podjetništva

Dandanes poznamo več vrst podjetništva. Glede na motivacijske dejavnike lahko podjetništvo delimo na podjetništvo iz nuje in podjetništvo iz priložnosti. V globalnem podjetniškem monitorju (angl. Global entrepreneurship monitor, v nadaljevanju GEM) smatrajo, da je delitev podjetništva glede na motive preveč enostavna, zato so v raziskavi GEM vključili več dejavnikov in razlogov za podjetništvo. Leta 2019 so motive razdelili v štiri kategorije, in sicer: »želja po ustvarjanju sprememb v svetu, želja po ustvarjanju premoženja oziroma večjega dohodka, želja po nadaljevanju družinskega podjetja oziroma tradicije in potreba po preživetju, ker so službe redke« (Rebernik in drugi, 2020, str. 59). Aulet in Murray (2013, str. 3) podjetništvo delita na tisto, ki je ustvarjeno z namenom ustanovitve majhnega in srednje velikega podjetja (angl. small and medium enterprises – SME), ter podjetništvo, ki je usmerjeno v inovacije (angl. innovation-driven enterprises – IDEs). Delitev podjetništva, kot ga opredelita Aulet in Murray (2013, str. 6), je prikazana v tabeli 1.

Tabela 1: Delitev podjetništva glede namena

Vrste podjetništva	Majhna in srednje velika podjetja	Inovativna podjetja
Ciljni trg	Usmerjena so izključno na lokalni in regionalni trg.	Usmerjena so na globalni trg.
Način poslovanja	Inovacije niso nujno potrebne za ustanovitev majhnih in srednje velikih podjetij, kot tudi ne ustvarjanje konkurenčnih prednosti.	Podjetja temeljijo na inovacijah (tehnološke, procesne, na poslovnem modelu) in ustvarjanju konkurenčnih prednosti.
Lastništvo	V večini primerov gre za družinska podjetja oziroma podjetja z lastniškim kapitalom.	Takšna podjetja imajo razpršeno lastništvo z veliko zunanjega kapitala.
Rast podjetja	Rast podjetja je v večini primerov linearna. Osnovna sredstva se hitro povrnejo.	Potrebno je veliko investicij. V primeru uspeha bo rast podjetja eksponentna. Osnovna sredstva se ne povrnejo hitro.
Prihodki, denarni tok in število zaposlenih glede na čas poslovanja	 <p>Mala in srednje velika podjetja</p>	 <p>Inovativna podjetja</p>

Prirejeno po Aulet & Murray (2013, str. 6).

Kot je prikazano v tabeli 1, podjetništvo lahko razdelimo v dve kategoriji. Poznamo podjetništvo, čigar namen je ustanovitev majhnih in srednje velikih podjetij. Takšna podjetja delujejo na lokalnih in mednarodnih trgih ter nudijo tradicionalne, dobro razumljene poslovne ideje z omejeno konkurenčno prednostjo. Uspešnost takšnih podjetij je odvisna predvsem od poslovnih sposobnosti, izvedb projektov in prevlade povpraševanja na trgu. Majhna in srednje velika podjetja so zelo pomembna pri zaposlovanju ljudi z nižjo stopnjo izobrazbe, poleg tega pa zaposlujejo tudi omejeno število ljudi z visoko stopnjo izobrazbe. V veliki večini so plače v takšnih podjetjih nižje od povprečja, poleg tega pa so tudi zaposleni deležni manjših koristi v primerjavi z inovativnimi podjetji (Aulet & Murray, 2013, str. 4).

Po drugi strani delimo podjetništvo, ki temelji na inovacijah in je globalno usmerjeno. Glavni namen takšnih podjetij je, da uporabnikom omogočijo inovacije. Takšne inovacije imajo konkurenčno prednost in predstavljajo možnost za veliko rast podjetja. Inovacije lahko predstavljajo novo idejo s tehničnega, organizacijskega, procesnega, proizvodnega ali

tržnega vidika. Pojem inovativnosti je ključnega pomena, saj poudarja zavedanje o ustanovitvi konkurenčne prednosti. Ta se lahko doseže z resursi, ki že obstajajo in z njimi ustvarijo nekaj povsem novega. Pri tem je treba upoštevati, da inovacije ne predstavljajo zgolj novosti na tehničnem področju. Inovacije lahko predstavljajo tudi novo tehnologijo, postopke, poslovne modele itd. V primeru uspeha inovacije podjetje lahko zaposli večje število visoko izobraženega kadra. Ključni element za prodor na tuje trge je zagotovitev konkurenčne prednosti. Pri ustanovitvi inovativnega podjetja podjetniki v veliki večini potrebujejo investitorje za doseganje konkurenčne prednosti, kot tudi pomoč pri dostopu na globalne trge (Aulet & Murray, 2013, str. 3).

1.2 Poslovne priložnosti

Ekonomska teorija poslovne priložnosti opisuje poslovno priložnost kot tržno nepopolnost, ki podjetnikom omogoča dobiček z novo oziroma izboljšano različico obstoječe ponudbe (Gruber, Kim & Brinckmann, 2015, str. 206). Poslovna priložnost je definirana kot prihodnja situacija, ki je v očeh izvršilcev zaželena in uresničljiva. Stanje želenega in uresničljivega je za vsakega posameznika subjektivno. Priložnost obstaja, ko je skupek resursov možno prodati po višji ceni od njihove lastne cene (Keh, Foo & Lim, 2002, str. 125). Zagotovila, da bo poslovna ideja uspešna, torej v času prepoznavanja poslovnih priložnosti, ni, saj je podjetništvo povezano s tveganjem (Drnovšek, Vahčič & Stritar, 2005, str. 1).

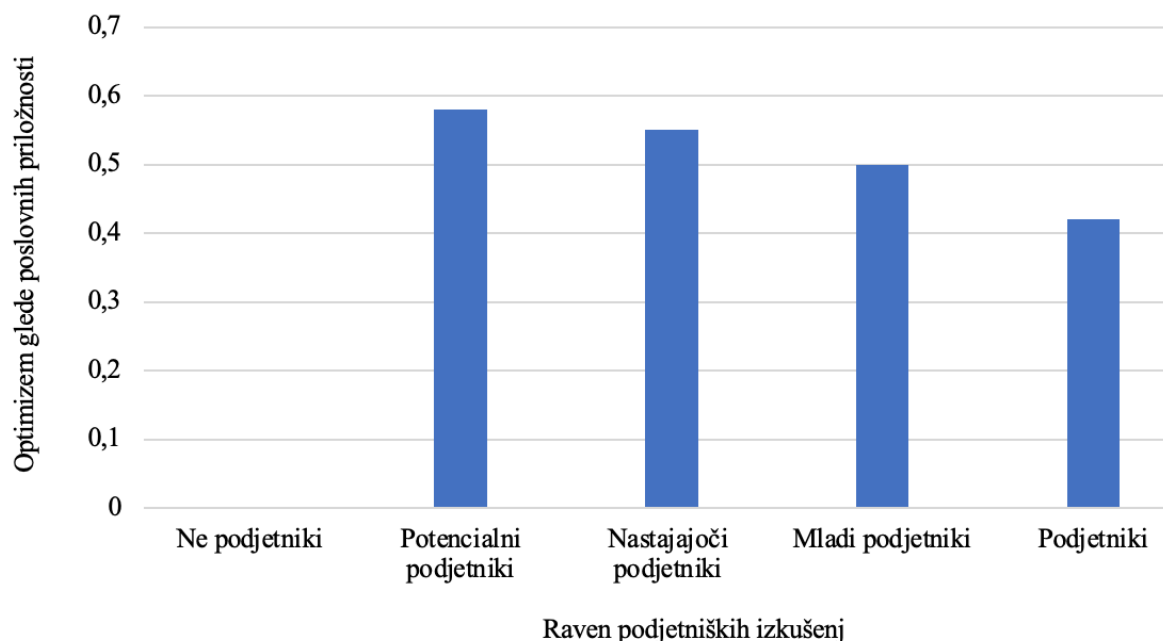
Poslovne priložnosti zahtevajo veliko vložkov, ki so lahko merjeni glede na količino vložnega časa, osredotočenosti, finančnih sredstev, družbenega kapitala itd. Ocena poslovnih priložnosti je ključnega pomena, saj se mora izvrševalec odločiti, ali je vredno izkoristiti priložnost ter posledično prilagoditi postopek izvedbe in izpustiti druge podjetniške aktivnosti. Ker so podjetniške priložnosti večdimenzionalni konstrukti, je lastna ocena potencialne vrednosti subjektivna. Ocena potencialne priložnosti temelji glede na prejete signale, ki jih izvajalci pridobijo prek različnih informacijskih kanalov. Viri informacij so lahko s področja marketinga, povpraševanja, konkurence, inovacij itd. (Gruber, Kim & Brinckmann, 2015, str. 206–207).

1.2.1 Prepoznavanje poslovnih priložnosti

Prepoznavanje poslovnih priložnosti je ključen korak v podjetniškem procesu, od katerega kasneje izhaja vse ostalo. Ravno zaradi tega razloga je nastalo veliko raziskav na omenjeno temo (Baron, 2006, str. 104). Razumevanje, kako poteka prepoznavanje novih poslovnih priložnosti in kako se znanje spremeni v oprijemljive novosti in rešitve, je zelo pomembno, saj to lahko pripomore k ekonomskemu in socialnemu razvoju (Ucbasaran, Westhead & Wright, 2009, str. 100). Ocenjevanje novih poslovnih priložnosti podjetnike velikokrat pripelje do situacij, ki vodijo do pristranskosti zaradi velike stopnje optimizma in visoke ravni samozavesti. Na podlagi ugotovitev številnih študij so podjetniki veliko bolj nagnjeni

k optimizmu glede poslovnih priložnosti od tistih, ki niso podjetniki (Poblete, Sena & Fernandez de Arroyabe, 2019, str. 179), kar je prikazano na sliki 1.

Slika 1: Raven podjetniških izkušenj in optimizem glede prihodnjih poslovnih priložnosti



Prerejeno po Poblete, Sena & Fernandez de Arroyabe (2019, str. 185).

Številni strokovnjaki menijo, da podjetniške izkušnje vplivajo na optimizem. Manj kot je podjetnik izkušen, bolj je nagnjen k optimizmu. Začetni podjetniki nimajo predstave glede težav in ovir, ki nastanejo pri razvoju podjetja, in so velikokrat v zmoti, kakšno dodano vrednost jim bo ideja prinesla v primerjavi z izkušenimi podjetniki. Podjetniki se z dejanskim vodenjem podjetja učijo in pridobivajo izkušnje ter spreminjajo vedenjske navade skozi čas vodenja (Poblete, Sena & Fernandez de Arroyabe, 2019, str. 181). Pretekle raziskave potrjujejo, da so moški bolj optimistični kot ženske. Starejši kot je posameznik, manj je optimističen glede poslovnih priložnosti. Mlajši so veliko bolj dovtetni in pripravljeni za novi posel kot starejši (Poblete, Sena & Fernandez de Arroyabe, 2019, str. 181).

Podjetniško priložnost sestavljajo ideje, prepričanja in dejanja, ki omogočijo kreiranje dobrin (izdelkov) in storitev pri trenutni odsotnosti na trgu le-teh (Sarasvathy, Dew, Velamuri & Venkataraman, 2003, str. 78). Zakaj so nekateri posamezniki bolj nagnjeni pri prepoznavanju in odkrivanju novih poslovnih priložnosti? To je eno izmed glavnih vprašanj na področju podjetništva. Raziskave na omenjeno temo poudarjajo tri ključne dejavnike. Prvi dejavnik, ki loči posameznike pri prepoznavanju poslovnih idej, je dostop do informacij oziroma razlika v navadah pri iskanju (Baron & Ensley, 2006, str. 1332). Kot drugi pomemben dejavnik so izpostavili prepoznavanje idej skozi pridobljeno znanje, izkušnje in

razum (Dyer, Gregersen & Christensen, 2008, str. 319). Tretji dejavnik pa je podjetniška mreža prek socialnih omrežij (Baron & Ensley, 2006, str. 1332).

Prepoznavanje poslovnih priložnosti je lahko dolgotrajen proces, ki poteka v dveh fazah. V prvi fazi (bodoči) podjetniki poskusijo prek pridobljenih informacij oblikovati prepričanje o tem, ali naj sprejmejo novo aktivnost ali ne. V drugi fazi se odločijo slediti svojim prepričanjem, če so mnenja, da jim ta lahko prinesejo korist. V obeh fazah osebna pričakovanja vplivajo na začetne informacije in kasnejša dejanja, ki vključujejo nastale stroške in koristi, povezane z dejanji (Poblete, Sena & Fernandez de Arroyabe, 2019, str. 181).

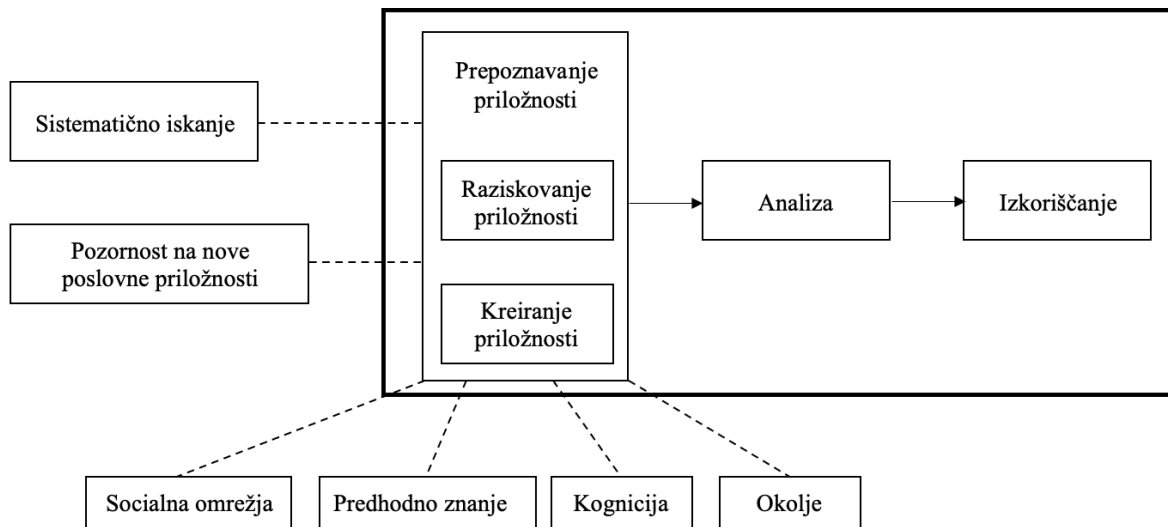
1.2.2 Odkrivanje poslovnih priložnosti

Pri iskanju novih poslovnih priložnosti poznamo tri različne pristope, ki vodijo do odkrivanja novih poslovnih idej, in sicer (Baron, 2006, str. 104):

- aktivno iskanje priložnosti,
- zaznavanje priložnosti (možnost prepoznavanja, ko se pojavi priložnost) in
- predhodno znanje o trgu, industriji ali kupcih, pri katerih se oblikuje nova priložnost.

Pomembna lastnost modela za prepoznavanje poslovnih priložnosti je, da je možno individualno oceniti težo vsakega izmed treh načinov. Prvi način, tj. aktivno iskanje priložnosti, vključuje iskanje povezav med na videz nepovezanimi dogodki in trendi. V prvi fazi je ključno prepoznati spremembe in nove trende. Sledi druga faza, ki je veliko bolj zapletena in vključuje iskanje morebitnih povezav. Drugi način, tj. zaznavanje poslovne priložnosti, opisuje sposobnost prepoznavanja poslovnih priložnosti, ko te obstajajo oziroma se pojavijo zaradi sprememb na trgu, v tehnologiji, spremembe v zakonodaji in regulativi, konkurenci itd. Tretji način, tj. predhodno znanje, je tesno povezan s prepoznavanjem priložnosti (Baron, 2006, str. 112). Predhodno znanje lahko delimo v tri kategorije glede na njihova področja: predhodno poznavanje trgov, znanje o reševanju težav, ki se pojavijo na trgu, in v odnosu s strankami. Podjetnikom takšna znanja pomagajo pri iskanju novih poslovnih priložnosti in zapolnitvi praznin na trgu (George, Parida, Lahti & Wincent, 2016, str. 331). Znanje je kot surovina, iz katerega nastanejo prototipi in izdelki. Posamezniki z veliko delovnih izkušenj bodo imeli več znanja glede različnih trgov, tehnologije, zakonodaje in konkurence od tistih, ki imajo manj izkušenj. Posledično bodo bolj izkušeni lažje razvili in ocenili nove priložnosti (Baron, 2006, str. 114), kar je razvidno s slike 2.

Slika 2: Postopek raziskovanja in kreiranja priložnosti



Prirejeno po George, Parida, Lahti & Wincent (2016, str. 338).

Treba je omeniti, da so vsi trije opisani dejavniki (aktivno iskanje priložnosti, zaznavanje priložnosti in predhodno znanje) povezani med seboj, poleg tega pa pomanjkanje znanja in sposobnosti negativno vpliva na prepoznavanje novih priložnosti (George, Parida, Lahti & Wincent, 2016, str. 331). Dandanes je poleg treh opisanih dejavnikov zelo pomemben tudi dejavnik socialnih omrežij. Tako rekoč četrti dejavnik dobiva veliko pozornost in predstavlja pomembno vlogo pri prepoznavanju priložnosti. Socialna omrežja so pomemben vir do informacij za podjetnike, ki pomagajo pri zasnovi idej. Podjetniki s široko mrežo prek socialnih omrežij lahko pridobijo redke informacije z različnih lokacij in področij (George, Parida, Lahti & Wincent, 2016, str. 332). Pomembno je omeniti tudi faktor trga, ki zajema gospodarsko rast, socialno in politično okolje, geografski položaj in kulture. Vsi omenjeni dejavniki pripomorejo k prepoznavanju nove poslovne ideje (George, Parida, Lahti & Wincent, 2016, str. 335). Kot prikazuje slika 2, vsa zaznavanja ne vodijo do začetka novih poslovnih idej. V primeru, da ne obstaja potreba po novih izdelkih ali storitvah oziroma se zdi, da to ni izvedljivo, se poslovno idejo enostavno ovrže. Če povzamemo, so vsi opisani dejavniki zelo pomembni, vendar glavni cilj vsega ostaja stalno podjetniško izobraževanje (Baron, 2006, str. 113).

1.2.3 Ustvarjanje poslovne priložnosti

V primeru, da na trgu ne obstajata ponudba in povpraševanje, ju je treba ustvariti. To je lahko izum novega izdelka ali storitve (Sarasvathy, Dew, Velamuri & Venkataraman, 2003, str. 81). Rezultat podjetniške aktivnosti in izdelave novega izdelka ali storitve je viden kot novo ustvarjena priložnost, ki je lahko razvita iz obstoječega trga (Alvarez & Barney, 2007, str. 11). V primeru, da trg za nov izdelek ali storitev ne obstaja, se ustvari tudi nov trg (Alvarez & Barney, 2007, str. 15). Nova poslovna priložnost je lahko ustvarjena kot rezultat

sprememb v organizacijski strukturi in strategiji, ki jo podjetje izvaja (Luksha, 2008, str. 270).

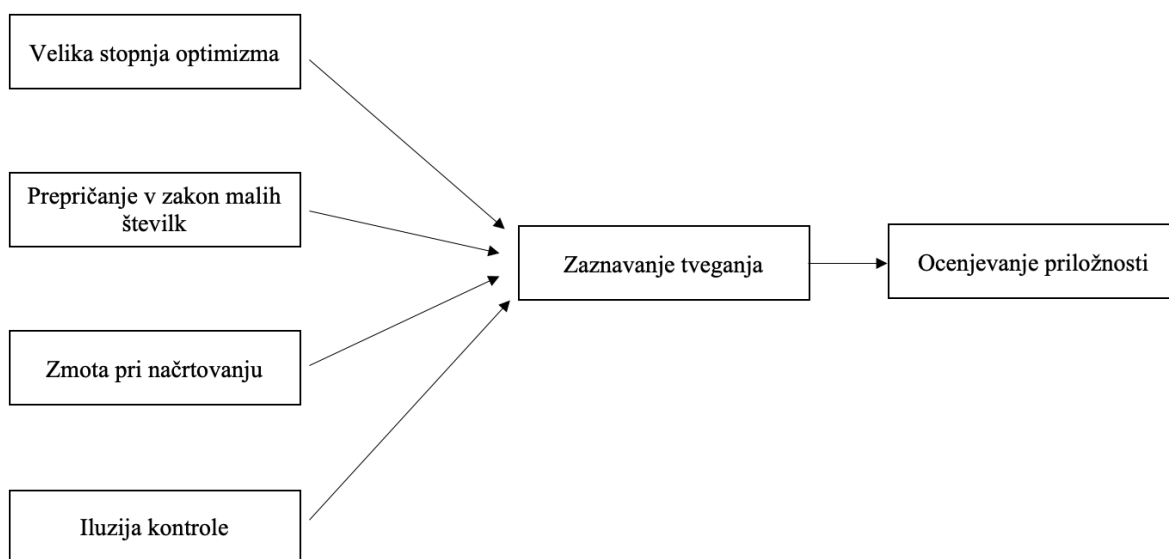
Ustvarjanje poslovne priložnosti zahteva veliko več kot prepoznavanje priložnosti, ki že obstaja na trgu. Potrebno je namreč zaznavanje, razvijanje, vrednotenje in preoblikovanje priložnosti v nekaj novega. Ideja je preprosto začetek cikla dejavnosti, ki nudi tehnološko, poslovno in strateško idejo. Treba je vlagati v sisteme in navade, ki bodo idejo prinesli na trg. Poleg tega pa zahteva promocijo znotraj organizacije in njihovo pozicioniranje na trgu z namenom pridobivanja vrednosti. V določenih primerih se zgodi, da ustvarjanje nove ideje kreira nov trg in nove tehnološke standarde. Ko se razvija znanost, se s tem razvijajo nove poslovne priložnosti, s tem pa več priložnosti, povezanih z inovacijami (Zahra, 2008, str. 244–245).

1.3 Model ocenjevanja priložnosti

Pri ocenjevanju novih poslovnih priložnosti je zelo pomembno ocenjevanje in zavedanje o tveganju, ki spremlja poslovne priložnosti (Keh, Foo & Lim, 2002, str. 127). Dejavnikov, ki podjetju ali novonastajajoči poslovni priložnosti predstavljajo tveganje, je veliko. Glavne tri kategorije tveganja so: sprememba vrednosti trga in tržnega deleža podjetja ter tveganje pri ohranjanju konkurenčne prednosti. Kadar je vrednost izdelka ali storitve v očeh kupca manjša, kot so kupci pripravljeni plačati, se cena oziroma povpraševanje zmanjša. Poleg tega pa kupci iščejo alternativne izdelke oziroma storitve. Vse to zmanjšuje možnost ustvarjanja dobička podjetja oziroma zmanjšanje tržnega deleža. Podjetja se stalno borijo za svoj tržni delež in ohranjanje konkurenčne prednosti. Takšne aktivnosti za večino podjetij predstavljajo visoke stroške. V primeru, da se povpraševanje občutno zmanjša, to lahko ogrozi poslovanje in obstoj podjetja (Shi & Manning, 2009, str. 54–57). Dobra poslovna priložnost je tista, ki podjetnikom zagotovi pokrivanje lastnih stroškov izdelka oziroma storitve in fiksnih stroškov ter jim prinaša dobiček. Priložnosti podjetnikom med drugim omogočajo monetarno nagrado, vendar vsaka ideja še ni priložnost (Keh, Foo & Lim, 2002, str. 127).

V povezavi s tveganjem in poslovnimi priložnostmi so Keh, Foo in Lim (2002) raziskali dejavnike, ki vplivajo na zaznano tveganje in posledično realizacijo poslovne priložnosti. Slika 3 predstavlja ta model in povezuje štiri faktorje (velika stopnja optimizma, prepričanje v zakon malih števil, zmota pri načrtovanju in iluzija kontrole) v povezavi s tveganjem, ki vplivajo na oceno poslovne priložnosti. V modelu so predstavljene štiri neodvisne spremenljivke, odvisna spremenljivka, tj. ocena poslovne priložnosti, ter povezovalna spremenljivka, tj. zaznavanje tveganja (Keh, Foo & Lim, 2002, str. 126).

Slika 3: Postopek prepoznavanja priložnosti



Prerejeno po Keh, Foo & Lim (2002, str. 128).

Velika stopnja samozavesti se nanaša na prekomerno oceno znanja podjetnika. To lahko vodi v precenitev posameznikovega poznavanja dejstev. Takšna pristranskost je pogosta v napovedovanju projekcij prodaje novih izdelkov. Podjetniki, ki imajo visoko stopnjo samozavesti in so prepričani v svoje mnenje, domneve ocenjujejo kot zaključke in so zaradi tega podvrženi manjši stopnji zavedanja o morebitnem tveganju. Posledično so glede svojih predpostavk veliko bolj optimistični. Odraz takšnega vedenja vodi do manjšega iskanja informacij (Keh, Foo & Lim, 2002, str. 128–130).

Prepričanje v zakon majhnih števil je značilno za posameznike, ki uporabljajo omejeno število informacij (majhni vzorci opazovanj) in na podlagi takšnih informacij sprejemajo odločitve v podjetju. Takšni ljudje ignorirajo velikost vzorca in preprosto verjamejo, da so majhni vzorci zelo reprezentativni. Majhni in nenaključni vzorci ne bodo statistično veljavni in ne bodo podali prave ocene za celotno populacijo. Podjetniki ne uporabljajo velikih naključnih vzorcev, saj so zelo redko dostopni, poleg tega pa nimajo sredstev za sistematično zbiranje podatkov. Veliko podjetnikov pridobi izključno pozitivne informacije, saj se informacije o neuspehih ne izpostavljajo pogosto oziroma so izpostavljene le za kratek čas. Prepričanje v zakon malih števil sovpada skupaj s pozitivnimi informacijami, kar povzroča optimističen pogled na nove izzive in posledično predstavlja manjše zavedanje o tveganju (Keh, Foo & Lim, 2002, str. 130).

Zmota pri načrtovanju pomeni, da so podjetniki odgovorni za odločitve, vendar pri tem ne upoštevajo preteklih izkušenj ob novih napovedih. Ozirajo se na trenutno situacijo, saj menijo, da sta trenutna situacija in odločitev unikatni, ter preprosto zanemarijo pretekle prakse. Zmota pri načrtovanju se lahko zgodi v primerih, ki so edinstveni in polni

negotovosti, ter tam, kjer je pomembna usmerjenost na prihodnost. Podjetniki morajo napovedati cene za izdelke in oceniti tržni potencial. Takšne odločitve so pogosto podkrepjene s plani in scenariji o uspehu. Posledično so zaradi tega napovedi veliko bolj optimistične. Ko na podjetnike vpliva velika pristranskost glede načrtovanja, so ti posledično izpostavljeni manjšemu tveganju (Keh, Foo & Lim, 2002, str. 130).

