

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKA NALOGA

**POSLOVNI NAČRT PODJETJA TRGOVSKE
STORITVE DAMIJAN MIKLAVIČ**

Ljubljana, junij 2016

DAMIJAN MIKLAVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Damijan Miklavič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Poslovni načrt podjetja Trgovske Storitve Damijan Miklavič, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem Boštjan Antončičem,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/a 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/a, 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/a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/a 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

POVZETEK

KLJUČNE BESEDE

Podjetništvo, samostojni podjetnik, poslovni načrt, ideja, poslovanje, poslovno tveganje

POVZETEK

Biti samostojni podjetnik pomeni delo opravljati neodvisno ter samostojno. Za začetek poslovanja je potrebna dobra poslovna ideja ter skrbno pripravljen poslovni načrt. Vendar se še pri tako skrbno pripravljenem poslovnem načrtu lahko pojavi tveganje, na katerega mora biti pripravljen vsak podjetnik.

Poslovna ideja o prodaji motoristične opreme se je porodila že v času študija in se nanaša na ljubiteljsko dejavnost – vožnjo z motorjem. V tistem času je bilo težko priti do kvalitetne motoristične opreme. Spoznal sem, da na tem področju obstaja tržna niša, ter začel s prodajo tovrstne opreme. Povezal sem se s tujimi proizvajalci in dobavitelji ter iz ljubiteljske dejavnosti takrat še kot študent ustanovil danes dokaj uspešno podjetje. Na slovenski trg sem »pripeljal« več priznanih svetovnih blagovnih znamk. Moja vizija je bila ponuditi stranki najboljše blagovne znamke, in to vse na enem mestu. Vedno je bilo tako, da si se moral peljati od trgovine do trgovine, kar je pomenilo tudi 100 in več km vožnje, če si hotel preizkusiti opremo več blagovnih znamk. Tako pa sem začel strankam ponujati kompletno ponudbo najboljše opreme na enem mestu. Iz tega sem takrat takoj razvil svoj prvi slogan „Vsa oprema na enem mestu“.

Razvoj podjetja vidim tako v pestri ponudbi najboljših blagovnih znamk na enem mestu kot tudi v vpeljavi novih blagovnih znamk, oboje v povezavi z individualnim pristopom do vsake stranke. Obstaja določeno tveganje, in sicer s strani kupcev, saj je včasih težko zamenjati blagovno znamko, ko si z eno zadovoljen. Vendar sem mnenja, da se lahko tudi izdelek manj znane blagovne znamke, pri katerem mora biti prvi pogoj dobra kvaliteta, z dobro predstavitvijo stranki proda z lahkoto.

V Sloveniji je prodaja motornih koles zadnjih 10 let v porastu, saj so motorna kolesa postala dostopna praktično vsakomur. To pomeni, da se bo trg te dejavnosti še širil in da bodo motoristi tovrstno opremo kupovali, saj se vedno bolj zavedajo, da je varnost v cestnem prometu na prvem mestu ter da lahko ustrezna zaščitna oprema tudi reši življenje.

SUMMARY

To be a private entrepreneur means to work individually and independently. To start a business it is of crucial importance to have a good business idea and a thoroughly prepared business plan. However, despite a carefully prepared business plan each entrepreneur should expect a certain level of risk.

I got my business idea of selling motorbike equipment and accessories already during my studies and was closely related to my free time activity – riding a bike. During that time it was difficult to purchase high quality motorbike equipment. I soon discovered this market gap and started selling motorbike equipment and accessories. I got in touch with foreign manufacturers and suppliers and established a relatively successful enterprise based on a hobby from my student years. I introduced several recognised foreign trademarks in Slovene market. My vision is to offer a customer the best trademarks at one place. In the past it was necessary to drive from one store to another up to 100 km or more in order to try out the equipment of several different brands. This way I started offering my customers a complete offer of the best equipment at one place. My first slogan “All equipment at one place” derived from this vision.

The development of my enterprise is based on a diverse offer of world’s best trademarks as well as introducing new brands, both closely linked to an individual approach to each customer. There is a certain level of risk, mainly deriving from customers who unlikely change the brand they are satisfied with. Nevertheless, in my opinion a product of a less known brand can easily be sold to a customer if it ensures high quality and if it is well represented to a customer.

In Slovenia the sales of motorbikes has increased in the last 10 years. This results from the fact that motorbikes are nowadays accessible to anyone. Consequently, the motorbike sale market will continue to expand and motorbike riders will buy motorbike equipment as the safety awareness in road traffic has grown and has become very important. Furthermore, it is known that proper protection equipment can save lives.

KAZALO VSEBINE

POVZETEK	3
SUMMARY	4
KAZALO VSEBINE	5
KAZALO TABEL	7
KAZALO GRAFOV	7
KAZALO SLIK	8
1 UVOD.....	9
1.1 Predstavitev problema	9
1.2 Cilji in namen naloge.....	9
1.3 Metode raziskovanja.....	10
2 OPREDELITEV PODJETNIŠTVA IN PODJETNIKA	10
2.1 Podjetništvo	10
2.2 Podjetnik.....	11
2.3 Podjetniški proces.....	12
2.4 Pomen podjetništva	13
2.5 Poslovni načrt – namen in priprava	15
2.5.1 Opredelitev in ovrednotenje priložnosti	15
2.5.2 Priprava poslovnega načrta.....	16
2.5.3 Določitev potrebnih sredstev	18
3 USTANOVITEV S. P.	19
3.1 Postopek pridobitve statusa samostojnega podjetnika.....	19
3.2 Posebne določbe o podjetniku	20
3.3 Vodenje poslovnih knjig	21
3.4 Poslovni načrt	22
3.4.1 Opredelitev in ovrednotenje priložnosti	22
3.4.2 Priprava poslovnega načrta.....	23
3.4.3 Določitev potrebnih sredstev	25
3.4.4 Vodenje podjetja	25
3.5 Davčna zakonodaja.....	26
3.6 Prednosti in slabosti poslovanja samostojnega podjetnika.....	27
4 POSLOVNI NAČRT	28
4.1 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve.....	28
4.1.1 Panoga	28
4.1.2 Podjetje	29
4.1.2 Proizvodi in storitve podjetja Damijan Miklavič, s. p.....	29
4.1.3 Strategija vstopa in rasti	30

4.2 Tržna raziskava in analiza	31
4.2.1 Analiza kupcev	31
4.2.2 Segmentacija trga	32
4.2.3 Obseg trga in trendi	33
4.2.4 Konkurenca.....	34
4.3 Načrt trženja	36
4.3.1 Prodajna strategija podjetja	36
4.3.2 Tržno komuniciranje.....	38
4.3.3 Prodajne poti.....	40
4.4 Dizajn in razvoj proizvodov in storitev	41
4.4.1 Status razvoja in prihodnje naloge	41
4.4.2 Kritična razvojna vprašanja	42
4.4.3 Vpeljava nove blagovne znamke.....	42
4.5 Proizvodni in storitveni načrt	43
4.5.1 Geografska lokacija	43
4.5.2 Poslovni prostori.....	44
4.5.3 Strategija in plan.....	44
4.5.4 Pravne zahteve, dovoljenja	44
4.6 Vodstvena skupina in kadri.....	45
4.6.1 Organizacijska struktura	45
4.7 Splošni terminski plan	45
4.7.1 Ključne aktivnosti v prvem letu poslovanja	45
4.7.2 Terminski načrt	45
4.8 Kritična tveganja.....	46
4.8.1 Tveganje sprememb v zunanjem okolju.....	46
4.8.2 Tveganja znotraj podjetja	47
4.9 Finančna analiza	47
4.9.1 Predračun izkaza uspeha.....	47
4.9.2 Predračun bilance stanja	48
4.9.3 Predračun finančnih tokov.....	48
4.9.3 Kazalci uspešnosti poslovanja.....	48
V Prilogi 4 so prikazane formule za izračun kazalnikov ter njihove razlage.....	49
4.10 Viri financiranja	49
4.10.1 Pridobivanje virov financiranja	50
4.10.2 Finančne naložbe	50
10 ZAKLJUČEK	51
11 LITERATURA IN VIRI	53

KAZALO TABEL

<u>TABELA 1: GIBANJE PROMETA IN DOBIČKA KONKURENČNIH PODJETIJ</u>	33
<u>TABELA 2: OBLIKOVANJE CEN NAJBOLJ PRODAJANIH ARTIKLOV</u>	36
<u>TABELA 3: KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVANJA</u>	47
<u>TABELA 4: REGISTRIRANA MOTORNA KOLESA V SLOVENIJI V LETIH OD 2006 DO 2015</u>	56
<u>TABELA 5: REGISTRIRANA MOTORNA KOLESA V AVSTRIJI V LETIH OD 2010 DO 2015</u>	56
<u>TABELA 6: REGISTRIRANA MOTORNA KOLESA V SLOVENIJI IN AVSTRIJI V LETIH OD 2010 DO 2015</u>	57
<u>TABELA 7: PREDVIDENA PRODAJA IN NABAVA OB KONCU LETA 2016</u>	73
<u>TABELA 8: MESEČNI PREDRAČUN IZKAZA USPEHA ZA LETO 2017</u>	73
<u>TABELA 9: PREDRAČUN IZKAZA USPEHA ZA OBDOBJE OD 2017 DO 2021</u>	74
<u>TABELA 10: MESEČNI PREDRAČUN BILANCE STANJA ZA LETO 2017</u>	74
<u>TABELA 11: PREDRAČUN BILANCE STANJA ZA OBDOBJE OD 2017 DO 2021</u>	75
<u>TABELA 12: MESEČNI PREDRAČUN FINANČNIH TOKOV ZA LETO 2017</u>	76
<u>TABELA 13: PREDRAČUN FINANČNIH TOKOV ZA OBDOBJE OD 2017 DO 2021</u>	77

KAZALO GRAFOV

<u>GRAF 1: REGISTRIRANA MOTORNA KOLESA V SLOVENIJI IN AVSTRIJI V LETIH OD 2010 DO 2015</u>	30
<u>GRAF 2: REGISTRIRANA MOTORNA KOLESA V SLOVENIJI V LETIH OD 2006 DO 2015</u>	56
<u>GRAF 3: : REGISTRIRANA MOTORNA KOLESA V AVSTRIJI V LETIH OD 2010 DO 2015</u>	57
<u>GRAF 4: REGISTRIRANA MOTORNA KOLESA V AVSTRIJI V LETIH OD 2010 DO 2015</u>	58
<u>GRAF 5: VAŠI MESEČNI NETO DOHODKI</u>	65
<u>GRAF 6: ALI SE POGOSTO VOZITE Z MOTORNIM KOLESOM?</u>	65
<u>GRAF 7: KOLIKO JE ZA VAS POMEMBNA KAKOVOST BLAGOVNE ZNAMKE MOTORISTIČNE OPREME?</u>	66
<u>GRAF 8: KAKO POMEMBNA SE VAM ZDI CENA PRI NAKUPU MOTORISTIČNE OPREME DOLOČENE BLAGOVNE ZNAMKE?</u>	67
<u>GRAF 9: KOLIKO DENARJA STE PRIPRAVLJENI ODŠTETI ZA IZDELEK SVOJE NAJBOLJ PRILJUBLJENE BLAGOVNE ZNAMKE?</u>	67
<u>GRAF 10: PRI NAKUPU DOLOČENE BLAGOVNE ZNAMKE NAJPREJ POGLEDAM</u>	68
<u>GRAF 11: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ODLOČITEV PRI NAKUPU BLAGOVNE ZNAMKE MOTORISTIČNE OPREME</u>	69
<u>GRAF 12: ALI VAM JE POMEMBNO, DA VAM PRODAJALEC V TRGOVINI PREDSTAVI BLAGOVNO ZNAMKO MOTORISTIČNE OPREME?</u>	69
<u>GRAF 13: ALI BI SVETOVANJE PRODAJALCA VPLIVALO NA NAKUP BLAGOVNE ZNAMKE MOTORISTIČNE OPREME?</u>	70
<u>GRAF 14: KJE IZVESTE ZA BLAGOVNE ZNAMKE MOTORISTIČNE OPREME?</u>	71
<u>GRAF 15: ALI SI LAHKO PRIVOŠČITE PRESTIŽNO MOTORISTIČNO BLAGOVNO ZNAMKO?</u>	71
<u>GRAF 16: ALI BI KUPILI IZDELEK NOVE BLAGOVNE ZNAMKE, ČE BI VEDELI, DA SO IZDELKI LETE VISOKE KVALITETE?</u>	72

KAZALO SLIK

<u>SLIKA 1: IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA PODJETJA TRGOVSKE STORITVE DAMIJAN MIKLAVIČ, S. P., ZA LETO 2014</u>	58
<u>SLIKA 2: IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA PODJETJA TRGOVSKE STORITVE DAMIJAN MIKLAVIČ, S. P. ZA LETO 2015</u>	60
<u>SLIKA 3: BILANCA STANJA PODJETJA TRGOVSKE STORITVE DAMIJAN MIKLAVIČ, S. P., ZA LETO 2014</u>	61
<u>SLIKA 4: BILANCA STANJA PODJETJA TRGOVSKE STORITVE DAMIJAN MIKLAVIČ, S. P., ZA LETO 2015</u>	62

PRILOGE

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Podjetništvo igra pomembno vlogo v vsakem gospodarskem sistemu. Povečuje konkurenco, porabniki imajo večjo izbiro proizvodov, vse skupaj vodi k izboljšanju kakovosti proizvodov in storitev ter k večji skrbi za kupce. Z vsem tem se povečuje inovativnost, odpirajo se nova delovna mesta in zvišuje se blaginja prebivalstva.

Preden se posameznik odloči za odprtje svoje dejavnosti, se mora odločiti, pod kakšnimi pogoji želi poslovati. Pretehtati mora vse prednosti in pomanjkljivosti posamezne oblike družbe oziroma oblike poslovanja. Slovenska zakonodaja pozna različne oblike gospodarskih družb, med katerimi se posameznik lahko odloča. V primerih, ko posameznik želi samostojno poslovati, se lahko odloča za obliko poslovanja kot samostojni podjetnik ali pa kot družba z enim družbenikom, na primer družba z omejeno odgovornostjo z enim družbenikom. Ta oblika poslovanja ima svoje prednosti pred samostojnim podjetnikom posameznikom, vendar je deležna tudi pomanjkljivosti. Odločitev mora posameznik sprejeti na podlagi različnih kriterijev in zakonov, ki bodo zaznamovali njegovo poslovno pot.

Podjetnik mora pred odprtjem podjetja razpolagati z določenimi finančnimi sredstvi ter imeti izdelan dober poslovni načrt, v katerem predvidi vse možne pozitivne in pa tudi negativne situacije, ki lahko bistveno vplivajo na njegovo poslovanje.

Glavni namen diplomske naloge je ugotoviti, ali obstaja poslovna priložnost za širitev obravnavanega podjetja z vpeljavo blagovne znamke.

Kot primer poslovnega načrta sem predstavil poslovni načrt podjetja Trgovske storitve Damijan Miklavič s. p., ki se ukvarja s prodajo motoristične opreme v Sloveniji.

1.2 Cilji in namen naloge

Namen diplomske naloge je spoznati teoretična izhodišča podjetništva ter poslovnega načrta, ki sem jih nato predstavil na konkretnem primeru ustanovitve podjetja Damijan Miklavič, s. p.

Cilj diplomskega dela je:

- opredeliti podjetništvo, poslovni načrt ter pomen blagovnih znamk,
- opredeliti pomen varnostne opreme za motoriste,
- analizirati postopek ustanovitve podjetja Damijan Miklavič, s. p.,
- izdelati poslovni načrt za podjetje z možnostjo razširitve poslovanja z vpeljavo nove blagovne znamke.

1.3 Metode raziskovanja

Diplomsko delo predstavlja statično ekonomsko raziskavo, ki analizira trenutno stanje na področju razvoja podjetništva ter začetka poslovanja z osnovnim dokumentom, to je poslovnim načrtom. Pri pisanju sem uporabil deskriptivni in tudi analitični pristop. V okviru deskriptivnega pristopa sem uporabil metodo kompilacije. Tukaj gre predvsem za povzemanje že znanih in objavljenih teoretičnih osnov znanih slovenskih in tujih avtorjev. Pri analitičnem pristopu sem uporabil metodo induktivnega sklepanja. Ta pride v poštev pri analizi možnosti vpeljave nove blagovne znamke.

2 OPREDELITEV PODJETNIŠTVA IN PODJETNIKA

2.1 Podjetništvo

Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vloži potreben čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva (Hisrich, 1986, v Ruzzier et al., 2008, str. 15).

Solymossy (1998) je podjetništvo definiral kot družbeno-ekonomski fenomen, ki je rezultat podjetnika kot osebnosti in podjetniške organizacije, ki obstaja v določenem okolju. Antončič in drugi (2002) povzemajo, da je podjetništvo proces ustvarjanja nečesa novega in vrednega z vlaganjem časa in energije, prevzemanjem spremljajočih finančnih, psihičnih in družbenih tveganj ter sprejemanje nagrad v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti. Podjetništvo lahko opredelimo tudi kot dinamični proces ustvarjanja bogastva,

ki ga ob tveganju ustvarjajo posamezniki, ali pa kot filozofijo poslovnega sveta (Timmons, 1999, v Ruzzier et al., 2008, str. 15).

Podjetništvo lahko nastane povsod, v velikih in malih podjetjih, v starih in novih poslih, v hitro rastočih podjetjih in tistih, ki sploh ne rastejo, v zasebnih, javnih in tudi neprofitnih delih gospodarstva. Podjetništvo je v središču rastočih poslov in nekako pogoj za rastoče posle, če so ljudje, zamisli in viri, torej dejavniki podjetništva, zanj potrebni pogoj (Tajnikar, 2000, v Ruzzier et al., 2008, str. 17).

2.2 Podjetnik

Podjetnik je posameznik, ki prevzema tveganja in ustanovi nekaj novega (Ruzzier et al., 2008, str. 19).

Različni avtorji imajo različne poglede na to, katere so najpomembnejše lastnosti ali karakteristike za podjetnika. Večinoma se strinjajo, da imajo podjetniki sposobnost zaznati priložnost, jo realizirati in tržiti ter posledično ustvarjati nova delovna mesta in s tem korist za celo družbo (Ruzzier et al., 2008, str. 22).