Iluzija kontrole lahko vodi do pristranskosti. To se zgodi, kadar posameznik poudarja svojo sposobnost glede povečanja učinkovitosti izvedbe, kjer spretnosti posameznika niso odločilen dejavnik. Takšen primer je lahko situacija, kjer gre za neobvladljivo situacijo oziroma kjer so spretnosti in naključja tesno povezana in jih je težko razlikovati. Takšni dogodki lahko vodijo do prekomerne samozavesti, saj se ta nanaša na precenjevanje znanja in sposobnosti. Pogosto so podjetniki mnenja, da imajo nadzor nad svojimi rezultati, saj verjamejo, da lahko nadzirajo ljudi in dogodke. Takšni podjetniki bodo podcenjevali morebitna tveganja, saj menijo, da lahko preprečijo negativne dogodke (Keh, Foo & Lim, 2002, str. 131).

1.4 Dizajnerski pristop

Biti dandanes uspešen na konkurenčnih trgih zahteva, da podjetnik razvije in uporablja drugačne spretnosti in/ali metode. Ena izmed teh metod je tudi dizajnerski pristop (angl. design thinking) (Razzouk & Shute, 2012, str. 330). Dizajnerski pristop se je začel razvijati leta 2006. Glavni oblikovalci takšnega pristopa so Tim Brown, Roger Martin in David Kelly, ki so mnenja, da je to lahko nov način izobraževanja managementa (Mansoori & Lackéus, 2019, str. 1) in proces za oblikovanje izdelkov, storitev ali sistemov (Dunne & Martin, 2006, str. 517). Ključna lastnost dizajnerskega pristopa je, da se osredotoči predvsem na prepoznavanje posebnih orodij in metod, ki jih lahko uporabijo pri upravljanju (Elsbach & Stigliani, 2018, str. 2274). Idejni vodja, ki uporablja dizajnerski pristop v podjetništvu, mora uskladiti potrebe ljudi s tehnološko izvedljivostjo in izvedljivostjo poslovne strategije. Ena izmed pomembnih aktivnosti, ki jo je vredno vključiti v strategijo, je osredotočenost na človeka (angl. human-centred design). Takšen pristop omogoči raziskati številne možnosti za rast podjetja skozi izkušnje potrošnikov, različnih pogledov partnerjev in inteligence zaposlenih. Osredotočenost na človeka oziroma osredotočenost na kupca podjetjem ponuja drugačen pristop reševanja problemov. Takšen pristop vključuje številnih faktorjev, kot so: osredotočenost na empatijo, možnost ponovnega nakupa in ustvarjanje novih ponudb. Z opazovanjem navad kupcev je možno ustvariti boljšo ponudbo. Metoda osredotočenost na človeka namesto analiziranja velikih baz podatkov uporabi izkušnje končnih uporabnikov in analizira možnosti za izboljšavo. Seveda so poleg osredotočenosti na človeka zelo pomembna tudi orodja za analizo podatkov in analizo konkurentov (Liedtka & Kaplan, 2019, str. 4). Inovacije izhajajo iz opazovanja ljudi in razumevanja, kaj potrebujejo oziroma česa ne potrebujejo (Brown, 2008, str. 86). Dizajnerski pristop načina razmišljanja vključuje pet faz, ki so prikazane na sliki 4.

Slika 4: Faze v dizajnerskem načinu razmišljanja



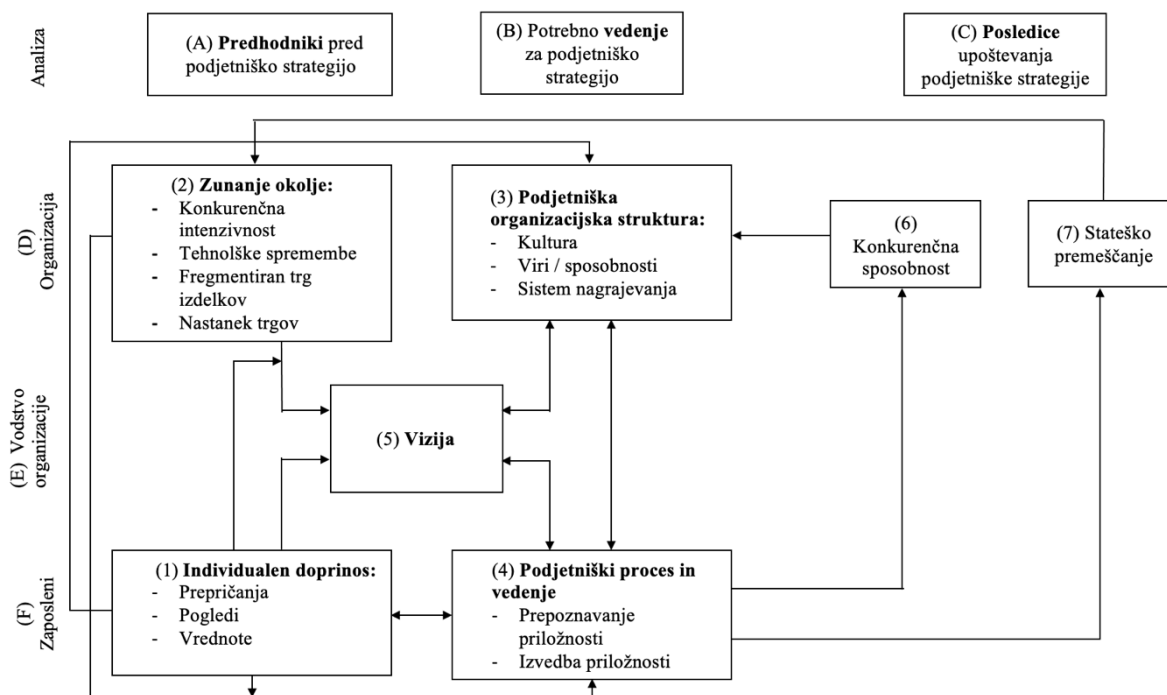
Prirejeno po Both & Baggereor (2010, str. 4).

Prva faza je faza razumevanja (angl. empathize). Zelo pomembno je namreč poglobljeno razumevanje uporabnikov in problemov, s katerimi se soočijo uporabniki. Oblikovalec mora dobro razumeti uporabnika, za katerega se proizvod ali storitev oblikuje, saj to pripomore k boljšemu oblikovanju rešitev za njihove potrebe. Ko so pridobljene vse informacije v prvi fazi, sledi faza definiranja (angl. define). V drugi fazi je ključno razumeti uporabnike in definirati njihove potrebe. Sledi faza generiranja zamisli (angl. ideate). Oblikovalci na podlagi predhodne faze raziskujejo rešitve in pri tem ustvarjajo nove ideje. Ko se ustvarijo ideje, sledi faza prototipiranja (angl. prototype). To je faza, v kateri se ideje preoblikujejo v fizično obliko. Zadnja faza je faza testiranja (angl. test). S pomočjo testiranja oblikovalec dobi povratne informacije s strani uporabnikov (Pham, Fucci & Maalej, 2018, str. 56). Namen testiranja je pridobiti informacije o tem, kaj deluje in kaj ne. V primeru, da nekaj ne deluje, se je treba vrniti na fazo prototipiranja in spremeniti stvari ali pa celo na začetek v fazo razumevanja. Ko je testiranje uspešno zaključeno, se lahko izdelek ali storitev predstavi končnemu kupcu (Carroll in drugi, 2010, str. 41), v vmesnih fazah pa s kupci večkrat sodelujemo.

2 POSLOVNA STRATEGIJA

Strategijo in podjetništvo se pogosto obravnava kot nasprotji. Strategija je opredeljena kot zasledovanje jasno opredeljene poti, ki je vnaprej sistematično določena, medtem ko podjetništvo zahteva stalno prilagajanje na spremembe, ki se pojavljajo na trgih. Kljub temu da si strategija in podjetništvo nasprotujeta, pa sta obe veji nujno potrebni. Strategija brez podjetništva pomeni zgolj osrednje planiranje, medtem ko podjetništvo brez strategije vodi v kaos (Collis, 2016, str. 62). Uspešna strategija se začne s predstavo nove ideje (Liedtka & Kaplan, 2019, str. 3–4). Opredelitev poslovne strategije je veliko. Nekateri avtorji poslovno strategijo opredelijo kot plan za uresničevanje vizije in zanašanje na podjetniško vedenje, ki namerno in neprestano išče nove priložnosti (Frederick, Kuratko & O'Connor, 2015, str. 265). Porter (1996, str. 61) strategijo opredeljuje kot kreiranje in utrjevanje dobrega položaja na trgu, ki vključuje številne dejavnosti. Zgodi se, da se strategija nove poslovne priložnosti oblikuje zgolj na podlagi obstoječega portfelja izdelkov oziroma storitev (Liedtka & Kaplan, 2019, str. 3–4), pravilneje bi bilo, da se poslovna strategija oblikuje z določitvijo vizije ali končnega cilja podjetja, ki mora biti stabilen (Collis, 2016, str. 62). Slika 5 prikazuje model podjetniške strategije.

Slika 5: Model podjetniške strategije



Priljevano po Frederick, Kuratko & O'Connor (2015, str. 266).

Strategije ni mogoče hitro sprejeti, saj zahteva precej več kot eno odločitev, dejanje ali dogodek (Frederick, Kuratko & O'Connor, 2015, str. 267) in je zasnovana za daljše časovne obdobje (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 6). Zahteva ustvarjanje skladnosti med podjetniško vizijo, vodstvom organizacije in zaposlenimi, kot to prikazuje slika 5 (Frederick, Kuratko & O'Connor, 2015, str. 267). Strategija je kot načrt poti, ki vodi k doseganju zastavljenih ciljev v podjetju (Drnovšek, Vahčič & Stritar, 2005, str. 23). Podjetniška strategija za organizacijo pomeni ustvarjanje in stalno iskanje novih podjetniških potencialov, ki bodo pripomogli k obstoju organizacije. Individualen doprinos, podjetniški proces, vedenje, stanje zunanjega okolja in podjetniška organizacijska struktura so dejavniki, ki stremijo k osredotočenosti na vizijo organizacije in doseganju ciljev (Frederick, Kuratko & O'Connor, 2015, str. 265–266).

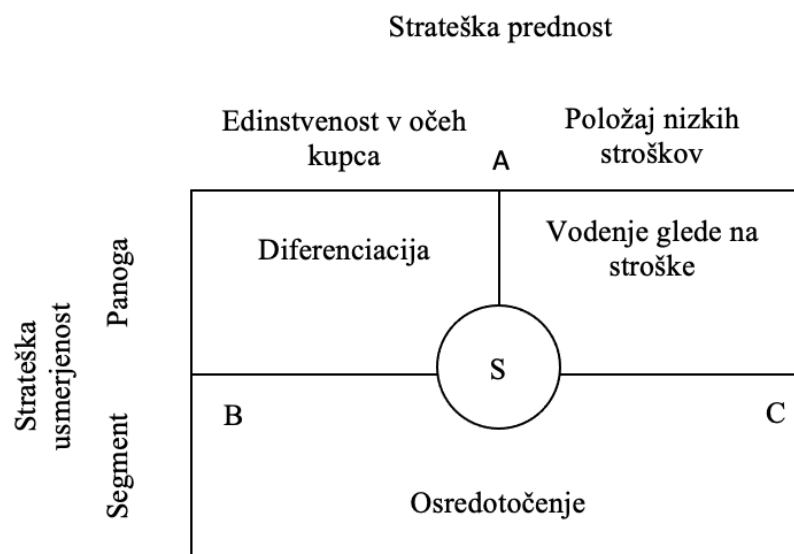
2.1 Vrste poslovnih strategij

Na podlagi petih silnic iz Porterjevega modela obstajajo tri potencialne generične strategije (Ormanidhi & Stringa, 2008, str. 58):

1. strategija stroškovnega vodstva (angl. cost leadership),
2. strategija diferenciacije (angl. differentiation) in
3. strategija osredotočenja (angl. focus).

Porter je prepričan, da podjetje najbolje deluje, ko izbere eno strategijo in se nanjo osredotoči. Slika 6 prikazuje Porterjev model generičnih strategij. Ko se podjetje odloči za izvajanje več strategij naenkrat, to predstavlja točko S na sliki 6, česar Porter ne priporoča (Ormanidhi & Stringa, 2008, str. 58). Po drugi strani obstaja veliko avtorjev, ki so mnenja, da kombinacija več strategij prinaša več možnosti za pridobitev konkurenčne prednosti (Manteghi & Zohrabi, 2011, str. 2070). Uspešno izvajanje katere koli od omenjenih generičnih strategij ponavadi zahteva celotno predanost in podporo s strani organizacije, še posebej v primeru, da ima organizacija več kot eno strategijo. Namen uporabe omenjenih generičnih strategij je doseganje konkurenčne prednosti (Porter, 1980, str. 35).

Slika 6: Porterjev model generičnih strategij



Prerejeno po Ormanidhi & Stringa (2008, str. 58).

Strategija stroškovnega vodstva temelji na delovanju organizacije z najnižjimi možnimi stroški. To lahko podjetje doseže z ekonomijo obsega, nadzorom nad stroški, na podlagi preteklih izkušenj, z zmanjšanjem obsega razvoja itd. Za doseganje takšne strategije sta ključna dva dejavnika. Prvi dejavnik je, da podjetje dosega najnižje stroške delovanja izmed vseh konkurentov. Konkurenti, ki imajo večje fiksne stroške, so veliko bolj občutljivi na spremembe cen. Drugi dejavnik, ki ga je treba izpolnjevati pri strategiji stroškovnega vodstva, je, da podjetje kljub nizkim stroškom dosega standarde kakovosti na trgu. Kakovost izdelkov ali storitev se ne sme preveliko zmanjšati zaradi cenejše nabave in proizvodnje (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 211). Za doseganje strategije stroškovnega vodstva je treba doseči velik tržni delež, saj prodaja velikih količin oziroma storitev omogoča velik dobiček, kar omogoči investiranje v novo opremo ter proizvodne obrate z vizijo doseganja in ohranjanja stroškovnega vodstva (Porter, 1980, str. 36).

Strategija diferenciacije vključuje edinstvenost v eni dimenziji, ki jo kupci zelo cenijo in se odraža v visoki ceni izdelka ali storitve (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 215). Pristopi za diferenciacijo so lahko: blagovna znamka, tehnologija, storitve strankam itd. (Porter, 1980, str. 37). Različni trgi nudijo več različnih dimenzij, ki kupcem predstavljajo dodano vrednost. Možno je, da podjetje razvije več vrst strategije diferenciacije. Za uspešno izvedbo strategije diferenciacije so običajno potrebni veliki vložki, kar se odraža v visokih cenah takšnih izdelkov ali storitev. Podjetja, ki uporabljajo strategijo diferenciacije, so prisiljena vlagati veliko denarja v raziskave in razvoj, oblikovanje blagovne znamke, kakovost, zaposlene itd. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 216).

Strategija osredotočenja temelji na podlagi določene skupine odjemalcev, tržnega segmenta ali geografskega središča. Namen strategije je, da podjetje dosega konkurenčno prednost zgolj v enem tržnem segmentu. Posledično je to podjetje veliko bolj učinkovito od konkurentov, ki delujejo na večjih trgih. Podjetje mora v namen zadovoljevanja potreb kupcev tržnega segmenta izbrati strategijo stroškovnega osredotočenja ali diferenciacije oziroma kombinacijo obeh (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 216).

2.2 Vizija, poslanstvo in glavne vrednote

Vizija, poslanstvo in glavne vrednote podjetja oziroma organizacije so zelo pomembne in so bistvenega pomena za njen uspeh ter dajejo smernice podjetju oziroma organizaciji (Allen, Kern, Vella–Brodrick & Waters, 2018, str. 249). Slika 7 predstavlja povezavo med vizijo, poslanstvom, strategijo in cilji v podjetju.

Slika 7: Povezava med poslanstvom, vizijo in strategijo v podjetju



Prerejeno po Taiwo, Lawal & Agwu (2016, str. 130).

S čim se podjetje ukvarja in za koga je pomemben obstoj podjetja? To sta dve glavni vprašanji, ki odgovorita na vprašanje o poslanstvu organizacije oziroma podjetja (Taiwo, Lawal & Agwu, 2016, str. 128). Glavna naloga poslanstva podjetja ali organizacije je opredeliti namen in smisel obstoja organizacije. To se pogosto izraža z opisno izjavo o tem, s čim se podjetje ali organizacija dejansko ukvarja (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 7). Dobro zasnovano poslanstvo bo opredelilo ključne razloge obstoja podjetja in njegovih področij dejavnosti ter v čem se podjetje razlikuje od drugih. Izjava o poslanstvu mora biti kratka in jedrnata (Taiwo, Lawal & Agwu, 2016, str. 128) ter je ključnega pomena za uspeh pri učinkovitem strateškem upravljanju (Bart, Bontis & Taggar, 2001, str. 19), saj ne odraža zgolj vrednosti podjetja, temveč služi kot orodje za rast in razvoj podjetja (Alavi & Karami, 2009).

Vizija se nanaša na prihodnost, ki jo podjetje želi ustvariti. Velikokrat odgovor na vprašanje, kaj želimo doseči, predstavlja vizijo v podjetju. Ta izraža težnjo, ki bo navdušila, pridobila zavzetost in razširila trenutno poslovanje (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 8). Vizija pomaga pri zagotavljanju ciljev podjetja, ki so lahko: pripravljenost na spremembe, inovacije, povečanje učinkovitosti zaposlenih itd. Vizija bi morala poudariti nenavadno lastnost podjetja, ki ga razlikuje od drugih. Dobro oblikovana vizija zaposlenim okrepi organizacijsko kulturo, jih motivira in jim daje upanje (Taiwo, Lawal & Agwu, 2016, str. 128).

Izjava podjetja o poslanstvu in viziji pomaga usmerjati organizacijsko strategijo. Izjavi zagotavljata namen in cilj, ki sta nujna elementa strategije. Poleg tega pa podjetja s pomočjo izjave o poslanstvu in viziji opišejo poslovanje in cilje, ki jih želijo doseči, kar posledično lahko vpliva na zaposlene. Izjava o poslanstvu in viziji je zelo pomembna, saj to lahko spodbuja učinkovitost in produktivnost zaposlenih, poleg tega pa je zelo pomembna tudi za stranke, partnerje in dobavitelje, saj lahko izjave o poslanstvu in viziji podjetje uporablja tudi kot orodje za odnose z javnostjo (Anam, 2019).

2.3 Analiza PESTLE

Okolje, v katerem delujejo podjetja in organizacije, je zelo pomembno, saj ustvarja tako priložnosti kot nevarnosti. Delimo ga lahko na mikro in makro okolje. Makro okolje predstavlja številne faktorje, kot so gospodarska rast, klimatske spremembe, demografski trendi, inovacije itd. Omenjeni faktorji lahko vplivajo na različne industrije in sektorje (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 34). Analiza PESTLE je model, ki analizira zunanje dejavnike, ki vplivajo na makro okolje, in orodje, ki pomaga pri razumevanju strateškega tveganja (Williams, 2009, str. 18). Slika 8 prikazuje analizo PESTLE, ki vključuje šest različnih dejavnikov.

Slika 8: Analiza PESTLE



Vir: Prirrejeno po Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér (2017, str. 38–48).

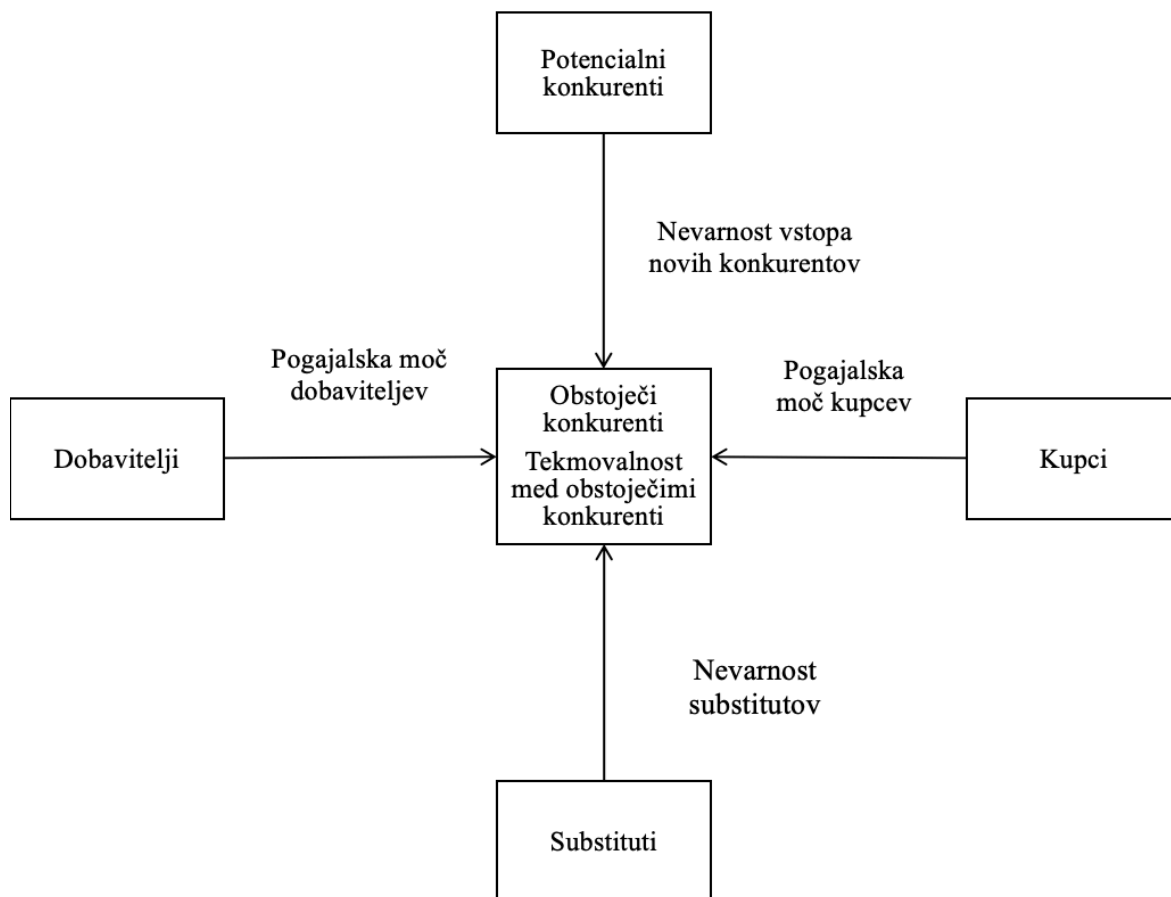
Prvi del analize PESTLE predstavljajo politični dejavniki, ki poudarjajo vlogo države in drugih političnih faktorjev, ki vplivajo na makro okolje. Ti faktorji so lahko: politična stabilnost, zakonodaja, politika EU, davki itd. (Koumparoulis, 2013, str. 33–34). Sledijo ekonomski dejavniki, ki zajemajo faktorje: menjalni tečajji, obrestne mere, gospodarska rast, inflacija itd. Tretji del analize PESTLE analizira socialne dejavnike, v katere spadajo demografske spremembe, stopnja izobrazbe, vrednote itd. Nato sledijo tehnološki dejavniki. Politika raziskave in razvoja, patentna zakonodaja, novi izdelki in storitve itd. so ključni del raziskave, ki sodijo v tehnološke dejavnike. Peti del analize PESTLE opisuje pravne dejavnike. Ti vključujejo regulativo z okoljevarstvenega področja, na področju trga dela, zaščito potrošnikov, konkurence itd. Analiza PESTLE se zaključi z okoljskimi dejavniki, v katere spadajo okoljevarstvena regulativa, globalno segrevanje, klima, vreme itd. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 38–48).

Učinkovito obvladovanje tveganj lahko poveča produktivnost in zmanjša vplive groženj ter prinese večje uspehe projekta. Z vidika preverjanja poslovne priložnosti je analiza PESTLE zelo pomembna, saj ugotavlja tveganja različnih dejavnikov (politični, ekonomski, socialni, tehnološki, okoljski in pravni). Podjetje lažje prepozna notranje tveganje, saj ima dostop do preteklih podatkov, medtem ko so zunanja tveganja tista, na katera podjetje ne more vplivati. Poleg tega so takšni podatki veliko bolj redki (Rastogi & Trivedi, 2016, str. 384).

2.4 Porterjeva analiza

Trgi se med seboj zelo razlikujejo. Ena izmed dimenzij, po kateri lahko trge med seboj razlikujemo, je privlačnost trga. Trgi, v katerih podjetja lahko dosegajo visoke dobičke, so zagotovo zelo privlačni. Eden izmed ključnih dejavnikov za doseganje visoke stopnje donosnosti je konkurenčna prednost. Podjetja, ki delujejo na trgih, kjer je konkurenca majhna, moč kupcev in dobaviteljev pa prav tako, ter ni velike nevarnosti vstopa novih konkurentov in ni veliko substitutov, lahko poslujejo z visokimi dobički. Te dejavnike privlačnosti panoge analizira Porterjev model, ki je sestavljen iz petih silnic: tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnost substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 64). Slika 9 prikazuje Porterjev model petih silnic.

Slika 9: Porterjev model petih silnic



Prيرهjeno po Porter (1980, str. 4).

V središču analize petih smernic je tekmovalnost med obstoječimi konkurenti. Večja kot je tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, težje je doseči boljši konkurenčni položaj. Obstoječi konkurenti so podjetja, ki delujejo v enaki oziroma podobni panogi, imajo sorodne izdelke in storitve ter se osredotočajo na iste skupine kupcev. Elementi, ki določajo stopnjo

tekmovalnosti, so: število podjetij oziroma konkurentov v panogi, stopnja rasti panoge, visoki fiksni stroški, izstopne ovire, nizka stopnja diferenciacije (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 65), visoki stroški zalog, stroški menjave proizvoda, raznolikost konkurentov, nasičenost panoge itd. (Porter, 1980, str. 17–22).

Kako enostavno je vstopiti v novo panogo, predstavlja drugo smernico Porterjevega modela petih silnic. Večje kot so vstopne ovire, manj podjetij deluje v panogi in manjša je nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo. Določena podjetja stremijo k ustvarjanju vstopnih ovir, saj jim to omogoča možnost visokih dobičkov. Te ovire so lahko: ekonomija obsega, dostop do dobave in distribucijskih poti, ovire v zakonodaji (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 66), diferenciacija izdelkov in kapitalske zahteve (Porter, 1980, str. 7).

Naslednji element Porterjevega modela so substituti. Substituti so izdelki ali storitve, ki nudijo enak ali podoben učinek za zadovoljitev potreb. Managerji se pogosto usmerjajo zgolj na konkurente v panogi in zanemarijo nevarnost substitutov. Substituti lahko zmanjšajo ali v nekaterih primerih tudi izničijo povpraševanje. Primer nevarnosti substitutov so lahko nižje cene primerljivega izdelka oziroma storitve (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 66).

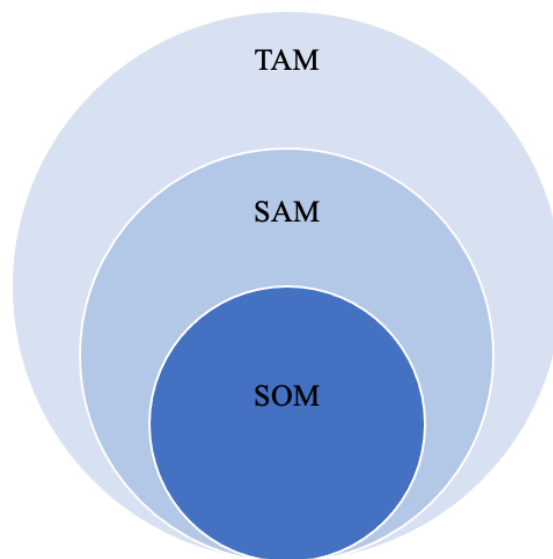
Četrty element Porterjevega modela je pogajalska moč kupcev. Kupci se stalno trudijo in pogajajo za dobro kakovost in nižjo ceno izdelkov. Pogajalska moč kupcev je velika, ko je kupcev malo in imajo velik delež celotnega povpraševanja oziroma so koncentrirani in nabavljajo količino pri izbranem proizvajalcu, ki zanj predstavlja velik del celotne prodaje. V primeru, da so izdelki standardizirani oziroma je strošek zamenjave nizek, lahko kupci dosežejo veliko pogajalsko moč. Obstaja veliko dejavnikov, ki določajo pogajalsko moč kupcev, vendar se tudi ta spreminja glede strateških odločitev v podjetju (Porter, 1980, str. 24).

Zadnji element Porterjevega modela je pogajalska moč dobaviteljev. Dobavitelji so tisti, ki organizacijam dobavljajo surovine ali polizdelke, ki so potrebni za proizvodnjo izdelka ali storitve. Poleg surovin, opreme to lahko vključuje tudi delavno silo in vire financiranja. V primeru, da obstaja zgolj nekaj dobaviteljev, ki zagotavljajo izdelke ali storitve, je njihova pogajalska moč zelo velika. Kadar so veliki stroški zamenjave dobavitelja in na trgu ne obstaja veliko substitutov, je veliko v rokah dobaviteljev. Kupec, ki predstavlja majhen delež nabave v dobaviteljevi verigi, se bo težje pogajal glede pogojev poslovanja. Večina organizacij ima več ponudnikov, zato je zelo pomembno narediti analizo, s katerimi organizacija posluje. V primeru, da ima dobavitelj veliko pogajalsko moč, bo ta lahko postavil višje cene in slabše pogoje, kar bo posledično vodilo v nižje zaslužke organizacije (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 69).

2.5 Model TAM–SAM–SOM

Z vidika ocene poslovne priložnosti je pomembno opredeliti velikost trga. Pri ocenjevanju velikosti trga se je treba zavedati, da podjetjem ni na razpolago celoten trg, je pa celoten nabor vseh kupcev, ki jih podjetje v najboljšem primeru doseže. Zelo pomembno je, da analiza trga vsebuje tri ravni trga. Model TAM–SAM–SOM je orodje, ki poda oceno velikosti trga. Pristop združuje tri elemente, ki določajo trg od zgoraj navzdol (določanje velikosti trga prek dostopnih informacij) in od spodaj navzgor (ocena tržne velikosti z vidika razpoložljivih virov organizacije). Obstaja kar nekaj prednosti, ki jih model nudi. Uporaba takšnega modela je relativno enostavna, poleg tega pa združuje raziskave, ki so narejene od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Takšne raziskave podajo celotno sliko, narejeno iz dveh perspektiv. Dobro narejen model TAM–SAM–SOM predstavi dobro razumevanje trga in njegovih meja. Največja težava modela je, da temelji na podlagi predhodnih predpostavk, zato je zelo pomembno, da je model narejen na podlagi realnih ocen trga in razpoložljivih virov dane organizacije. Slika 10 prikazuje model TAM–SAM–SOM (Denault, 2017, str. 149–154).

Slika 10: Model TAM–SAM–SOM



Prerejeno po Denault (2017, str. 153).

Model je sestavljen iz treh delov (Denault, 2017, str. 149–154). Največji del modela predstavlja TAM (angl. total attainable market), ki predstavlja celoten trg za določen izdelek ali storitev, tj. teoretična celotna velikost trga in predstavlja potencial rasti. Poleg tega vključuje podkategorijo SAM (angl. serviceable available market). Ta točka modela predstavlja tržni segment, ki je dosegljiv za podjetje in konkurenco. Zadnja komponenta modela je SOM (angl. serviceable obtainable market), kar predstavlja realen tržni delež, ki

bo zelo verjetno dosegljiv znotraj kratkega obdobja. Predstavlja kratkoročni prodajni potencial priložnosti, proizvoda, storitve in podjetja (Denault, 2017, str. 149–154).

2.6 Analiza SWOT

Analiza PESTLE dobro deluje v povezavi z analizo SWOT, saj ta pomaga pri prepoznavanju notranjih tveganj (Rastogi & Trivedi, 2016, str. 384). Analiza SWOT je ena izmed najbolj priljubljenih metod za ugotavljanje konkurenčnih prednosti izdelka, storitve ali podjetja. Slika 11 prikazuje matriko analize SWOT, ki je sestavljena iz štirih komponent: prednosti (angl. strengths), slabosti (angl. weaknesses), priložnosti (angl. opportunities) in nevarnosti (angl. threats). Analiza SWOT omogoča analizo prednosti in slabosti izdelka, storitve ali podjetja v notranjem okolju ter ugotavljanje priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju. Model je zelo enostaven za uporabo, vseeno pa zahteva tehten premislek o posameznih postavkah, ki jih zajamemo v prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Za uspešno analizo SWOT je treba čim bolj definirati organizacijo glede na njene konkurente, opredeliti najboljše priložnosti za rast in prepoznavati grožnje, ki bi zavirale potencialno rast (Denault, 2017, str. 144–149).

Slika 11: Matrika SWOT

	Pozitivne lastnosti	Negativne lastnosti
Notranji dejavniki	Prednosti	Slabosti
Zunanji dejavniki	Priložnosti	Nevarnosti

Prerejeno po Denault (2017, str. 145).

Štirje elementi matrike SWOT so razdeljeni v dve kategoriji: notranji (prednosti in slabosti) ter zunanji (priložnosti in nevarnosti) dejavniki. Notranji dejavniki organizacije so lahko zaposleni, vodstvo, partnerji, prodajni kanali itd., nad katerimi ima organizacija možnost nadzora in dela organizacijo edinstveno v primerjavi od konkurentov. Zakonodaja,

dobavitelji, konkurenti itd. predstavljajo zunanje dejavnike, nad katerimi organizacija nima veliko vpliva. Prednosti se nanašajo na notranje dejavnike in predstavljajo pozitivne lastnosti organizacije, ki pripomorejo unikatnosti in dajejo konkurenčno prednost. Prednosti so lahko različne funkcije v podjetju (nabava, prodaja, finance, razvoj itd.), specifična tehnologija, licence, patenti oziroma dejavniki, ki podjetje razlikuje od konkurentov. Po drugi strani ima vsako podjetje tudi slabosti, ki zavirajo rast organizacije in predstavljajo negativne lastnosti v primerjavi s konkurenti. Primer slabosti so lahko slabe prakse, stara osnovna sredstva, pomanjkanje znanja oziroma dejavniki, ki ne pripomorejo rasti podjetja. Slabosti je težko opredeliti in priznati. Spremembe na trgu so zunanji dejavniki, nad katerimi v veliki večini podjetja nimajo vpliva. Pozitivne spremembe lahko vodijo v nove priložnosti, ki lahko pozitivno vplivajo na delovanje organizacije v prihodnosti. Novi predpisi, tehnološki napredki, družbeni in življenjski trendi, novi trgi itd. so dejavniki, ki podjetjem predstavljajo priložnosti. Na drugi strani pa spremembe, ki bodo negativno vplivale na podjetje, predstavljajo podjetju nevarnosti. Primer nevarnosti so lahko spremembe v zakonodaji, substituti, spremembe na trgu itd. (Denault, 2017, str. 144–150).

2.7 Zunanje izvajanje dejavnosti

Zunanje izvajanje aktivnosti (angl. outsourcing) je proces, pri katerem se v podjetju odločijo, katere aktivnosti se bodo izvajale znotraj podjetja in katere dejavnosti prek zunanjih izvajalcev. Zunanje izvajanje se lahko nanaša na določene izdelke, komponente, polizdelke itd. V veliki večini se podjetja dandanes odločijo, da bodo zunanje izvajale storitve. Primeri takšnih storitev so lahko: informacijska tehnologija, klicni centri, upravljanje človeških virov itd. Glavni argument za zunanje izvajanje je v strateških zmožnostih, saj so zunanji izvajalci specializirani in verjetno veliko boljši za opravljanje določenih dejavnosti od organizacije (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 254).

Zunanje izvajanje je vedno pogostejša praksa, saj so podjetja spoznala prednosti takšnega načina poslovanja, poleg tega pa je na trgu veliko podjetij, ki nudijo takšne storitve (Kavčič, 2007, str. 310). Dinu (2015, str. 104) navaja glavne razloge za zunanje izvajanje:

- podjetje se lahko specializira za opravljanje glavne dejavnosti in dosega največji možni dobiček,
- nižji stroški,
- izboljšanje učinkovitosti,
- fleksibilnost,
- hitrejša in boljše storitve,
- konstantnost in obvladovanje tveganj in
- nerazpoložljivost internih virov.

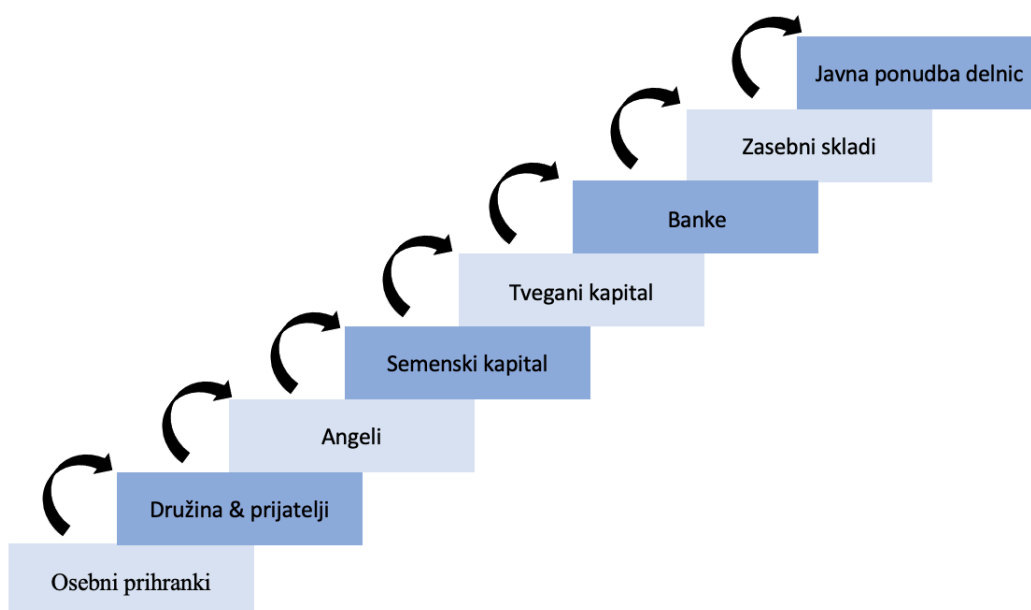
Podjetja, ki se odločijo prenesti določene aktivnosti na zunanje izvajalce, s tem zmanjšajo fiksne stroške, kot so amortizacija opreme, stroški opreme, nakup licenc itd., poleg tega pa

variabilni stroški v podjetju nastanejo zgolj v primeru, ko podjetje potrebuje takšno aktivnost (Liu & Tyagi, 2017, str. 252).

3 VIRI FINANCIRANJA

Raziskave že dolgo časa proučujejo različne vire financiranja, ki so podjetnikom na voljo. Slika 12 prikazuje različne možnosti financiranja, ki podjetjem omogočajo dostop do virov financiranja glede na njihovo velikost, stopnjo tveganja, razvoj in zmožnost (Frederick, Kuratko & O'Connor, 2015, str. 500). Novo nastala podjetja se v primerjavi z obstoječimi podjetji soočajo z glavno težavo, tj. dostopom do virov financiranja. Zaradi neizkušenosti in nezmožnosti pri zavarovanju posojil je dostop do sredstev in obveznosti do virov sredstev za veliko večino novo nastalih podjetnikov zelo težak ali onemogočen (Jones & Jayawarna, 2010, str. 127). Dostop do virov financiranja je na podlagi raziskav eden izmed ključnih faktorjev za preživetje in rast malih in srednje velikih podjetij (Bongomin, Ntayi, Munene & Malinga, 2017, str. 523).

Slika 12: Možnosti financiranja



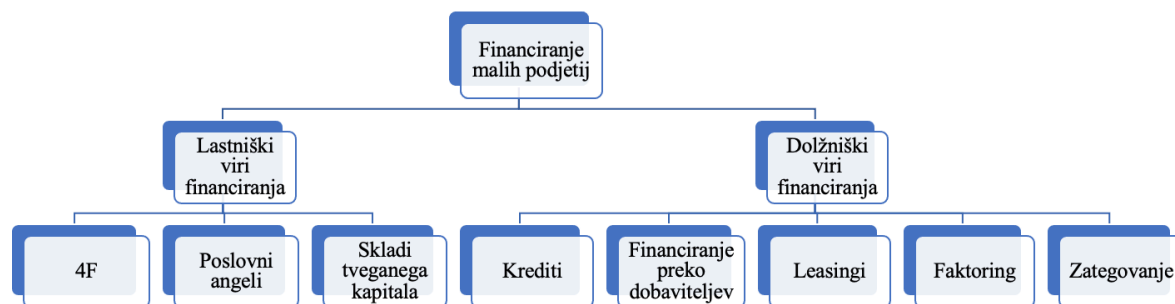
Prerejeno po Frederick, Kuratko & O'Connor (2015, str. 266).

Dostopnost do virov financiranja mikro in malih podjetij otežuje tudi asimetrija informacij med podjetniki in finančnimi institucijami. Lastniki majhnih podjetij imajo informacije o potencialu in možnostih o uspehu podjetja, vendar jih zaradi kratkega časa poslovanja velikokrat ne morejo zagotoviti. Poleg tega so lastniki in managerji zelo previdni pri zagotavljanju potrebnih informacij, saj bi te lahko razkrile konkurenčno prednost podjetja in posledično ogrozile potencial podjetja. To so dejavniki, ki vplivajo na skeptičnost finančnih institucij, kar otežuje malim podjetjem dostop do virov financiranja. V primeru, da podjetje

vseeno dobi možnost financiranja prek finančnih institucij, pa je to dražje zaradi asimetrije informacij in večjega tveganja v očeh institucij (Winborg & Landström, 2001, str. 236).

Poznamo veliko vrst virov financiranja, ki jih delimo v dve glavni kategoriji: dolžniško in lastniško financiranje, ki se med seboj zelo razlikujeta. Slika 12 prikazuje možnosti financiranja malega in srednje velikega podjetja. Na eni strani imamo lastniški kapital, ki pomeni poleg investiranja lastnih sredstev tudi prodajo deležev v podjetju v zameno za finančno podporo. Primeri lastniških virov financiranja so »4F«, poslovni angeli in skladi tveganega kapitala. Na drugi strani pa imamo dolžniško financiranje, ki neposredno vključuje izposojeno denarja. Primeri dolžniških virov financiranja so: krediti, financiranje prek dobaviteljev, leasingi, faktoring in »zategovanje« (angl. bootstrapping) (Kuligowski, 2019).

Slika 13: Načini financiranja majhnega in srednjega podjetja



Prerejeno po Urh (2001, str. 70).

Največja prednost dolžniškega financiranja v primerjavi z lastniškim financiranjem je nadzor nad kapitalom in lastništvom. Vse odločitve so v rokah lastnikov podjetja. Po plačilu dolga je obveznost iz naslova financiranja zaključena. Dolžniško financiranje je veliko cenejše in lahko nudi določene davčne olajšave, kot je plačilo manjšega davka zaradi davka na dobiček. Ne glede na uspešnost poslovanja je dolg treba poplačati, kar predstavlja slabo stran te oblike financiranja. To lahko predstavlja znatne težave predvsem na začetku poslovanja podjetja, ko podjetje še ne posluje rentabilno. Poleg tega se lahko spremenijo pogoji financiranja. Spremenljive obrestne mere lahko poslabšajo pogoje odplačevanja (Cremades, 2018).

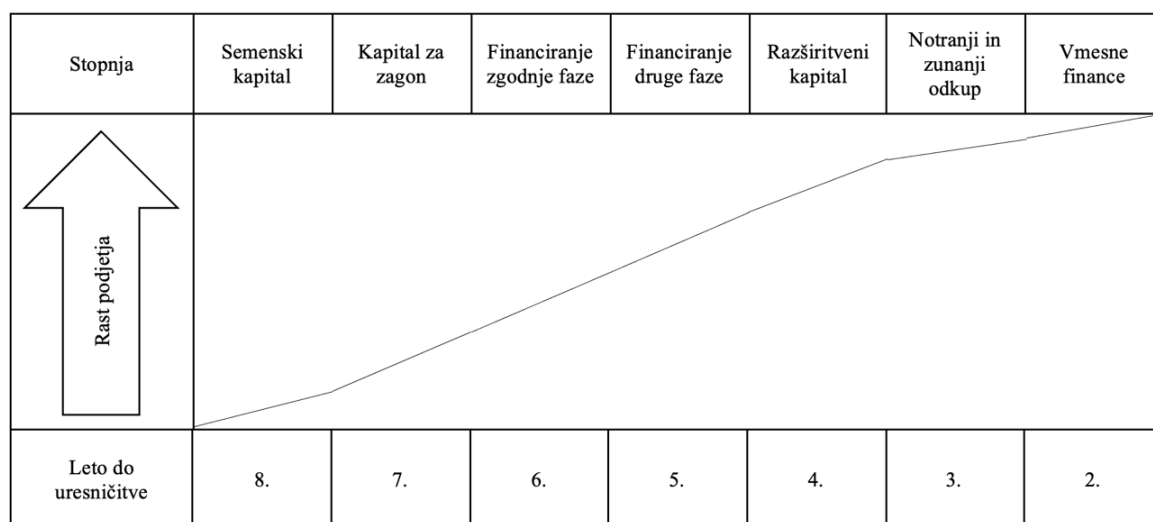
Na drugi strani imamo lastniško financiranje. Največja prednost lastniškega financiranja je, da zbiranje lastniških sredstev lahko prinese veliko več kot samo denar. To ne pomeni le zmožnost financiranja, temveč tudi ostalega potenciala, kot so znanje, ideje, povezave itd. Pri lastniškem kapitalu fiksnih odplačil ni. V zameno za vložek vlagatelj prejmejo določen lastniški delež podjetja. V primeru, da podjetje ne generira dobička, pomeni, da nima podjetje obveznosti do izplačila dividend lastnikom. Največja težava pri lastniškem kapitalu

je izguba nadzora. Zmanjšan odstotek deleža podjetja posledično pomeni manjšo odločevalsko pravico in manjši delež pri delitvi dobička (Cremades, 2018).

Bovaird (1990, str. 29) in Tajnikar (2000, str. 189–192) razlikujeta sedem različnih stopenj investiranja glede na življenjski cikel podjetja, kot je prikazano na sliki 14. Te stopnje so:

- semenski kapital (angl. seed capital),
- kapital za zagon (angl. start-up capital),
- financiranje zgodnje faze (angl. early stage finance),
- financiranje druge faze (angl. second round finance),
- razširitveni kapital (angl. expansion capital),
- notranji in zunanji odkup (angl. management buy-in/buy-out) in
- vmesne finance (angl. bridge finance).

Slika 14: Življenjski cikelj financiranja podjetja



Prerejeno po Bovaird (1990, str. 31).

Semenski kapital je namenjen za oblikovanje in zagon podjetja. Takšen kapital v veliki večini zagotovijo zasebni vlagatelji, ki v zameno zahtevajo delež podjetja. Večji delež takšnega kapitala lahko prispeva lastnik, družina, prijatelji in navdušenci, ki jih označujemo s »4F« (angl. friends, family, founders and fools). Semenski kapital je namenjen razvoju ideje ali izdelka. Takšno financiranje na splošno krije le stroške priprave poslovnega načrta (Kopp, 2020). Sledi druga faza: kapital za zagon. Investira se v podjetje, ki že skoraj posluje. Zagonski kapital je namenjen za razvoj izdelka ali storitve. Zneski investicij so višji v primerjavi s semenskim vložkom. Sledi financiranje zgodnje faze. Glavni namen financiranja v tej fazi je zagotovitev kapitala za nakup opreme, potrebne za poslovanje in zaposlovanje ljudi. Vse dosedanje faze v veliki večini še ne vključujejo skladov tvegane kapitala. Financiranje druge faze je stopnja, pri kateri se ponavadi prvič uporabi tvegani

kapital. Podjetje je na tej točki zmožno normalno poslovati z ustrežno stopnjo rasti, kar za vlagatelje ne predstavlja prevelike stopnje tveganja, poleg tega pa potrebuje sredstva za čim hitrejšo rast. Sledi peta stopnja, ki vključuje razširitveni kapital za širitev poslovanja in posledično rast podjetja. Podjetje potrebuje kapital za povečanje svojega obrata in število zaposlenih. V tej fazi je podjetje najbolj privlačno za sklade tveganega kapitala. Ko je podjetje dovolj zrelo in uspešno ter dosega dobiček, je zanimivo za odkup podjetja. Poznamo notranji in zunanji odkup. Kadar poslovodstvo odkupi delež podjetja, govorimo o notranjem nakupu, oziroma ko lastniki prodajo svoje deleže, govorimo o zunanjem nakupu. V zadnji fazi pred prodajo podjetja govorimo o vmesnih financih. Na tej točki obstoječi lastniki ne vlagajo več v podjetje, saj se umikajo iz njega, novi lastniki pa še ne morejo vlagati, saj formalno še niso v podjetju. Na tej točki se podjetja največkrat poslužujejo financiranja prek bančnih posojil (Bovaird, 1990, str. 29–31).

3.1 Lastniški viri financiranja

Lastniški viri financiranja predstavljajo eno izmed oblik financiranja podjetja, pri katerih investitorji v zameno za posojena sredstva podjetju pridobijo delež lastništva podjetja in pravico pri delitvi dobička v primeru dobrega poslovanja. Zaradi večjega tveganja s strani investitorjev je takšna oblika financiranja manj dostopna. Podjetja, ki se odločijo za takšno vrsto financiranja, nimajo neposrednih stroškov in drugih obveznosti v povezavi s financiranjem podjetja, saj v zameno za posojena sredstva delijo delež podjetja. Vrste lastniških virov financiranja so: ustanovitelji, družina, prijatelji in navdušenci, poslovni angeli in skladi tveganega kapitala (A.B.S. Factoring, 2021).

3.1.1 Ustanovitelji, družina, prijatelji in navdušenci

V večini primerov začetni kapital za nova podjetja običajno ne prihaja od bank ali skladov tveganega kapitala (Frederick, Kuratko & O'Connor, 2015, str. 501). Osebni prihranki, kreditne kartice in osebno zadolževanje pri bankah (ponavadi so takšna posojila zavarovana s hipoteko) (McKaskill, 2009, str. 10) ter pomoč od 4F, to so ustanovitelji (angl. founders), prijatelji ustanoviteljev (angl. friends), družina (angl. family) in navdušenci (angl. fools) (Frederick, Kuratko & O'Connor, 2015, str. 501), so velikokrat glavni in edini viri financiranja (Jones & Jayawarna, 2010, str. 127). Takšen vir financiranja je v veliki večini zelo dobra praksa, saj namen družine in bližnjih prijateljev v prvi vrsti ni monetarna korist posojila. Omenjeni način financiranja sicer predstavlja tveganje v ožjem družbenem krogu lastnikov in lahko negativno vpliva na odnose. Poleg tega pa je takšen način financiranja omejen (Abbasi, Wang & Abbasi 2017, str. 42).

Slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS) 2016 z dopolnitvami 2019 (SRS, 2018, str. 15) opredeljujejo lastniški kapital kot ostanek sredstev po poplačilu vseh dolgov. Na točki, ko podjetje začne pozitivno poslovati, podjetju ostane dobiček. V primeru, da si ga lastniki ne izplačajo, ga lahko zadržijo v podjetju, s katerim financirajo rast podjetja.

Zadržani dobiček je lahko eden izmed virov financiranja za podjetje (Tajnikar, 2000, str. 209–210), poleg tega pa lastniški kapital lahko predstavlja tudi vplačani presežek kapitala, preneseni dobiček iz poslovnega leta, kapitalske rezerve in ostale rezerve (SRS, 2018, str. 15).

3.1.2 Poslovni angeli

Ko lastniki, družina, prijatelji in navdušenci ne zmorejo več financirati novo nastalih podjetij, dobro alternativo virov financiranja predstavljajo poslovni angeli. Poznamo več vrst poslovnih angelov. Na eni strani imamo angele, ki so premožni posamezniki in želijo investirati v zasebni sektor, po drugi strani pa so angeli, ki z neposrednimi izkušnjami lahko pomagajo pri razvoju poslovanja, na področju prodaje, strategij, mreženja in dejavnih, ki so ključni za rast podjetja. Poslovni angeli so neodvisni investitorji, ki ponavadi investirajo v mlada in novo nastala podjetja. Mlada podjetja predstavljajo visoko stopnjo tveganja, zato so poslovni angeli v velikih primerih posamezniki, ki si lahko privoščijo izgubo denarja oziroma so pripravljeni investirati več let, predno se bo investicija poplačala (McKaskill, 2009, str. 30–32). Poslovni angeli se pogosto združujejo v združenja ali klube in tako skupaj nastopajo na trgu.

V Sloveniji je trg angelskega kapitala srednje razvit. Največji in najbolj poznani akter na področju poslovnih angelov je klub Poslovni angeli Slovenije, ki je bil ustanovljen leta 2007. Glavni namen kluba je povezovanje poslovnih angelov z ustreznimi startupi. Pomoč poslovnih angelov lahko razdelimo v tri kategorije. V prvo kategorijo spadajo tisti, ki želijo razviti idejo do minimalnega produkta (angl. minimum viable product) in so pripravljeni vložiti do 50.000 evrov. Sledi druga kategorija, v kateri so poslovni angeli, ki želijo pomagati pri prodoru obstoječih izdelkov na trg. Pripravljeni so vložiti od 100.000 do 150.000 evrov. V zadnjo kategorijo spadajo tisti investitorji, ki želijo s finančnim vložkom podpreti obstoječa podjetja in jim pomagati pri širitvi na nove trge, kar posledično vodi v rast podjetja. Pripravljeni so vložiti od 300.000 do 400.000 evrov. V primeru podpore zunanjih investitorjev pa je znesek lahko precej višji. Letno se prijavi med 300 in 400 slovenskih podjetij, pri čemer jih podprejo tri ali štiri (Kušar, 2019).