Podjetnik se trudi tveganje že vnaprej definirati in se mu tako izogniti. Poleg tega skuša tveganje zmanjšati z znanjem o pravilih, z inovativnostjo in posluhom za potrebe trga. Zagotovo je podjetnika smiselno definirati skladno s tem, kar počne. Žižek pravi, da je podjetnik oseba, ki vidi, kar so drugi spregledali, in ukrepa, medtem ko se drugi obotavljajo. Razvija nove ideje in jih skuša uresničiti. Pri tem je kljub tveganju trdno prepričan o uresnitvi svoje podjetniške ideje, zato vloži svoj čas, denar, trdo delo in pogosto tudi ugled (Ruzzier et al., 2008, str. 22).

Podjetnik naj bi ustvarjal nove kombinacije ter povzročal spremembe v gospodarstvu. Tako mora skrbeti za razvoj novih izdelkov ali virov, razvoj novih metod proizvodnje, opredelitev novih trgov, raziskovanje novih virov ter oskrbo z njimi in nazadnje tudi za razvoj novih organizacijskih oblik (Dejardin, 2000, str. 2–5).

Podjetniki so znani po tem, da cenijo dejanja, ne razprave o možnih dejanjih. Navadno poskušajo narediti stvari bolje, hitreje in bolj učinkovito, saj jim to lahko prinaša poslovne

prednosti. Podjetniki (in druge uspešne osebe) načrtujejo in organizirajo svoje življenje in zelo pozorno uporabljajo svoj čas. Največkrat je prav pomanjkanje časa značilno za zelo dejavne, dinamične osebe, ki se ukvarjajo z vrsto dejavnosti. Verjetnost doseganja uspeha si povečajo tako, da postavljajo drzne, vendar uresničljive cilje, ki jih vodijo pri ravnanju. Izrazito vztrajno in odločno sledijo tem ciljem. Zelo pomembno je, da dobijo pogosto in pozitivno povratno oceno o tem, kako dobro opravljajo posel. Počutijo se osebno odgovorne za probleme in iščejo ustvarjalne rešitve, ki jim nudijo večje zadovoljstvo z uspehom kot rutinski odgovori. Podjetniki ne marajo situacij, v katerih je dosežek odvisen od sreče ali pa dejavnikov, na katere nimajo vpliva (na primer odločitve državnih uradnikov). Njihovo ravnanje izraža visoko stopnjo odločnosti, samozavesti in prilagodljivosti (Glas, 2002, str. 9).

2.3 Podjetniški proces

Novo podjetje nastane v prvi fazi podjetniškega procesa, ki se začne z zaznavo priložnosti in ustanovitvijo podjetja, ki naj bi to priložnost izrabilo za svoj uspeh. Vendar imajo mnogi posamezniki težave pri ustanavljanju novih podjetij in pri uvajanju svojih idej na trg. Kljub temu je po vsem svetu nekaj milijonov novih podjetij, ki so v nastajanju. To je posledica podjetništva in dejanskega podjetniškega odločitvenega procesa.

Tisti, ki v večji meri pričakujejo, da se bodo v prihodnjih šestih mesecih pojavile dobre poslovne priložnosti, se tudi v večji meri vključujejo v podjetništvo kot tisti, ki takih poslovnih priložnosti ne vidijo. Zaznavanje dobrih poslovnih priložnosti je proces in ne trenutni dogodek, hkrati pa je zaznavanje dobrih poslovnih priložnosti le del procesa realizacije teh priložnosti (Davidsson, 2006, str. 1–7).

Podjetja nastajajo v vseh obdobjih, in to navkljub recesiji, inflaciji, visokim obrestnim meram, pomanjkanju infrastrukture, ekonomski negotovosti in celo visoki verjetnosti neuspeha. Na ustanovitev vsakega podjetja vpliva osebni človeški proces. Le-ta je za vsako podjetje edinstven, ima pa nekatere skupne lastnosti. Kot je značilno za vse procese, vsebujejo tudi podjetniški odločitveni procesi gibanje od nečesa do nečesa. V primeru podjetniškega procesa gre za gibanje od sedanjega življenjskega sloga do ustanovitve novega podjetja (Ruzzier et al., 2008, str. 33).

Vse se začne z odločitvijo spremeniti življenjski slog. Najbolj pogosti vzroki za odločitev o podjetniški karieri in ustanovitvi svojega podjetja so želje po neodvisnosti in postati svoj šef, razviti idejo – kar si je nekdo želel že dolgo – in seveda zavedanje o koristi in finančnih rezultatih. Najpogostejši motiv za podjetništvo pa je v večini opredelitev želja po neodvisnosti, kar pravzaprav pomeni željo po biti sam odgovoren za svojo kariero in podjetje, v katerem delujem (Ruzzier, 2008, str. 33).

Posameznik, ki pozna druge ustanovitelje podjetij, se tudi sam vključi v podjetništvo (Arenius & Minniti, 2005, str. 233).

Podjetništvo lahko res razumemo kot način življenja. Omogoča svobodo razporejanja časa, oblikovanje kroga znancev in živeti poseben življenjski stil. Seveda ima tako življenje na eni strani prednosti, na drugi strani pa tudi slabosti. Med prednosti lahko poleg zgoraj omenjenih štejemo zadovoljstvo pri samostojnem odločanju, ob finančnem uspehu določen ugled v okolju, zadovoljstvo ob ustvarjanju dela za druge, v podjetju lahko delate skupaj z družinskimi člani, pomembno pa je tudi zadovoljstvo ob zavedanju, da izkoriščate vso svojo ustvarjalnost in energijo. Med slabostmi lahko navedemo nestalen in lahko tudi manjši dohodek, več ur dela, celoten posel podjetnika je lahko breme za celo družino, tveganje svojega premoženja, malo prostega časa, zaradi stresa in napora je ogroženo tudi zdravje. Poleg finančnega gre torej za tveganje kariere, psihično, socialno in celo zdravstveno tveganje (Ruzzier, 2008, str. 35).

2.4 Pomen podjetništva

V gospodarskem razvoju pomeni podjetništvo začenjanje in vzpostavljanje sprememb v strukturi poslovanja in družbe. Gre torej za več kot le povečanje per capita proizvodnje in prihodka. Rast in povečana proizvodnja namreč omogočata, da si udeleženci razdelijo več. Glas (2001, v Ruzzier, 2008, str. 25) meni, da podjetništvo:

- Prispeva k ustvarjanju delovnih mest. Zaposlovanje delavcev in ustvarjanje delovnih mest sta ključna razloga za spodbujanje razvoja malih in srednje velikih podjetij po svetu. Delež novozaposlenih v tem sektorju je največji na svetu in tudi v Sloveniji.
- Prispeva h gospodarski rasti in povečanju produktivnosti.

- Pozitivno vpliva na kontinuirane spremembe v gospodarstvu in družbi na področju inovacij. Te spremembe so povezane z gospodarsko rastjo in razvojem. Med njimi so pomembne inovacije za razvoj novih proizvodov in povečevanje zanimanja vlagateljev za vlaganje v novonastala podjetja.
- Prispeva k povečanju dohodka v regiji.
- Je del širše regionalne gospodarske strukture.
- Je gojišče novih srednje velikih in velikih podjetij.
- V poslovno uporabo vključuje male prihranke in razne druge manjše vire sredstev prebivalstva.
- Vpliva na nastanek nekega sloja ljudi, ki cenijo spodbude za razvoj, urejeno pravno državo in gospodarsko stabilnost.

V Sloveniji se je začel nov podjetniški val že sredi osemdesetih let, ko so nastajala nova mala podjetja, ki so bila ustanovljena še na osnovi Zakona o združenem delu. Ta podjetja so bila ustanovljena na osnovi zasebne iniciative posameznikov. Gonilo gospodarskega razvoja v Sloveniji tako niso bila več velika podjetja, ampak so to postala mikro, mala in srednja podjetja ter samostojni podjetniki. Majhna in srednja podjetja so pomembna z vidika inovativnosti in razvoja, ustvarjanja novih delovnih mest in zaposlovanja.

Vrste pravnoorganizacijskih oblik (Rebernik [et al.] 2004, 13) so:

- Pravne osebe so gospodarske družbe, zavodi, društva, organi in organizacije, ki z vpisom v konstitutivni register, ustrezno evidenco ali ustrezni razvid ali z zakonom pridobijo status (lastnost) pravne osebe.
- Fizične osebe so samostojni podjetniki posamezniki in druge fizične osebe, ki na prostem trgu samostojno in trajno opravljajo različne, izključno pridobitne dejavnosti.
- Zavodi, organi in organizacije so pravnoorganizacijske oblike, ki so bile ustanovljene za opravljanje dejavnosti vzgoje, izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega, otroškega in invalidskega varstva, za opravljanje državnih, regionalnih, upravnih, občinskih in drugih funkcij in pristojnosti in so pravne osebe, če namen njihove ustanovitve ni pridobivanje dobička.

Pravne in fizične osebe štejemo med gospodarske subjekte, ki so bili ustanovljeni z namenom pridobivanja dobička na prostem trgu.

Poslovni subjekti so pravne in fizične osebe, ki na podlagi vpisa v ustrezne primarne registre, evidence, razvide ali na podlagi zakona opravljajo registrirane ali s predpisom ali z aktom o ustanovitvi določene dejavnosti v zakonsko določeni pravnoorganizacijski obliki in so vpisane v Poslovni register Slovenije. Pravnoorganizacijska oblika poslovnega subjekta je ena od zakonsko veljavnih oblik organiziranja poslovnega subjekta in je razvidna iz akta o ustanovitvi poslovnega subjekta ali predpisa, na podlagi katerega je bil poslovni subjekt ustanovljen (Rebernik [et al.], 2004, 13).

V EU mala podjetja niso bila zelo uspešna. Temu so botrovali številni nacionalni predpisi, manjša mobilnost, konservativni potrošniki ter manjši trg. Zaradi številnih razlogov, ki so preprečevali uspešnost podjetništva, se je EU v 80-ih letih odločila za uvedbo politike za razvoj malih in srednje velikih podjetij. V okviru EU so uvedli tudi začetno podporo za ta podjetja, saj so ugotovili, da je to nujno za preživetje in rast teh podjetij (Grilo & Thurik, 2006, str. 10).

2.5 Poslovni načrt – namen in priprava

Ko želimo ustanoviti novo podjetje, ne moremo mimo podjetniškega procesa, ki je proces, v katerem podjetnik ustanovi novo podjetje. Ta proces vključuje štiri stopnje, ki pa so medsebojno prepletene, tako da se jih ne da izpeljati neodvisno ene od druge. Stopnje podjetniškega procesa (Antončič 2002, str. 54):

1. opredelitev in ovrednotenje priložnosti,
2. priprava poslovnega načrta,
3. določitev potrebnih sredstev,
4. vodenje podjetja.

2.5.1 Opredelitev in ovrednotenje priložnosti

Najprej je ideja, ki predstavlja poslovno priložnost in jo lahko primerjamo z nebrušenim diamantom, ki šele v rokah pravega mojstra dobi obliko briljanta. Veliko je poslovnih idej, ki pa v večini primerov niso prilagojene volji kupcev proizvodov ali storitev oz. tržnemu povpraševanju, zato ostane le ideja, ali – še huje – podjetnik ustanovi podjetje, ki zaradi

takšne ideje hitro propade. Zato mora podjetnik to idejo oblikovati na podlagi izkušenj, znanja in podjetniške spretnosti. Gre predvsem za pogovore s potencialnimi kupci, dobavitelji in poslovnimi partnerji. S tem opredeli priložnost, kar predstavlja proces, v katerem podjetnik najde priložnost za ustanovitev podjetja (Antončič, 2002, str. 55).

Ovrednotenje priložnosti predstavlja ključni del podjetniškega procesa, saj podjetnik z ovrednotenjem analize priložnosti oceni, ali bo realizirana priložnost prinašala dobiček in s tem potrditev, ali naj podjetnik to priložnost izkoristi. Ovrednotenje analize opravimo z odgovori na naslednja vprašanja (Antončič, 2002, str. 56):

- Katero tržno potrebo zadovoljuje?
- Do katerih ugotovitev ste prišli glede na tržno potrebo?
- Kateri družbeni pogoj je podlaga za tržno potrebo?
- Katere tržno-raziskovalne podatke lahko uporabimo za opis tržne potrebe?
- Kateri so razpoložljivi načini za pokrivanje potrebe?
- Kakšna je konkurenca na trgu? Kako bi opisali vedenje konkurentov?
- Kakšen je mednarodni trg?
- Kakšna je mednarodna konkurenca?
- Kako je mogoče s to dejavnostjo zaslužiti?

Pri odgovorih pa mora biti podjetnik dovolj kritičen in objektivni, da dobi ustrezno sliko. Če preveč optimistično odgovarja na zgornja vprašanja, usmeri napore v izkoriščanje te priložnosti, kar pa na koncu lahko privede do propada celega podjetja, ne le opustitve ideje. Za zagon ideje so potrebna sredstva, ki se morajo nekoč povrniti s prihodki od prodanih proizvodov ali storitev, ki so predmet te ideje.

2.5.2 Priprava poslovnega načrta

Poslovni načrt predstavlja metode vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v prihodnosti. Je pregled trenutnega stanja podjetja in opredelitev poslovne strategije za pet let, s podrobneje opredeljenima delovnim načrtom in proračunom za prihodnje leto (Stutely, 2003, str. 8). Poslovni načrt je pomemben za razvijanje priložnosti, za določanje višine sredstev, ki jih potrebujemo, in za pridobivanje le-teh ter za samo uspešno vodenje podjetja.

V primeru, da gre za rastoči posel, kot gre v mojem primeru, moramo izvesti štiri korake (Tajnikar, 2002, str. 5):

1. analiziramo obstoječe stanje,
2. opredelimo možne strategije rasti,
3. izpeljemo taktike za izvedbo teh strategij,
4. nadziramo izvajanje posameznih strategij.

Po Tajnikarju je treba te štiri korake izvesti za vsako od sedmih področij in jih povezati v celoten poslovni načrt rastočega posla:

1. poslovno okolje,
2. prodaja in marketing,
3. proizvodnja,
4. nabava,
5. kadrovanje,
6. organizacija,
7. finance.

V prvem koraku opravimo analizo prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti za vseh sedem področij (Tajnikar, 2002, str. 5). V primeru podjetja Potepuh, d. o. o., se bom osredotočil predvsem na poslovno okolje, prodajo in marketing ter finance.

V drugem koraku se odločimo za strategijo rasti podjetja, ki je najbolj primerna glede na SWOT-analizo iz prvega koraka. Rast je lahko generična, pri njej gre za nadaljevanje obstoječih poslov, uporabimo pa jo, ko želimo ohraniti dosedanjo rast ali jo celo povečati. V primeru diverzifikacije imamo tri osnovne možnosti (Pučko, 1999, str. 182):

1. strategijo razvoja proizvoda, kjer uvedemo nov proizvod ali storitev v poslovni program podjetja in ostanemo na obstoječem trgu,
2. strategijo razvoja trga, kjer z obstoječimi proizvodi prodremo na nove trge,
3. strategijo omenjene produktno-tržne diverzifikacije, kjer z novimi proizvodi ali storitvami prodremo na nove trge.

Ko nimamo lastne tehnologije ali pa nočemo tvegati z investiranjem v novo tehnologijo, se lahko odločimo za nakup licence. Če pa nimamo podjetniške ideje, ker nimamo podjetniškega tima, ki bi takšne ideje razvijal, kupimo franšizo že obstoječega posla, ki predstavlja najcenejši način uveljavljanja novih proizvodov in osvajanja novih trgov (Tajnikar, 2002, str. 37).

Pri skupnih vlaganjih več podjetij ustanovi novo podjetje zaradi projekta, ki je prevelik, prezahteven ali preveč tvegan za posamezno podjetje. Skupna vlaganja so strateški pakti, ki vključujejo najrazličnejša podjetja, od univerz in neprofitnih organizacij do podjetij in javnega sektorja (Tajnikar, 2002, str. 36).

Podjetnik lahko svoje podjetje razširi s prevzemom drugega podjetja ali le dela tega podjetja in tako vstopi v nove trge ali dobi v svoj poslovni program nove proizvode. Pri tem prevzeto podjetje neha obstajati.

V tretjem koraku za izbrano strategijo rasti izberemo taktike, s katerimi lahko izbrano strategijo v okviru načrtovanja rastočega posla uresničimo. Strategijo je treba udejanjiti na vseh sedmih prej naštetih področjih, zato gre v tretjem koraku za opise okolja, v katerem bo posel rasel, trga in marketinške dejavnosti, gre za opise proizvodnje in nabave, kadrovanja, opis morebitne reorganizacije podjetja zaradi rasti posla in predvsem za financiranje in vplive financiranja rasti na poslovanje podjetja (Tajnikar, 2002, str. 6).

V četrtem koraku opredelimo kriterije nadzora in spremljanje izvedbe strategij, ki bodo opredeljeni v samem poslovnem načrtu (Tajnikar, 2002, str. 6).

2.5.3 Določitev potrebnih sredstev

Opredeliti je treba sredstva, potrebna za izkoriščanje priložnosti. Podjetnik najprej oceni svoja sredstva, potem tista, ki so ključna in ki so le v pomoč, upošteva raznovrstnost sredstev in pazi, da ocena ni prenizka (Antončič, 2002, str. 57).

Po navadi sama podjetnikova sredstva ne zadoščajo za izkoriščanje priložnosti, zato mora poznati različne dobavitelje sredstev, da bo sredstva dobil z najnižjimi možnimi stroški. V

stopnji zagona mora še posebej veliko truda vložiti v to, da pridobi sredstva, ki mu prinesejo najmanjšo izgubo nadzora, to je, da ohrani najvišji možni lastniški delež.

3 USTANOVITEV S. P.

3.1 Postopek pridobitve statusa samostojnega podjetnika

Samostojni podjetnik (s. p.) je ena od pravnoorganizacijskih oblik, v kateri se lahko opravlja pridobitna dejavnost. Zakon o gospodarskih družbah je opustil uporabo predpone »samostojni«, tako da se uradno uporablja samo še beseda podjetnik in kratica s. p. Kljub temu se v splošnem še vedno uporablja izraz samostojni podjetnik. Poleg podjetnika (s. p.) zakon pozna še druge pravnoorganizacijske oblike, od katerih sta najbolj poznani družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) in delniška družba (d. d.).

Samostojni podjetnik (s. p.) je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja. Samostojni podjetnik je lahko le posamezna fizična oseba. Zakon o gospodarskih družbah namreč posebne družbe več podjetnikov ne predvideva. Obstaja možnost, da več podjetnikov med seboj sklene civilnopravno družbeno pogodbo, v kateri uredijo način medsebojnega sodelovanja, vendar pa taka pogodba ne ustvari novega pravnega subjekta – vsak podjetnik (s. p.) še naprej samostojno nastopa v pravnem prometu (Mežnar, 2006, str. 78).