3.1.3 Skladi tveganega kapitala

Tvegani kapital (angl. venture capital) je zelo pomembna alternativa pri financiranju hitro rastočih podjetij, ki se ne morejo posluževati tradicionalnih virov financiranja (Manigart, Baeyens & Van Hyfte, 2002, str. 106). Vlagatelji tveganega kapitala so vir nebančnega financiranja. Predstavljajo sklade, ki z zagotavljanjem kapitala in podpore malih in srednje velikih podjetij pomagajo za obstoj in širitev njihovega poslovanja. Abbasi, Wang in Abbasi (2017, str. 44) so mnenja, da je tvegani kapital ena od oblik financiranja znotraj Evropske unije, ki spodbujajo visoko tehnološka podjetja in startupe. Poleg tega podjetja, ki prejemajo takšno obliko financiranja, v veliki večini zaposlujejo veliko število ljudi, dosegaajo visoko

stopnjo produktivnosti in donosnosti ter veliko investirajo v raziskave in razvoj (Que & Zhang, 2019, str. 206).

V Sloveniji je bilo na dan 23. 3. 2020 v skladu Zakona o družbah tveganega kapitala (Uradni list RS – št. 57/2009, str. 7930) (v nadaljevanju ZDTK) registriranih 11 družb tveganega kapitala (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2018). Te družbe so:

- Prvi sklad, družba tveganega kapitala, d. o. o.,
- DTK Murka, družba tveganega kapitala, d. o. o.,
- META Ingenium, družba tveganega kapitala, d. o. o.,
- Vzpon, družba tveganega kapitala, d. o. o.,
- STH Ventures, družba tveganega kapitala, d. o. o.,
- SDCF, družba tveganega kapitala, d. o. o.,
- SCS, družba tveganega kapitala, d. o. o.,
- Venturia idea, družba tveganega kapitala, d. o. o.,
- Sklad Apollinaris, družba tveganega kapitala, d. o. o.,
- ABC Fund, družba tveganega kapitala, d. o. o. in
- Tryglav Capital, družba tveganega kapitala, d. o. o.

3.2 Dolžniški viri financiranja

Dolžniški viri financiranja predstavljajo vrsto financiranja, pri katerih podjetja pridobijo sredstva s kasnejšim odplačilom. Lastnost takšne vrste financiranja je, da se glavnica odplačuje z obrestmi, ki predstavljajo stroške dolžniškega financiranja. Takšna vrsta financiranja predstavlja glavno težavo mladim podjetjem, saj mlado podjetje nima ustreznih bonitet zaradi kratke zgodovine poslovanja. Primeri dolžniških virov financiranja so: bančni krediti, financiranje prek dobaviteljev, leasing, faktoring in zategovanje (Kos, 2021).

3.2.1 Bančni krediti

Finančna kriza, ki je vzniknila leta 2008, je vzbudila zaskrbljenost zaradi prevelike odvisnosti družb pri financiranju podjetij prek bank na evroobmočju. To velja še posebej za majhna in srednje velika podjetja, ki imajo v veliki večini omejen neposredni dostop do kapitalskih trgov in so poleg lastniškega financiranja odvisna tudi od učinkovitega bančnega financiranja (Ferrando & Mavrakis, 2017, str. 3). Bančni krediti so najpogostejša uporabljena oblika dolžniškega vira financiranja za majhna in srednje velika podjetja. Zaradi tega so banke ene izmed ključnih akterjev za obstoj, rast in uspeh podjetij (Stupica, 2005, str. 30).

Po finančni krizi so banke zelo zaostriale pogoje financiranja za podjetja, poleg tega pa so posojila postala veliko dražja kot pred krizo (Ferrando & Mavrakis, 2017, str. 6). Na stroške bančnega kredita vpliva veliko faktorjev. Glavni faktorji so: bonitetna ocena podjetja,

kreditna sposobnost, oblike zavarovanja, odplačilna doba posojila, likvidnosti itd. (Stupica, 2005, str. 31). Možnost dostopa do bančnih kreditov za majhna in srednja podjetja ni preprosta. Razlogi za onemogočen dostop majhnih in srednje velikih podjetij do bančnih kreditov so: informacijska asimetrija med bankami in podjetji, nezmožnost zavarovanja kreditov (Wang, Lin & Luo, 2019, str. 1127–1128), kratek rok delovanja podjetja, nezmožnost prikaza poslovanja itd. (Ferrando & Mavrakis, 2017, str. 5). Podjetja se lahko poslužujejo številnih vrst bančnih kreditov: likvidnostnega kredita, klasičnega kratkoročnega kredita, kratkoročnega revolvinga, klasičnega dolgoročnega kredita iz lastnih virov, kredita z jamstvom SID banke, kredita s poroštvom države itd. (Nova Ljubljanska Banka, 2020).

3.2.2 Financiranje prek dobaviteljev

Ko podjetja nimajo dostopov do financiranja prek bančnih kreditov, se najpogosteje poslužujejo financiranja prek dobaviteljev (angl. trade credit) (Ferrando & Mavrakis, 2017, str. 4). Takšna vrsta financiranja je eden izmed najbolj tradicionalnih virov financiranja za majhna in srednje velika podjetja, poleg tega pa podjetjem ni treba priložiti nikakršnih zavarovanj ali obsežne dokumentacije, kot to zahtevajo banke pri kreditih (Rahman, Rozsa & Cepel, 2018, str. 132). Gre torej za sodelovanje med partnerji, tj. dobavitelji in podjetji, katerim pomagajo z nudenjem možnosti financiranja z boljšimi in ugodnejšimi pogoji (Chod, Lyandres & Yang, 2019, str. 485).

Financiranje prek dobaviteljev ponuja veliko prednosti. Podjetja, ki se poslužujejo takšnega sodelovanja z dobavitelji, v veliko primerih dosegajo večjo učinkovitost poslovanja, znižajo stroške in zmanjšajo zahtevano višino denarnih sredstev za obratovanje. Pri takšni obliki financiranja gre predvsem za kratkoročno posojilo od dobaviteljev, ki nudijo odloženo plačilo za blago ali storitve, ki so jih stranke že prejele. Poleg tega pa podjetja dosegajo boljše poslovne rezultate in večjo fleksibilnost povpraševanja na trgu zaradi pomoči dobaviteljev. Posledično takšno sodelovanje podjetjem omogoča tudi lažji dostop do bančnih kreditov in drugih vrst financiranja zaradi boljših rezultatov (Rahman, Rozsa & Cepel, 2018, str. 132–134).

3.2.3 Leasing

Najem oziroma leasing je ena izmed vrst dolžniškega financiranja. Lastnik opreme, tj. najemodajalec, omogoči uporabniku, tj. najemojemalcu, pravico do uporabe sredstev v zameno za plačilo mesečne anuitete za sklenjeno časovno obdobje. Kljub temu da uporabnik ni lastnik, pa ima popoln nadzor nad predmetom najema (Eisfeldt & Rampini, 2009, str. 1621). Takšna oblika financiranja nudi veliko prednosti. Ena izmed največjih prednosti je zagotovo hitrost in enostavnost odobritve. Za koriščenje leasinga ni treba priložiti obsežne dokumentacije, poleg tega pa pogoji najema niso tako zahtevi, kot je to pri kreditih, in ne

zahtevajo dodatnih poroštev. Mesečne anuitete so v glavnem fiksne, torej lahko najemodajalec naredi plan glede fiksnih stroškov (Lopert, 2016).

Leasinge delimo v dve glavni kategoriji: finančni in operativni leasing. Finančni leasing je vrsta posojila, pri katerem se najemodajalec odloči, da bo po končani pogodbi najema postal lastnik predmeta. Uporabnik finančnega leasinga ima pravico do uporabe predmeta in postane lastnik po plačnem zadnjem obroku. Finančni leasing je tako rekoč amortizacijska pogodba, pri čemer je skupna vrednost, ki jo plača najemnik, večja od nabavne vrednosti predmeta, saj mora plačati tudi stroške investicije in zavarovanja. V primeru, da najemnik ne izpolnjuje vseh pogodbenih obveznosti, pa se lahko pogodba prekine, predmet najema pa ostane last najemodajalca. Slabost finančnega leasinga je, da najemnik prevzame tveganje v primeru, da se stvar pokvari oziroma tehnološko ali ekonomsko zastara. Takšna vrsta financiranja je zelo priljubljena, saj pravnim in fizičnim osebam, ki niso kreditno sposobne omogočajo dostop do zelenih stvari. Na drugi strani imamo operativni leasing oziroma poslovni najem. Pri takšni vrsti financiranja se pogodbeni stranki obvezeta za krajše obdobje najema. Glavna razlika med operativnim in finančnim najemom je, da se predmet operativnega najema po končani pogodbi v celoti ne amortizira. Najemnik enostavno vrne predmet najema in ni upravičen do lastništva. Operativni leasing je veliko manj priljubljen kot finančni najem. Glavni razlogi za odločitev operativnega najema je, da se najemnik želi izogniti poslovnim negotovostim, kot je zastarelost tehnologije (Zupan, 2010, str. 513).

3.2.4 Faktoring

Podjetja, ki opravljajo svoje poslovne dejavnosti, se pri poslovanju srečujejo s številnimi težavami. Težave pri poslovanju morajo hitro rešiti, saj jim v nasprotnem primeru lahko predstavljajo zmožnost neuresničevanja poslovnih nalog. Ena izmed težav, s katerimi se podjetja srečujejo, so lahko nepoplačane terjatve do kupcev, kar posledično vpliva na nelikvidnost podjetja. Zaradi tega so podjetja nezmožna poplačati odprte obveznosti do dobaviteljev. V skrajnem primeru to lahko vodi v kreditno nesposobnost podjetja. Faktoring je ena izmed oblik dolžniškega financiranja, ki lahko prepreči opisane težave (Spasić, Bejatović & Mijatović, 2012, str. 157–158).

Faktoring je poslovno razmerje med podjetjem in faktorjem. V tem razmerju podjetje proda nezapadle terjatve faktorju, ki v zameno dobi takojšnja denarna sredstva. Gre predvsem za kratkoročno posojilo, ki podjetju omogoči likvidnost in nemoteno poslovanje. Stroški takšnega posojila so v večini primerov sestavljeni iz provizije faktoringa (od 1 do 2 odstotka), administrativnih stroškov in stroškov tveganja v primeru neplačila (Brealey, Myers, Allen & Mohanty, 2018, str. 795). Uporaba faktoringa ponuja veliko prednosti. Takšno vrsto financiranja se pridobi v zelo kratkem času in podjetjem za to ni treba priložiti obširne dokumentacije in jamstev. Pomembna je bonitetna ocena kupca in ne podjetja, ki ima odprte terjatve. Faktoring podjetju omogoči likvidnost sredstev in boljšo bonitetno oceno (Ivanovic, Baresa & Sinisa, 2011, str. 195).

3.2.5 Zategovanje

Pogosto se zgodi, da količina lastniških virov ne dosega minimalnih vložkov, potrebnih za poslovanje. V tem primeru so podjetniki prisiljeni k »zategovanju« (angl. bootstrapping) stroškov (Jones & Jayawarna, 2010, str. 127). To pomeni ukiniti vse nepotrebne stroške oziroma tiste, ki so nujni za delovanje podjetja, omejiti na minimum. Poleg zmanjševanja stroškov pa lahko lastniki in podjetje pridobijo začasna sredstva, ne da bi se podjetje nadaljnje zadolževalo oziroma prodajalo lastništvo (Winborg & Landström, 2001, str. 235). Winborg in Landström (201, str. 235) menita, da se kljub »zategovanju« podjetja lahko soočijo z različnimi načini pridobivanja sredstev in virov financiranja.

Možnosti zbiranja finančnih sredstev lahko vključujejo uporabo lastnih kreditnih kartic, subvencioniranje (od podjetij, zaposlenih), dogovarjanje za predplačila in ugodne plačilne roke. Poleg tega pa se nakup opreme lahko nadomesti z izposajo opreme pri zaposlenih, deljenjem skupnih prostorov, najemom začasnih sodelavcev in podobno (Ebben & Johnson, 2006, str. 853). Med načine opisanih pristopov pridobivanja virov podjetniki iščejo različne vire tudi prek socialnih omrežij, ki nudijo širok spekter virov za takšen način financiranja podjetja (Jones & Jayawarna, 2010, str. 127).

4 METODOLOGIJA

S pomočjo domačih in tujih znanstvenih virov sem želel proučiti in razširiti znanje na področju podjetništva, strateškega managementa in virov financiranja. Na podlagi predhodnega in novo pridobljenega znanja sem preveril zaželenost, donosnost in izvedljivost nove poslovne priložnosti, tj. posoja delovne sile na domačem in tujem trgu drugim podjetjem prek izbranega podjetja. Teoretični del magistrskega dela temelji na sekundarnih podatkih, ki sem jih pridobil prek domačih in tujih znanstvenih virov. Strokovno znanstveno literaturo sem analiziral in jo med seboj primerjal ter na podlagi opisne metode ugotovil sklepe avtorjev. Raziskovalni del magistrskega dela je narejen na podlagi primarnih in sekundarnih podatkov. Primarne podatke sem pridobil prek intervjuja z direktorjem podjetja ABC, d. o. o., ki bo naš prvi naročnik za posoja delovne sile, medtem ko sem sekundarne podatke v raziskovalnem delu pridobil prek aktualnih analiz in poročil na področju trga dela, zakonodaje, gospodarstva itd.

Empirični del vsebuje poslovni načrt nove poslovne priložnosti izbranega podjetja. Na podlagi raziskave sem opisal problematiko nizko kvalificirane delovne sile, s katero se dandanes soočajo podjetja. Poslovni načrt zajema oceno velikosti trga, katero sem naredil s pomočjo modela TAM–SAM–SOM. Sledi analiza privlačnosti panoge, kjer sem uporabil Porterjev model petih silnic. Analizo SWOT, ki temelji na ravni podjetja in hkrati vključuje analizo PESTLE, sem uporabil pri analizi notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na izbrano podjetje. Na podlagi pridobljenih podatkov in opravljenih analizah sem opisal

strategijo za implementacijo nove poslovne ideje, katero sem podkrepil s finančnimi napovedmi za prihodnjih pet let.

Onemogočen dostop do številnih plačljivih podatkovnih baz, predvsem na področju analiz trga, gospodarstva in trendov v prihodnosti, bi lahko vplival na analizo trga, ki sem jo naredil na podlagi dostopnih informacij in podatkovnih baz. Poleg omejenega dostopa do informacij bi lahko trenutna situacija in negotovost zaradi koronavirusa SARS-CoV-2 (COVID-19) lahko vplivala na terminski načrt, ki je predstavljen v poslovnem načrtu.

5 OCENA POSLOVNE PRILOŽNOSTI POSOJE DELOVNE SILE NA DOMAČEM IN TUJEM TRGU OSTALIM PODJETJEM PREKO IZBRANEGA PODJETJA

Izbrano podjetje bo na trgu ponudilo posredovanje in posojno nizko kvalificirane delovne sile, ki bo strokovno usposobljena za opravljanje različnih gradbenih aktivnosti. Zaposleni v izbranem podjetju bodo izvajali storitve predvsem na področju montaž prezračevalnih in ogrevalnih naprav ter postavitvi čistih prostorov. Podjetje bo sodelovalo in posredovalo delovno silo ostalim podjetjem, ki delujejo v gradbenem segmentu ter projektirajo in izvajajo projekte, kjer je potrebna montaža prezračevalnih in ogrevalnih naprav ter postavitvev čistih prostorov. Takšna podjetja delujejo predvsem v avtomobilski, farmacevtski, prehrabni industriji itd. Po raziskavi sodeč, se v Republiki Sloveniji s pomanjkanjem delovne sile sooča več kot 45 odstotkov podjetij, ki delujejo v gradbeništvu. Zaradi dobre mreže poznanstev na bosanskem zavodu za zaposlovanje, kjer se soočajo z visoko stopnjo brezposelnosti, bomo pridobili ustrezen kader, ki ga bomo zaposlili v izbranem slovenskem podjetju.

Ciljni segment izbranega podjetja bodo predstavljala podjetja, ki imajo registrirano oziroma opravljajo glavno dejavnost po SKD-klasifikaciji F 43.22 – inštaliranje vodovodnih, plinskih in ogrevalnih napeljav in naprav. Takšnih podjetij je v Sloveniji 3.745, ki letno ustvarijo več kot 500 milijonov evrov prihodkov in zaposlujejo več kot 2.000 ljudi (Bisnode, 2021). Izbrano podjetje bo v prihodnosti poskusilo vzpostaviti dolgoročno sodelovanje z mikro in majhnimi podjetji, ki v zadnjih letih beležijo visoko rast poslovanja in izvajajo omenjeno dejavnost. Ta podjetja se vse pogosteje soočajo s težavo pomanjkanja strokovno usposobljene delovne sile, saj tako na domačem trgu dela kot tudi v tujini primanjkuje nizko kvalificirane delovne sile.

Eden izmed lastnikov izbranega podjetja ima zelo dobre povezave do naročnikov in podjetij, ki izvajajo inženiring, montažo prezračevalnih napeljav in postavitvev čistih prostorov ter se srečujejo s pomanjkanjem delovne sile. To je tudi ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti, saj je podjetje predhodno podpisalo dogovor o sodelovanju z naročnikom. Na podlagi dogovora se bo začela nova poslovna priložnost izvajati oktobra 2021. Poleg tega ima drugi izmed lastnikov dobre povezave poznanstev na bosanskem zavodu za

zaposlovanje. To bo igralo zelo pomembno vlogo pri pridobivanju strokovno usposobljenega kadra. Na podlagi poznanstev smo predhodno sklenili dogovor z dvema delavcema, ki sta strokovno usposobljena za izvajanje storitev, ki jih bo podjetje izvajalo, in imata izkušnje s področja montaž, da jih bomo zaposlili v izbranem podjetju. Pri zaposlovanju tujega kadra pa bo podjetju v pomoč tretji lastnik, saj ima veliko izkušenj s področja zaposlitve tujih delavcev in pridobivanja vseh potrebnih dokumentov za tuje delavce.

Izbrano podjetje bo glavni vir prihodkov nove poslovne priložnosti pridobilo na podlagi opravljenih ur na različnih projektih in gradbiščih, kjer bodo zaposleni opravljali delo za naročnike izbranega podjetja. Za zagon nove poslovne ideje bo potrebno 15.000 evrov kapitala in kratkoročno posojilo lastnikov v višini 10.000 evrov z 0,5 odstotne nominalne obrestne mere. Kratkoročno posojilo bo podjetje vrnilo v tretjem letu poslovanja. Podjetje bo v letu 2025 imelo pet lastnih vozil, pet kompletov električnega in ročnega orodja, računalnik in spletno stran. Donosnost na sredstva (angl. return on assets, v nadaljevanju ROA) bo v prvem letu znašala 0,11, nato pa vsako leto rastle. V petem letu bo ROA znašala 0,67. Donosnost na kapital (angl. return on equity, v nadaljevanju ROE) bo v prvem letu znašala 0,2, medtem ko je v petem letu planirana 1,07. Izbrano podjetje bo v vseh letih poslovalo z dobičkom. Ta bo v prvem letu znašal 1.497 evrov, v petem letu pa 39.875 evrov. Od četrtega leta naprej je predvideno tudi vsakoletno izplačilo dobička, ki bo v petem letu znašal 27.000 evrov. Točka preloma poslovanja bo v prvem letu znašala pri številu 907 opravljenih urah, medtem ko bo točka preloma v petem letu poslovanja znašala pri 15.014 opravljenih urah. Natančnejši pregled vseh kazalnikov poslovanja, kot tudi točke prelomov za vsako leto poslovanja se nahajajo v poglavju Finančni načrt.

5.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje je bilo ustanovljeno leta 2006 v Ljubljani z namenom opravljanja gostinskih dejavnosti po Standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD): I 56.101 – restavracije in gostilne. Družba z omejeno odgovornostjo se je od samega začetka ukvarjala zgolj z eno dejavnostjo, in sicer z gostinstvom. Podjetje je imelo v prvem in drugem letu visoko rast, ki se je v tretjem letu stabilizirala. Od leta 2008 do leta 2019 je podjetje imelo konstantne prihodke in odhodke brez večjih nihanj. V letu 2020 pa se je podjetje bilo primorano soočiti s situacijo koronavirusa SARS-CoV-2 (COVID-19). Promet podjetja je že pred epidemijo padel, nato pa je bilo podjetje ob razglasitvi epidemije od 16. marca do 4. maja 2020 primorano ustaviti poslovanje. Dana situacija je bila za podjetje zelo težka, saj prihodkov ni bilo, stroški pa so bili kljub neobratovanju znatni. Epidemija je pustila velik pečat pri obratovanju podjetja, saj je bil po ponovnem odprtju obseg poslovanja znatno manjši. Opisana situacija je vodila v prodajo podjetja novim lastnikom. Po prevzemu podjetja je novo vodstvo proučilo preteklo poslovanje in na podlagi tega optimiziralo poslovni proces ter izboljšalo ponudbo. Zmanjšanje fiksnih stroškov, menjava dobaviteljev in boljši pregled nad poslovanjem so vodili v znižanje točke preloma. Kljub številnim

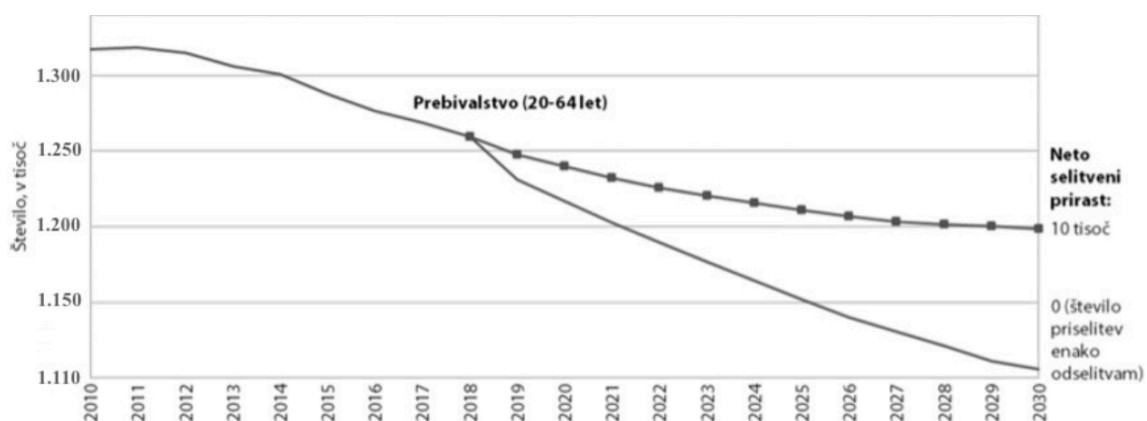
spremembam je bil obseg poslovanja zaradi situacije s koronavirusom manjši, nato pa je 17. oktobra sledila ponovna prekinitev poslovanja podjetja zaradi ukrepov Republike Slovenije. Vsi opisani problemi zaradi epidemije so v vodstvu vzbudili novo poslovno priložnost in diverzifikacijo poslovanja v izbranem podjetju.

Kljub novi poslovni priložnosti in diverzifikaciji poslovanja podjetje ni spreminjalo svojega poslanstva. Osnovna naloga podjetja je zagotoviti vsakodnevno kakovostno storitev in profesionalen odnos svojim kupcem in partnerjem, le da je to sedaj usmerjeno tudi na novo dejavnost. Podjetje temelji na načelih trajnostnega razvoja, kar se kaže v odnosih do zaposlenih in iskanju novih poslovnih priložnosti. Vizija izbranega podjetja je ohraniti ugled in dober glas podjetja ter trajnostno ustvarjati številna nova delovna mesta. Delovanje podjetja temelji na spoštovanju in ohranjanju dobrih odnosov do zaposlenih ter fleksibilnosti in iskanju hitrih rešitev.

5.2 Opis problema

V Republiki Sloveniji se zaradi demografskih sprememb zmanjšuje delež prebivalstva v najbolj aktivni dobi, starega 20–64 let (UMAR, 2019a). Takšne demografske spremembe predstavljajo manjšo ponudbo delovne sile, kar podjetjem predstavlja dodatne težave pri zaposlovanju. Vse pogosteje se dogaja, da podjetja vedno težje najdejo primerno usposobljene delavce. Na UMAR se zavedajo težave pomanjkanja ustrezne delovne sile, saj to lahko vodi v manjšo gospodarsko rast. Zaradi nizke stopnje brezposelnosti in neaktivnih prebivalcev je možnost povečanja obsega domače delovne sile omejena (UMAR, 2019a). Ena izmed rešitev za zagotovitev zadostne ponudbe delovne sile predstavlja neto priseljevanje, kar pomeni povečanje tujih delavcev in zmanjšanje odseljevanja. Slika 15 prikazuje simulacijo vpliva visokega neto selitvenega prirasta na obseg prebivalstva, starega 20–64 let (UMAR, 2019a).

Slika 15: Simulacija vpliva visokega neto selitvenega prirasta na obseg prebivalstva, starega 20–64 let

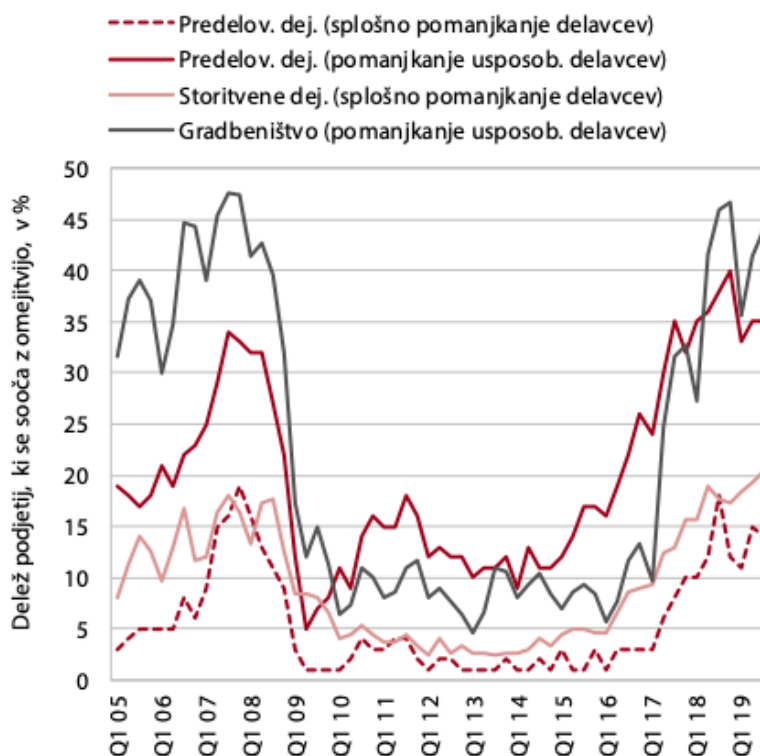


Vir: UMAR (2019a).