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) vpiše samostojnega podjetnika v Poslovni register Slovenije.

Katere podatke podjetnik potrebuje za vpis v Poslovni register?

- predlagani datum vpisa s. p.,
- firma (ime in priimek podjetnika ter dodatne sestavine, označba s. p., dejavnost),
- skrajšana firma (vsaj ime in priimek samostojnega podjetnika in označba s. p.),
- sedež s. p.,
- podatki o podjetniku (ime in priimek, EMŠO, davčna številka, prebivališče),
- dejavnosti podjetnika po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD).

Za vložitev predloga za vpis samostojnega podjetnika ni treba predložiti nobenih dokazil.

3.2 Posebne določbe o podjetniku

Sedež družbe je kraj, ki je kot sedež vpisan v register. Za sedež je mogoče določiti kraj, kjer družba opravlja dejavnost, ali kraj, kjer se v glavnem vodijo njeni posli, ali kraj, kjer deluje poslovodstvo družbe. Družba ima lahko podružnice, ki so ločene od sedeža družbe. Podružnice se vpišejo v register. To niso pravne osebe, smejo pa opravljati vse posle, ki jih sicer lahko opravlja družba. Določbe o sedežu se smiselno uporabljajo za podjetnika.

Firma podjetnika vsebuje ime in priimek podjetnika, skrajšano oznako, da gre za samostojnega podjetnika (s. p.), oznako dejavnosti in morebitne dodatne sestavine. Podjetnik lahko uporablja tudi skrajšano firmo, ki vsebuje vsaj njegovo ime, priimek in oznako s. p. Če podjetnik podjetje proda ali vloži v družbo, lahko kupec ali družba še naprej uporablja v firmi ime in priimek podjetnika le, če s tem izrecno soglaša (Mežnar, 2006, str. 79).

Primer firme podjetnika: *Janez Novak, s. p., slikopleskarstvo* = obvezne sestavine + morebitne dodatne sestavine: *Janez Novak, s. p., slikopleskarstvo MOLEX* = dodatna sestavina.

Firma je oznaka, s katero podjetje nastopa v pravnem prometu, zato ne smemo enačiti obeh pojmov, saj je podjetje gospodarski, ekonomski pojem in pomeni kakršnokoli organiziranje ljudi zaradi uresničevanja gospodarske pobude, medtem ko je firma, kot pravi zakon, "ime, s katerim družba posluje". V firmi ne sme biti sestavin, ki bi utegnile spravljati v zmoto glede vrste in obsega poslovanja, povzročile zamenjavo s firmo ali razlikovalnim znakom druge osebe ali ki bi kršile pravice drugih oseb. Prav tako firma ne sme vsebovati besed ali znakov, ki:

- nasprotujejo zakonu ali morali,
- vsebujejo znane blagovne ali storitvene znake drugega upravičenca ali
- vsebujejo ali posnemajo uradne znake.

Poleg tega veljajo zakonske omejitve tudi glede uporabe imena Slovenija, kratice, grba oziroma zastave kot tudi glede uporabe imena samoupravne lokalne skupnosti. Zakonske

omejitve veljajo prav tako za uporabo imena zgodovinske ali druge znamenite osebnosti. Firma mora biti v slovenskem jeziku, prevod firme v tuj jezik se lahko uporablja samo skupaj s firmo v slovenskem jeziku (npr.: *Adria Airways, d. d.* = napačno, pravilno = *letalski prevoznik Adria Airways, d. d.*).

Tuje besede se v firmi lahko uporabljajo samo v naslednjih primerih:

- če ustrezajo firmam, imenom ali priimkom družbenikov, ki so sestavni del firme,
- ustrezajo registriranim blagovnim ali storitvenim znamkam,
- gre za domišljajska poimenovanja, ki ne vsebujejo tujih črk, ali
- gre za mrtvi jezik.

V skladu s pravilnikom o dopolnitvi pravilnika o vodenju sodnega registra so za vpis firme dovoljene naslednje črke mednarodne abecede: q, x, y, w.

Poleg vsega naštetega velja za firmo tudi načelo izključnosti, ki zahteva jasno razlikovanje firme družbe od vseh drugih družb (<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/kako-postati-samostojni-podjetnik>, 25. 11. 2010)

Za dejavnosti, za katere je registriran samostojni podjetnik, so lahko določeni pogoji, ki jih podjetnik mora izpolnjevati. Izpolnjevanje dejavnosti podjetnika preverjajo pristojne inšpekcijske službe.

Podjetnik se lahko registrira za več dejavnosti. Možno je tudi poznejše brezplačno dodajanje dejavnosti.

3.3 Vodenje poslovnih knjig

S. p. vodi knjige enako kot majhne družbe (dvostavno knjigovodstvo), izjeme (enostavno knjigovodstvo) pridejo v poštev, če ni v zadnjem letu prekoračil dveh od treh meril:

- povprečje delavcev ne presega 3,
- letni prihodek s. p. je nižji od 50.000 evrov,
- povprečna aktiva na prvi in zadnji dan ne presega 25.000 evrov.

Knjig ni treba voditi, letnega poročila pa NI treba sestaviti, če podjetnik lahko zahteva ugotavljanje normiranih stroškov, v prvem letu poslovanja pa tega ni treba, če podjetnik ne zaposluje delavcev (<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/kako-postati-samostojni-podjetnik>, 25. 11. 2010)

3.4 Poslovni načrt

Ko želimo ustanoviti novo podjetje, ne moremo mimo podjetniškega procesa, ki je proces, v katerem podjetnik ustanovi novo podjetje. Ta proces vključuje štiri stopnje, ki pa so medsebojno prepletene, tako da se jih ne da izpeljati neodvisno ene od druge. Stopnje podjetniškega procesa (Antončič, 2005, str. 54):

5. opredelitev in ovrednotenje priložnosti,
6. priprava poslovnega načrta,
7. določitev potrebnih sredstev,
8. vodenje podjetja.

3.4.1 Opredelitev in ovrednotenje priložnosti

Najprej je ideja, ki predstavlja poslovno priložnost in jo lahko primerjamo z nebrušenim diamantom, ki šele v rokah pravega mojstra dobi obliko briljanta. Veliko je poslovnih idej, ki pa v večini primerov niso prilagojene volji kupcev proizvodov ali storitev oz. tržnemu povpraševanju, zato ostane le ideja, ali – še huje – podjetnik ustanovi podjetje, ki zaradi takšne ideje hitro propade. Zato mora podjetnik to idejo oblikovati na podlagi izkušenj, znanja in podjetniške spretnosti. Gre predvsem za pogovore s potencialnimi kupci, dobavitelji in poslovnimi partnerji. S tem opredeli priložnost, kar predstavlja proces, v katerem podjetnik najde priložnost za ustanovitev podjetja (Antončič, 2002, str. 55).

Ovrednotenje priložnosti predstavlja ključni del podjetniškega procesa, saj podjetnik z ovrednotenjem analize priložnosti oceni, ali bo realizirana priložnost prinašala dobiček in s tem potrditev, ali naj podjetnik to priložnost izkoristi. Ovrednotenje analize opravimo z odgovori na naslednja vprašanja (Antončič, 2002, str. 56):

- Katero tržno potrebo zadovoljuje?

- Do katerih ugotovitev ste prišli glede na tržno potrebo?
- Kateri družbeni pogoj je podlaga za tržno potrebo?
- Katere tržno-raziskovalne podatke lahko uporabimo za opis tržne potrebe?
- Kateri so razpoložljivi načini za pokrivanje potrebe?
- Kakšna je konkurenca na trgu? Kako bi opisali vedenje konkurentov?
- Kakšen je mednarodni trg?
- Kakšna je mednarodna konkurenca?
- Kako je mogoče s to dejavnostjo zaslužiti?

Pri odgovorih pa mora biti podjetnik dovolj kritičen in objektivni, da dobi ustrezno sliko. Če preveč optimistično odgovarja na zgornja vprašanja, usmeri napore v izkoriščanje te priložnosti, kar pa na koncu lahko privede do propada celega podjetja, ne le opustitve ideje. Za zagon ideje so potrebna sredstva, ki se morajo nekoč povrniti s prihodki od prodanih proizvodov ali storitev, ki so predmet te ideje.

3.4.2 Priprava poslovnega načrta

Poslovni načrt predstavlja metode vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v prihodnosti. Je pregled trenutnega stanja podjetja in opredelitev poslovne strategije za pet let, s podrobneje opredeljenima delovnim načrtom in proračunom za prihodnje leto. Poslovni načrt je pomemben za razvijanje priložnosti, za določanje višine sredstev, ki jih potrebujemo, in za pridobivanje le-teh ter tudi za samo uspešno vodenje podjetja. V primeru, da gre za rastoči posel, kot gre v mojem primeru, moramo izvesti štiri korake (Stutely, 2003, str. 8):

5. analiziramo obstoječe stanje,
6. opredelimo možne strategije rasti,
7. izpeljemo taktike za izvedbo teh strategij,
8. nadziramo izvajanje posameznih strategij.

Po Stutelyju je treba izvesti te štiri korake za vsako od sedmih področij in jih povezati v celoten poslovni načrt rastočega posla (Stutely, 2003, str. 12–19):

8. poslovno okolje,
9. prodaja in marketing,

10. proizvodnja,
11. nabava,
12. kadrovanje,
13. organizacija,
14. finance.

V prvem koraku opravimo analizo prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti za vseh sedem področij.

V drugem koraku se odločimo za strategijo rasti podjetja, ki je najbolj primerna glede na SWOT-analizo iz prvega koraka. Rast je lahko generična, pri njej gre za nadaljevanje obstoječih poslov, uporabimo pa jo, ko želimo ohraniti dosedanjo rast ali jo celo povečati. V primeru diverzifikacije imamo tri osnovne možnosti:

4. strategijo razvoja proizvoda, kjer uvedemo nov proizvod ali storitev v poslovni program podjetja in ostanemo na obstoječem trgu,
5. strategijo razvoja trga, kjer z obstoječimi proizvodi prodremo na nove trge,
6. strategija omenjene produktno-tržne diverzifikacije, kjer z novimi proizvodi ali storitvami prodremo na nove trge.

Ko nimamo lastne tehnologije ali pa nočemo tvegati z investiranjem v novo tehnologijo, se lahko odločimo za nakup licence. Če pa nimamo podjetniške ideje, ker nimamo podjetniškega tima, ki bi takšne ideje razvijal, kupimo franšizo že obstoječega posla, ki predstavlja najcenejši način uveljavljanja novih proizvodov in osvajanja novih trgov.

Pri skupnih vlaganjih več podjetij ustanovi novo podjetje zaradi projekta, ki je prevelik, prezahteven ali preveč tvegan za posamezno podjetje. Skupna vlaganja so strateški pakti, ki vključujejo najrazličnejša podjetja, od univerz in neprofitnih organizacij do podjetij in javnega sektorja.

Podjetnik lahko svoje podjetje razširi s prevzemom drugega podjetja ali le dela tega podjetja in tako vstopi v nove trge ali dobi v svoj poslovni program nove proizvode. Pri tem prevzeto podjetje neha obstajati.

V tretjem koraku za izbrano strategijo rasti izberemo taktike, s katerimi lahko izbrano strategijo v okviru načrtovanja rastočega posla uresničimo. Strategijo je treba udejanjiti na vseh sedmih prej naštetih področjih, zato gre v tretjem koraku za opise okolja, v katerem bo posel rasel, trga in marketinške dejavnosti, gre za opise proizvodnje in nabave, kadrovanja, opis morebitne reorganizacije podjetja zaradi rasti posla in predvsem za financiranje in vplive financiranja rasti na poslovanje podjetja.

V četrtem koraku opredelimo kriterije nadzora in spremljanje izvedbe strategij, ki bodo opredeljeni v samem poslovnem načrtu.

3.4.3 Določitev potrebnih sredstev

Opredeliti je treba sredstva, potrebna za izkoriščanje priložnosti. Podjetnik najprej oceni svoja sredstva, opredeli, katera so ključna in katera le v pomoč, upošteva raznovrstnost sredstev in pazi, da ocena ni prenizka (Antončič, 2002, str. 57).

Po navadi sama podjetnikova sredstva ne zadoščajo za izkoriščanje priložnosti, zato mora podjetnik poznati različne dobavitelje sredstev, da bo sredstva dobil z najnižjimi možnimi stroški. V stopnji zagona mora še posebej veliko truda vložiti v to, da pridobi sredstva, ki mu prinesejo najmanjšo izgubo nadzora, to je, da ohrani najvišji možni lastniški delež.

3.4.4 Vodenje podjetja

Poslovna priložnost in narejeni poslovni načrt sta brez vrednosti, če podjetnik ne začne izvajati poslovnega načrta s pridobljenimi sredstvi. Pri tem mora vzpostaviti nadzorni sistem, preko katerega spremlja poslovanje in ugotavlja tiste dele poslovanja, kjer obstajajo določene slabosti, ki jih je treba odpravljati. Uvesti mora tudi managerski slog in strukturo, saj imajo nekateri podjetniki pri vodenju in širjenju poslov težave, ki izhajajo iz razlik med managerskim in podjetniškim sprejemanjem odločitev (Antončič, 2002, str. 59). Manager tukaj predstavlja administrativni oziroma tradicionalni managerski način sprejemanja odločitev.

Gre predvsem za odgovornost in tveganja, povezana s sredstvi, saj manager nastopa kot upravljavec sredstev, medtem ko so za podjetnika tveganja, povezana s sredstvi, obenem tudi

osebna tveganja. Glavne razlike se pojavljajo v formalnosti vodenja, pri čemer ima podjetnik bolj proste roke in se lahko bolj impulzivno in hitreje odziva na spremembe v okolju (tehnologija, politika, zakonodaja, konkurenca, potrošniki). Manager pa je podrejen v pogodbah določenim pravilom in merilom, glavno vodilo odločanja pa predstavljajo trenutni viri. Iz tega sledi, da gleda podjetnik na priložnost kratkoročno, v njej vidi nekaj revolucionarnega, posebej ko drugi deli podjetja stagnirajo ali donosi celo padajo, medtem ko mora manager v priložnostih iskati komponente, ki dolgoročno vplivajo na čim bolj stabilno rast s čim manj nihanji. Predvsem si mora manager ustvarjati bolj celovito sliko upravljanja podjetja, poleg tega pa mora še skrbeti za zmanjševanje osebnega tveganja in za grajenje pozicije moči. Podjetnik na drugi strani bolj postopno koristi vire in poskuša vsako stopnjo izvajati z minimalnimi viri. To je povezano z razpoložljivostjo sredstev, ki jih podjetnik težko dobi (Antončič, 2002, str. 59).

Managerska struktura se tudi zelo razlikuje. V tradicionalnem managerskem načinu sprejemanja odločitev je organizacijska struktura formalizirana in hierarhična, medtem ko je za podjetnika eno osnovnih vodil stopnja neodvisnosti, zato ima sploščeno organizacijsko strukturo, prepleteno z neformalnimi mrežami. Takšna struktura pa onemogoča dolgoročno rast podjetja, ki naj bi bila eden od ciljev podjetja.

3.5 Davčna zakonodaja

Samostojni podjetnik posameznik in druga fizična oseba, ki opravlja dejavnost in je vpisana v Poslovni register Slovenije, mora v skladu s tretjim odstavkom 44. člena ZDS-1-UPB2 v osmih dneh po vpisu v Poslovni register Slovenije sporočiti davčnemu uradu, upoštevaje svojo organiziranost, naslednje podatke:

- davčno številko,
- osebno ime,
- firmo oziroma ime,
- skrajšano firmo,
- osebo, ki vodi poslovne knjige,
- podatke o poslovnih enotah doma in v tujini,
- podatke o številu in lokaciji poslovnih prostorov, ki se uporabljajo za opravljanje dejavnosti in pridobivanje prihodkov,

- številke računov v tujini,
- podatke o kapitalskih naložbah doma in v tujini,
- povezane osebe.

Davčni zavezanec mora davčnemu organu prijaviti začetek opravljanja dejavnosti. Hkrati mora davčnemu organu prijaviti tudi vsakršno spremembo v zvezi z opravljanjem dejavnosti in prenehanje opravljanja dejavnosti. Davčni zavezanec je vsaka oseba, ki kjerkoli neodvisno (samostojno) opravlja katerokoli dejavnost, ne glede na namen ali rezultat opravljanja dejavnosti.

Dejavnost samostojnega podjetnika obsega vsako proizvodno, predelovalno, trgovsko in storitveno dejavnost, vključno z rudarsko, kmetijsko in poklicno dejavnostjo. Dejavnost obsega tudi izkoriščanje premoženja in premoženjskih pravic, če je namenjeno trajnemu doseganju dohodka.

Obvezni zavezanci za davek na dodano vrednost (DDV):

- osebe, katerih vrednost opravljenega prometa blaga oziroma storitev v obdobju zadnjih 12 mesecev presežejo 50.000 evrov oziroma je verjetno, da bodo presegle 50.000 evrov,
- osebe, ki opravljajo dejavnost kmetijstva in gozdarstva (kmetije), pri katerih skupni katastrski dohodek vseh članov gospodinjstva za zadnje koledarsko leto presega 7.500 evrov.

Prijava na ZZZS se opravi z vlogo o prijavi podatkov o pokojninskem in invalidskem ter zdravstvenem zavarovanju, zavarovanju za starševsko varstvo, zavarovanju za primer brezposelnosti in o sklenitvi delovnega razmerja.

3.6 Prednosti in slabosti poslovanja samostojnega podjetnika

Za konec si pogledjmo še nekaj razlik med s. p. in d. o. o., kar vam lahko pomaga pri odločitvi, kdaj je smiselno preoblikovanje s. p. v d. o. o.:

Razlike med s. p. in d. o. o.

s. p.

Ni ustanovnega kapitala.

Samostojni podjetnik za posle odgovarja s svojim premoženjem.

Progresivna obdavčitev, ki velja za samostojnega podjetnika, ni primerna za velike dobičke.

Pravnoorganizacijska oblika: fizična oseba.

Enostavno/dvostavno knjigovodstvo ali normirani odhodki.

S. p. s plačo prosto razpolaga.

S. p. velja za nekoliko manj kredibilno obliko podjetja.

d. o. o.

Ustanovni kapital 7.500 evrov.

Ločenost premoženja (družbeniki odgovarjajo samo s svojim deležem v družbi).

Primerna oblika za večje dobičke (enotna davčna stopnja za pravne osebe).

Pravna oseba.

[Dvostavno knjigovodstvo.](#)

Sredstva na računu so "od podjetja".

Večja kredibilnost podjetja pri poslovanju.

Vir: <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/kako-postati-samostojni-podjetnik>, 25. 11. 2010.

Opozoriti velja tudi na razlike med samimi s. p. Obstajajo namreč določene razlike v prispevkih, ki so odvisne od našega socialnega statusa.

4 POSLOVNI NAČRT

4.1 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve

4.1.1 Panoga

Panogi trgovina na drobno z motoristično opremo ter spletna trgovina motoristične opreme sta v zadnjih 10 letih v razcvetu, saj po podatkih Statističnega urada Slovenije število registriranih motornih koles narašča iz leta v leto. Podjetje Damijan Miklavič, s. p., konkurira tako na slovenskem kot tudi na tujih trgih maloprodaje motoristične opreme vrhunskih blagovnih znamk. Vedno večja razširjenost interneta pa pomeni, da se blago prodaja dejansko po celi Evropi. Z vstopom Slovenije v EU so bile ukinjene vse carine, tako da poteka nakupovanje preko spleta kot vsako nakupovanje v domači državi.

4.1.2 Podjetje

Podjetje Damijan Miklavič, s. p., je bilo ustanovljeno 1. 2. 2006, in sicer sem na samem začetku ustanovil popoldanski s. p., ker sem imel status študenta.

Dejavnost podjetja: trgovina na drobno, po pošti ali po internetu.

Na samem začetku poslovanja sem dal oblikovati spletno stran www.moto-oprema.com, na kateri so bili predstavljeni vsi artikli, ki sem jih imel na zalogi. Prvo leto poslovanja je bila trgovina kar doma v kleti. Največji pomen na začetku je imela prodaja na poti od Murske Sobotne do Ljubljane, saj sem kot študent Ekonomske fakultete bil tedensko na tej relaciji in brez problema dostavil opremo tudi do strank. To je bilo zelo pomembno obdobje za nadaljnje poslovanje, saj sem v tem času bil prav tako prisoten na vseh večjih moto zborih ter sodeloval z več motorističnimi klubi po Sloveniji. To je bilo obdobje deljenja vizitk in predstavitev svoje dejavnosti. Nakar sem leto pozneje 2007 zaradi vse večjega povpraševanja in majhnosti prostorov v domači hiši odprl prodajalno Moto-oprema na Kopaljski ulici v Murski Soboti, kjer se prodajalna nahaja še danes.

V zadnjih desetih letih poslovanja podjetje beleži vsakoletno rast prihodkov in minimalni dobiček, v prihodnje pa se zaradi velike prepoznavnosti naše spletne trgovine tako doma kot v tujini pričakuje še višja rast prihodkov in dobička.

4.1.2 Proizvodi in storitve podjetja Damijan Miklavič, s. p.

Izdelek je osrednji element trženja. V sodobni trženjski literaturi najdemo zelo široko opredelitev pojma izdelek, ki pravi, da so izdelki lahko fizični, v obliki storitev, idej, čustev, energije, skratka vse tisto, kar se ponudi tržišču, da bi izzvalo pozornost, nakup, potrošnja in zadovoljuje neko potrebo ali željo (Kotler, 1998, str. 132).

V podjetju se prodajajo naslednji proizvodi:

- motoristična oblačila (usnjeni kombinezoni, usnjene jakne, gore-tex jakne, tekstilne jakne, usnjene hlače, gore-tex hlače, tekstilne hlače, rokavice, hrbtenični ščitniki, ostala oprema ...),
- motoristične čelade,
- motoristična obutev,

- rezervni deli in dodatna oprema za motorje.

Kot najbolj prodajan artikel, po katerem je prodajalna prepoznavna, bi izpostavil usnjeni kombinezon. Prodajalna je namreč na polno založena z usnjenimi kombinezoni najboljših blagovnih znamk. Seveda težim k temu, da vsak kupec poleg kombinezona kupi tudi vso preostalo opremo, ki spada zraven, zato vedno pripravljam akcijske cene kompletov opreme (kombinezon, čelada, škornji, rokavice), ki so zadnja leta kar nekakšen magnet za kupce.

4.1.3 Strategija vstopa in rasti

V podjetniške vode sem vstopil povsem nepričakovano. Kot vsakemu študentu je tudi meni primanjkovalo denarja, tako da sem iskal možnosti za zaslužek. Začel sem kupovati in prodajati rabljene in nove usnjene motoristične kombinezone (pozneje tudi drugo motoristično opremo) preko Ebaya. V tem sem videl tržno nišo, zato sem s 1. 6. 2006 postavil svojo spletno stran www.moto-oprema.com, ki je v uporabi še danes. Tako slovenski kot tudi tuji motoristi jo poznajo in so njeni zvesti obiskovalci ter posledično tudi kupci izdelkov.

Sledile so različne povezave z dobavitelji:

- leta 2006 povezava z avstrijsko verigo moto trgovin AUNER, s katero še danes zelo uspešno poslujem, saj predstavlja prodaja opreme, ki jo nabavljamo od njih, nekje polovico vse prodaje.

Ker pač ne moreš staviti ter dobavljati le iz ene trgovine, sem se povezal s še nekaj trgovinami v tujini. Vsi dobavitelji so imeli podobne cenovne pogoje, tako da je bil osnovni dejavnik pri izbiri dobavitelja rok dobave ter zaloga izdelkov.

- Februarja 2007 sem se povezal s trgovino Spaetzuender – Nemčija, prodaja najboljših svetovnih blagovnih znamk.
- Marca 2007 sem se povezal s trgovino Mlol – Nemčija, prodaja dveh najboljših blagovnih znamk in velika zaloga.
- Oktobra 2007 me je italijansko podjetje M-TECH povabilo na sejem EICMA v Milano, kjer sem podpisal pogodbo za zastopstvo njihove blagovne znamke M-TECH za Slovenijo.

Zame je bila to nova poslovna priložnost ter izziv, saj je bilo treba precej novo blagovno znamko predstaviti slovenskim in tujim motoristom. Prednost poslovanja z dobaviteljem M-TECH pred drugimi je bila v najboljši kvaliteti usnja ter v konkurenčni ceni. Glede na to, da sem prevzel zastopstvo podjetja M-TECH v Sloveniji, sem imel ugodne nabavne pogoje ter možnost ponujanja artiklov svojim odjemalcem po ugodnih cenah.

Kratki rok dobave ter kakovostna oprema sta bili konkurenčni prednosti začetnega poslovanja podjetja.

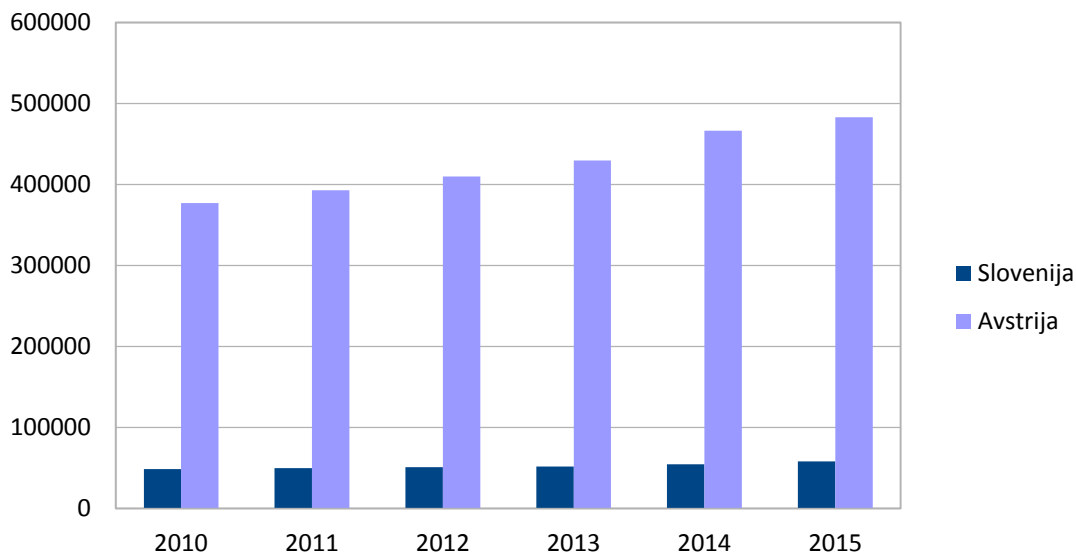
4.2 Tržna raziskava in analiza

4.2.1 Analiza kupcev

Specializiral sem se za prodajo motoristične opreme, in sicer za športne in potovalne motorje. Pri teh motorjih je kvalitetna motoristična oprema zelo velikega pomena. Pri nakupu opreme za športne motorje motorist ne bi smel varčevati, saj gre za njegovo varnost. Konkurenčna prednost podjetja M-TECH je v tem, da to podjetje slovi po najboljšem usnju, ki je zelo odporno proti trganju (pri morebitnih padcih). Pri tej analizi sem se osredotočil na svoja dva največja trga, slovenskega in avstrijskega. Razlog, zakaj sem dodal primerjalno tabelo z Avstrijo, pa tiči v tem, da prihaja vsak tretji kupec po opremo v našo prodajalno prav iz Avstrije. Prav tako nam Graf 1 prikazuje, koliko večje je dejansko število registriranih motornih koles v Avstriji in s tem tudi moj potencialni trg.

Na podlagi podatkov iz Tabele 6 v Prilogi 2 sem na Grafu 1 prikazal rast števila registriranih motornih koles v Sloveniji in Avstriji za zadnjih nekaj let.

Graf 1: Registrirana motorna kolesa v Sloveniji in Avstriji v letih od 2010 do 2015



Vir: www.stat.si, 15. 6. 2016, in <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/288120/umfrage/motorradbestand-in-oesterreich/>, 15. 6. 2016

V zadnjih letih je nakup motornega kolesa postal dostopen skoraj vsakomur. K temu je zadnja leta pripomogla velika ponudba rabljenih motornih koles v Sloveniji zaradi uvoza iz tujine. Motorno kolo je postalo nek sinonim za vsakega, ki želi biti »in«.

Vse osebe, torej vsi kupci motorjev ter tudi njihovi sopotniki, so potencialni kupci motoristične opreme. Glede na podatke se je trg razširil, z njim pa tudi povpraševanje po motoristični opremi. Število prometnih nezgod, na žalost tudi smrtnih, je med motoristi veliko. Zato se le-ti vedno bolj zavedajo, da morajo maksimalno poskrbeti za svojo varnost, kar pomeni, da si morajo zagotoviti kvalitetno ter varno motoristično opremo (kombinezon, čelado, škornje, rokavice ipd.).

Potencialni kupci pa niso le tisti motoristi, ki so si kupili nove motorje, ampak tudi stari motoristi, katerih oprema se z leti obrabi ali pa si jo enostavno želijo zamenjati.

4.2.2 Segmentacija trga

Trg bi lahko razdelil na več delov: športna motoristična oprema, touring/potovalna oprema in trg motokros opreme.

- Trg športne motoristične opreme: tu gre za voznike športnih in cestnih motociklov, ki povprašujejo v največji meri po eno- oz. dvodelnih usnjenih kombinezonih, športnih rokavicah, škornjih ter integralnih čeladah. V tem segmentu se prodaja oprema najvišjega cenovnega ranga ter kvalitete; ta segment je v naši trgovini najmočnejši.
- Trg potovalne opreme: tu gre predvsem za voznike, ki uživajo v vožnji tudi na daljših relacijah. Ti iščejo predvsem jakne in hlače iz tekstilnih materialov, enako tudi rokavice, škornje ter preklompne čelade.
- Trg motokros opreme: ni skoraj nobene povezave s cestnimi motorji. Ta trg je pomemben, saj sta povpraševanje in prodaja tega segmenta pomembna tudi v časovnih obdobjih (zgodnja pomlad, zgodnja zima), ko ni sezone za cestne motorje.

Samo segmentiranje trga bi lahko razdelil tudi na prodajo glede na letne čase, in sicer na sezono cestnih motorjev, ki se začne s pomladnimi meseci, torej marca/aprila, in konča v jeseni (september/oktober). Druga pa je sezona prodaje motokros opreme, ki je aktualna od zgodnje pomladi do zgodnje zime.

4.2.3 Obseg trga in trendi

V Prilogi 1 sem v Tabeli 9 prikazal porast prodaje ter registracijo motornih koles v zadnjih desetih letih. Na podlagi podatkov sem ugotovil, da se trg v zadnjih desetih letih nenehno širi, tako da je na slovenskem trgu vsekakor prisotno povpraševanje po motoristični opremi. Za slovenski trg lahko rečem, da kupci prihajajo kar iz celotne Slovenije, saj je pri nakupu celotne opreme, kjer so zneski visoki, strošek poti zanemarljiv.

Prav tako sem v Prilogi 1 v Tabeli 11 prikazal porast registriranih motornih koles v Sloveniji in Avstriji ter hkrati pokazal, koliko več je motornih koles v Avstriji. Podobno kot velja za slovenski trg, da kilometri niso ovira za nakup, velja tudi za avstrijske kupce. Razdalja torej ne predstavlja problema. Da se stranke pripeljejo k nam v trgovino od 100 do 300 km daleč, je nekaj povsem normalnega.

Na podlagi teh podatkov predvidevam, da se bo trend rasti števila registriranih motorjev povečeval še naprej, s tem pa tudi naša prodaja.

V teh statističnih podatkih ni omenjenih neregistriranih motornih koles, med katerimi so motorji za motokros, ki prav tako predstavljajo pomemben del v naši prodaji.

Proizvajalci motoristične opreme vedno sledijo tudi nekim modnim trendom, tako glede barvnih kombinacij kot tudi glede atraktivnosti modelov. Tako že sami proizvajalci spodbujajo prodajo svoje opreme. V zadnjih letih je recimo trend prodaje usnjenih kombinezonov šel v smeri nevtralnih barvnih kombinacij, kot je belo-črna, ali v barvne kombinacije s fluorescentno rumeno, ki je zadnja leta pravi magnet za kupce, morda tudi zaradi vse bolj priljubljenega dirkača svetovnega prvenstva MotoGP Valentina Rossija.

4.2.4 Konkurenca

Glavni cilj podjetja je bil že od vsega začetka ta, da se prodaja visokokvalitetna motoristična oprema, in sicer več znamk na enem mestu. Pri doseganju tega cilja sem zavestno iz prodaje izločeval vso nizkocenovno ter nizkokvalitetno motoristično opremo.

Enakega cenovnega razreda ter kvalitete v slovenskem prostoru, torej neposredna konkurenca, so bile ta čas in so še vedno naslednje trgovine: TC Moto Shop v Ljubljani, TSC Laba v Litiji, BS Center v Ljubljani. Prvi dve od naštetih veljata tudi za največji prodajalni motoristične opreme v Sloveniji.

Tabela 1: Gibanje prometa in dobička konkurenčnih podjetij

TC Moto Shop, d. o. o.	2012	2013	2014	2015
Promet	1.725.481,00 €	1.781.967,00 €	2.126.092,00 €	2.897.575,00 €
Čisti dobiček/izguba	47.821,00 €	34.683,00 €	67.849,00 €	69.772,00 €
TSC Laba, d. o. o.	2012	2013	2014	2015
Promet	930.246,00 €	979.700,00 €	767.301,00 €	808.145,00 €
Čisti dobiček/izguba	12.860,00 €	12.927,00 €	15.993,00 €	32.039,00 €
BS Center, d. o. o.	2012	2013	2014	2015
Promet	740.103,00 €	816.252,00 €	1.002.965,00 €	1.122.173,00 €
Čisti dobiček/izguba	28.918,00 €	25.928,00 €	6.172,00 €	22.175,00 €

Vir: www.stop-neplačniki.com, 28. 6. 2016

Kot lahko vidimo, se tudi pri konkurenci promet vsako leto povečuje, ampak sam promet ne morem primerjati s podjetjem Trgovske storitve Damijan Miklavič, ker se to podjetje ukvarja izključno z eno dejavnostjo, to je prodaja motoristične opreme.

TC Moto Shop in BS Center prodajata poleg motoristične opreme med drugim tudi motorna kolesa, tako nova kot rabljena. TSC Laba ima poleg prodaje motoristične opreme še servisno dejavnost opravljanja tehničnih pregledov za motorna vozila. S tem želim samo poudariti, da se s prodajo že nekaj novih motornih koles ustvarjajo veliki prihodki, a so marže pri prodaji novih motornih koles zelo nizke.

So pa konkurenti včasih tudi dobra priložnost za povečanje prodaje podjetja.

BS Center je tako uvoznik čelad HJC, katerih prodaja se v Evropi vsako leto povečuje. Tako tudi sam večinoma nabavljam čelade neposredno od njih, in sicer zaradi izjemno dobrih nabavnih pogojev. Primer najbolj prodajanega modela čelade HJC R-PHA ST pri nas sem prikazal v Tabeli 2. Pri drugih dveh največjih konkurentih pa bi poudaril to, da je vsak uvoznik za določene blagovne znamke in se zato določeni drugi odjemalci z njimi povežejo. Sam manj sodelujem s tema konkurentoma, saj imam s strani tujih dobaviteljev boljše nabavne pogoje ter zagotovljeno hitrejšo dobavo, kar je moja ključna zahteva pri dobaviteljih.

Kot sem že omenil, se je v zadnjih letih povečala prodaja motornih koles v Sloveniji, temu primerno pa se je povečalo tudi povpraševanje po motoristični opremi. Tudi drugi podjetniki so videli v tem tržno nišo ter začeli odpirati nove prodajalne motoristične opreme. Tako se je v zadnjih letih povečalo tudi število manjših trgovin v večjih mestih, hkrati pa se jih je nekaj ta čas tudi zaprlo. To je morda tudi sporočilo, da se motoristična oprema ne prodaja sama od sebe in da imeti trgovino še ne pomeni, da bo posel cvetel. Vse to je odvisno od več dejavnikov, ki jih bom še predstavil.

Slabost drugih prodajaln v Sloveniji je v tem, da imajo na prvi pogled veliko zalogo motoristične opreme. Vendar pa, ko pride kupec k njim in si želi imeti kompletno motoristično opremo različnih vrhunskih blagovnih znamk, mu tega skorajda ne morejo zagotoviti. Tako je kupec prisiljen iskati posamezne dele po različnih trgovinah v Sloveniji ter na različnih lokacijah. Velika konkurenčna prednost podjetja Damijan Miklavič, s. p., je ravno v tem, da kupec dejansko dobi vse na enem mestu. Vsak kupec si kombinezon (kot najbolj prepoznaven artikel naše prodajalne) lahko pomeri ob strokovnem svetovanju, hkrati

pa se zraven prilega še vsa druga oprema, od čelade, rokavic, ščitnikov do obutve, ki jo dobi pri nas.

Že od samega začetka poslovanja se držim naslednjega načela: »ni namen samo prodati, ampak je namen tudi, da stranka kupi dobro in kvalitetno«.