Iz simulacije na sliki 15 je razvidno, da bi za rešitev upadanja delovno sposobnega prebivalstva, starega 20–64 let, bil potreben visok neto prirastek, tj. več kot 10 tisoč neto priseljencev. Od leta 2012 do leta 2017 se je število delovno aktivnega prebivalstva, starega 20–64 let, letno zmanjševalo za 10 tisoč, poleg tega pa je vse več starejše neaktivne populacije (Dakić, 2019). Priseljivanje tako predstavlja eno izmed rešitev za zagotovitev zadostne količine delovno aktivnega prebivalstva. V zadnjih letih je večina tujih državljanov prihajala iz držav nekdanje Jugoslavije, kjer je stopnja brezposelnosti visoka. Priseljivanje pa poleg rešitve pri zadostitvi zadostne količine delovno aktivnega prebivalstva predstavlja veliko izzivov. Treba je zagotoviti večjo povezanost izobraževanja s potrebami gospodarstva in zagotoviti vključevanje priseljencev v družbo. Za vključevanje priseljencev v družbo je zelo pomembno znanje jezika, saj jim le dobro poznavanje jezika omogoča večjo zaposljivost, višjo raven dohodka in možnosti za kakovostno življenje (UMAR, 2019a).

Trg dela v Sloveniji ne ponuja zadostne količine nizko kvalificiranih in tehnično visoko kvalificiranih delavcev. V Sloveniji se več kot 65 odstotkov velikih podjetij sooča s težavo zaposlovanja ustreznih delavcev. Težava nastane, ker na trgu primanjkuje nizko kvalificirane delovne sile, medtem pa izobražen kader odhaja iz Slovenije, saj trg dela v Sloveniji enostavno ni dovolj privlačen (Dakić, 2019). Podjetja, ki se ukvarjajo s predelovalno in storitveno dejavnostjo ter gradbeništvom, se soočajo s pomanjkanjem delavcev, kar je razvidno s slike 16.

Slika 16: Delež podjetij, ki poroča o pomanjkanju delavcev



Vir: UMAR (2019b).

Gradbeništvo je v Sloveniji po gospodarski krizi v letih 2008–2014 okrevalo, vendar pa se veliko podjetij sooča s pomanjkanjem kadra. Trg dela enostavno ne ponuja dovolj usposobljenega kadra, kot tudi nizko kvalificirane delovne sile. Projekcije za kadre v gradbeništvu nakazujejo, da bodo takšna delovna mesta tudi v prihodnosti zelo iskana. Veliko podjetij je primoranih iskati nove zaposlene v tujini, predvsem v Bosni in Hercegovini, saj delavcev v Sloveniji ne dobijo (Šubic, 2019), kar je razvidno s slike 17.

Slika 17: Prosta delovna mesta po področjih dejavnosti, januar–november 2020



Vir: ZRSZ (2020 c).

Slika 17 prikazuje število prostih delovnih mest glede na SKD dejavnost v obdobju od januarja do novembra 2020 na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ). Iz analize je razvidno, da je bilo največ povpraševanja po delovnih mestih v predelovalnih dejavnostih in gradbeništvu. Zaradi pomanjkanja delovne sile je bilo posledično v letu 2020 novo izdanih 14.212 delovnih dovoljenj, medtem ko je bilo v istem letu vseh veljavnih delovnih dovoljenj 38.169. Največ veljavnih dovoljenj je bilo izdanih za dejavnosti F – gradbeništvo (11.261) in C – predelovalne dejavnosti (9.794), kar predstavlja več kot 55 odstotkov vseh veljavnih dovoljenj (ZRSZ, brez datuma a).

5.3 Opis rešitve

Vodstvo izbranega podjetja je na podlagi opisanega problema pomanjkanja delovne sile v gradbeništvu zasledilo poslovno priložnost, tj. posoja delovne sile na domačem in tujem trgu ostalim podjetjem. Izbrano podjetje bo iskalo rešitve pri zaposlovanju zelo iskanega kadra v gradbeništvu ter nudilo možnost posoje in posredovanja delovne sile svojim partnerjem. Nove sodelavce bomo iskali v državi Bosne in Hercegovine, kjer je na dan 30. november 2020 zaposlitev prek Zavoda za zaposlovanje v Bosni in Hercegovini (v nadaljevanju FZZZ)

bilo registriranih 322.978 brezposelnih ljudi (FZZZ, brez datuma). Pri iskanju delavcev bosta podjetju zagotovo pomagala dobra mreža poznanstev v Bosni in Hercegovini ter poznavanje trga dela enega izmed solastnikov podjetja.

Dne 21. novembra leta 2012 je bil sprejet Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Bosne in Hercegovine o zaposlovanju državljanov Bosne in Hercegovine v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju BBHZD), ki je stopil v veljavo 1. marca leta 2013 (Uradni list RS – Mednarodne pogodbe, št. 14/12, str. 359). Zakon ureja celovite pogoje in postopke zaposlovanja državljanov iz Bosne in Hercegovine v Sloveniji zgolj na podlagi sporazuma, ki je bil sklenjen med Slovenijo ter Bosno in Hercegovino. Podjetja, ki zaposlujejo državljane iz Bosne in Hercegovine na podlagi BBHZD, morajo pridobiti delovna dovoljenja za zaposlene, ki jih izdajo na zavodu za zaposlovanje. Delovna dovoljenja pa se upoštevajo kot soglasja k enotnemu dovoljenju, ki ga izda upravna enota (ZRSZ, brez datuma d).

5.4 Trg

Eden izmed ključnih podatkov za razvoj nove poslovne ideje je analiza trga. Oceno velikosti trga sem pridobil prek modela TAM–SAM–SOM, ki združuje tri elemente in določa trg od zgoraj navzdol (določanje velikosti trga prek dostopnih informacij) in od spodaj navzgor (ocena tržne velikosti z vidika razpoložljivih virov organizacije). Pri analizi trga sem ciljne trge razdelil v tri kategorije glede na njihovo velikost:

- TAM, ki v analizi predstavlja celoten trg v Evropski uniji in Veliki Britaniji;
- SAM, ki v analizi predstavlja dosegljiv trg v prihodnosti, tj. Avstrija, Nemčija;
- SOM, ki v analizi predstavlja realen tržni delež v prvih dveh letih poslovanja, tj. Slovenija.

Analiza TAM vključuje podjetja v državah Evropske unije in Veliko Britanijo. Na podlagi analize trga za leto 2014, ki je vključevala 27 držav Evropske unije in Veliko Britanijo, so podjetja, ki so izvajala gradbeno dejavnost z NACE–klasifikacijo F, zaposlovala skoraj 13 milijonov ljudi (Building Radar, 2020). Pri oceni velikosti trga zaposlenih delavcev, ki izvajajo delo na gradbiščih in projektih, sem upošteval, da je v gradbeništvu poleg omenjenih delavcev veliko delovnih mest, ki zahtevajo visoko kvalificiran kader. Poleg tega pa v analizo niso bila vključena podjetja, ki posredujejo delovno silo, saj delujejo pod drugo NACE–klasifikacijo, tj. N – posredovanječasne delovne sile. Pri upoštevanju vseh opisanih dejavnikov in gospodarske rasti v gradbeništvu, ki je bila v obdobju 2014–2020 več kot 5–odstotna, je moja ocena števila zaposlenih v državah Evropske unije in Velike Britanije, ki izvajajo delo na gradbiščih in projektih, skupno več kot 18 milijonov delavcev.

V analizi SAM sem analiziral podjetja, ki delujejo v Avstriji in Nemčiji ter imajo registrirano dejavnost po standardni klasifikaciji NACE – F gradbeništvo. Leta 2017 so podjetja, ki so

delovala v Avstriji (European Commission, 2018) in Nemčiji (Statista, 2019), zaposlovala 2,5 milijona ljudi. Pri oceni velikosti trga zaposlenih, ki so izvajali dela na gradbiščih in projektih, sem upošteval dejavnike kot v analizi TAM. Na podlagi zbranih podatkov prek Evropske komisije (2018) in Statiste (2019) ocenjujem, da je število zaposlenih v Avstriji in Nemčiji, ki izvajajo delo na gradbiščih in projektih, 10 odstotkov večje, kot jih je bilo leta 2017. Predvidevam, da je bilo število delavcev, ki izvajajo delo na gradbiščih in projektih na avstrijskem in nemškem trgu v letu 2020, nekaj več kot 2,7 milijona (Statista, 2019).

V raziskavi SOM sem upošteval vsa registrirana podjetja v Republiki Sloveniji, ki so imela v poslovnem letu 2019 registrirano SKD–dejavnost F – gradbeništvo. V Republiki Sloveniji je bilo takšnih podjetij 57.299. Poleg SKD–dejavnosti sem zaradi velikega števila podjetij v celotni panogi v analizo vključil samo podjetja, ki so v omenjenem letu imela povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v letu 2019 vsaj enega zaposlenega in več kot 10.000 evrov celotnih prihodkov ter niso poslovala z izgubo. Takšnih podjetij je bilo v Sloveniji 7.021 (Bisnode, 2021). Kljub rasti števila zaposlenih v gradbeništvu se število zaposlenih v letu 2018, tj. 67.582, še vedno ni približalo številu zaposlenih, ki so jih zaposlovala gradbena podjetja pred krizo leta 2008, tj. 89.766 (SURS, 2019). Na podlagi rasti trga gradbeništva od leta 2018 do leta 2020 je moja ocena velikosti trga delavcev, ki delujejo na projektih in gradbiščih v Sloveniji, okrog 85 tisoč. Pri oceni sem poleg podatkov, ki sem jih pridobil na SURS, upošteval tudi število zaposlenih, ki jih posredujejo agencije.

5.4.1 Tržni segmenti in tipični kupci

Izbrano podjetje bo svojo poslovno priložnost razvijalo v ozkem segmentu, tj. montaže strojnih inštalacij (angl. heating, ventilation, and air conditioning – HVAC). Omenjena dejavnost je registrirana z SKD–klasifikacijo F 43.22 – inštaliranje vodovodnih, plinskih in ogrevalnih napeljav in naprav. Potencialni in ključni kupci bodo torej podjetja, ki izvajajo omenjeno dejavnost. Takšnih podjetij je na slovenskem trgu 3.745, ki letno ustvarijo več kot 500 milijonov evrov prihodkov in zaposlujejo več kot 2.000 ljudi (Bisnode, 2021). Poleg podjetij, ki imajo registrirano glavno dejavnost z SKD–klasifikacijo F 43.22, pa obstaja nemalo drugih podjetij, ki opravljajo primerljivo storitev in imajo registrirano drugo glavno SKD–dejavnost. Tudi takšna podjetja bi lahko bila v prihodnosti naši kupci. Zaradi pomanjkanja nizko kvalificirane in strokovno usposobljene delovne sile ter slabe ponudbe pri podjetjih, ki se ukvarjajo s posredovanjem takšnih delavcev, se velika večina podjetij v panogi sooča s problemom prevelikega povpraševanja po njihovih storitvah in zavrtnitvi določenega deleža povpraševanja.

V omenjeni panogi delujejo predvsem mikro in majhna podjetja, ki v zadnjih letih beležijo visoko rast v svojem poslovanju in povpraševanju po njihovih storitvah tako na domačem trgu kot tudi v tujini. Znotraj panoge pa je preboj na svetovni trg uspel tudi nekaterim slovenskim podjetjem, ki sodelujejo z najuglednejšimi svetovnimi multinacionalnimi podjetji v avtomobilski, farmacevtski, prehranski industriji itd. S takšnimi podjetji bomo po

uspešno zaključenih začetnih projektih v prihodnosti zagotovo poskusili vzpostaviti dolgoročno sodelovanje.

5.4.2 Analiza panoge

Na podlagi zbranih primarnih in sekundarnih virov sem izdelal analizo panoge prek Porterjevega modela petih silnic, ki vključuje pet elementov: tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnost substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev. Analiza panoge potrjuje, da je trg posoje delovne sile predvsem na področju inštaliranja vodovodnih, plinskih in ogrevalnih napeljav in naprav, ter postavitvi čistih prostorov in prezračevanja zelo zanimiv, saj ponuja velik potencial za rast in širjenje na domačem trgu kot tudi v drugih državah. Panoga zadnja leta beleži rast. Projekcije za prihodnost napovedujejo rast tudi v prihodnjih letih, kar posledično pomeni, da bo rast tržnega segmenta in potreba po najemu delovne sile tudi v prihodnje.

Konkurenčnost v panogi posoje in posredovanje delovne sile za dejavnosti v gradbeništvu nista tako velika, saj se velika večina podjetij v celotni panogi z SKD–klasifikacijo F, tj. gradbeništvu, srečuje s pomanjkanjem nizko kvalificirane in strokovno usposobljene delovne sile. Podjetja, ki posredujejo nizko kvalificirane in strokovno usposobljene delavce za delo v različnih segmentih gradbeništva, so polno zasedena. Povpraševanje po najemu takšnih delavcev je veliko večje kot dejanska ponudba na trgu. Direktor podjetja ABC, d. o. o., s katerim sem opravil intervju, je dejal, da njegovo podjetje prejme veliko več povpraševanja s strani naročnikov, kot ga dejansko realizirajo. V primeru, da bi podjetje lahko najelo nizko kvalificirane in strokovno usposobljene delavce, bi lahko nudili delo več kot 40 dodatnim delavcem. Vendar zaradi pomanjkanja delovne sile mora zavračati določen odstotek povpraševanj.

Vstop novih podjetij v panogo je relativno enostaven, saj panoga posredovanje delovne sile ne zahteva visokih finančnih vložkov. Največji izziv novim podjetjem, ki bodo začela delovati v omenjeni panogi, predstavlja pridobivanje in zaposlovanje ustreznega kadra, torej nizko kvalificiranih in strokovno usposobljenih delavcev. Splošno velja, da je takšen kader izredno iskan in na trgu primanjkuje takšnih delavcev. Na podlagi sporazuma med Slovenijo ter Bosno in Hercegovino za delovne migracije obstoječim in novim podjetjem omogoča pridobitev nove delovne sile tudi v tujini brez večjih finančnih in časovno zamudnih postopkov. S sporazumom je tako precej lažje in hitreje pridobiti iskano delovno silo, kar novim podjetjem omogoča hiter in uspešen prodor na trg.

Nevarnost, da bi se povpraševanje po nizko kvalificirani in strokovno usposobljeni delovni sili v prihodnosti zmanjšalo oziroma bi se pojavila možnost substitutov storitve, je zelo majhna, saj je trend rasti povpraševanja po takšni delovni sili naraščajoč. Poleg tega pa se standardi na področju prezračevanja, ogrevanja, potreb po čistih prostorih itd. iz leta v leta zaostrojujejo. Posledično se zaradi omenjenega dejavnika povečuje tudi povpraševanje po

izvajanju takšnih storitev in posledično po najemu nizko kvalificirane in strokovno usposobljene delovne sile. Strahu, da v prihodnje ne bi bilo povpraševanja po takšnih storitvah, ni. Tudi v primeru, da bi se spremenila in nadgradila tehnologija, bo potreba po montaži in storitvi takšnih izdelkov vedno prisotna.

Glavni kupci oziroma najemniki nizko kvalificirane in strokovno usposobljene delovne sile na področju prezračevalnih in drugih strojnih sistemov ter postavitv čistih prostorov so podjetja, ki projektirajo in montirajo strojne inštalacije v farmacevtski, biotehnološki, avtomobilski, prehranski industriji itd. Standardi kakovosti so v omenjenih segmentih na najvišji možni ravni in ne dopuščajo nobenih odstopanj in napak. Zaradi tega imajo pogajalsko moč kupci izredno visoko, saj v primeru nestrokovnosti in neprofesionalnosti enostavno ni mogoče sodelovati s takšnimi podjetji. Zaradi odgovornosti in narave dela podjetja, ki izvajajo takšne projekte, raje zavrnejo posel, za katerega nimajo dovolj ustreznega kadra, kot da bi bili primorani sodelovati s podjetji, ki ponujajo in posredujejo strokovno neusposobljene delavce.

Zavod za zaposlovanje v Republiki Slovenije in tudi v Bosni in Hercegovini predstavlja trg za pridobitev nove delovne sile. Veljavna zakonodaja je jasno določena in ne dovoljuje nikakršnih odstopanj. Podjetja, ki želijo pridobiti zaposlene z zavoda v Republiki Sloveniji, kot tudi kader iz Bosne in Hercegovine, morajo upoštevati in izpolnjevati vse kriterije, ki jih določajo zakoni in predpisi. To je eden izmed glavnih razlogov, zakaj je pogajalska moč dobaviteljev, kar v tem primeru predstavljajo različni zavodi za zaposlovanje, na zelo visoki ravni.

5.4.3 Konkurenca

V Sloveniji je bilo 13. 1. 2020 registrirano 397 podjetij, ki imajo registrirano glavno dejavnost z SKD–klasifikacijo N 78.2 – posredovanje začasne delovne sile. Znotraj panoge lahko ločimo dve vrsti podjetij. Na eni strani imamo podjetja, ki delujejo kot zaposlovalne agencije. Takšna podjetja svojim naročnikom, ki so v velikih primerih velike organizacije, poiščejo in posredujejo željen kader. Največja takšna podjetja na slovenskem trgu so: Adecco H.R. d. o. o, Kariera d. o. o., Trenkwalder d. o. o. itd. Na drugi strani pa obstajajo podjetja, ki zaposlujejo delavce z namenom posredovanja in posojanja le–teh drugim podjetjem, ki se srečujejo s pomanjkanjem delovne sile zaradi začasnega povečanega obsega dela. To je lahko posledica sezonskosti ali pa projektne narave dela. Takšna podjetja bodo v največji meri konkurenca za izbrano podjetje.

Panoga gradbeništvo zajema zelo širok asortima storitev in dejavnosti. To predstavlja enega izmed glavnih razlogov, da so podjetja, ki se ukvarjajo s posredovanjem delovne sile na področju gradbeništva, v veliki meri ozko usmerjena in specializirana za določen del dejavnosti. Izbrano podjetje bo svojo novo poslovno priložnost razvilo na področju montaž prezračevalnih, plinskih in ogrevalnih napeljav in naprav. Največjo konkurenco za izbrano

podjetje bodo predstavljala podjetja, ki se ukvarjajo s posredovanjem kadra za izvajanje montaž omenjenih dejavnosti. Primer takšnih podjetij na slovenskem trgu so: Agado d. o. o., Ikos d. o. o., Terz d. o. o., Panovis d. o. o. itd.

5.4.4 Trendi in velikost trga

Zahteve v farmacevtski, biotehnološki, avtomobilski, prehrabni industriji itd. se iz leta v leto zaostrujejo in zahtevajo višje standarde kakovosti. Poleg višjih standardov kakovosti so nujni tudi vsakoletni pregledi in nadgradnje obstoječih obratov. Dandanes so zahteve po sterilizaciji poslovnih obratov v omenjenih industrijah vedno bolj pogoste, kar pomeni, da je čedalje večje število podjetij, ki potrebuje tako imenovane čiste prostore z nizko stopnjo kontaminacije. Poleg tega pa so strojne inštalacije nujno potrebne tudi v številnih poslovnih in stanovanjskih objektih za uspešno pridobljeno uporabno dovoljenje.

Zaradi opisanih dejavnikov in standardov je povpraševanje po različnih strojnih inštalacijah vedno večje. Direktor podjetja ABC d. o. o., s katerim sem opravil intervju, je potrdil, da je tržni potencial v panogi neizkoriščen in obstaja veliko možnosti za rast poslovanja obstoječih podjetij, kot tudi možnost vstopa novih podjetij na trg, ki bodo zapolnila tržno praznino. Tako njegovo podjetje kot tudi konkurenčna podjetja v panogi se soočajo z velikim povpraševanjem po njihovih storitvah. V intervjuju je dejal, da enostavno ne zmorejo sprejeti celotnega povpraševanja svojih naročnikov, saj imajo zapolnjene vse lastne kapacitete delovne sile. Pri podjetjih, ki posredujejo delovno silo, pa enostavno ni možno najeti večjega števila delavcev, ki bi bili strokovno usposobljeni in primerni za delo na njihovih projektih.

5.5 Konkurenčna prednost in strategija

Za izbrano podjetje in novo poslovno priložnost sem naredil analizo SWOT, ki analizira podjetje na podlagi konkurence. Analiza je razdeljena na dva dela, ki zajemata notranje in zunanje dejavnike. Notranji dejavniki analize vključujejo prednosti in slabosti izbranega podjetja, medtem ko analiza zunanjih dejavnikov opredeljuje priložnosti in nevarnosti v prihodnosti na podlagi analize PESTLE. Analiza SWOT izbranega podjetja je prikazana v tabeli 2.

Tabela 2: Analiza SWOT

PREDNOSTI	SLABOSTI
- Raznoliko znanje lastnikov in dobri medsebojni odnosi	- Pomanjkanje referenc izbranega podjetja na področju montaž prezračevalnih in ogrevalnih napeljav in čistih prostorov

se nadaljuje

Tabela 2: Analiza SWOT (nad.)

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Široka mreža poznanstev podjetij na področju inženiringa in montaž prezračevalnih sistemov - Podpisan dogovor o sodelovanju z naročnikom - Dobra mreža na bosanskem trgu dela in zavodu za zaposlovanje - Izkušnje na področju delovnih dovoljenj za tujce - Prilagodljivost 	<ul style="list-style-type: none"> - Nepoznavanje slovenskega jezika posredovanih delavcev - Neizkušenost monterjev na področju postavitve čistih prostorov
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Velik tim izkušenih in strokovnih monterjev za prezračevalne sisteme in postavitve čistih prostorov - Partnerstvo z inženirskimi podjetji - Pomanjkanje delovne sile - Rast segmenta 	<ul style="list-style-type: none"> - Zmanjšanje obsega poslovanja partnerskih podjetij - Sprememba zakona - Zahteve po znanju tujih jezikov posredovanih delavcev - Fluktuacija delovne sile

Vir: lastno delo.

Lastništvo izbranega podjetja je razdeljeno med tri lastnike. Vsak izmed njih ima enakovreden delež, kar predstavlja tretjino podjetja. Po izobrazbi sta dva izmed partnerjev ekonomista, medtem ko je en partner magister gradbeništva. Vsi partnerji delujejo na različnih službenih področjih. Znanje in izkušnje z različnih področij, ki jih lastniki prispevajo v podjetje, predstavljajo dodano vrednost. Poleg tega se je v preteklosti izkazalo, da kljub težkim situacijam in negotovim časom, s katerimi se lastniki spopadajo, ni prišlo do kakršnega koli trenja in neskladja glede odločitev in sodelovanja. Prispevek dela in izkušenj vseh izmed lastnikov predstavlja enako težo. Eden izmed lastnikov ima zelo dobre povezave do naročnikov in podjetij, ki izvajajo inženiring, montažo prezračevalnih napeljav in postavitve čistih prostorov ter se srečujejo s pomanjkanjem delovne sile. To predstavlja eno izmed glavnih prednosti izbranega podjetja, saj ima izbrano podjetje podpisan dogovor o sodelovanju z naročnikom. Na podlagi dogovora bomo novo poslovno priložnost začeli izvajati oktobra 2021. Prispevek drugega partnerja je ključen pri pridobitvi delovne sile. Zaradi široke mreže poznanstev na bosanskem trgu dela, kot tudi povezav znotraj bosanskega zavoda za zaposlovanje, bomo veliko lažje pridobili zelo iskan kader. Na podlagi poznanstev enega izmed lastnikov smo sklenili dogovor z dvema delavcema, ki sta strokovno usposobljena in imata izkušnje s področja montaž, da se bosta konec meseca septembra 2021 preselila v Slovenijo in zaposlila v izbranem podjetju. Tretji partner pa ima dolgoletne izkušnje s področja pridobivanja delovnih dovoljenj za tujce, kar bo močno olajšalo postopke pri zaposlovanju bosanskih delavcev. Zaradi majhnosti podjetja smo

izredno prilagodljivi in zmožni hitro odreagirati na spremembe. To je tudi ena izmed pomembnih prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji.

Pomanjkanje referenc na področju montaž prezračevalnih in ogrevalnih napeljav ter postavitev čistih prostorov predstavlja eno izmed slabosti, ki jih ima izbrano podjetje v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. To lahko izbranemu podjetju predstavlja oviro, s katero se bo na začetku implementacije nove dejavnosti soočalo in srečevalo, zlasti pri pridobivanju novega dela in sodelovanju z novimi naročniki. Poleg pomanjkanja referenc pa bo podjetje zaposlilo dva monterja, ki govorita izključno svoj materni jezik, tj. bosanski jezik, in imata znanje osnovne ravni nemščine. Poleg težav z jezikom monterja nikoli nista sodelovala pri montaži čistih prostorov, temveč zgolj na področju prezračevalnih napeljav.

Podjetje bo svoje priložnosti iskalo v zaposlovanju večjega števila izkušenih monterjev, ki bodo strokovni in uspešno izvajali svoje delo. Poleg tega bo podjetje v prihodnosti iskalo možnosti za dolgoročno sodelovanje z inženirskimi podjetji, ki pridobivajo nove projekte in izvajajo zgolj inženirski del, medtem ko bi bilo izbrano podjetje lahko odgovorno za celotno izvedbo montaž in realizacijo projektov. Izbrano podjetje ima dobre možnosti zaposlovati večje število monterjev v prihodnosti, saj se trendi povpraševanja po nizko kvalificirani in strokovno usposobljeni delovni sili iz leta v leto povečujejo. Poleg tega pa se standardi v številnih industrijah zaostrujejo in povečujejo povpraševanje po prezračevalnih in ogrevalnih napeljavah ter postavitvi čistih prostorov, kar predstavlja rast omenjene panoge.

Nevarnosti, ki se lahko v prihodnosti pojavijo v izbranem podjetju, so številne, a premostljive s sledenjem trendom in z dobro strategijo. Ena izmed nevarnosti za podjetje lahko predstavlja zmanjšanje obsega poslovanja partnerskih podjetij. To bi za izbrano podjetje lahko pomenilo manjše povpraševanje po delovni sili oziroma višek delavcev, katerim izbrano podjetje ne bi moglo nuditi dela. Poleg zmanjšane obsega dela lahko neznanje tujih jezikov posredovanih delavcev predstavlja nevarnost, saj je možno, da bo naročnik v prihodnje zahteval poleg strokovnega znanja tudi znanje tujih jezikov. V primeru, da se v prihodnosti spremeni zakon o pridobitvi delovne sile iz Bosne in Hercegovine, bi to izbranemu podjetju lahko predstavljalo dodatne težave, saj bomo iz omenjene države zaposlovali največ delavcev. Fluktuacija zaposlenih v izbranem podjetju lahko predstavlja nevarnost, saj bo izbrano podjetje veliko investiralo v strokovno izobraževanje delavcev. V primeru fluktuacije dobrega kadra bi se lahko podjetje znašlo v resnih težavah in ne bi bilo zmožno kakovostno opravljati storitev.

Zastavljeni cilji za novo poslovno priložnost v prvih petih letih poslovanja so:

- zaposliti 10 kvalificiranih in strokovno usposobljenih monterjev v petem letu poslovanja;
- višina letnih prihodkov v petem letu poslovanja 300.000 evrov;
- prepoznavnost izbranega podjetja na področju posredovanja delovne sile.