To načelo se je v desetletni poslovni praksi dobro obneslo. Pri meni ni kupec zgolj kupec. Z njim potem navežem tudi neke vrste prijateljski stik. Zadovoljni kupci mnogokrat pripeljejo nazaj spet svoje prijatelje in tako si enostavno ne morem privoščiti, da bi mi kupec očital, da sem mu prodal zanič opremo ipd. Tak odnos je težko graditi, vendar je za dolgoročno poslovno uspešnost izrednega pomena.

Na trgu motoristične opreme je moje podjetje tako prisotno od Slovenije do Avstrije, Madžarske in Hrvaške. Iz teh sosednjih držav dobimo toliko strank, da ustvarijo eno tretjino prometa samo oni. To si lahko razlagamo tudi tako, da tudi pri njih ni ponudnika, ki bi imel vse najboljše blagovne znamke na enem mestu na zalogi.

V Prilogi 2 je iz izkazov uspeha mojega podjetja razvidno, da se je prodaja v letih 2013, 2014 in 2015 povečala s 130.267 in 185.630 EUR na 214.798 EUR.

Kljub konkurenci na trgu računam na še večjo prodajo tako v Sloveniji in Avstriji kot tudi na trgih bivše Jugoslavije.

4.3 Načrt trženja

4.3.1 Prodajna strategija podjetja

Cena je tisti element trženjskega spleta, ki je v neposredni povezavi z izdelkom. Dokler cene ne povežemo z izdelkom, o njej ne moremo izraziti nobenega mnenja. Velikokrat srečamo mnenje, da je cena edini element trženjskega spleta, ki prinaša prihodek, drugi pa povzročajo stroške. Vendar ni tako, saj je ustvarjalec prihodka izdelek, cena pa lahko le prispeva k obsegu prihodka. Če nam izdelka ne uspe prodati, za poslovanje ne bomo realizirali prihodkov, pa čeprav je bila cena konkurenčno zastavljena (Dubrovski, 2000, str. 195).

Prodajna strategija bo tudi v prihodnje v večjem delu naravnana na prodajo najkakovostnejših ter cenovno višjih izdelkov motoristične opreme, manjši del pa bo odpadel na vpeljavo izdelkov nove blagovne znamke.

Cene se oblikujejo glede na neto cene dobavitelja. Kot primer oblikovanja cen sem v naslednji tabeli prikazal prodajne cene najbolj prodajanih artiklov.

Tabela 2: Oblikovanje cen najbolj prodajanih artiklov

Artikel	Nabavna cena	Polna cena	Akcijska cena	Marža – polna cena	Marža – akcijska cena	Dobiček – polna cena	Dobiček – akcijska cena
M-TECH START 2PC	283 EUR	573 EUR	492 EUR	102,00 %	74,00 %	290 EUR	209 EUR
HY-FLY X8	270 EUR	573 EUR	492 EUR	112,00 %	82,00 %	303 EUR	222 EUR
ALPINESTARS CHALLENGER	374 EUR	615 EUR	541 EUR	64,44 %	44,65 %	241 EUR	167 EUR
DAINESE AVRO D1	459 EUR	721 EUR	631 EUR	57,08 %	37,47 %	262 EUR	172 EUR
HJC R-PHA ST	180,28 EUR	327,79 EUR	278,69 EUR	82,82 %	54,59 %	147,51 EUR	98,41 EUR

Vir: lastni

Iz te tabele je razvidno, da je bruto dobiček največji pri artiklih blagovnih znamk M-TECH in HY-FLY, katerih uvoznik je podjetje Damijan Miklavič, s. p. Ampak tu se je treba zavedati, da je pri manj znanih blagovnih znamkah težko prodajati velike količine artiklov. Za to sta v tabeli dva najbolj prodajana artikla tega leta izdelka najbolj svetovno znanih blagovnih znamk, kjer je bruto dobiček malo manjši, ampak še vedno dober za uspešno poslovanje podjetja. Od tega bruto dobička je treba odšteti še spodaj naštetе stroške, ampak ker je le-teh v podjetju malo, je neto dobiček še vedno dovolj visok.

Stroški, ki se pojavljajo in se upoštevajo tudi pri določanju končne cene, so:

- amortizacija – kot fiksni strošek,
- stroški plač, ki zajemajo pogodbeno delo,
- materialni stroški,
- obratovalni stroški – zajemajo stroške ogrevanja, urejanja objekta in okolice, vode, kanalščine in druge takse (variabilni stroški),

- stroški trženja zajemajo najem prostora na medmrežju za domačo stran, stroške reklamnega prostora v raznih prosopektih in publikacijah, stroške prisotnosti na drugih motorističnih portalih in drugih predvidenih domačih straneh in podobno (variabilni stroški).

4.3.2 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje obsega vse komunikacijske aktivnosti, s katerimi podjetje obvešča in prepričuje kupce na ciljnem trgu o svojih izdelkih in dejavnostih ter tako neposredno olajšuje menjavo dobrin (Potočnik, 2002, str. 302).

V preteklosti je v tržnokomunikacijski dejavnosti podjetij prevladovala uporaba oglaševanja v množičnih medijih. Večina podjetij je uporabljala tudi dodatna tržnokomunikacijska orodja, vendar pa je pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi in neposredno trženje razumela predvsem v smislu pomožnih tržnokomunikacijskih orodij. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja pa so podjetja začutila potrebo po večji strateški povezanosti vseh tržnokomunikacijskih orodij, zato so začela uporabljati proces povezanega tržnega komuniciranja, ki zajema koordiniranje različnih tržnokomunikacijskih orodij in drugih trženjskih aktivnosti, s pomočjo katerih komunicirajo s porabniki. Bistvo programa povezanosti tržnega komuniciranja je, da se oblikuje ena osnovna komunikacijska strategija za vsako pomembno ciljno občinstvo (Dmitrović in Podobnik, 2000, str. 50).

Kupci med sabo stalno komunicirajo o izkušnjah z različnimi blagovnimi znamkami. Če so te izkušnje pozitivne, si podjetja lahko obetajo dodatno prodajo iz naslova priporočil, v nasprotnem primeru pa ustna komunikacija med kupci podjetju lahko naredi tudi veliko škode. Pomembna vest lahko v izjemno kratkem času prepotuje veliko razdaljo s širjenjem besede od ust do ust. Seveda vsako epidemično širjenje besede ni nujno zelo odmevno. A vendarle lahko rečemo, da je ustno sporočanje – celo v dobi masovnih komunikacij in večmilijonskih oglaševalskih agencij – še vedno najpomembnejša oblika človeškega sporazumevanja. Številni oglaševalski strokovnjaki so prepričani, da je prav zaradi današnje poplave medijskih sporočil izgovorjena beseda postala pravzaprav edino sredstvo prepričevanja, na katerega se sploh še odzivamo (Gladwell, 2004, str. 28).

Med osnovna tržnokomunikacijska orodja spadajo: oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebna prodaja, neposredno trženje in odnosi z javnostmi.

Največji izziv pri samem poslovanju od začetka pa do današnjega dne je bil, »kako spraviti motoristično opremo M-TECH na trg«. Dejstvo je, da so to kombinezoni iz najbolj kvalitetnega usnja na trgu, sama znamka pa je bila na začetku razvoja manj prepoznavna kot druge svetovne znamke, kot so Dainese, Alpinestars, Spidi, ki so v vseh svetovnih moto športih prisotne že kar nekaj časa.

- Prvi način predstavitve opreme je bila postavitev spletne strani in nato še spletne trgovine www.moto-oprema.com.
- Sledila so oglaševanja spletne trgovine moto-oprema.com na slovenskih spletnih moto portalih.
- Dotaknil sem se tudi tujine, kjer je podjetje edini slovenski registrirani trgovec na njihovih portalih, ki je prisoten na področju Avstrije ter Nemčije.
- Zadnje čase je vedno bolj popularen Facebook. Kar se tiče ciljnega oglaševanja je – takoj za ustno reklamo, ki je ključ uspeha podjetja – Facebook pravi naslov za to. Z zelo nizkimi stroški mi je uspelo pritegniti stranke vseh sosednjih držav, iz Hrvaške, Madžarske, Avstrije, Bosne in Hercegovine, Srbije, Makedonije.

Na podlagi tako zastavljenega načina oglaševanja sem pridobil tudi stranke iz večine evropskih držav.

- Predstavljanje mlade blagovne znamke M-TECH sem izvedel tudi s pomočjo vrhunskih strokovnih dirkačev. Tako sem imel v sklopu tega načina predstavitve poprosil za pomoč kar 4 dirkače, ki se lahko pohvalijo z različnimi osvojenimi naslovi, najbolj pa izstopata naslov prvaka evropskega prvenstva Jura Racing ter udeležba na svetovni dirki 24 ur LeMansa.
- Testi motoristične opreme, predstavljeni v motorističnih revijah in motorističnih spletnih portalih. Enega od svojih sponzorirancev sem predstavil lastniku revije Motorist, kjer je večkrat testiral nova motorna kolesa z motoristično opremo M-TECH, ki je bila opremljena z logotipi Moto-oprema.com
- Motoristična srečanja, kjer se vedno zbere mnogo motoristov. Na teh sem po navadi prisoten na podlagi vabil, ki jih vedno prejmem. Z mnogimi predsedniki moto klubov smo prijatelji in tako posledično tudi z njihovimi člani.

- Predstavitve opreme v sami prodajalni, ko stranka ciljno pride po kombinezon Dainese ali Alpinestars, nato pa na koncu po temeljiti predstavitvi zadovoljna odide s kombinezonom M-TECH. Tak način prodaje blagovne znamke M-TECH je učinkovit večinoma samo pri nas v prodajalni, saj se stranki posvetimo in se potrudimo z najboljšim svetovanjem.
- Na začetku sem bil tedensko na relaciji Murska Sobota – Ljubljana in nazaj ter tako vsem strankam ponudil možnost ogleda in preizkušnje opreme na tej relaciji. Zelo hitro sem si ustvaril določene skupine motoristov, ki so radi širili dober glas naprej. Tako sem si skozi leta ustvaril velik krog tako prijateljev kot tudi strank po Sloveniji in tudi tujini.

Kot zastopnik opreme M-TECH sem na začetku razširil prodajo te blagovne znamke med druge trgovce. Edina odjemalca sta AS Domžale v Trzinu in BS Center v Ljubljani, ampak so naročila majhna, saj je zaradi majhnosti slovenskega trga lahko skoraj vsako podjetje zastopnik za svojo blagovno znamko. Tako sem pokrival področje osrednje Slovenije. Zaradi celotne povezave z avtocesto je Murska Sobota »bližje« mestom, kot so Maribor, Celje, Ljubljana, in tako je tudi sama prodajalna bližja in dostopnejša vsem strankam. Še vedno imajo določeni ljudje v glavi, da je Murska Sobota na drugem koncu sveta, zato sem na spletni strani uporabil kar zemljevid, na katerem je prikazan podatek o trajanju vožnje, da bi ljudje lahko spoznali, kako hitro lahko vsak pride do najboljše opreme.

4.3.3 Prodajne poti

Izdelek mora biti brezhiben in porabniku dosegljiv ob pravem času na pravem mestu. Za porabnika izdelek namreč nima nobene vrednosti, če ga potrebuje danes, nahaja pa se v skladišču proizvajalca, ki je več 100 km oddaljeno od njega. Tržne poti lahko definiramo kot prenos oz. premestitev dobrin od proizvajalca do porabnika. Pri tem seveda ne gre samo za transport, pač pa tudi za skladiščenje, oglaševanje, komunikacije, organizacijo na poti od proizvajalca do končnega kupca (Jefkins 1993, 131).

Tržne poti se med seboj razlikujejo po dolžini oz. ravneh. Število ravni je različno tudi glede na izdelke, saj so za polizdelke ali surovine tržne poti krajše oz. navadno govorimo kar o ničelni ravni tržnih poti (Kotler 1998, 529), spet drugi izdelki zahtevajo več posrednikov.

Tržne poti so arterije gospodarstva, na njih se premagujejo razlike v prostoru, času in lastništvu (Potočnik 2002, 85).

Tržno pot lahko definiramo kot skupek institucij, ki opravljajo vse tiste dejavnosti, ki omogočajo gibanje izdelkov in njihovih lastnosti od proizvajalcev do potrošnika (Potočnik in Petrin 1996, 35–36).

Odločitve podjetja o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve vodstva, saj bistveno vplivajo na vse druge trženjske odločitve – na določanje prodajnih cen, oglaševanja, pospeševanja prodaje, organizacijo prodajne službe itd.

Pomemben element tržne poti so posredniki, ki pomagajo proizvodnemu podjetju pri promociji, prodaji in distribuciji njegovih izdelkov do končnih potrošnikov.

Prodajne poti, ki se jih poslužujem, so že od vsega začetka: prodaja preko spleta, osebna prodaja, prodaja v prodajalni Moto-oprema v Murski Soboti ter prodaja na različnih motorističnih zborih in prireditvah, kar sem omenil že v poglavju o marketinškem komuniciranju.

Pri prodaji preko spleta bi omenil spletno trgovino www.moto-oprema.com, ki je postala v času poslovanja podjetja ena najbolj prepoznavnih moto spletnih trgovin pri nas in tudi v tujini. Večina kupcev si že pred prihodom v prodajalno naredi nek ožji izbor modelov motoristične opreme kar preko naše spletne trgovine, ki je pravi magnet za nove stranke. Spletno trgovino vsaki dve leti prenovimo in s tem poskrbimo, da je vedno sveža in strankam zanimiva.

4.4 Dizajn in razvoj proizvodov in storitev

4.4.1 Status razvoja in prihodnje naloge

Podjetje je prišlo do točke razvoja, ko se mora odločati o vpeljavi morebitne nove blagovne znamke v svoj prodajni program. Blagovna znamka M-TECH se je v preferencah motoristov utrdila dokaj visoko. Vmes je prišlo do menjave lastništva podjetja M-TECH, zato je prišlo tudi do drugačnih prioritiet pri razvoju produktov, saj so se posvetili bolj proizvodnji 1-delnih kombinezonov. Slovenija ter sosednje države – z izjemo Italije – veljajo za trg 2-delnih kombinezonov. Na daljše prigovarjanje so v letu 2016 končno razvili čisto nov model 2-

delca, s katerim želim doseči 10 % prodaje vseh 2-delcev. Dober dizajn, kvalitetno mehko in lahko usnje ob zelo konkurenčni ceni so dober obet za dosego tega cilja.

4.4.2 Kritična razvojna vprašanja

Podjetje je prišlo do kritičnega vprašanja, kako nadaljevati s poslovanjem. Ali vztrajati pri prodaji drugih uveljavljenih blagovnih znamk ter tvegati v konkurenčnem boju z drugimi trgovinami ali pa začeti z uvajanjem nove blagovne znamke.

4.4.3 Vpeljava nove blagovne znamke

V letu 2016 sem sklenil sodelovanje z italijansko firmo HI-FLY Srl za motoristično opremo znamke HY-FLY, pri kateri bom dal na začetku spet poudarek na usnjene kombinezone. Na tem področju računam, da bom že v letu 2016 dosegel dobre poslovne rezultate, če upoštevam, da je to mlada blagovna znamka na slovenskem trgu, za njo pa od letos dalje stoji zelo uspešen človek, ki je hkrati zelo uspešen dizajner, v prejšnjih letih tudi izvršni direktor enega najbolj priznanih podjetij te industrije. Ključ do uspeha vidim – tako kot lastnik podjetja HY-FLY – v izjemno dobrih materialih ter natančnosti izdelave, ki bo zadovoljila vse potrebe kupca.

Največji uspeh so zame vedno povratne informacije motoristov, ki dejansko uporabljajo kombinezone HY-FLY.

V ta namen sem pripravil anketni vprašalnik in ga preko spletnega orodja www.mojaanketa.si poslal izključno motoristom. V anketo, ki je potekala v mesecu juniju 2016, je bilo vključenih 75 oseb, od tega 66 moških in 9 žensk s povprečno starostjo 34,1 let, in je potekala na območju pomurske regije. Obdelava podatkov je potekala s pomočjo spletnega orodja www.mojaanketa.si.

Osnovni namen je bil ugotoviti vpliv blagovne znamke na vedenje potrošnika ter ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na vedenje potrošnika pri nakupu nove blagovne znamke.

Podatke, pridobljene z anketo, sem prikazal tabelarno v Prilogi 2, grafično pa samo tiste, ki so se mi zdeli pomembni za to poglavje.

Rezultat ankete je potrdil mojo trditev od prej, da imeti trgovino z motoristično opremo še ne pomeni, da se bo »prodajala« sama od sebe. Več kot polovica anketiranih jih namreč meni, da lahko prodajalčeva dobra predstavitev izdelkov določene blagovne znamke kupca

prepriča o nakupu. Tu lahko rečem, da sem pričakoval takšen rezultat, saj se ob dobrem svetovanju stranka lažje odloči za nakup po prodajalčevem predlogu. Tu je še kako pomembno, da ima prodajalec spretnost, znanje in občutek, kako predstaviti vsak izdelek določene blagovne znamke in stranki ob nakupu vliti občutek največjega zadovoljstva.

Analiza odločitvenih dejavnikov nakupa je pokazala, da je slabi polovici anketirancev pomembna kvaliteta, petini anketirancev pa ime blagovne znamke. Zanimiv podatek je ta, da je več kot četrtini vprašanih pomembna cena oz. jim je glavno, da izdelek ustreza.

Iz tega lahko sklepam, da bi se tudi izdelki nove blagovne znamke, ki bi se ponašali z dobro kvaliteto, lahko dobro prodajali.

Ključno vprašanje, ali bi kupili izdelek nove blagovne znamke, ki bi bil kvaliteten, zaradi katerega je celoten vprašalnik nastal, nam poda odgovor, da se bo nova blagovna znamka, ki bo slonela na dobri kvaliteti in modernem dizajnu izdelkov v kombinaciji z dobrim ter strokovnim svetovanjem stranki, prodajala dobro. Tu pridejo kot potencialni kupci v poštev praktično vsi anketiranci, razen tistega malega odstotka kupcev, ki prisegajo na svoje blagovne znamke.

4.5 Proizvodni in storitveni načrt

4.5.1 Geografska lokacija

Podjetje prodaja svoje izdelke v Prodajalni Moto-oprema v Murski Soboti ter preko spletne trgovine www.moto-oprema.com tako na področju Slovenije kot celotne Evrope.

Nekaj let nazaj sem razmišljal o odprtju dodatne prodajalne v Ljubljani, saj je masa ljudi dosti večja. Ampak sem po dodatni analizi stroškov to idejo opustil in se osredotočil na ustvarjanje dobrega imena prodajalne v Murski Soboti ter pridobitev čim večjega števila zadovoljnih strank. Avstrijci radi povedo, da je „Mundpropagande“, torej ustno izročilo, najpomembnejše. Tako sem se držal samo tega načela: ohraniti svoje stranke zadovoljne ter s tem pritegniti spet novi krog ljudi. Ta politika se je izkazala za zmagovalno skozi vsa ta leta.

Tako je sedaj prodajalna v Murski Soboti polna strank iz celotne Slovenije, zelo pomembno pa je dejstvo, da skoraj polovica strank motorističnih kombinezonov pride iz tujine. Sama lokacija prodajalne je v bistvu ob meji z Avstrijo, Hrvaško in Madžarsko. Tu prevladujejo Avstrijci, ki se jim zaradi zelo velike izbire opreme v prodajalni ter njihove višje kupne moči

splača prepeljati 200 km ali več in priti do nas. V zadnjih letih opažam tudi porast strank iz sosednje Hrvaške, Madžarske, Bosne in Hercegovine ter Srbije.

4.5.2 Poslovni prostori

Prostori prodajalne v Murski Soboti na Kopališki ulici, ki merijo 120 kvadratnih metrov, so najeti in trenutno o selitvi tudi zaradi ugodne cene najema – 500 EUR z vključenimi stroški mesečno – ne razmišljamo. Edino, kar nas lahko v prihodnje prisili v selitev v druge, večje prostore, je vsako leto večja prodaja in s tem potreba tudi po večji zalogi.

4.5.3 Strategija in plan

V prihodnje nimam nobenih načrtov vlaganja finančnih sredstev v investicijo poslovnih prostorov.

Namesto tega je moj namen imeti sproti ažurirano spletno trgovino na najvišjem nivoju z vsemi artikli, ki jih lahko ponudimo strankam. Seveda je tu pomembna zadostna zaloga v sami prodajalni, saj le tako prodaja funkcionira najboljše. Tu velja omeniti še dejstvo, da se prav letos pripravlja nova, izboljšana, še bolj privlačna spletna stran. Še vedno, kot na začetku ustanovitve podjetja, vztrajam pri tem, da moramo imeti v ponudbi večinoma izdelke najvišje kvalitete ter priznanih blagovnih znamk, za katere so potem stranke pripravljene plačati tudi malo več. Če je katera od strank še neodločena pred nakupom, ji samo pripomnim, da je glava le ena in da se pri takšnih izdelkih ne splača varčevati.

Zelo pomembno je obdržati zelo dobre odnose z vsemi dobavitelji, saj so le-ti pogon podjetja. Poleg tega ves čas iščem najhitrejše transportne poti od dobaviteljev do nas, saj le-ta pomembno vpliva na zadovoljstvo stranke. Stranka velikokrat preko spletne trgovine naroči izdelek, ki ga fizično nimamo v sami prodajalni, imajo ga pa dobavitelji. Po izpeljanem naročilu je potem pomembno, da je izdelek v dnevu ali dveh že pri nas in gre takoj naprej. Vsaka stranka, ki pa pride v samo prodajalno, ima možnost preizkusiti opremo, saj so večinoma na zalogi kar vsi modeli. Ob želji po drugačni barvi ali številki se oprema naroči in pošlje neposredno stranki na naše stroške.

Takega načina poslovanja stranke, tako slovenske kot tuje, niso vajene, zato so vsi zelo presenečeni nad našo fleksibilnostjo ter prilagodljivostjo strankam.

4.5.4 Pravne zahteve, dovoljenja

Podjetje Damijan Miklavič, s. p., je ustanovljeno in deluje v skladu s slovensko zakonodajo. Za samo prodajo ter poslovanje ni dodatnih pravnih zahtev. Za pridobitev dovoljenja za opravljanje trgovske dejavnosti sem zadostil vsem potrebam inšpekcijskega nadzora, ki je bil tudi opravljen.

4.6 Vodstvena skupina in kadri

4.6.1 Organizacijska struktura

V podjetju sem prva 4 leta bil zaposlen sam. Ker se je obseg dela tako v sami prodajalni kot na terenu povečeval, sem vmes zaposlil kakšnega študenta. Ta način zaposlitve je najcenejši, ampak na dolgi rok sem potreboval osebo, ki bi lahko bila moja druga roka. Tako sem leta 2014 zaposlil svojo partnerico, jo naučil prvih osnov in sproti prenašal svoje znanje, izkušnje nanjo. Njena glavna naloga je skrb za urejeno spletno trgovino, katere prepoznavnost zelo hitro raste tako na slovenskem kot tudi na evropskem trgu.

Sam sem bil vedno stališča, da stranki nikoli ne smeš reči „tega pa nimamo“, ampak vedno ponuditi enako ali boljšo alternativo.

Trenutno je poslovanje takšno, da že razmišljam o zaposlitvi dodatnega delavca, ki bi bil zaposlen v sami prodajalni. Obseg dela v prodajalni je prišel letos tako daleč, da sam več ne zmorem, oportunitetni stroški prekratkega delovnega časa pa znajo večkrat biti že večji od stroška zaposlitve dodatnega delavca.

4.7 Splošni terminski plan

4.7.1 Ključne aktivnosti v prvem letu poslovanja

Ključne aktivnosti v prvem letu poslovanja so bile odprtje spletne trgovine ter intenzivno oglaševanje na vseh že prej omenjenih portalih. Tu sem bolj ali manj raziskoval teren in kot študent bil vesel vsakega dodatnega prodanega kombinezona.

4.7.2 Terminski načrt

Glavne aktivnosti preteklih let so že za nami, zato se bom osredotočil na prihajajoče leto in naslednjih 5 let. Podjetje dosega vsako leto pozitivni poslovni izid, vsako leto višjo prodajo, vendar so moji cilji prodajo vsako leto še povečati.

V prihodnjem letu 2017 bomo tako začeli:

- z uvedbo nove blagovne znamke HY-FLY, katere prioriteta bo v tem letu nadaljevanje širitve prodaje na področju Slovenije ter na tujih trgih,
- s prodajo novega modela 2-delnega kombinezona M-TECH,
- z razširitvijo prodajnega programa na rezervne dele in dodatno opremo za vse znamke motornih koles,
- s produkcijo in predvajanjem tv-reklame med dirkami MOTO GP,
- izdelavo kratkih majic Moto-oprema, ki jo bo prejel vsak kupec kombinezona,
- z intenzivnejšim prodorom na avstrijski trg, in sicer zaradi težnje tamkajšnjih motoristov po kvalitetni opremi in večje kupne moči ter seveda vsako leto večje prepoznavnosti Prodajalne Moto-oprema na njihovem trgu.

V prihodnjih letih se bodo aktivnosti našega podjetja v večini ponavljale, dodatno pa bom uvedel še naslednje aktivnosti:

- zaposlitev študenta oz. delavca v prodajalni,
- postavitev unikatne spletne trgovine, kjer bo stranka lahko vsak kos opreme dodajala na lutko ter tako videla, kako naj bi bil dejansko videti komplet opreme na človeku.

4.8 Kritična tveganja

4.8.1 Tveganje sprememb v zunanjem okolju

Pri tveganjih morebitnih sprememb v zunanjem okolju bi poudaril odnose s tujimi dobavitelji. Sam sem že na začetku poslovanja bil mnenja, da moram razpršiti nabavo med več dobaviteljev, saj bi ob morebitni prekinitvi sodelovanja z določenim dobaviteljem dobave ostale nemotene od preostalih dobaviteljev. Lahko se pojavi še tveganje, da nam kateri od dobaviteljev zviša nabavne cene in nam s tem oteži poslovanje. Dolgi dobavni roki

bi lahko pomenili probleme, ampak imamo vse dobave speljane preko transportnih podjetij, ki so zanesljiva in ne pomenijo nevarnosti.

Zraven sem zajel še vstop morebitnega novega konkurenta, kar bi lahko pomenilo, da bi se nam nekoliko zmanjšal promet.

4.8.2 Tveganja znotraj podjetja

Največje tveganje za delovanje samega podjetja bi bila moja odsotnost, saj so vsi procesi nabav, odnosov z dobavitelji, organiziranja dostav ter na koncu samega svetovanja stankam in prodaje odvisni od mene.

Obstaja tudi tveganje glede predvidene prodaje, saj je prisotno sezonsko nihanje, kjer je predvsem v poznih poletnih in jesenskih mesecih prodaja slabša. To si razlagam čisto enostavno: vsak človek ima svoje potrebe (počitnice z družino ipd.) in pri nakupu kvalitetne motoristične opreme dostikrat finančno ne gre vse naenkrat. V zadnjih letih mi je to postalo že samoumevno, zato si vzamem ta čas kot čas za počitek oz. za normalni delovnik. V času sezone traja namreč moj delovnik od jutra do večera.

4.9 Finančna analiza

4.9.1 Predračun izkaza uspeha

Mesečni predračun izkaza uspeha v Tabeli 22 v Prilogi 3 nam kaže, kakšen pomen ima sezonska prodaja za podjetje Damijan Miklavič, s. p. Sezona prodaje se dejansko začne po navadi decembra, ko zaradi morebitnih znižanj ali prejetih božičnic začnejo ljudje kupovati opremo že za naslednje leto. Glavna sezona prodaje pa se začne februarja in traja do avgusta. Kot sem že prej omenil, vsak porabi nek denar za počitnice in dopust, tisti, ki imajo otroke, pa potem še za šolske potrebščine. Zato začne prodaja padati že z mesecem avgustom. Najnižjo raven pa doseže prodaja oktobra, saj se takrat počasi konča tudi motoristična sezona. Na podlagi izkaza poslovnega izida v Tabeli 23 v Prilogi 3 lahko rečem, da poslujem tako, da se stroški ter prihodki pokrijejo. Tak način poslovanja se mi zdi edino smiselno in racionalno. Dolgoročnih zadolžitev ni in jih tudi v prihodnje ne načrtujem, saj se mi razmere na trgu ne zdijo idealne za kakršnokoli obliko zadolževanja.

Glede na trend prodaje zadnjih nekaj let ocenjujem, da se bo ta trend nadaljeval še naprej. Ker trenutno nekih večjih investicij podjetje nima v načrtu, predstavljajo največje stroške nabava blaga, stroški zaposlenih ter stroški obratovanja.

4.9.2 Predračun bilance stanja

Na podlagi bilance stanja je opazno, da podjetje dejansko posluje z velikimi zalogami, vendar pa to namenoma, saj želi kupcem zagotoviti takojšnjo dobavo izdelka. S takšno količino zalog, kot je predvidena v naslednjih letih, lahko podjetje nemoteno uspešno posluje, saj je v tem primeru na zalogi za vsakega nekaj, ob tem pa so poslovni prostori napolnjeni 90-odstotno. Torej nadaljnja velika rast zaloge ne bi prišla v poštev, saj nam prostorska ureditev tega ne bi dopuščala.

Razvidno je tudi, da podjetje posluje večinoma z lastnim kapitalom, brez dodatnih dolgoročnih financiranj. Od začetka poslovanja nisem bil pristaš kreditov, zato lahko sedaj, ko pogledam nabito polno prodajalno motoristične opreme, vidim plod lastnega dela.

Kot sem že omenil v predstavitvi, je cilj, da kupca takoj zadovoljim, da ima takoj možnost preizkusiti čim več opreme in seveda kupiti vso potrebno opremo na enem mestu.

4.9.3 Predračun finančnih tokov

Predračun finančnih tokov nam pokaže, da v naslednjem letu dobiček še ne bo pokrival potreb financiranja po obratnih sredstvih. Tu lahko lepo vidimo, da pritoki finančnih sredstev ne bodo dosegali odtokov.

4.9.3 Kazalci uspešnosti poslovanja

Tabela 3: Kazalci uspešnosti poslovanja

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Kratkoročna sredstva	94176,42	124389,18	156628,07	198071,53	246258,42
Kratkoročne obveznosti	21530,63	25989,16	26515,24	27712,29	28293,05
Obratni kapital	72645,79	98400,02	130112,83	170359,24	217965,37
Kazalci likvidnosti					

Koeficient obratne (tekoče) likvidnosti	4,37	4,79	5,91	7,15	8,7
Kazalci zadolženosti					
Koeficient zadolženosti	0,18	0,18	0,15	0,13	0,11
Koeficient samofinanciranja	0,82	0,82	0,85	0,87	0,89
Kazalci aktivnosti					
Koeficient obračanja sredstev	2,51	2,33	2,19	1,94	1,77
Koeficient obračanja zalog	1,97	2,17	2,41	2,52	2,81
Kazalci ekonomičnosti					
Koeficient celotne gospodarnosti poslovanja	1,07	1,08	1,1	1,12	1,14
Kazalci donosnosti					
Dobičkonosnost prihodkov	0,05	0,06	0,07	0,09	0,1
(EBIT %) bruto marža profita	0,07	0,8	0,9	0,11	0,12
(ROA %) donosnost sredstev	0,13	0,14	0,16	0,17	0,17
(ROE %) donosnost kapitala	0,16	0,17	0,19	0,19	0,19

Vir: lastni

V Prilogi 4 so prikazane formule za izračun kazalnikov ter njihove razlage.

4.10 Viri financiranja

4.10.1 Pridobivanje virov financiranja

Pri financiranju načrtujem le najem brezobrestnega kredita v začetku leta 2017, ki bo poplačan v prvi polovici leta 2018, ter še en kratkoročni brezobrestni kredit ob koncu leta 2017, ki bo pokrit v 10 mesecih. Nadalje ne načrtujem najetja nobenega kredita ali zadolževanja, saj podjetje samo vsako leto počasi raste in moj kapital zadovoljuje trenutnim potrebam podjetja. Pri poslovanju mi je najpomembnejše, da poplačam vse stroške, ki so povezani s poslovanjem. Širitve poslovanja planiram v skladu s prodanimi izdelki ter ustvarjenim dobičkom.

4.10.2 Finančne naložbe

Ne načrtujem finančnih naložb.

10 ZAKLJUČEK

Odločitev za podjetništvo ni enostaven in lahek korak, saj zahteva trezen razmislek. Velikokrat ima posameznik odlično poslovno idejo, vendar pri analizi ter izdelavi poslovnega načrta ugotovi, da je težko doseči predvideni rezultat. Poslovna ideja dejansko ni dovolj, ampak je treba imeti tudi začetni kapital ter dober poslovni načrt. Čeprav sem si tudi sam ob začetku poslovanja pripravil poslovni načrt, se je velikokrat zgodilo, da mu nisem mogel slediti. Na trgu je veliko nepredvidljivih situacij, ki jih ne moreš načrtovati.

Tema za diplomsko nalogo je nastala zaradi lastnega zanimanja glede tega, ali bi lahko bila vpeljava nove blagovne znamke poslovna priložnost za rast podjetja Damijan Miklavič, s. p. V nalogi sem raziskal tako domači kot tuji trg in konkurenco ter ugotovil, da je v tej panogi, katere trg raste vsako leto, še vedno dovolj prostora za rast podjetja.

Poleg varnosti se motoristi vedno bolj spogledujejo s kvaliteto, k čemur seveda spada tudi blagovna znamka. V svoji prodajalni prodajam izdelke priznanih blagovnih znamk. Na slovenski trg sem vpeljal blagovno znamko M-TECH, ki se vsako leto bolj uveljavlja in spada v sam vrh po preferencah kupcev.

Ker me prodaja motoristične opreme veseli in še vedno vidim možnost dodatnega razvoja podjetja, sem se odločil za vpeljavo dodatne nove blagovne znamke HY-FLY. Pri tem sem izvedel raziskavo trga in prišel do nekaterih koristnih informacij. Podatki, ki sem jih pridobil na podlagi anketnega vprašalnika, so pokazali, da so kupci v večini pripravljeni kupiti tudi izdelke nove blagovne znake, če so le-ti kvalitetni. Prav tako sem prišel do pozitivnih povratnih informacij o tem, kako velik je lahko vpliv prodajalca na sam nakup motoristične opreme. Ob dejstvu, da si lahko skoraj $\frac{3}{4}$ anketiranih privoščji prestižno blagovno znamko, jih več kot polovica namreč meni, da lahko prodajalčeva dobra predstavitev izdelkov določene blagovne znamke kupca prepriča v nakup. Le malo anketiranih je bilo mnenja, da jih to ne bi prepričalo, saj so torej odločeni kupiti »svojo« blagovno znamko. Tu sem dejansko pričakoval takšen rezultat, saj se ob dobrem svetovanju stranke odločajo tako, kot predlaga prodajalec. Vseeno pa številke govorijo zase. Prodaja nove blagovne znamke bi lahko pomenila največ 10 % celotne prodaje, saj še vedno veliko kupcev prihaja k nam prav zaradi najboljših svetovnih blagovnih znamk, zbranih na enem mestu. Z uvedbo nove blagovne znamke bi tako poskrbeli še za segment kupcev, ki jim je ob nakupu

najpomembnejša cena, saj so izdelki blagovne znamke HY-FLY nekoliko cenejši od najboljših blagovnih znamk, obenem bi pa z nakupom dobili kvalitetno opremo.

Na drugi strani pa prodaja opreme najboljših blagovnih znamk, ki predstavlja tudi največji delež prodaje v podjetju, vsako leto prav tako raste. S takšno rastjo trga in vedno večjo prepoznavnostjo Prodajalne Moto-oprema tako na domačem kot na evropskem trgu, načrtujem podvojitve prodaje v naslednjih 5 letih. Predvidevam, da bo ta cilj dosežen že nekoliko prej, saj smo letos do sredine julija skoraj že dosegli celotno prodajo lanskega leta. Tu velja še omeniti, da v prihodnje načrtujemo še prenovitev spletne trgovine z novo svežino. Idejna zasnova le-te je plod moje domišljije, kupcu pa bo ponujala možnost oblačenja različnih delov opreme na danega motorista, s čimer bo zanj še bolj prijazna, njegova odločitev pa lažja.

Ključni kazalec rasti podjetja je zame sama rast prodaje, saj si tako širim trg in ob zadovoljnih strankah lahko pričakujem samo še večje povpraševanje. Zaradi dobre geografske lokacije je moja prednost pred konkurenco tako le še večja.

Ključni dejavniki rasti podjetja so zame zadovoljstvo strank, individualni pristop do stranke, velika možnost takojšnje izbire zaradi velike zaloge, hitra zmožnost dobave ob naročilu, ugodna cena ob nakupih kompletov opreme in s tem dodatna stimulacija strankam, da si kupijo kar celoten komplet opreme, privlačna spletna trgovina.