5.6 Prihodkovni model

Glavni viri prihodkov nove poslovne ideje bodo povezani glede sklenjenih predhodnih dogovorov z naročniki. Plačilo naročnikov bo lahko temeljilo na številu opravljenih ur, ki jih bodo naši delavci opravili na projektih, oziroma plačilu za uspešno zaključen projekt, ki bo ovrednoten glede predvidenih ur izvajanja del na projektu. Zaposleni izbranega podjetja bodo delovali na projektih, kjer se bodo v večini primerov montirale prezračevalne in ogrevalne napeljave ter postavitve čistih prostorov. Časovni okvir izvajanja projektov bo v povprečju tri mesece. Projekti se bodo izvajali na domačem trgu kot tudi v tujini. Število opravljenih ur se bo obračunavalo dvakrat mesečno. Na podlagi obračuna bo izbrano podjetje svojim naročnikom izstavilo račun s 30–dnevno valuto. Cene na slovenskem trgu za opravljeno uro se gibljejo v povprečju 15 evrov za opravljeno uro, medtem ko se cene v Avstriji in Nemčiji gibljejo v povprečju 25 evrov za opravljeno uro. V primeru plačila za uspešno izveden projekt pa se bo predhodno naredila kalkulacija o predvidenem obsegu ur, ki bodo potrebne za izvedbo celotnega projekta. Poleg nove poslovne ideje bo podjetje imelo prihodke tudi z obstoječe gostinske dejavnosti. Glavna dejavnost izbranega podjetja bo v zgodnji fazi implementacije nove poslovne priložnosti predstavljala vir financiranja.

5.7 Načrt trženja

Eden izmed glavnih in najpomembnejših načinov trženja izbranega podjetja in storitve v zgodnji fazi poslovanja bo trženje prek referenc, ki jih bo podjetje pridobilo v času poslovanja. Podjetje bo stremelo k izvajanju storitev na najvišji možni ravni, kar bi lahko vplivalo na dolgoročno sodelovanje s partnerji in pridobivanje dobrih referenc. Poleg tega je planirana izdelava nove spletne strani, ki bo dokončana najkasneje do konca leta 2021. Spletno stran bomo v drugem letu poslovanja aktivno oglaševali in organizirali različne Google kampanje. Prav tako bomo prisotni na socialnem omrežju LinkedIn, kjer bomo predstavili naše podjetje in aktivno poročali o tedenskih dejavnostih podjetja. Prisotni bomo tudi na različnih slovenskih gradbenih portalih, kjer je možno oglaševati svoje storitve.

Za leto 2022 planiramo aktivno udeležbo na različnih sejmih tako v Sloveniji kot tudi v Avstriji in Nemčiji, v primeru, da se bo situacija zaradi koronavirusa normalizirala. V primeru, da se situacija s koronavirusom ne bo normalizirala, pa se bomo udeležili sejmov prek interneta. Primeri sejmov, na katerih bomo v prihodnosti prisotni, so: Cleanzone v Frankfurtu, Medica Düsseldorf itd. Na sejmih bomo pridobili številne kontakte in poskusili stopiti v stik s podjetji, ki bi jim lahko posredovali delovno silo. V ta namen bomo v tretjem in petem letu poslovanja izdelali predstavitvene brošure v slovenskem, angleškem in nemškem jeziku, s katerimi bomo apelirali na nove poslovne partnerje, ki delujejo na projektih v Evropski uniji. Svojo mrežo partnerjev v tujini bomo iskali prek tujih gradbenih portalov in specializiranih revij, kjer bomo predstavili naše podjetje in poslovanje. Poleg tega bomo aktivirali Google kampanje tudi v tujini.

5.8 Načrt storitvenega procesa

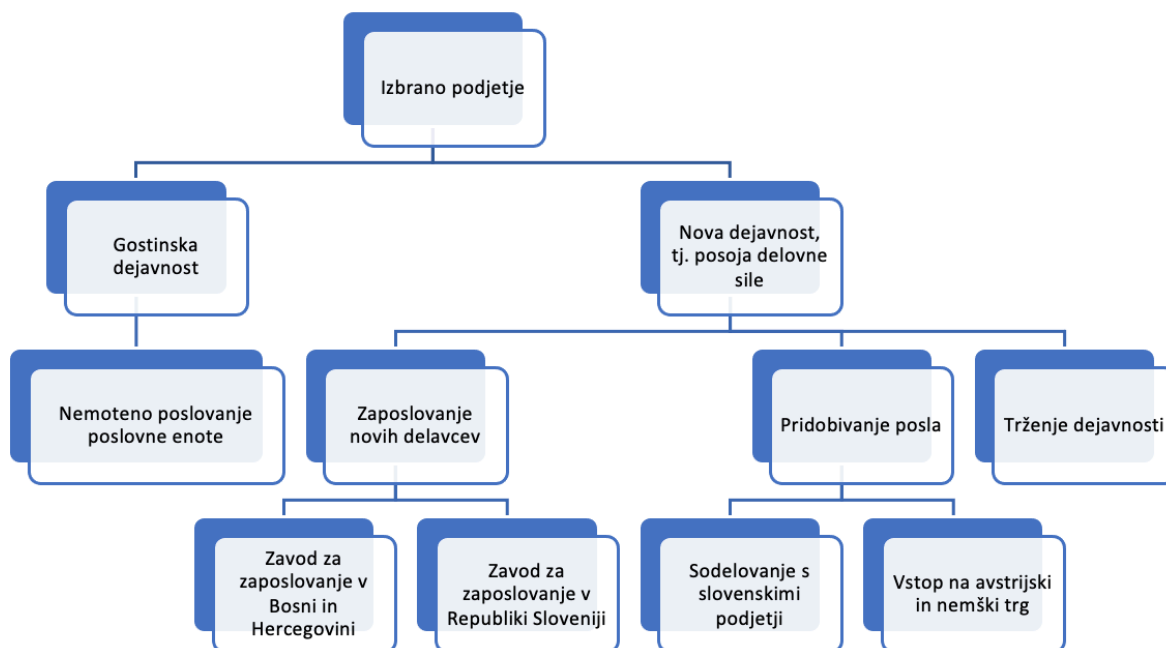
Ključni faktor v novem poslovnem procesu je pridobitev dveh nizko kvalificiranih in strokovno usposobljenih monterjev, s katerima imamo sklenjen dogovor za dolgoročno sodelovanje. Pred začetkom delovanja na prvem projektu, ki se bo začel v oktobru 2021, moramo poskrbeti in pridobiti vsa delovna dovoljenja za monterja. Postopek pridobitve vse potrebne dokumentacije se bo v izbranem podjetju začel izvajati v mesecu maju. Za uspešno zaposlitev delavcev iz Bosne in Hercegovine bomo zaposlenim morali zagotoviti prenočišče, zdravstveno zavarovanje in informativni list. Na podlagi informativnega lista bo upravna enota izdala kartico, s katero bodo delavci imeli pravico do dela (ZRSZ, brez datuma d). Vloga za izdajo dovoljenja je v prilogi 3. Poleg tega bodo vsi novo zaposleni v izbranem podjetju pred začetkom dela morali opraviti zdravniški pregled, izpit iz varstva pri delu in tečaj varnega dela na višini. Tečaj varnega dela na višini je eden izmed pogojev naročnika, ki ga delavci morajo izpolnjevati. V primeru, da ne bomo uspešno pridobili vseh dovoljenj znotraj določenega roka, ne bomo mogli začeti delovati na projektu, kar bi lahko pomenilo prekinitve sklenjenega dogovora z naročnikom in pogodbeno kazen.

Po uspešnem zaposlitvenem postopku prvih dveh monterjev v izbranem podjetju bomo začeli delovati na projektu, ki bo predvidoma trajal tri mesece. V času izvajanja prvega projekta bomo stalno preverjali delo zaposlenih in bili v stiku z naročnikom ter se sproti dogovarjali z njim glede novih projektov. V primeru, da naročnik ne bo imel novih projektov oziroma potreb po naših delavcih, bomo imeli mesec dni časa, da najdemo novega naročnika in se dogovorimo za nov projekt. Ključno pri novi poslovni ideji poleg ustrezne in kvalificirane delovne sile je, da bodo projekti in delo povezano potekali brez večjih časovnih lukenj, v katerih ne bomo imeli dela za naše zaposlene. Zato bo pomembno vlogo igrala časovnica celotnega poslovnega procesa.

5.8.1 Izvedbeni proces

Poslovni proces izbranega podjetja je sestavljen iz dveh segmentov podjetja. Na eni strani imamo uveljavljeno osnovno dejavnost podjetja, tj. gostinska dejavnost, ki bo nemoteno potekala, kot je bilo to pred situacijo s koronavirusom. Osnovna dejavnost bo hkrati tudi vir financiranja nove poslovne priložnosti. Na drugi strani pa imamo novo dejavnost, in sicer posojilo delovne sile ostalim podjetjem na domačem in tujem trgu. Izvedbeni proces izbranega podjetja je prikazan na sliki 18.

Slika 18: Diagram poslovnih procesov



Vir: lastno delo.

Nova poslovna priložnost, tj. posoja in posredovanje delovne sile, je sestavljena iz treh delov. Prvi del je dejavnost iskanja in zaposlovanja novih nizko kvalificiranih in strokovno usposobljenih delavcev, ki bodo izvajali montaže prezračevalnih in toplotnih napeljav ter montažo čistih prostorov. Nove monterje bomo iskali tako na slovenskem zavodu za zaposlovanje kot tudi prek bosanskega zavoda za zaposlovanje. Povezali se bomo prek poznanstev, ki jih imamo na bosanskem zavodu za zaposlovanje. Na ta račun bomo poskušali pridobiti najboljši možen kader za opravljanje naše dejavnosti.

Drugi zelo pomemben del nove dejavnosti je pridobivanje posla in povpraševanja po delovni sili izbranega podjetja. Prvega partnerja v izbranem podjetju smo že pridobili, saj smo sklenili dogovor za izvedbo prvega projekta. Z omenjenim partnerjem se bomo trudili vzpostaviti dolgoročno sodelovanje, vendar ne želimo, da je celotna dejavnost odvisna od enega kupca. Zaradi tega bomo na slovenskem trgu iskali tudi druga podjetja, s katerimi bomo poskusili vzpostaviti dobre odnose in možnost za sodelovanje. Po prvem letu delovanja nove poslovne priložnosti bomo poleg slovenskih partnerjev iskali partnerje tudi v tujini. Ciljna trga v tujini sta predvsem avstrijski in nemški trg.

Tretja pomembna dejavnost nove poslovne ideje je trženje podjetja in njihove storitve. Ravno iz tega namena planiramo sodelovati z zunanjim izvajalcem, ki bo odgovoren za postavitev spletne strani do konca leta 2021. Podjetja, ki bo odgovorno za izdelavo spletne strani, še nismo izbrali. Začetek izdelave spletne strani je predviden oktobra 2021. Ko bo spletna stran zaključena in optimizirana, jo bomo aktivno oglaševali in promovirali prek

različnih Google kampanj. Sočasno pa bomo od začetka izvajanja projekta aktivno prisotni na socialnem omrežju LinkedIn. V začetku leta 2022, ko bomo pridobili reference, bomo začeli iskati gradbene portale, prek katerih se bomo lahko oglaševali.

5.8.2 Potrebe po zaposlenih in delovni čas

Na začetku implementacije nove poslovne priložnosti bomo delovali trije lastniki, ki si bomo razdelili delo glede na področja in pretekle izkušnje. Eden izmed lastnikov bo skrbel za pridobivanje in zaposlovanje kadra glede na potrebe ter kasneje izvajal nadzor nad projekti, saj bo prav on nosilec dejavnosti. Drugi lastnik bo skrbel za pridobivanje novega posla, povezovanje z novimi partnerji in sodelovanje z obstoječimi partnerji. Tretji lastnik pa bo odgovoren za pridobitev vseh dokumentov in dovoljenj, ki so potrebni in nujni za delovanje delavcev na projektih, ter sodelovanje z zunanjim računovodskim servisom. Odgovoren bo za finančno sliko izbranega podjetja. Delo lastnikov bo odvisno od časovnih zahtev nove poslovne dejavnosti. Konec meseca septembra bomo zaposlili dva monterja. Oba zaposlena bosta v prvih dneh zaposlitve opravila izpit za varno delo na višini, zdravniški pregled in varstvo pri delu. Vse to bo potekalo in vzelo nekaj dni. Delo monterjev na projektu se bo predvidoma začelo v oktobru. V času projekta bosta monterja tedensko opravila 56 ur na gradbišču, saj je to eden izmed pogojev našega naročnika.

5.8.3 Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja

Novi lastniki so od prevzema izbranega podjetja sodelovali s priznanim zunanjim računovodskim servisom. Računovodske storitve opravljajo izredno kakovostno ter so ažurni in dosledni glede sprememb, ki se pojavijo v slovenski zakonodaji. Kot podjetje smo v času koronavirusa zaradi dobrega sodelovanja z računovodskim servisom uredili vsa delovna razmerja znotraj podjetja in pridobili sredstva prek številnih paketov ukrepov za omilitev posledic epidemije (v nadaljevanju PKP). Tudi v prihodnje pričakujemo tesno sodelovanje z zunanjim računovodskim servisom, saj nam bodo v času pridobivanja delovnih dovoljenj in pri postopku zaposlovanja tujcev v veliko pomoč. Dodatno delo, ki bo nastalo zaradi nove dejavnosti v podjetju, bodo mesečno zaračunali 200 evrov. Nato pa bodo od drugega leta naprej za vsakega dodatno zaposlenega v podjetju zaračunali 25 evrov. Vse omenjene cene so brez davka.

Pri kreiranju nove spletne strani se bomo obrnili na podjetje, ki se ukvarja tako s postavitvijo spletne strani kot tudi z Google kampanjami in vzdrževanjem domene in e-pošte. Za postavitev spletne strani bo podjetje namenilo 2.000 evrov, v letu 2022 pa bomo mesečno investirali 150 evrov za oglaševanje prek Googla in vzdrževanje spletne strani. Mesečno bomo analizirali rezultate na podlagi različnih Googlovih kampanj in prejetega povpraševanja za najem delovne sile, ki ga bomo dobili prek spletne strani. V primeru, da se bo sodelovanje s podjetjem, ki bo odgovorno za oglaševanje prek Googla, izkazalo za uspešno, bomo v četrtem letu povečali mesečni znesek, namenjen oglaševanju spletne strani,

s 150 na 175 evrov mesečnih izdatkov. Vse omenjene cene so brez davka na dodano vrednost.

5.8.4 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja

Nova gradbena zakonodaja, ki je bila sprejeta 1. 6. 2018, vključuje nov Gradbeni zakon (v nadaljevanju GZ) in Zakon o arhitekturni in inženirski dejavnosti (v nadaljevanju ZAID). Zakon se nanaša na podjetja, ki želijo opravljati gradbeno dejavnost. Podjetja morajo izpolnjevati pogoje (OZS, 2021):

- »imeti zavarovano odgovornost za škodo v zvezi z opravljanjem svoje dejavnosti;
- imeti sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za polni delovni čas ali za krajši delovni čas v posebnih primerih v skladu z zakonom, ki ureja delovna razmerja, z najmanj enim delavcem, ki izpolnjuje pogoje za vodjo del oziroma je samozaposlen in je hkrati tudi vodja del (pogoj iz te alineje je izpolnjen, če ima izvajalec, ki izpolnjuje pogoje po predpisih, ki urejajo opravljanje obrtne dejavnosti, in izvaja dejavnost na obrtni način, nosilca dejavnosti vpisanega v Imenik vodij del pri OZS)« (OZS, 2021).

V prilogi 4 je vloga za vpis v Imenik vodij del. Kriterijev, ki so zahtevani za vpis v Imenik vodij del, je več. V izbranem podjetju bo v Imenik vodij del vpisan eden izmed lastnikov, ki izpolnjuje pogoje po kriteriju pooblaščen inženir. Oseba, ki bo v izbranem podjetju nosilec gradbene dejavnosti, ima zaključeno VII. stopnjo izobrazbe s področja gradbeništva. Poleg ustrezne stopnje izobrazbe pa je v letu 2020 pridobil strokovni izpit za pooblaščenega inženirja na podlagi zakona ZAID in Splošnega akta o strokovnem izpitu pooblaščenega inženirja. S tem izpolnjuje vse pogoje in zahteve, ki so potrebni za vpis v Imenik vodij del (OZS, brez datuma).

5.9 Splošni terminski plan

V izbranem podjetju bomo maja 2021 registrirali novi dejavnosti po SKD–klasifikaciji N 78.22 – posredovanje začasne delovne sile in F 43.22 – inštaliranje vodovodnih, plinskih in ogrevalnih napeljav in naprav ter vpisali nosilca dejavnosti za SKD–klasifikacijo F. Sledil bo postopek pridobitve dokumentov, ki so potrebni za zaposlitev dveh tujcev v slovenskem podjetju. Konec septembra jih bomo tudi uradno zaposlili. Pred začetkom prvega projekta bosta monterja opravila zdravniški pregled, izpit iz varstva pri delu in tečaj varnega dela na višini. V septembru bomo v podjetju kupili vso potrebno delovno in zaščitno opremo ter prevozno sredstvo. Hkrati bo kupljena oprema predstavljala osnovna sredstva nove poslovne dejavnosti.

Po uspešnem začetku delovanja na novem projektu bomo iskali nove potencialne kupce in se poskusili povezati z novimi partnerji ter dogovoriti za sodelovanje. Skladno z iskanjem novih projektov bomo oktobra začeli s postavitvijo nove spletne strani. Planiramo, da bo

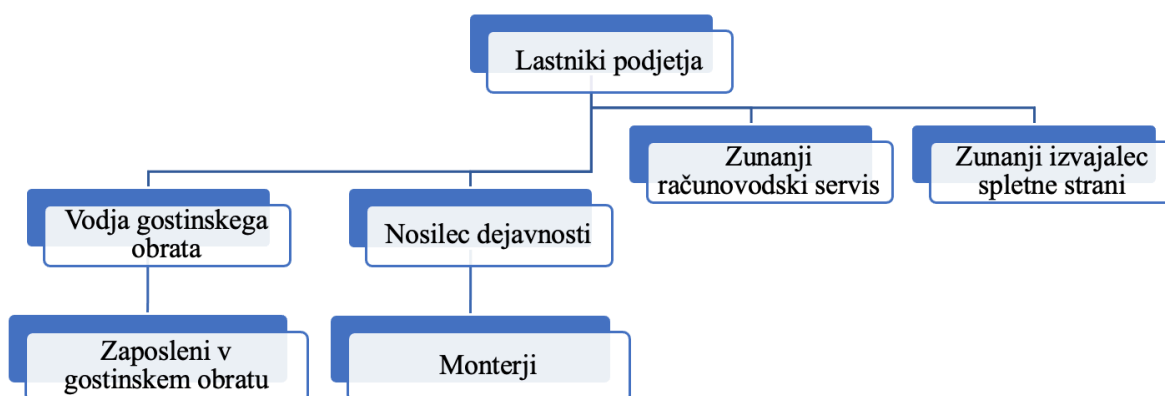
spletna stran zaključena najkasneje do konca leta 2021. V začetku leta 2022 pa imamo v planu izvesti različne Google kampanje. V primeru, da bomo imeli razporejeno delo za monterje brez večjih časovnih praznin, bomo v drugi polovici leta 2022 iskali nove sodelavce, ki jih bomo zaposlili v oktobru. Z zaposlitvijo novih delavcev bomo investirali v novo opremo. V vsakem nadaljnjem letu planiramo zaposliti dva dodatna delavca v mesecu oktobru, kar pomeni, da planiramo zaposlovati 10 monterjev konec leta 2025. Poleg 10 delavcev planiramo, da bo podjetje lastilo tudi štiri tovorna vozila in pet kompletov električnega in ročnega orodja.

V tretjem letu poslovanja planiramo, da bodo naši zaposleni začeli delo izvajati tudi na tujih trgih v državah Evropske unije. Predvsem se bomo usmerjali na avstrijski in nemški trg. Predviden obseg dela v tujini v tretjem letu poslovanja je 20 odstotkov, v četrtem letu 30 odstotkov in v petem letu izvajanja nove dejavnosti 40 odstotkov vseh opravljenih ur zaposlenih, ki jih bodo opravili za različne naročnike. Vsi delavci, ki bodo napoteni na delo v različne države Evropske unije, bodo morali pridobiti potrdilo A1. Potrdilo ureja obvezno zavarovanje delavcev v tujini.

5.10 Vodstvena skupina in kadri

Izbrano podjetje je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo in ima tri enakovredne lastnike z eno tretjino deleža podjetja. Z implementacijo nove poslovne priložnosti, tj. posredovanje delovne sile ostalim podjetjem, bo podjetje razdeljeno na dve samostojni poslovni enoti. Na eni strani bo podjetje imelo poslovno enoto, ki se ukvarja z gostinskim obratom, na drugi strani pa bo druga poslovna enota izvajala posredovanje delovne sile. Obe enoti bosta delovali samostojno in neodvisno. Slika 19 prikazuje organizacijsko strukturo podjetja.

Slika 19: Organizacijska struktura podjetja



Vir: lastno delo.

Vodja enote, ki se ukvarja z gostinskim obratom, je odgovoren za celotno poslovanje poslovne enote. Ta je v normalnih okoliščinah pred situacijo s koronavirusom zaposloval štiri osebe za polni delovni čas. Ko se bo situacija s koronavirusom normalizirala, bo vodja poslovne enote enkrat tedensko poročal tedensko poslovanje in plane lastnikom podjetja. Nova poslovna priložnost bo zahtevala novo neodvisno poslovno vejo družbe. Nosilec odgovornosti bo eden izmed lastnikov, ki bo hkrati odgovoren za poslovanje in aktivnosti znotraj nove dejavnosti. Na podlagi prejetega povpraševanja po delovni sili bo odgovoren za celotne plane glede razporeditve delavcev, dopustov in nujnih potrebnih stvari. Enkrat tedensko se bo organiziral kolegij, na katerem se bomo dobili vsi lastniki. Na sestankih se bodo predstavljali tedenski plani in projekcije za prihodnost. Poleg tega pa bo ena izmed ključnih nalog sestanka prenos vseh pomembnih informacij na vse deležnike. Podjetje bo sodelovalo z zunanjim računovodskim servisom in zunanjim podjetjem, ki bo odgovorno za postavitev in vzdrževanje spletne strani ter trženje storitev. Sodelovanje z zunanjima izvajalcema bosta prevzela druga dva lastnika.

5.11 Finančni načrt

V izbranem podjetju planirani prihodki za novo poslovno idejo temeljijo na podlagi števila zaposlenih monterjev v podjetju, ki bodo opravljali in izvajali storitve za različne naročnike. Glede na naravo dela in časovne terminske plane bom v kalkulaciji število opravljenih ur razdelil na mesečno povprečje. Povprečno bo vsak delavec letno opravil 2.088 delovnih ur. Predpostavljam, da bomo v prvem in drugem letu delovali zgolj na projektih na slovenskem trgu, medtem ko bomo z delom na avstrijskem in nemškem trgu začeli v tretjem letu delovanja nove poslovne dejavnosti. Cena opravljene ure za montažo prezračevalnih sistemov in postavitev čistih prostorov se na slovenskem trgu giblje okrog 15 evrov na opravljeno uro, medtem ko so cene na avstrijskem in nemškem trgu veliko višje. V Avstriji in Nemčiji se cene montaž v povprečju gibljejo okrog 25 evrov na opravljeno uro. To je tudi glavni razlog, zakaj bomo v prihodnosti stremeli k delovanju in opravljanju storitev predvsem na avstrijskem in nemškem trgu, saj bomo na ta način dosegli večji donos na zaposlenega monterja v izbranem podjetju.

5.11.1 Stroški

Stroški, ki jih bomo v izbranem podjetju imeli zaradi opravljanja storitve posredovanje delovne sile ostalim podjetjem na domačem in tujem trgu, bodo:

- strošek zaposlenih,
- strošek prenočišč za zaposlene delavce,
- strošek postavitve spletne strani,
- strošek zakupa domene,
- strošek Google kampanij,
- strošek vzdrževanja spletne strani,

- strošek zavarovanja avtomobilov, registracij, slovenskih in avstrijskih vinjet,
- strošek goriva,
- strošek računovodskega servisa,
- strošek banke,
- strošek izdelave izjave o varnosti z oceno tveganja za delovna mesta,
- strošek varstva pri delu za vsakega novega zaposlenega,
- strošek tečaja varnega dela na višini,
- strošek zaščitne opreme,
- strošek porabe materiala,
- strošek porabe drobnega inventarja,
- strošek amortizacije vozil,
- strošek amortizacije drobnega inventarja – električno orodje,
- strošek amortizacije drobnega inventarja – ročno orodje,
- strošek prejetega posojila,
- strošek najema poslovnega prostora,
- stroški, povezani z najemom poslovnega prostora (elektrika, internet, čiščenje itd.),
- stroški uprave in
- strošek izdelave letakov.

Podrobna opredelitev stroškov na podlagi planiranega poslovanja v obdobju 2021–2025 je prikazana v prilogi 7. V projekciji izkaza poslovnega izida za obdobje 2021–2025 so prikazani predvideni letni nakupi osnovne opreme, potrebne za opravljanje nove dejavnosti, ter vsi predvideni stroški in predvideni prihodki za vsako leto posebej. Osnovna sredstva so amortizirana po 20– in 50–odstotni letni amortizacijski stopnji. Poleg tega so v projekcijah prikazane tudi kalkulacije povprečnih urnih postavk zaposlenih, kot tudi povprečna cena, ki jo bodo plačali naši naročniki. Pri izračunu bruto povprečne urne postavke za zaposlene sem upošteval vse dodatke in socialne prispevke delodajalca 16,1 odstotka, dodatek na delovno dobo, tj. 0,5 odstotka, in strošek malice. Kalkulacije so narejene na podlagi projekcij opravljenih ur na domačem trgu in v tujini. V projekcije niso vključeni stroški sejmov zaradi negotovosti in trenutne situacije s koronavirusom. Poleg stroškov sejma v kalkulacijah niso upoštevane morebitne bolniške odsotnosti, upad dela, strošek obiskov različnih sejmov in strošek oglaševanja prek različnih gradbenih portalov in v specializiranih revijah.

5.11.2 Viri financiranja in deleži v podjetju

Nova poslovna priložnost, tj. posoja delovne sile drugim podjetjem, se bo financirala prek glavne dejavnosti, ki se izvaja v izbranem podjetju, in sicer v gostinskem obratu. Po ukinitvi odloka o začasni prepovedi ponujanja in prodajanja blaga in storitev potrošnikom v Republiki Sloveniji bomo ves dobiček, ki ga bomo ustvarili prek glavne dejavnosti, zadržali v podjetju in ga namenili novi poslovni dejavnosti. V primeru, da se situacija s koronavirusom ne bo izboljšala in osnovna dejavnost ne bo ustvarila dovolj dobička, bomo poiskali drugačen vir financiranja. Osnovni kapital nove dejavnosti bo znašal 15.000 evrov.