Po teh analizah in raziskavah sem tako prišel do odgovora, da je tudi vpeljava nove blagovne znamke – ob že naštetih ključnih dejavnikih rasti – lahko poslovna priložnost za en del celotne rasti podjetja.

Trudim se, da poslujem s sredstvi, ki jih dobim s prodajo. Na ta način moje podjetje iz leta v leto z vse večjo prepoznavnostjo počasi raste. 10 let je bilo treba biti na trgu, se truditi biti vedno boljši, da je potem dober glas prišel do večine. Sedaj lahko povem, da je to cilj, ki sem ga hotel doseči pred 10 leti.

Vsem strankam pa vedno rad dam svoj nasvet, ki se glasi: „Kupi enkrat, kupi najboljše!“.

11 LITERATURA IN VIRI

1. [Antončič, Boštjan](#): Primeri iz podjetništva: ustanovitev, zagon in rast podjetja. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 2005.
2. Arenius, P. & Minniti, M.: Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 2005, 24 (3), 233–247.
3. [Boltavzer, Zdenka](#): Ekonomika in menedžment podjetij: 1. letnik: študijsko gradivo. Maribor: Izobraževalni center Piramida, Višja strokovna šola, 2009.
4. Cerovšek, Nataša: Je Slovenija podjetništvu prijazno poslovno okolje? Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008.
5. Davidsson, P.: Nascent entrepreneurs: Empirical studies and developments. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*. Now Publishers, 2006, 2 (1), 1–7.
6. Dejardin, M.: Entrepreneurship and Economic Growth: An Obvious Conjunction? An Introductory Survey to Specific Topics. Namur: CREW, Faculty of Economics and Social Sciences, 2000.
7. [Glas, Miroslav](#): Podjetništvo 2: Pripravljam poslovni načrt: priročnik za učence. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 2002.
8. [Gospodarska zbornica Slovenije](#): Kako postati samostojni podjetnik posameznik. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2003.
9. Grilo, I. & Thurik, R.: Latent and actual entrepreneurship in Europe and the US: some recent developments. *Zoetermeer. GM*, 2006.
10. [Jovanovič, Dušan](#): Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1): (z novelama ZGD-1 A in ZGD-1 B) z navzkrižnim navajanjem zakonodaje. Ljubljana: Planet GV, 2008.
11. Poslovni načrt Gregor Šikman, 2008.
12. Rebernik, Miroslav: Podjetništvo. Ljubljana: GV ZALOŽBA, 2004.
13. [Ruzzier, Mitja](#): Podjetništvo. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 2008.
14. Slovenski podjetniški sklad. Najdeno na naslovu <http://www.podjetniskisklad.si>, 25. 11. 2010.
15. [Stutely, Richard](#): Uspešen poslovni načrt: hitra pot do večjega poslovnega načrtovanja za poslovodje in podjetnike. Ljubljana: Primath, 2003.
16. [Vidic, Lina](#): Priročnik za pripravo poslovnega načrta. Piran: www.tiskpiran.si, 2008.
17. Stop neplačniki. (2016). Najdeno na spletnem naslovu <http://www.stop-neplacniki.si/tc-moto-shop-doo/>, 15. 6. 2016.

18. Stop neplačniki. (2016). Najdeno na spletnem naslovu <http://www.stop-neplacniki.si/tsc-laba-doo-litija/>, 15. 6. 2016.
19. Stop neplačniki. (2016). Najdeno na spletnem naslovu <http://www.stop-neplacniki.si/bs-center-doo/>, 15. 6. 2016.
20. Statistični urad Republika Slovenije. (b. l.). Cestna vozila konec leta (31. 12.) glede na vrsto vozila in statistično regijo, Slovenija, letno. Najdeno 15. 6. 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2222104S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/22_transport/08_22221_reg_cestna_vozila/&lang=2.
21. Statista. Das Statistik Portal. (2016). Najdeno na spletnem naslovu <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/288120/umfrage/motorrad-bestand-in-oesterreich/>, 15. 6. 2016.
22. Turk et al., Finančno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, str. 380.
23. AJPES, Agencija RS za javnopravne evidence in storitve. Najdeno na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=3067483000&id_prikaza=1&id=1744172, 15. 6. 2016.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Število registriranih motornih koles v Sloveniji in Avstriji.....	58
PRILOGA 2: Izkaz poslovnega izida in bilanca stanja podjetja v letih 2014 in 2015.....	60
PRILOGA 3: Anketni vprašalnik.....	64
PRILOGA 4: Predračuni izkazov uspeha, bilanc stanja in denarnih tokov.....	74
PRILOGA 5: Izračuni kazalnik.....	79

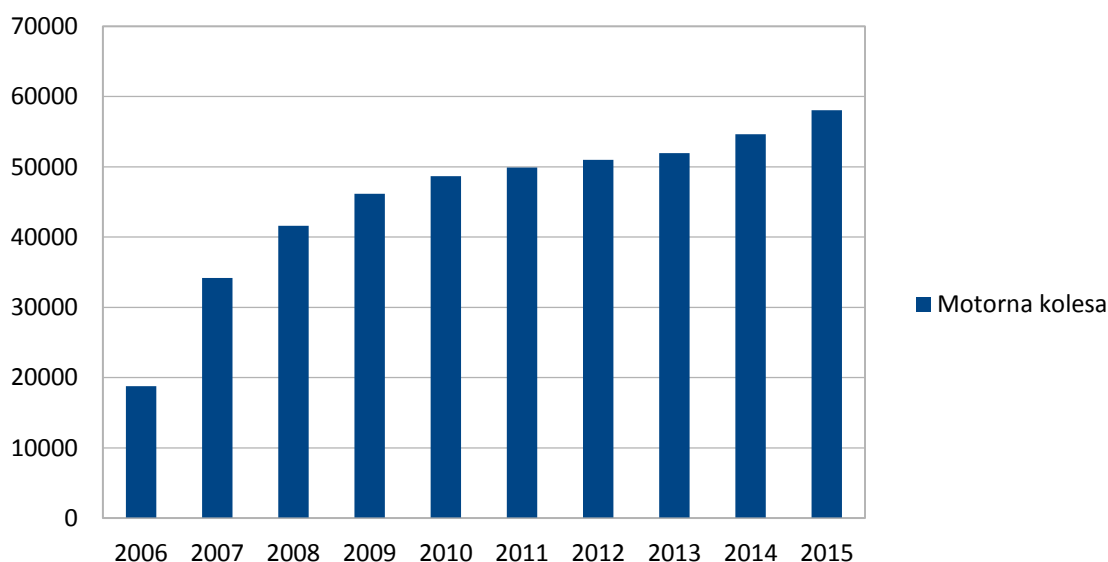
PRILOGA 1: Število registriranih motornih koles v Sloveniji in Avstriji

Tabela 4: Registrirana motorna kolesa v Sloveniji v letih od 2006 do 2015

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Motorna kolesa	18801	34162	41612	46185	48686	49887	50999	51936	54631	58083

Vir: www.stat.si, 15. 6. 2016

Graf 2: Registrirana motorna kolesa v Sloveniji v letih od 2006 do 2015



Vir: www.stat.si, 15. 6. 2016

Glede na podatke v Tabeli 4 ugotavljam, da se število registriranih motornih koles iz leta v leto povečuje. Leta 2007 je bil v primerjavi z letom 2006 zabeležen skoraj 100-odstotni porast števila registriranih motornih koles, število teh pa se je od leta 2006 do 2015 več kot potrojilo.

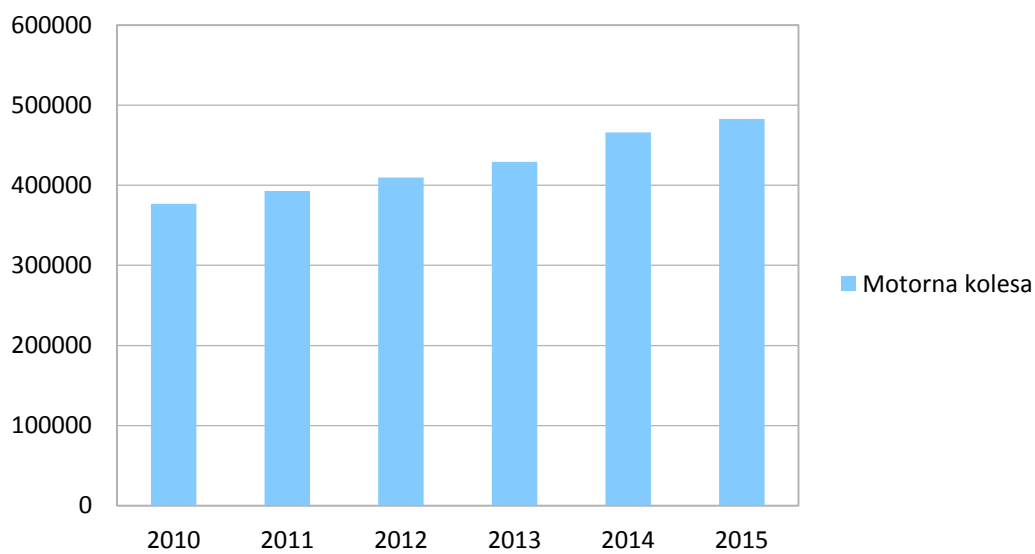
Tabela 5: Registrirana motorna kolesa v Avstriji v letih od 2010 do 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Motorna kolesa	376880	392806	409675	429384	466157	482765

Vir: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/288120/umfrage/motorrad-bestand-in-oesterreich/>, 15. 6. 2016

Prav tako glede na podatke v Tabeli 5 ugotavljam, da je porast registriranih motornih koles iz leta v leto zaznati tudi v Avstriji.

Graf 3: : Registrirana motorna kolesa v Avstriji v letih od 2010 do 2015



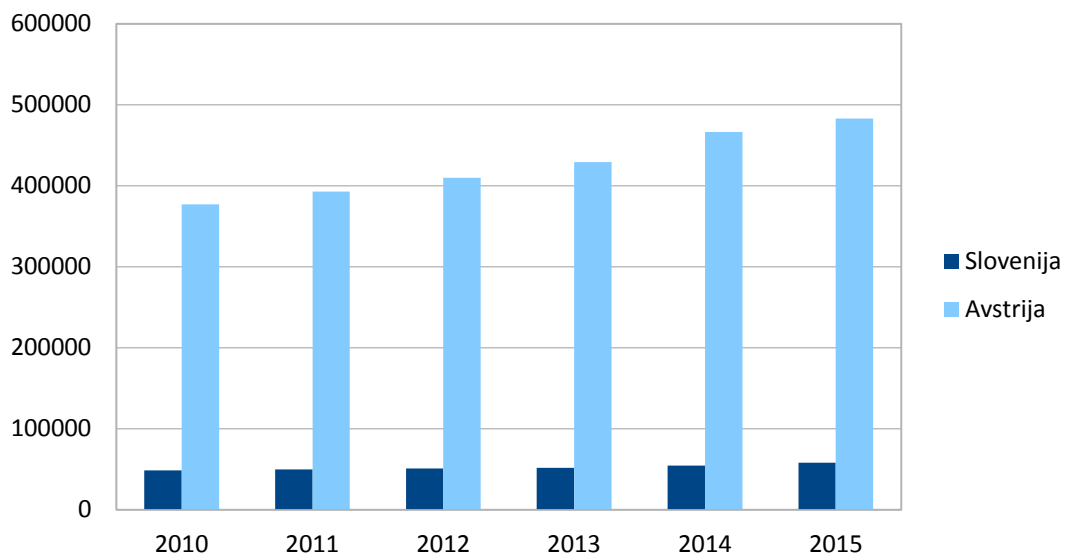
Vir: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/288120/umfrage/motorrad-bestand-in-oesterreich/>, 15. 6. 2016

Tabela 6: Registrirana motorna kolesa v Sloveniji in Avstriji v letih od 2010 do 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Slovenija	48686	49887	50999	51936	54631	58083
Avstrija	376880	392806	409675	429384	466157	482765

Vir: www.stat.si, 15. 6. 2016, in <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/288120/umfrage/motorrad-bestand-in-oesterreich/>, 15. 6. 2016

Graf 4: Registrirana motorna kolesa v Avstriji v letih od 2010 do 2015



Vir: www.stat.si, 15. 6. 2016, in <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/288120/umfrage/motorradbestand-in-oesterreich/>, 15. 6. 2016

PRILOGA 2: Izkaz poslovnega izida in bilanca stanja podjetja v letih 2014 in 2015

Slika 1: Izkaz poslovnega izida podjetja Trgovske storitve Damijan Miklavič, s. p., za leto 2014

TRGOVSKE STORITVE DAMIJAN MIKLAVIČ S.P.

Naslov: Dolga ulica 93

Matična številka:

3067483000

Pošta in kraj: 9000 Murska Sobota, Černelavci

Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2014

Podatki so v
EUR

	2014	2013
1. Čisti prihodki od prodaje	185.630	130.267
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	2.900	0
5. Stroški blaga, materiala in storitev	167.907	113.424
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	152.683	99.323
b) Stroški storitev	15.224	14.101
6. Stroški dela	6.981	0
a) Stroški plač	4.632	0
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	410	0
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	347	0
č) Drugi stroški dela	1.592	0
7. Odpisi vrednosti	0	0
a) Amortizacija	0	0
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0
8. Drugi poslovni odhodki	8.000	11.212
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0	0
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	622	1.244
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	16	0
15. Drugi prihodki	0	0
16. Drugi odhodki	0	0
17. Poslovni izid obračunskega obdobja (podjetnikov dohodek/negativni poslovni izid)	5.004	4.387
18. Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	0,98	0,00

Vir: Ajpes, www.ajpes.si

Slika 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Trgovske storitve Damijan Miklavič, s. p. za leto 2015

TRGOVSKE STORITVE DAMIJAN MIKLAVIČ S. P.

Naslov: Dolga ulica 93

Matična številka:

3067483000

Pošta in kraj: 9000 Murska Sobota, Černelavci

Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2015

Podatki so v
EUR

	2015	2014
1. Čisti prihodki od prodaje	214.798	185.630
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	4.350	2.900
5. Stroški blaga, materiala in storitev	199.361	167.907
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	185.090	152.683
b) Stroški storitev	14.271	15.224
6. Stroški dela	11.180	6.981
a) Stroški plač	6.869	4.632
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	626	410
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	525	347
č) Drugi stroški dela	3.160	1.592
7. Odpisi vrednosti	0	0
a) Amortizacija	0	0
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0
8. Drugi poslovni odhodki	5.282	8.000
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0	0
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	766	622
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	0	16
15. Drugi prihodki	371	0
16. Drugi odhodki	0	0
17. Poslovni izid obračunskega obdobja (podjetnikov dohodek/negativni poslovni izid)	2.930	5.004
18. Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	0,72	0,98

Vir: Ajpes, www.ajpes.si

Slika 3: Bilanca stanja podjetja Trgovske storitve Damijan Miklavič, s. p., za leto 2014

TRGOVSKE STORITVE DAMIJAN MIKLAVIČ S.P.

Naslov: Dolga ulica 93

Matična številka:

3067483000

Pošta in kraj: 9000 Murska Sobota, Černelavci

Podatki iz bilance stanja na dan 31.12.2014

Podatki so v
EUR

	2014	2013
SREDSTVA	84.489	60.743
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	0	0
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0
1. Neopredmetena sredstva	0	0
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	0	0
III. Naložbene nepremičnine	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0
2. Dolgoročna posojila	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	84.489	60.743
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0
II. Zaloge	81.318	58.182
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0
2. Kratkoročna posojila	0	0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	2.949	2.058
V. Denarna sredstva	222	503
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
Č. TERJATVE DO PODJETNIKA	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	84.489	60.743
A. PODJETNIKOV KAPITAL	54.296	40.847
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
1. Rezervacije	0	0
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	737
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0	737
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	25.843	19.159
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	10.609	11.645
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	15.234	7.514
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	4.350	0

Vir: AJPES, www.ajpes.si

Slika 4: Bilanca stanja podjetja Trgovske storitve Damijan Miklavič, s. p., za leto 2015

TRGOVSKE STORITVE DAMIJAN MIKLAVIČ S.P.

Naslov: Dolga ulica 93
Pošta in kraj: 9000 Murska Sobota, Černelavci

Matična številka: 3067483000

Podatki iz bilance stanja na dan 31.12.2015

Podatki so v
EUR

	2015	2014
SREDSTVA	86.441	84.489
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	229	0
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0
1. Neopredmetena sredstva	0	0
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	229	0
III. Naložbene nepremičnine	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0
2. Dolgoročna posojila	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	86.212	84.489
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0
II. Zaloge	84.028	81.318
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0
2. Kratkoročna posojila	0	0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	1.640	2.949
V. Denarna sredstva	544	222
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
Č. TERJATVE DO PODJETNIKA	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	86.441	84.489
A. PODJETNIKOV KAPITAL	60.443	54.296
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
1. Rezervacije	0	0
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	0
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0	0
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	25.998	25.843
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	10.379	10.609
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	15.619	15.234
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	4.350

Vir: AJPES, www.ajpes.si

PRILOGA 3: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Spol anketiranca.