Poleg osnovnega kapitala bomo lastniki za novo poslovno dejavnost podjetju nudili kratkoročno posojilo v višini 10.000 evrov z nominalno letno obrestno mero 0,5 odstotka. Posojilo bo podjetje vrnilo lastnikom v tretjem letu poslovanja. Sredstva bodo namenjena predvsem za večjo likvidnost nove veje izbranega podjetja. Zaradi omejenega začetnega vložka 25.000 evrov bomo lastniki primorani k »zategovanju«, da se izognemo nepotrebnim stroškom. Lastniki bomo podjetju pridobili začasna sredstva, kot so računalniška oprema, telefoni, internet itd. V primeru, da bo nova poslovna priložnost zahtevala večji finančni vložek kot vplačani osnovni kapital in posojilo lastnikov, tj. skupno 25.000 evrov, se bomo obrnili na financiranje prek bančnih kreditov. Zaradi dolgoletnega pozitivnega poslovanja izbranega podjetja ne bi smeli imeti večjih težav pri zagotavljanju kreditne sposobnosti. Pri nakupu novih vozil predvidoma v šestem letu poslovanja se bomo odločili za financiranje vozil prek finančnega leasinga, če bo takšna vrsta financiranja nudila boljše pogoje.

Poleg različnih virov financiranja bomo v prihodnje poskusili dodatna sredstva zbrati prek različnih javnih skladov, ki namenijo povratna kot tudi nepovratna sredstva za gospodarski razvoj. Na slovenskem trgu se bomo udeležili razpisov, na katerih bomo izpolnjevali pogoje. Zanimivi bodo predvsem razpisi prek Javne agencije Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije, tj. Spirit Slovenija. Poleg tega se občasno pojavijo zanimivi razpisi tudi na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo (v nadaljevanju GOV), SID banki, Slovenskem podjetniškem skladu itd. Sredstva bomo poskusili pridobiti tudi prek različnih razpisov, ki bodo objavljeni v sklopu Evropske unije.

5.11.3 Analiza donosnosti

V prilogi 6 je prikazana projekcija bilance stanja za obdobje 2021–2025, v prilogi 7 je prikazana projekcija izkaza poslovnega izida za obdobje 2021–2025, v prilogah 8–14 pa so prikazane projekcije drugih kazalnikov poslovanja izbranega podjetja za obdobje 2021–2025. Podjetje se bo v tretjem letu poslovanja nove dejavnosti usmerilo tudi na izvajanje storitev v tujini. Zaradi predvidenega višjega plačila po opravljeni uri na zaposlenega zaradi višjih urnih postavk v tujini se bodo prihodki in dobiček na zaposlenega vsako leto zviševali. To je tudi eden izmed glavnih razlogov, zakaj bo podjetje stremelo k čim večjemu opravljanju storitev v tujini.

ROA predstavlja razmerje med čistim dobičkom in sredstvi, s katerimi podjetje razpolaga za opravljanje svoje dejavnosti (Inter Prudens, brez datuma). Predvideno je, da bo podjetje imelo konec leta 2025 pet lastnih vozil, pet kompletov električnega in ročnega orodja, računalnik v poslovnem prostoru in spletno stran. Vsa sredstva se bodo amortizirala po 20–odstotni amortizacijski stopnji, razen računalnika v poslovnem prostoru, ki se bo amortiziral po 50–odstotni amortizacijski stopnji. ROA bo v prvem letu znašal 0,11, nato pa vsako leto rastle. V petem letu bo ROA znašal 0,67. To pomeni, da bo v petem letu 0,67 evra čistega dobička na vsak evro, ki ga bo izbrano podjetje imelo v osnovnih sredstvih. ROE pomeni,

koliko dobička oziroma izgube je bilo ustvarjeno z vloženim kapitalom (Antera, brez datuma). ROE bo v prvem letu znašal 0,2, medtem ko je v petem letu planiran 1,07. To pomeni, da bo izbrano podjetje z vsakim evrom vloženega kapitala zaslužilo 1,07 čistega dobička. Od četrtega leta naprej je predvideno vsakoletno izplačilo dobička, ki bo v petem letu znašal 27.000 evrov.

Točka preloma predstavlja obseg opravljenih ur za naročnike, kjer podjetje ne bo poslovalo z dobičkom ali izgubo. Projekcija točk prelomov za obdobje 2021–2025 je prikazana v prilogi 15. V prvem letu bo točka preloma znašala pri 907 opravljenih urah, v drugem pri 4.609 opravljenih urah, tretjem pri 8.147 opravljenih urah, v četrtem pri 11.693 opravljenih urah in v petem pri 15.104 opravljenih urah.

SKLEP

Demografske spremembe, nizka stopnja brezposelnosti in pomanjkanje nizko kvalificirane delovne sile v Republiki Sloveniji dandanes predstavljajo velike težave, s katerimi se številna podjetja vsakodnevno srečujejo v različnih panogah. Podjetja, ki delujejo v gradbenem sektorju, pa so z omenjenimi težavami še posebej izpostavljena. Trg dela enostavno ne ponuja zadostne količine nizko kvalificirane delovne sile, ki bi bila strokovno usposobljena in zmožna opravljati delo na projektih in gradbiščih. Tudi podjetja, ki posredujejo in posojajo takšno delovno silo, so polno zasedena in ne morejo zapolniti primanjkljaja takšne delovne sile. Trend povpraševanja po nizko kvalificirani delovni sili je iz leta v leto večji. Zaradi omenjenega problema sta Republika Slovenija ter Bosna in Hercegovina sklenili sporazum za lažjo pridobitev delovne sile, ki je stopil v veljavo leta 2013. Omenjeni sporazum nudi lažje pridobivanje delovne sile iz Bosne in Hercegovine, kjer se srečujejo z visoko stopnjo brezposelnosti. Kljub lažjemu postopku zaposlovanja delovne sile iz tujine je povpraševanje po nizko kvalificiranih delavcih še vedno veliko večje od dejanske ponudbe.

Na podlagi domačih in tujih znanstvenih virov sem proučil teoretično ozadje na področju podjetništva, strateškega managementa in virov financiranja. Vsa tri omenjena področja sem predstavil v prvih treh poglavjih teoretičnega dela magistrskega dela. Hkrati so prva tri poglavja podlaga za preverbo nove poslovne priložnosti, tj. posoje delovne sile na domačem in tujem trgu ostalim podjetjem prek izbranega podjetja. V empiričnem delu sem pripravil poslovni načrt za izbrano podjetje. Opisano problematiko sem pridobil na podlagi raziskav različnih trgov nizko kvalificirane delovne sile. Oceno velikosti trga sem dobil prek modela TAM–SAM–SOM. Na podlagi analize privlačnosti panoge, ki sem jo naredil na podlagi Porterjevega modela petih silnic, sem ugotovil, da je panoga zelo privlačna. Sledi analiza SWOT, ki temelji na ravni podjetja in hkrati vključuje analizo PESTLE. Na podlagi analize okolja in poslovne priložnosti sem opisal strategijo za implementacijo nove poslovne ideje, katero sem podprl s finančnimi napovedmi za prihodnjih pet let. Poslovni načrt je

podkrepljen s predstavitvijo potencialnih kanalov za pridobivanje povratnih in nepovratnih finančnih sredstev, ki so ključna za uspešno izvedbo nove poslovne ideje.

Glavni namen magistrskega dela je bil proučiti domače in tuje znanstvene članke ter razširiti znanje na področju podjetništva, strateškega managementa in virov financiranja. Na podlagi predhodnega in novo pridobljenega znanja sem izdelal poslovni načrt nove poslovne priložnosti, tj. posredovanje delovne sile ostalim podjetjem, ter odgovoril na zastavljena raziskovalna vprašanja. Nova poslovna priložnost je zaželena, saj rešuje trenutno problematiko, s katero se srečujejo številna podjetja. Poleg tega je poslovna priložnost izvedljiva, saj ima izbrano podjetje dovolj kapitala, znanja in povezav za uspešno realizacijo. Donosnost nove priložnosti je hkrati zadnje zastavljeno raziskovalno vprašanje. Izkaz poslovnega izida izbranega podjetja potrjuje, da je nova poslovna priložnost donosna. Na podlagi raziskave potrujem predhodno zastavljeno tezo magistrskega dela. Kljub konkurenčnosti in obstoječi ponudbi na trgu nova poslovna priložnost omogoča velik potencial za rast in razvoj poslovanja.

Na podlagi analize znanstvene in strokovne literature ter trenutne situacije na področju trga dela magistrsko delo prispeva k znanosti s teoretičnega vidika in predstavitvi problematike, s katero se srečujejo številne države v Evropski uniji in Veliki Britaniji. Praktični prispevek magistrskega dela pa predstavljajo ugotovitve, ki sem jih pridobil na podlagi izdelanega poslovnega načrta. Te ugotovitve so hkrati tudi priporočila za podjetnike in podjetja, da je omenjena poslovna priložnost zaželena, izvedljiva in donosna.

Na podlagi vseh ugotovitev podajam priporočila. Prvo priporočilo se nanaša na državo, ki naj tudi v prihodnosti omogoča enostavno pridobivanje iskane delovne sile v tujih državah. Hkrati naj država spodbuja mlade državljane v poklicno usmeritev za delovna mesta, kjer je povpraševanje po takšnih delovnih mestih večje od ponudbe. Drugo priporočilo podajam podjetjem, ki delujejo oziroma vstopajo v dejavnost posredovanja delovne sile. Priporočam jim, naj na trgu dela ponudijo večje število nizko kvalificirane delovne sile, ki bo strokovno usposobljena, saj je povpraševanje po takšni delovni sili zelo veliko, kar hkrati omogoča donosnost poslovanja v omenjeni panogi.

LITERATURA IN VIRI

1. A.B.S. Factoring d.o.o. (2021, 3. marec). *Lastniški viri financiranja ali dolžniški: Kaj je bolje za vaše podjetje?*. Pridobljeno 3. marca 2021 iz <https://www.abs-factoring.si/blog/lastniski-viri-financiranja-ali-dolzniski-kaj-je-bolje/>
2. Abbasi, W. A., Wang, Z. & Abbasi, D. A. (2017). Potential Sources of Financing for Small and Medium Enterprises (SMEs) and Role of Government in Supporting SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 5(2), 39–47.
3. Alavi, M. T. & Karami, A. (2009). Managers of small and medium enterprises: mission statement and enhanced organisational performance. *Journal of Management Development*. 28(6), 555–562.

4. Allen, K. A., Kern, M. L., Vella–Brodrick, D., & Waters, L. (2018). Understanding the Priorities of Australian Secondary Schools Through an Analysis of Their Mission and Vision Statements. *Educational Administration Quarterly*, 54(2), 249–274.
5. Alvarez, S. A. & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1–2), 11–26.
6. Anam, A. (2019, 14. marec). Importance of Mission Vision in Organizational Strategy. *Chron.* Pridobljeno 22. decembra 2020 iz <https://smallbusiness.chron.com/importance-mission-vision-organizational-strategy-16000.html>
7. Antera d. o. o. (brez datuma). *Kazalniki donosnosti*. Pridobljeno 1. februarja 2021 iz <http://www.atera.si/kazalniki-donosnosti/>
8. Aulet, W., & Murray, F. (2013). *A tale of two entrepreneurs: Understanding differences in the types of entrepreneurship in the economy*. Missouri: Ewing Marion Kauffman Foundation.
9. Azar, J., Marinescu, I. & Steinbaum, M. (2020). Labor Market Concentration. *Journal of Human Resources*, 55(4), 1319–1364.
10. Baron, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs “Connect the Dots” to Identify New Business Opportunities. *Academy of management perspectives*, 20(1), 104–119.
11. Baron, R. A. & Ensley, M. D. (2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management science*, 52(9), 1331–1344.
12. Bart, C. K., Bontis, N. & Taggar, S. (2001). A model of the Impact of Mission Statements on Firm Performance. *Management decision*, 39(2), 19–35.
13. Beck, T. & Demirguc–Kunt, A. (2006). Small and medium–size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & finance*, 30(11), 2931–2943.
14. Bisnode d. o. o. (2020). *Celovit pogled v položaj podjetij na slovenskem trgu*. Pridobljeno 10. januarja 2021 iz <https://www.gvin.com/IskalknikCE/Pages/SearchResult.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinIskalknikSI&Kontekst=5&Lang=sl-SI>
15. Bongomin, G. O. C., Ntayi, J. M., Munene, J. C. & Malinga, C. A. (2017). The relationship between access to finance and growth of SMEs in developing economies. *Review of International Business and Strategy*, 27(4), 520–538.
16. Both, T. & Baggereor, D. (2010). *Bootcamp Bootleg*. Palo Alto: Institute of Design at Stanford.
17. Bovaird C. (1990). *Introduction to Venture capital finance*. London: Pitman Publishing.
18. Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F. & Mohanty, P. (2018). *Principles of Corporate Finance*. (12 izd.). India: McGraw–Hill Education.
19. Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84–92.
20. Building Radar. (2020, 29. januar). *Construction Industry in Europe*. Pridobljeno 4. januarja 2021 iz <https://buildingradar.com/construction-blog/construction-industry-europe/>
21. Carroll, M., Goldman, S., Britos, L., Koh, J., Royalty, A. & Hornstein, M. (2010). Destination, Imagination and the Fires Within: Design Thinking in a Middle School Classroom. *International Journal of Art & Design Education*, 29(1), 37–53.
22. Chod, J., Lyandres, E. & Yang, S. A. (2019). Trade Credit and Supplier Competition. *Journal of Financial Economics*, 131(2), 484–505.
23. Choi, Y. R. & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs’ Decisions to Exploit Opportunities. *Journal of management*, 30(3), 377–395.

24. Collis, D. (2016). Lean Strategy: Start-Ups Need Both Agility and Direction. *Harvard Business Review*, 94(3), 62–69.
25. Cremades, A. (2018, 19. avgust). Debt vs. Equity Financing: Pros And Cons For Entrepreneurs. *Forbes*. Pridobljeno 15. novembra 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/alejandrocremades/2018/08/19/debt-vs-equity-financinpros-and-cons-for-entrepreneurs/?sh=550f2e969005>
26. Dakić, L. (2019, 20. november). Podjetja ne najdejo delavcev – kje so skrite rezerve? *Finance*. Pridobljeno 5. januarja 2021 iz <https://topjob.finance.si/8955165/Podjetja-ne-najdejo-delavcev-kje-so-skrite-rezerve>
27. Denault, J. F. (2017). *The Handbook for Market Research for Life Sciences Companies: Finding the Answers You Need to Understand Your Market*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
28. Dinu, A. M. (2015). The Risks and Benefits of Outsourcing. *Knowledge Horizons. Economics*, 7(2), 103–104.
29. Drnovšek, M., Stritar, R. & Vahčić, A. (2005). *Osnove podjetništva: priročnik za pripravo poslovnega načrta 2005–2006*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Dunne, D. & Martin, R. (2006). Design Thinking and How it Will Change Management Education: An Interview and Discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 512–523.
31. Dyer, J. H., Gregersen, H. B. & Christensen, C. (2008). Entrepreneur Behaviors, Opportunity Recognition, and the Origins of Innovative Ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317–338.
32. Ebben, J. & Johnson, A. (2006). Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 851–865.
33. Eislefeldt, A. L. & Rampini, A. A. (2009). Leasing, Ability to Repossess, and Debt Capacity. *The Review of Financial Studies*, 22(4), 1621–1657.
34. Elsbach, K. D. & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306.
35. European Commission. (2018). *European Construction Sector Observatory Country profile Austria*. Bruselj: European Commission.
36. Ferrando, A. & Mavrakis, E. (2017). Non-Bank Financing for Euro Area Companies During the Crisis. V S. P. S. Rossi (ur.), *Acces to Bank Credit and SME Financing* (str. 3–28). Cham: Palgrave Macmillan.
37. Foley, M., Baird, M., Cooper, R. & Williamson, S. (2018). Is independence really an opportunity? The experience of entrepreneur-mothers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(2), 313–329.
38. Frederick, H. H., Kuratko, D. F. & O'Connor, A. (2015). *Entrepreneurship: Theory/Process/Practice*. (4 izd.). South Melbourne: Cengage Learning Australia.
39. Gartner, W. B. (1988). “Who is an Entrepreneur?” is the Wrong Question. *American journal of small business*, 12(4), 11–32.
40. Geishecker, I. (2004). Outsourcing and the Demand for Low-skilled Labour: Exemplary Evidence from German Manufacturing Industries. V D. Meulders, R. Plasman & F. Rycx (ur.), *Minimum Wages, Low Pay and Unemployment* (str. 176–194). London: Palgrave Macmillan.
41. George, N. M., Parida, V., Lahti, T. & Wincent, J. (2016). A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 309–350.

42. Goldsby, M. G., Kuratko, D. F., Marvel, M. R. & Nelson, T. (2017). Design–Centered Entrepreneurship: A Four Stage Iterative Process for Opportunity Development. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29(6), 477–490.
43. Gruber, M., Kim, S. M. & Brinckmann, J. (2015). What is an Attractive Business Opportunity? An Empirical Study of Opportunity Evaluation Decisions by Technologists, Managers, and Entrepreneurs. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(3), 205–225.
44. Inter Prudens d. o. o. (brez datuma). *Donos na sredstva – ROA*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/donos-na-sredstva-ROA.html>
45. Ivanovic, S., Baresa, S. & Sinisa, B. (2011). Factoring: Alternative model of financing. *UTMS Journal of Economics*, 2(2), 189–206.
46. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy*. (11 izd.). Harlow: Pearson.
47. Jones, O. & Jayawarna, D. (2010). Resourcing new businesses: social networks, bootstrapping and firm performance. *Venture Capital*, 12(2), 127–152.
48. Kavčič, K. (2007). Zunanje izvajanje dejavnosti. *Fakulteta za management*, 2(4), 303–318.
49. Keh, H. T., Foo, M. D. & Lim, B. C. (2002). Opportunity Evaluation under Risky Conditions: The Cognitive Processes of Entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 125–148.
50. Kopp, C. M. (2020, 19. november). Seed Capital. *Investopedia*. Pridobljeno 18. decembra 2020 iz <https://www.investopedia.com/terms/s/seedcapital.asp>
51. Kos, B. (2021, 3. marec). Viri financiranja podjetij. *Blaz Kos Consulting*. Pridobljeno 3. marca 2021 iz <https://www.blazkos.com/viri-financiranja-podjetij/>
52. Koumparoulis, D. N. (2013). PEST Analysis: The case of E–shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(2), 31–36.
53. Kremic, T., Tukul, O. I. & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: an international journal*, 11(6), 467–482.
54. Kuligowski, K. A. (2019, 19. december). The Difference Between Debt and Equity Financing. *Business News Daily*. Pridobljeno 6. decembra 2020 iz <https://www.businessnewsdaily.com/6363-debt-vs-equity-financing.html>
55. Kušar, P. (2019, 21. avgust). Iz prve roke: poslovni angeli kot investitorji in delovanje kluba Poslovni angeli Slovenije. *Zavod mladi podjetnik*. Pridobljeno 14. decembra 2020 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/iz-prve-roke-poslovni-angeli-kot-investitorji-in-delovanje-kluba-poslovni-angeli-slovenije>
56. Liedtka, J. & Kaplan, S. (2019). How design thinking opens new frontiers for strategy development. *Strategy & Leadership*, 47(2), 3–10.
57. Liu, Y. & Tyagi, R. K. (2017). Outsourcing to convert fixed costs into variable costs: A competitive analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 252–264.
58. Lopert, K. (2016, 14. september). Kaj je leasing? *Zavod mladi podjetnik*. Pridobljeno 20. decembra 2020 iz <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/pridobivanjesredstev/leasing>
59. Luksha, P. (2008). Niche Construction: The Process of Opportunity Creation in the Environment. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 269–283.
60. Manigart, S., Baeyens, K. & Van Hyfte, W. (2002). The survival of venture capital backed companies. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 4(2), 103–124.

61. Mansoori, Y. & Lackéus, M. (2019). Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. *Small Business Economics*, 54(3), 1–28.
62. Manteghi, N. & Zohrabi, A. (2011). A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter's generic strategies and Fuzzy quality function deployment. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 15(2011), 2068–2073.
63. Maxwell, N. L. (2006). *The Working Life: The Labor Market for Workers in Low-Skilled Jobs*. Michigan: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
64. McKaskill, T. (2009). *Raising Angel & Venture Capital Finance*. Melbourne: Breakthrough Publications.
65. Miller, K. D. (2007). Risk and Rationality in Entrepreneurial Processes. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 57–74.
66. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2018, 8. januar). *Register družb tveganega kapitala*. Pridobljeno 10. decembra 2020 iz http://mgmt.arhiv-spletisc.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/podjetnistvo/drugi_pomembni_dokumenti/register_druzbtveganega_kapitala/
67. Nova Ljubljanska banka d.d. (brez datuma). *Primerjava kreditov za podjetja*. Pridobljeno 22. decembra 2020 iz <https://www.nlb.si/kreditipodjetjaprimjerjava>
68. Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije. (brez datuma). *Vpis v Imenik vodij del*. Pridobljeno 13. januarja 2021 iz <https://www.ozs.si/javna-pooblastila/dovoljenja/vpis-v-imenik-vodij-del>
69. Odar, M. (2018). *Slovenski računovodski standardi 2016 z dopolnitvami 2019*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
70. Ormanidhi, O. & Stringa, O. (2008). Porter's Model of Generic Competitive Strategies. *Business Economics*, 43(3), 55–64.
71. Osterman, P. (2001). Employers in the Low-Wage/Low-Skill Labor Market. V R. Kazis & M. S. Miller (ur.), *Low-Wage Workers in the New Economy* (str. 67–87). Washington: The Urban Institute Press.
72. Osterwalder, A. & Euchner, J. (2019). Business Model Innovation: An Interview with Alex Osterwalder. *Research–Technology Management*, 62(4), 12–18.
73. Pham, Y. D., Fucci, D. & Maalej, W. (2018). A First Implementation of a Design Thinking Workshop During a Mobile App Development Project Course. 2018 IEEE/ACM International Workshop on Software Engineering Education for Millennials (SEEM) (56–63). Gothenburg: IEEE
74. Poblete, C., Sena, V. & Fernandez de Arroyabe, J. C. (2019). How do motivational factors influence entrepreneurs' perception of business opportunities in different stages of entrepreneurship?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(2), 179–190.
75. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors: With a New Introduction*. New York: The Free Press.
76. Porter, M. E. (1996). What is Strategy?. *Harvard business review*, 74(6), 61–78.
77. Que, J. & Zhang, X. (2019). Pre-IPO growth, venture capital, and the long-run performance of IPOs. *Economic Modelling*, 81(C), 205–216.
78. Rahman, A., Rozsa, Z. & Cepel, M. (2018). Trade Credit and Bank Finance–Evidence From the Visegrad Group. *Journal of competitiveness*, 10(3), 132–148.
79. Rastogi, N. & Trivedi, M. K. (2016). PESTLE Technique–a Tool to Identify External Risks in Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), 384–388.

80. Razzouk, R. & Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important?. *Review of educational research*, 82(3), 330–348.
81. Rebernik, M., Širec, K., Tominc, P., Crnogaj, K., Rus, M. & Hojnik, B. B. (2020). *Raznilikost podjetniških motivov: GEM Slovenija 2019*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko–poslovna fakulteta.
82. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Hojnik, B. B. & Rus, M. (2016). *Podjetništvo med priložnostjo in nujo: GEM Slovenija 2015*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko–poslovna fakulteta.
83. Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R. & Venkataraman, S. (2003). Three Views of Entrepreneurial Opportunity. V Z. J. Acs & D. B. Audretsch (ur.) *Handbook of entrepreneurship research* (str. 77–96). New York: Springer.
84. Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M. & Schniederjans, D. G. (2005). *Outsourcing and insourcing in an international Context*. Armonk, New York, London: M.E. Sharpe.
85. Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization science*, 11(4), 448–469.
86. Shi, Y. & Manning, T. (2009). Understanding Business Models and Business Model Risks. *The journal of private equity*, 12(2), 49–59.
87. Spasić, I., Bejatović, M. & Dukić–Mijatović, M. (2012). Factoring–Instrument Of Financing In Business Practice–Some Important Legal Aspects. *Economic research–Ekonomika istraživanja*, 25(1), 157–173.
88. Statista. (2019, september). *Total number of employees in the construction industry in Germany from 2010 to 2017*. Pridobljeno 10. januarja 2021 iz <https://www.statista.com/statistics/432381/number-employees-construction-industry-germany/>
89. Statistični urad Republike Slovenije. (2019, 13. avgust). *Slovensko gradbeništvo še ni doseglo predkriznih časov*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
90. Statistični urad Republike Slovenije. (2020). *Poslovanje podjetij po dejavnosti, Slovenija, 2019*. Ljubljana: Statistični urad RS.
91. Stupica, M. (2005). *Denar, denar, denar: priročnik za zadolževanje malih in srednjih podjetij ter samostojnih podjetnikov*. Lesce: Legat.
92. Šubic, S. (2019, 25. februar). Dela dovolj, kadra premalo. *Gorenjski Glas*. Pridobljeno 7. januarja 2021 iz <http://www.gorenjskiglas.si/article/20190225/C/190229877/1035>
93. Taiwo, A. A., Lawal, F. A., & Agwu, P. E. (2016). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?. *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 127–134.
94. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov*. (2. izd.). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
95. Tata, A. & Niedworok, A. (2020). Is beauty in the eye of the beholder? An empirical study of how entrepreneurs, managers, and investors evaluate business opportunities at the earliest stages. *Venture Capital*, 22(1), 71–104.
96. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning*, 43(2–3), 172–194.
97. Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 24(2), 99–115.
98. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2019a) in (2019b). *Analiza UMAR: Soočanje s pomanjkanjem delovne sile*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
99. Urh, P. (2001). *Naj cveti tisoč agencij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

100. Wang, R., Lin, Z. & Luo, H. (2019). Blockchain, bank credit and SME financing. *Quality & Quantity*, 53(3), 1127–1140.
101. Williams, K. (2009). *Essential Managers: Strategic Management*. New York: DK Publishing.
102. Winborg, J. & Landström, H. (2001). Financial Bootstrapping in Small Businesses: Examining Small Business Managers' Resource Acquisition Behaviors. *Journal of business venturing*, 16(3), 235–254.
103. Zahra, S. A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 243–257.
104. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (brez datuma a). *Delovna dovoljenja, leto 2020*. Pridobljeno 23. decembra 2020 iz https://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/zaposlovanje_tujcev
105. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (brez datuma b). *Obrazci, namenjeni zaposlovanju in delu tujcev in izvajanju storitev*. Pridobljeno 3. januarja 2021 iz https://www.ess.gov.si/storitve/obrazci/obrazci_za_zaposlovanje_tujcev
106. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (brez datuma c). *Prosta delovna mesta po področjih dejavnosti I–IX 2020*. Pridobljeno 23. decembra 2020 iz https://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/prosta_delovna_mesta
107. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (brez datuma d). *Zaposlovanje delavcev migrantov iz BiH v Sloveniji*. Pridobljeno 28. decembra 2020 iz https://www.ess.gov.si/delodajalci/zaposlovanje_in_delo_tujcev/zaposlovanje_delavcev_iz_bih
108. Zavod za zaposlovanje Bosne in Hercegovine. (brez datuma). *Aktuelni Pregled*. Pridobljeno 2. januarja 2021 iz <http://www.fzzz.ba/statistics/actual>
109. Zupan, M. (2010). Leasing in njegove pasti. *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 511–518. Koper: Fakulteta za management.

PRILOGE

Priloga 1: Nabor vprašanj polstrukturiranega intervjuja z managerjem

1. S čim se ukvarja vaše podjetje?
2. Kdaj ste prvič začeli sodelovati s podjetji, od katerih si izposojate delovno silo?
3. Na podlagi česa izbirate svoje podizvajalce?
4. Koliko svojih delavcev imate zaposlenih?
5. Ali se vam zgodi, da kljub ponudbi ne najdete ustrezne delovne sile? Kaj naredite v takšnih primerih?
6. Koliko plačate delovno silo v Sloveniji in kakšne so urne postavke za tujino?
7. Ali ste imeli kdaj negativne izkušnje s podizvajalci. Če je odgovor pritrdilen, kakšne?
8. Kako nadzirate delo podizvajalcev?
9. Kakšne so osnovne zahteve, ki jih morajo imeti delavci?
10. Ali ste kdaj imeli težave zaradi neznanja jezika delavcev?
11. Zakaj ne zaposlite več svojih delavcev?
12. Kaj storite v primeru, da se vaš podizvajalec ne drži dogovora?
13. Koliko časa vnaprej se dogovorite za sodelovanje?
14. Kaj je po vašem mnenju glavni razlog za pomankanje delovne sile?

Priloga 2: Intervju z direktorjem podjetja ABC, d. o. o.

1. S čim se ukvarja vaše podjetje?

Podjetje se ukvarja s projektiranjem in montažo strojnih inštalacij (prezračevanje, ogrevanje in hlajenje) ter postavitvijo čistih prostorov v farmacevtski, biotehnološki, avtomobilski, prehranski industriji itd., kjer so zahtevani pogoji čistosti zraka in kontaminacije (angl. contamination control). Delež projektiranja in prevzema posla zajema tretjino celotnega poslovanja, preostali del poslovanja, tj. dve tretjini predstavljajo montaže.

2. Kdaj se je prvič pojavilo, da se bili primorani najeti delovno silo?

Podjetje je od samega začetka, tj. leta 1997, bilo primorano sodelovati s podjetji, katera so nam posojala delovno silo. Praktično nikoli nismo imeli dovolj svojih resursov, kot je bilo potrebno za uspešno izvedbo projekta, zato smo od samega začetka najemali delovno silo pri drugih podjetjih.

3. Na podlagi česa izbirate svoje podizvajalce?

Glede na to, da delujemo tako na slovenskem trgu kot tudi v evropskih državah, velikokrat ključno vlogo odigra kraj projekta. Na začetku se poskusimo povezati prek partnerjev, s katerimi smo že v preteklosti sodelovali in uspešno zaključili projekte. Vse pogosteje se dogaja, da moramo iskati nove podizvajalce. Nove partnerje iščemo predvsem prek različnih kanalov, kot so: Google, socialna omrežja, reference in priporočila, ki jih dobimo od obstoječih partnerjev itd.

4. Kako pogosto se dogaja, da vas kontaktirajo podjetja, ki nudijo storitev posoje delovne sile?

Zelo pogosto se dogaja, da me kontaktirajo takšna podjetja. V primeru, da so to resna podjetja, katera mi pošljejo predstavitev in reference podjetja se z njimi dobim na sestanku, kjer preverim možnosti za dolgoročno sodelovanje. Ravno pred kratkim smo začeli sodelovati s podjetjem, ki so sami pristopili do nas.

5. Koliko svojih delavcev imate zaposlenih in koliko tujih delavcev najemate?

Trenutno so vse naše kapacitete zapolnjene. Zaposlujeemo 25 svojih monterjev in najemamo še 40 drugih monterjev. Skupno število monterjev, ki trenutno dela za naše podjetje, je 65.

6. Kaj je glavni razlog, da najemate tujo delovno silo?

Eden izmed glavnih razlogov za najem delovne sile je spreminjajoč se obseg poslovanja in časovni termin projektov. Naši projekti v povprečju trajajo od dveh do štirih mesecev. Velikokrat se zgodi, da so naše kapacitete zapolnjene, vendar pridejo tudi meseci, ko enostavno ni dovolj projektov in ne moremo zagotoviti dela vsem našim zaposlenim. To je glavni razlog, zakaj si izposojamo delovno silo, saj nam v primeru zmanjšane obsega poslovanja večje število zaposlenih predstavlja dodatne težave, katerim se izognemo z najemom tuje delovne sile.

7. Ali se vam zgodi, da kljub ponudbi ne najdete ustrezne delovne sile? Kaj naredite v takšnih primerih?

Zadnja leta se to dogaja zelo pogosto. Na trgu enostavno ni dovolj usposobljene delovne sile za takšno naravo dela. V takšnih primerih moram svojim naročnikom preprosto odkloniti izvedbo projekta.

8. Kakšne so osnovne zahteve, ki jih morajo imeti delavci?

Delavci morajo imeti urejena vsa potrebna dovoljenja za delo na naših projektih. Poleg tega pa je nujno strokovno znanje za opravljanje našega dela. Sem sodi predvsem znanje s področja montaže klimatskih in prezračevalnih naprav. Zelo je zaželeno tudi znanje nemškega jezika. Vsak projekt, ki ga izvajamo, je specifičen, tako da se tudi pogoji in zahteve za uspešno izvedbo projektov razlikujejo.

9. Koliko plačate delovno silo v Sloveniji in kakšne so urne postavke za tujino ter kolikšen je obseg delovnih ur mesečno na zaposlenega?

V Sloveniji naše podjetje svojim podizvajalcem plača 15 evrov na opravljeno uro, medtem ko se cene v Avstriji in Nemčiji gibljejo okrog 25 evrov na opravljeno uro. Podizvajalec mora zagotoviti svojim delavcem orodje in potrebno zaščitno opremo. Na mesec se v povprečju oddela 220 ur. S podizvajalci se obvežemo s pogodbami, v katerih so vključene vse zahteve, kot so: obseg opravljenih delovnih ur, zahtevani certifikati in potrdila, dovoljenja itd.

10. Kako nadzirate delo podizvajalcev?

Na vsakem gradbišču imamo svoje ljudi, ki nadzirajo naše podizvajalce, oziroma najeto delovno silo. Vodilni monter je odgovoren za nadzor ur vseh delavcev, ki jih tedensko preveri tudi naročnik storitve. Naš podizvajalec nam dvakrat mesečno pošlje obračun delovnih ur za najete delavce, ki mora biti odobren s strani nadzornika monterjev.

11. Ali ste imeli kdaj negativne izkušnje s podizvajalci. Če je odgovor pritrdilen, kakšne?

V primeru, da se zgodi delovna nesreča oziroma se pojavijo težave na projektu, moramo takoj najti zamenjavo. Pri iskanju rešitev sta ključna agilnost in čas, v katerem se reši težava. Treba je zelo hitro poiskati rešitev. Najpogostejše negativne izkušnje s podizvajalci so, da najeta delovna sila nima takšnih kompetenc in sposobnosti, kot je bilo to rečeno pri dogovoru najema.

12. Koliko časa vnaprej se dogovorite za sodelovanje?

S podizvajalci se za sodelovanje v večini primerov dogovorimo 30 dni pred začetkom izvajanja projekta.

13. Kaj je po vašem mnenju glavni razlog za pomankanje delovne sile?

Narava našega dela je zelo specifična. Na trgu preprosto primanjkuje usposobljenega kadra za montažo klimatskih in prezračevalnih sistemov.

Priloga 3: Vloga za izdajo ali podaljšanje dovoljenja za zaposlovanje državljanov BiH po sporazumu

obrazec TUJ-BIH-1

**ZAVOD REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA ZAPOSLOVANJE**

--

Na podlagi Zakona o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Bosne in Hercegovine o zaposlovanju državljanov Bosne in Hercegovine v Republiki Sloveniji in Protokola o izvajanju Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Bosne in Hercegovine o zaposlovanju državljanov Bosne in Hercegovine v Republiki Sloveniji /Ur I RS-MP, št 14/2012/ vlagam

VLOGO ZA IZDAJO DOVOLJENJA /prva zaposlitev, strokovna zaposlitev/

Podatki o delodajalcu

1	Delodajalec				
A	Sedež				
B	Matična številka				
C	Davčna številka				
2	Delovno mesto, za katero se sklepa delovno razmerje				
A	Registrska številka obrazca PD-BIH				
B	Registrska številka obrazca PD-BIH				
3	Kraj opravljanja dela	A	na sedežu delodajalca		
		B	na terenu (lokacija)		
4	Prošnja za dovoljenje za:	A	Prva zaposlitev		
		B	Prva strokovna zaposlitev		
5	Pričetek zaposlitve	od		Veljavnost dovoljenja je tri leta	
6	Telefonska številka delodajalca				
7	Datum plačila upravne takse				

Podatki o delavcu migrantu

1	Priimek (in priimek ob rojstvu)			
2	Ime			
3	Spol (obkroži)	M	Ž	4 Dan, mesec in leto rojstva
5	Enotna matična številka delavca migranta			
6	Davčna številka delavca migranta			
7	Kraj in država rojstva			8 Državljanstvo
9	Priznana pravica do združevanja družine po Zakonu o tujcih (obkroži)	DA / NE		
10	Naslov prebivališča v RS (ulica in hišna številka, poštna št.)			
11	Naslov prebivališča v tujini			
12	Izobrazba	13. Poklicna kvalifikacija		
14	Posebno znanje, delovne izkušnje			

Ime in priimek odgovorne osebe delodajalca:

Podpis in žig:

Vir: ZRSZ (brez datuma b).

Priloga 4: Vloga za vpis v Imenik vodij del



VLOGA ZA VPIS

V IMENIK VODIJ DEL

Obrazec 1

Vlagatelj:	
Ime	
Priimek	
Datum rojstva	
Kraj rojstva	
EMŠO	
Davčna številka	
Bivališče:	
Stalno bivališče:	
Ulica	
Poštna številka	
Pošta	
Začasno bivališče:	
Ulica	
Poštna številka	
Pošta	
Kontakt	
Telefon	
E-naslov	
Podatki o izpolnjevanju pogojev za vpis (obkroži)	
(izberite in obkrožite)	
MOJSTRSKI IZPIT za _____ (za opravljanje dejavnosti s področja gradbeništva)	Številka izpita
	Datum izpita
ali	
NOSILEC OBRTNE DEJAVNOSTI v podjetju	
STATUS ZAPOSLOTITVE (izberite in obkrožite)	
SAMOZAPOSLEN	ZAPOSLEN
Podatki o podjetju	
Naziv podjetja	
Ulica	
Poštna številka	
Pošta	
Matična št. podjetja	
Davčna št. podjetja	

Vir: OZS (brez datuma b).

Priloga 5: Pojasnila k projekciji bilance stanja izbranega podjetja

Opombe:

- v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida je davek na dobiček 19–odstoten;
- davčna stopnja na prihodke je obračunana po obrnjeni davčni stopnji v skladu s 76. a členom ZDDV–1;
- opredmetena osnovna sredstva: tovorno vozilo, električno in ročno orodje, se amortizirajo po 20–odstotni amortizacijski stopnji;
- opredmeteno osnovno sredstvo–računalnik se amortizira po 50–odstotni amortizacijski stopnji;
- neopredmeteno osnovno sredstvo–spletna stran se amortizira po 20–odstotni amortizacijski stopnji;
- letna nominalna obrestna mera prejetega posojila lastnikov je 0,5 odstotka;
- davek na dodano vrednost je 22–odstoten.

Priloga 6: Projekcija bilance stanja izbranega podjetja za obdobje 2021–2025

	Leto				
	2021	2022	2023	2024	2025
BILANCA STANJA					
SREDSTVA	26.848	34.724	41.973	52.988	66.869
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	11.864	13.526	20.588	26.501	33.609
NEOPREDMETENA SREDSTVA	1.900	1.500	1.100	700	300
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	9.025	10.725	16.825	21.825	27.925
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	939	1.301	2.663	3.976	5.384
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0
DENAR	14.984	21.198	21.385	26.488	33.260
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	26.848	34.724	41.973	52.988	66.869
KAPITAL	16.497	23.445	39.773	50.730	63.604
OSNOVNI KAPITAL	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
ZADRŽANI DOBIČEK	1.497	8.445	24.773	35.730	48.604
DOLG	10.351	11.279	2.200	2.259	3.265
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	10.000	10.000	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	351	1.279	2.200	2.259	3.265
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA					
PRIHODKI POSLOVANJA	15.600	78.300	159.732	244.296	337.212
PROIZVAJALNI STROŠKI	12.187	61.692	122.569	189.870	257.504
AMORTIZACIJA	575	3.200	5.800	8.400	11.300
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	2.838	13.408	31.363	46.026	68.408
STROŠKI PRODAJE	0	0	0	0	0
STROŠKI UPRAVE	0	3.600	9.600	12.000	16.800
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	2.838	9.808	21.763	34.026	51.608
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	10	50	25	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	2.828	9.758	21.738	34.026	51.608
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	980	1.180	1.580	1.980	2.380
DOBIČEK PRED DAVKI	1.848	8.578	20.158	32.046	49.228
DAVEK OD DOHODKA	351	1.630	3.830	6.089	9.353
ČISTI DOBIČEK	1.497	6.948	16.328	25.957	39.875
IZKAZ DENARNIH TOKOV					
DENAR KONEC OBDOBJA	14.984	21.198	21.385	26.488	33.260
ČISTI DOBIČEK	1.497	6.948	16.328	25.957	39.875
AMORTIZACIJA	575	3.200	5.800	8.400	11.300
POVEČANJE DOLGA	10.351	928	-9.079	59	1.006
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	15.000	0	0	-15.000	-27.000
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	12.439	4.862	12.862	14.313	18.409
DENARNI TOK	14.984	6.214	187	5.103	6.772

Vir: lastno delo.

Priloga 7: Projekcija izkaza poslovnega izida izbranega podjetja za obdobje 2021–2025

	Leto				
	2021	2022	2023	2024	2025
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	0,5	2,5	4,5	6,5	8,5
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV					
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	939	1.301	2.663	3.976	5.384
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	0
SALDO IZ NASLOVA DDV	939	1.301	2.663	3.976	5.384
NEOPREDMETENA SREDSTVA	Število enot:		1		
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
SKUPAJ AMORTIZACIJA	100	400	400	400	400
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	100	500	900	1.300	1.700
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	1.900	1.500	1.100	700	300
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	2.000	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	440	0	0	0	0
NEOPREDMETENO SREDSTVO - SPLETNA STRAN					
NABAVNA VREDNOST	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
AMORTIZACIJA	100	400	400	400	400
POPRAVEK VREDNOSTI	100	500	900	1.300	1.700
NEODPISANA VREDNOST	1.900	1.500	1.100	700	300
NABAVE V OBDOBJU	2.000	0	0	0	0
NEPREMIČNINE	Število enot:		1		
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0
NEPREMIČNINA					
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0
OPREMA	Število enot:		4		
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	9.500	14.000	25.500	38.500	55.500
SKUPAJ AMORTIZACIJA	475	2.800	5.400	8.000	10.900
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	475	3.275	8.675	16.675	27.575
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	9.025	10.725	16.825	21.825	27.925
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	9.500	4.500	11.500	13.000	17.000
SKUPAJ VSTOPNI DDV	2.090	990	2.530	2.860	3.740
TOVORNO VOZILO					
NABAVNA VREDNOST	6.000	6.000	13.000	22.000	35.000
AMORTIZACIJA	300	1.200	2.600	4.400	7.000
POPRAVEK VREDNOSTI	300	1.500	4.100	8.500	15.500
NEODPISANA VREDNOST	5.700	4.500	8.900	13.500	19.500
NABAVE V OBDOBJU	6.000	0	7.000	9.000	13.000
DROBNI INVENTAR - ELEKTRIČNO ORODJE					
NABAVNA VREDNOST	2.500	5.500	8.000	11.000	13.500
AMORTIZACIJA	125	1.100	1.600	2.200	2.700
POPRAVEK VREDNOSTI	125	1.225	2.825	5.025	7.725
NEODPISANA VREDNOST	2.375	4.275	5.175	5.975	5.775
NABAVE V OBDOBJU	2.500	3.000	2.500	3.000	2.500
DROBNI INVENTAR - ROČNO ORODJE					
NABAVNA VREDNOST	1.000	2.500	3.500	4.500	6.000
AMORTIZACIJA	50	500	700	900	1.200
POPRAVEK VREDNOSTI	50	550	1.250	2.150	3.350
NEODPISANA VREDNOST	950	1.950	2.250	2.350	2.650
NABAVE V OBDOBJU	1.000	1.500	1.000	1.000	1.500
RAČUNALNIK					
NABAVNA VREDNOST	0	0	1.000	1.000	1.000
AMORTIZACIJA	0	0	500	500	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	500	1.000	1.000
NEODPISANA VREDNOST	0	0	500	0	0
NABAVE V OBDOBJU	0	0	1.000	0	0

se nadaljuje

nadaljevanje

	Leto				
	2021	2022	2023	2024	2025
FINANČNE NALOŽBE	Število enot: 1				
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0
NALOŽBA					
NALOŽBA	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE NALOŽBE	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	Število enot: 1				
SKUPAJ TERJATVE	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0
TERJATEV					
TERJATEV	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE TERJATVE	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA					
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATERIALA	0	0	0	0	0
VREDNOST MATERIALA 1	0	0	0	0	0
KAPITAL					
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	15.000	0	0	-15.000	-27.000
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPITALA	15.000	0	0	0	0
DELITEV DOBIČKA	0	0	0	15.000	27.000
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	Število enot: 1				
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	10.000	10.000	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	-10.000	0	10.000	0	0
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	10	50	25	0	0
PREJETO POSOJILO LASTNIKOV					
OBVEZNOST	10.000	10.000	0	0	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	-10.000	0	10.000	0	0
DANE OBRESTI IPD.	10	50	25	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	Število enot: 1				
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0
OBVEZNOST					
OBVEZNOST	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0
PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI	Število enot: 1				
SKUPAJ PRIHODKI	15.600	78.300	159.732	244.296	337.212
SKUPAJ IZSTOPNI DDV	0	0	0	0	0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	589	2.955	5.318	7.682	10.045
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0
SKUPAJ STROŠKI DELA	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	130	650	1.170	1.690	2.210
POSREDOVANJE DELOVNE SILE					
NETO PRODAJNA CENA	15	15	17	18	19
PRODANA KOLIČINA	1.040	5.220	9.396	13.572	17.748
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0
PRIHODEK	15.600	78.300	159.732	244.296	337.212
IZSTOPNI DDV	0	0	0	0	0
STROŠKI MATERIALA	589	2.955	5.318	7.682	10.045
STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV	130	650	1.170	1.690	2.210
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,12	0,12	0,12	0,12
DROBNI INVENTAR		0,12	0,12	0,12	0,12
CENA ENOTE MATERIALA		0,05	0,03	0,02	0,01
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		2,5	4,5	6,5	8,5
POTROŠEN MATERIAL		0,45	0,45	0,45	0,45

se nadaljuje

nadaljevanje

	Leto				
	2021	2022	2023	2024	2025
CENA ENOTE MATERIALA		0,18	0,10	0,07	0,05
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		2,5	4,5	6,5	8,5
ZUNANJE STORITVE	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0	0	0	0
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO		0	0	0	0
CENA STORITVE		0	0	0	0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DELO		0,00	0,00	0,00	0,00
CENA DELA		9,13	9,91	10,29	10,67
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0
STALNI STROŠKI					
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	11.598	58.737	117.251	182.189	247.459
SKUPAJ VSTOPNI DDV	2.552	12.922	25.795	40.082	54.441
STROŠEK NASTANITVE	720	3.600	12.960	22.230	33.660
STROŠEK DELA	9.493	47.647	93.126	139.639	189.304
STROŠEK NAJEMA DOMENE	175	700	1.000	1.800	2.600
ZAVAROVANJE VOZILA, REGISTRACIJA, VINJETE, ITD.	450	1.800	2.400	4.455	6.630
GORIVO	75	300	375	675	975
SERVIS AVTOMOBILA	600	2.550	3.150	3.750	4.350
RAČUNOVODSKI SERVIS	60	240	240	240	240
STROŠEK BANKE	0	1.800	1.800	2.100	2.100
VZDRŽEVANJE SPLETNE STRANI	0	0	300	0	300
IZDELAVA LETAKOV	0	0	1.200	4.800	4.800
NAJEM PISARNE	0	0	600	2.400	2.400
STROŠEK NAJEMA PISARNE (ELEKTRIKA, INTERNET, ITD.)	25	100	100	100	100
STROŠKI PRODAJE					
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0
STROŠEK	0	0	0	0	0
STROŠKI UPRAVE					
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	3.600	9.600	12.000	16.800
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	792	2.112	2.640	3.696
STROŠEK	0	3.600	9.600	12.000	16.800
IZREDNI PRIHODKI					
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI					
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	980	1.180	1.580	1.980	2.380
SKUPAJ VSTOPNI DDV	216	260	348	436	524
IZJAVA O VARNOSTI Z IZJAVO TVEGANJA	200	0	0	0	0
VARSTVO PRI DELU	80	80	80	80	80
TEČAJ VARNO DELO NA VIŠINI	300	300	300	300	300
ZAŠČITNA OPREMA ZA ZAPOSLENE	400	800	1.200	1.600	2.000

Vir: lastno delo

Priloga 8: Projekcija gibanja kapitala, dobička in denarja izbranega podjetja za obdobje 2021–2025

CILJNE SPREMENLJIVKE	Leto				
	2021	2022	2023	2024	2025
KAPITAL	16.497	23.445	39.773	50.730	63.604
DOBIČEK	1.497	6.948	16.328	25.957	39.875
DENAR	14.984	21.198	21.385	26.488	33.260

Vir: lastno delo.

Priloga 9: Projekcija strukture prihodkov izbranega podjetja za obdobje 2021–2025

STRUKTURA PRIHODKOV (v %)	Leto				
	2021	2022	2023	2024	2025
SKUPAJ PRIHODKI	100	100	100	100	100
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	100	100	100	100	100
STORITEV	100	100	100	100	100
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0

Vir: lastno delo.

Priloga 10: Projekcija strukture odhodkov izbranega podjetja za obdobje 2021–2025

STRUKTURA ODHODKOV (v %)	Leto				
	2021	2022	2023	2024	2025
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	3,8	3,8	3,3	3,1	3,0
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI DELA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA	3,7	4,1	3,6	3,4	3,4
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	74,3	75,0	73,4	74,6	73,4
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0,0	4,6	6,0	4,9	5,0
ODHODKI FINANCIRANJA	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	6,3	1,5	1,0	0,8	0,7
DAVEK NA DOBIČEK	2,3	2,1	2,4	2,5	2,8
ČISTI DOBIČEK	9,6	8,9	10,2	10,6	11,8

Vir: lastno delo.

Priloga 11: Projekcija prihodkov na zaposlenega izbranega podjetja za obdobje 2021–2025

	Leto				
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	2021	2022	2023	2024	2025
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	31.200	31.320	35.496	37.584	39.672

*Vir: lastno delo.***Priloga 12:** Projekcija čistega dobička na zaposlenega izbranega podjetja za obdobje 2021–2025

	Leto				
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA	2021	2022	2023	2024	2025
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA	2.994	2.779	3.628	3.993	4.691

*Vir: lastno delo.***Priloga 13:** Projekcija strukture obveznosti (kapitala in dolga) izbranega podjetja za obdobje 2021–2025

	Leto				
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)	2021	2022	2023	2024	2025
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
KAPITAL	61,45	67,52	94,76	95,74	95,12
DOLG	38,55	32,48	5,24	4,26	4,88

*Vir: lastno delo.***Priloga 14:** Projekcija stopenj donosov izbranega podjetja za obdobje 2021–2025

	Leto				
STOPNJE DONOSOV	2021	2022	2023	2024	2025
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	0,11	0,23	0,43	0,55	0,67
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	0,20	0,42	0,70	0,80	1,07
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	0,10	0,09	0,10	0,11	0,12

Vir: lastno delo.

Priloga 15: Projekcija točk preloma izbranega podjetja za obdobje 2021–2025

Fiksni stroški (v nadaljevanju FC)	2021	2022	2023	2024	2025
Strošek amortizacije neopredmetenega sredstva	100	400	400	400	400
Strošek amortizacije opredmetenih sredstev	475	2.800	5.400	8.000	10.900
Strošek financiranja finančnega posojila	10	50	25	0	0
Strošek dela	9.493	47.647	93.126	139.639	189.304
Strošek nastanitve	720	3.600	12.960	22.230	33.660
Strošek najema domene	25	100	100	100	100
Strošek zavarovanja avtomobilov, registracije, vinjete, itd.	175	700	1.000	1.800	2.600
Strošek računovodskega servisa	600	2.550	3.150	3.750	4.350
Strošek banke	60	240	240	240	240
Strošek vzdrževanja in oglaševanja spletne strani	0	1.800	1.800	2.100	2.100
Strošek izdelave letakov	0	0	300	0	300
Strošek najema pisarne	0	0	1.200	4.800	4.800
Strošek pisarne (elektrika, čiščenje, internet, itd.)	0	0	600	2.400	2.400
Strošek uprave	0	3.600	9.600	12.000	16.800
Strošek izjave o varnosti z oceno tveganja	200	0	0	0	0
Strošek varstva pri delu	80	80	80	80	80
Strošek tečaja varno delo na višini	300	300	300	300	300
Strošek zaščitne opreme za zaposlene	400	800	1.200	1.600	2.000
Skupaj	12.638	64.667	131.481	199.439	270.334
Spremenljivi stroški (v nadaljevanju VC)	2021	2022	2023	2024	2025
Strošek materiala	589	2.955	5.318	7.682	10.045
Strošek goriva	450	1.800	2.400	4.455	6.630
Strošek servisov avtomobilov	75	300	375	675	975
Skupaj	1.114	5.055	8.093	12.812	17.650
Število opravljenih ur	2021	2022	2023	2024	2025
Skupaj	1.040	5.220	9.396	13.572	17.748
Povprečni spremenljivi stroški (v nadaljevanju AVC)	2021	2022	2023	2024	2025
AVC = VC / Q	1,07	0,97	0,86	0,94	0,99
Prodajna cena (v nadaljevanju PC)	2021	2022	2023	2024	2025
Skupaj	15	15	17	18	19
TOČKA PRELOMA = FC / (PC – AVC)	2021	2022	2023	2024	2025
	907	4.609	8.147	11.693	15.014

Vir: lastno delo.