Moški	66
Ženski	9

2. Zaupajte nam vašo starost.

--

3. Vaši mesečni neto dohodki.

Do 500 EUR	5
Od 501–800 EUR	18
Od 801–1200 EUR	28
Nad 1201 EUR	24

4. Ali se pogosto vozite z motornim kolesom?

Da, večkrat na teden	24
Vsaj 1-krat na teden	24
Občasno	27

5. Kako pogosto kupujete motoristično opremo?

3-krat letno	3
1–2-krat letno	20
1-krat na 2 leti	52

6. Koliko je za vas pomembna kakovost blagovne znamke?

Zelo	63
Malo	7
Niti ne	5

7. Kako pomembna se vam zdi cena pri nakupu motoristične blagovne znamke?

Zelo	37
Malo	30
Niti ne	8

8. Koliko denarja ste pripravljeni odšteti za izdelek vaše najbolj priljubljene blagovne znamke?

Do 300 EUR	8
Do 500 EUR	37
Do 800EUR oz. več	30

9. Izdelek katere blagovne znamke ste najpogosteje kupili?

Alpinestars 37-krat, Dainese 26-krat, M-TECH 6-krat, HJC 6-krat

10. Ali se vam zdi ugled blagovne znamke proizvajalca pomemben?

Da	54
----	----

Ne	7
Niti ne	14

11. Dejavniki, ki vplivajo na odločitev pri nakupu blagovne znamke motoristične opreme.

Lojalnost	12
Oglasi	3
Prodajalec v trgovini	39
Referenčne skupine	7
Internet	10
Ostalo	4

12. Koliko se vam zdi pomemben dizajn blagovne znamke motoristične opreme?

Pomemben	60
Nepomemben	1
Vseeno	14

13. Ali vam je pomembno, da vam prodajalec v trgovini predstavi blagovno znamko motoristične opreme?

Da	61
Ne	0
Niti ne	14

14. Ali bo svetovanje prodajalca vplivalo na vaš nakup blagovne znamke motoristične opreme?

Da	49
Ne	3
Mogoče	23

15. Pri nakupu določene blagovne znamke motoristične opreme najprej pogledam:

Ime blagovne znamke	16
Kvaliteta	36
Cena	13
Vseeno	2
Glavno, da mi ustreza	8

16. Ali se vam zdi, da sta cena in kvaliteta povezani?

Da	60
Ne	4
Niti ne	11

17. Kje izveste za blagovne znamke motoristične opreme?

V medijih	10
Na internetu	38
Od prijateljev	15
Od prodajalcev	8
Drugo	4

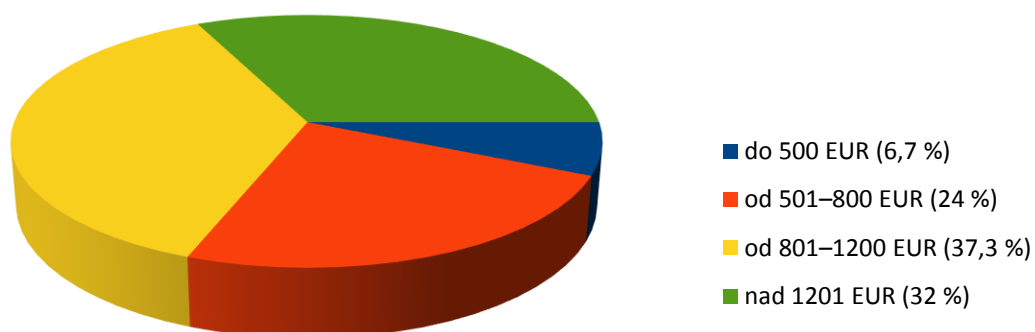
18. Ali si lahko privoščite prestižno motoristično blagovno znamko?

Da	54
Ne	13
Drugo (najbolj pogost: odvisno od potrebe)	8

19. Ali bi kupili izdelek nove blagovne znamke, če bi vedeli, da so izdelki le-te visoke kvalitete?

Da	43
Ne	3
Mogoče	29

Graf 5: Vaši mesečni neto dohodki



Vir: lastni

S tem vprašanjem sem hotel ugotoviti, ali si kupec lahko privoščiti motoristično opremo kvalitetne blagovne znamke.

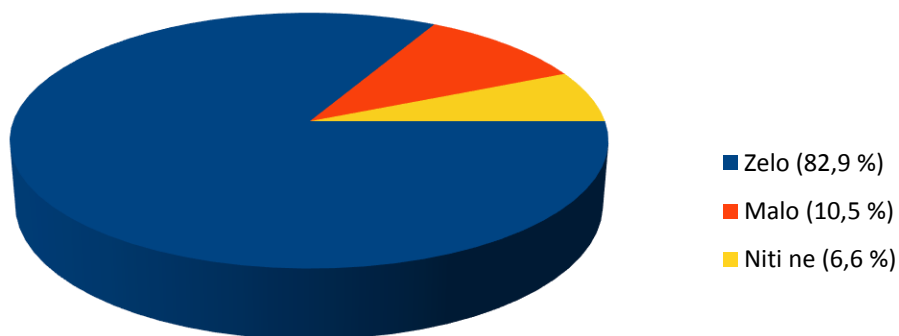
Graf 6: Ali se pogosto vozite z motornim kolesom?



Vir: lastni

Od anketirancev sem hotel izvedeti, koliko se jih dejansko pogosto vozi z motorjem in koliko jih motorno kolo uporablja le občasno. Vsak, ki uporablja motorno kolo bolj pogosto, ima tudi večje potrebe in željo po boljši opremi.

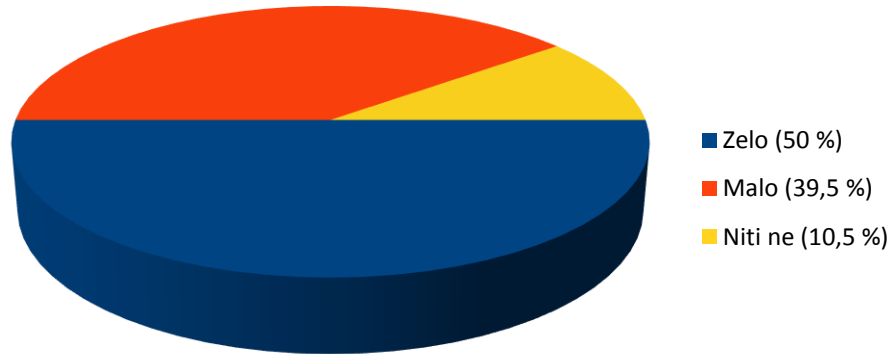
Graf 7: Koliko je za vas pomembna kakovost blagovne znamke motoristične opreme?



Vir: lastni

Z grafa lahko razberemo, da je veliki večini pomembna kakovostna motoristična oprema, le za 6,6 % vprašanih kakovost blagovne znamke motoristične opreme ni pomembna.

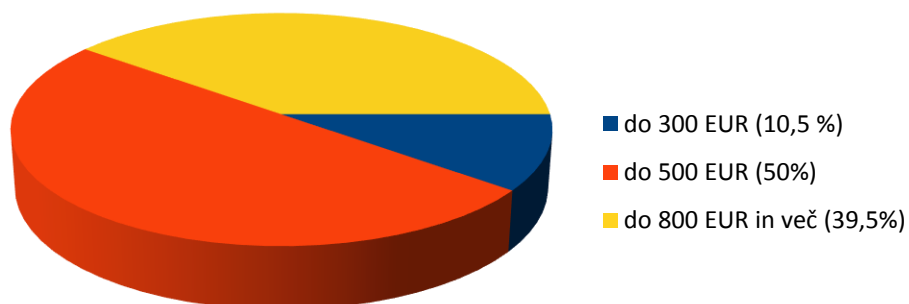
Graf 8: Kako pomembna se vam zdi cena pri nakupu motoristične opreme določene blagovne znamke?



Vir: lastni

S tega grafa je razvidno, da je polovici anketirancev zelo pomembno, kolikšna je cena motoristične opreme določene blagovne znamke, torej bodo mogoče posegali tudi po cenejši blagovni znamki, če bo le nudila kvalitetno opremo. Med anketiranci je 40 % takih, ki jim je cena le malo pomembna pri nakupu, in le 10 % je takih, ki jim cena pri nakupu ne predstavlja ovire.

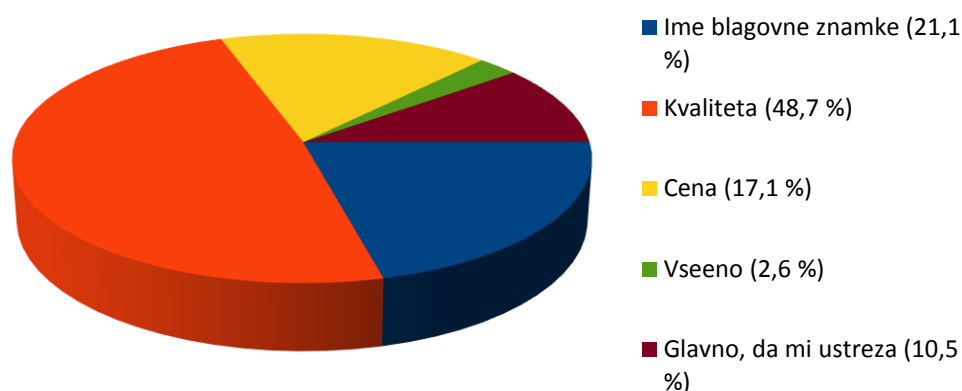
Graf 9: Koliko denarja ste pripravljeni odšteti za izdelek svoje najbolj priljubljene blagovne znamke?



Vir: lastni

Med vsemi anketiranci je le 10 % takšnih, ki so pripravljeni odšteti manj kot 300 EUR za svoj najbolj priljubljen del opreme. Polovica anketirancev bi zanj odštela do 500 EUR, kar 40 % anketirancev pa bi poseglo po najdražjih artiklih na trgu.

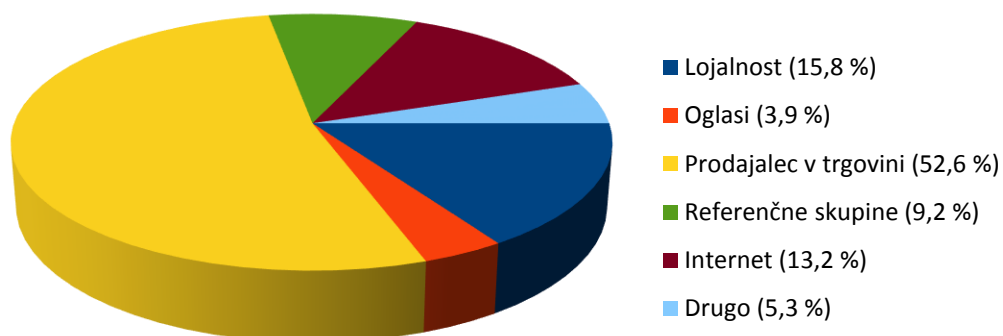
Graf 10: Pri nakupu določene blagovne znamke najprej pogledam



Vir: lastni

Analiza odločitvenih dejavnikov nakupa je pokazala, da je slabi polovici anketirancev pomembna kvaliteta, petini anketirancev pa ime blagovne znamke. Zanimiv podatek je ta, da je več kot četrtini vprašanih pomembna cena oz. jim je glavno, da izdelek ustreza. Iz tega lahko sklepam, da bi se tudi izdelki nove blagovne znamke, ki bi se ponašali z dobro kvaliteto, lahko dobro prodajali.

Graf 11: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev pri nakupu blagovne znamke motoristične opreme



Vir: lastni

Graf 12: Ali vam je pomembno, da vam prodajalec v trgovini predstavi blagovno znamko motoristične opreme?



Vir: lastni

Z Grafa 12 je zlahka razbrati, kako velik je lahko vpliv prodajalca pri nakupu motoristične opreme. Več kot polovica jih namreč meni, da lahko prodajalčeva dobra predstavitev izdelkov določene blagovne znamke kupca prepriča o nakupu. Tu lahko rečem, da sem takšen rezultat pričakoval, saj se ob dobrem svetovanju stranka lažje odloči za nakup po prodajalčevem predlogu.

Pri tem vprašanju me je kot lastnika podjetja in hkrati prodajalca zanimalo, ali je kupcem pomembno, da se jim predstavijo lastnosti blagovne znamke. Več kot 80 % anketirancev je temu pritrdilo, zato lahko iz tega sklepam, da se lahko tudi nova blagovna znamka, katere izdelki bi temeljili na dobri kvaliteti, kar dobro prodaja.

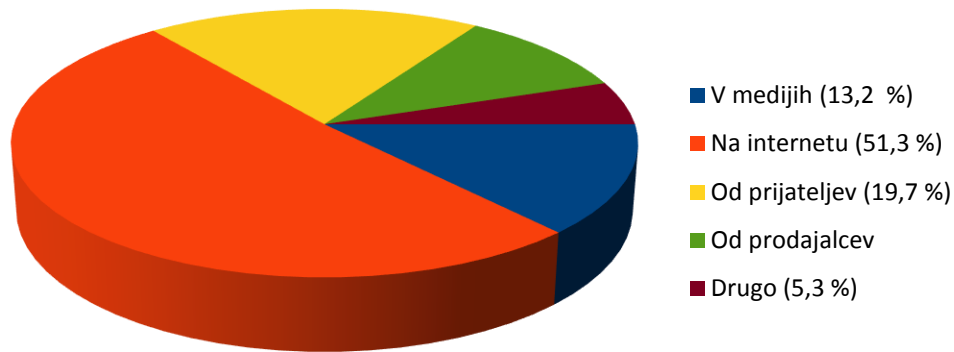
Graf 13: Ali bi svetovanje prodajalca vplivalo na nakup blagovne znamke motoristične opreme?



Vir: lastni

Kot je razvidno z Grafa 13, ima svetovanje prodajalca izjemen vpliv na potrošnikovo odločitev pri nakupu. Skoraj dve tretjini anketiranih prisega na svetovanje prodajalca pred nakupom, slaba tretjina bi se morda odločila za nakup določene blagovne znamke motoristične opreme ob dobrem svetovanju prodajalca, zelo majhen pa je delež tistih, ki jih svetovanje prodajalca ne bi odvrnilo od svojih preferenc. Zato je v takšnem poslu še kako pomembno, da ima prodajalec spretnost, znanje in občutek, kako predstaviti vsak izdelek določene blagovne znamke in stranki ob nakupu vzbuditi občutek največjega zadovoljstva.

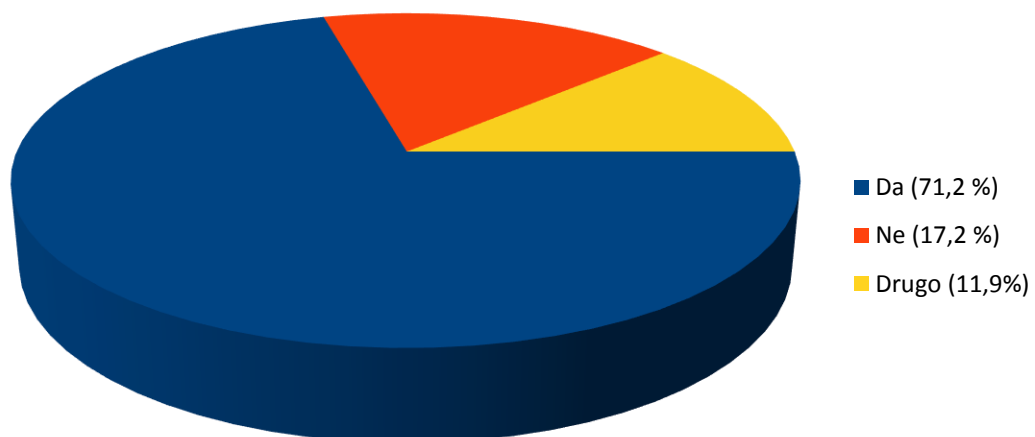
Graf 14: Kje izveste za blagovne znamke motoristične opreme?



Vir: lastni

Kot lahko razberemo z Grafa 14, je internet – takšnega mnenja je več kot 50 % anketirancev – najboljše orodje, s katerim lahko blagovno znamko motoristične opreme predstavimo strankam. Petina anketirancev sliši za določeno blagovno znamko od prijateljev, torej je reklama od ust do ust prav tako izjemnega pomena.

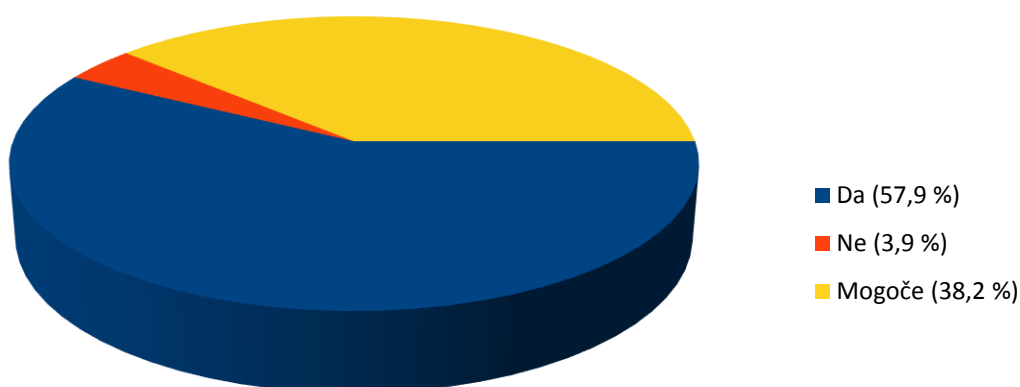
Graf 15: Ali si lahko privoščite prestižno motoristično blagovno znamko?



Vir: lastni

Od vseh anketirancev je le slaba petina takšnih, ki si ne morejo privoščiti prestižne blagovne znamke, torej je za našo prodajalno, kjer se v veliki večini prodaja motoristična oprema najvišje kvalitete in najvišjega cenovnega ranga, pomembno tudi to, da imamo za te stranke poleg dosedanje ponudbe še vsaj eno blagovno znamko, ki bo cenejša in hkrati tudi kvalitetna.

Graf 16: Ali bi kupili izdelek nove blagovne znamke, če bi vedeli, da so izdelki le-te visoke kvalitete?



Vir: lastni

Ključno vprašanje, zaradi katerega je celoten vprašalnik tudi nastal, nam poda odgovor, da se bo nova blagovna znamka, ki bo slonela na dobri kvaliteti in modernem dizajnu izdelkov v kombinaciji z dobrim ter strokovnim svetovanjem stranki, prodajala dobro. Tu pridejo kot potencialni kupci v poštev praktično vsi anketiranci, razen malega odstotka kupcev, ki prisegajo na svoje blagovne znamke.

PRILOGA 4: Predračuni izkazov uspeha, bilanc stanja in denarnih tokov

Podatke za izračun predračunov sem vzel iz prejšnjih izkazov uspeha in bilanc stanja svojega podjetja ter iz poslovanja prve polovice letošnjega leta. Tako sem najprej pogledal, za koliko se je povečevala prodaja v prvi polovici leta glede na prejšnje leto ter nato še za kolikšen delež prodaje v prvi polovici leta se je povečala prodaja na koncu leta. Pri predvidevanju sem vzel previdnostno manjši odstotek, da bo vse še bolj realno.

Tabela 7: Predvidena prodaja in nabava ob koncu leta 2016

Obdobje	Rast glede na predhodno leto	Prodaja v prvi polovici leta	Povečanje do konca tekočega leta	Prodaja ob koncu tekočega leta
1. 1. 2014–30. 6. 2014	/	1176002	58,60 %	185630
1. 1. 2015–30. 6. 2015	23,60 %	144664	48,00 %	214798
1. 1. 2016–30. 6. 2016	32,70 %	192031	40,00 %	268843
		Nabava v prvi polovici leta		Nabava konec tekočega leta
1. 1. 2014–30. 6. 2014		108082	54,00 %	166491
1. 1. 2015–30. 6. 2015	21,50 %	131365	43,00 %	187273
1. 1. 2016–30. 6. 2016	33,90 %	175962	40,00 %	246346

Vir: lastni

Tabela 8: Mesečni predračun izkaza uspeha za leto 2017

IZKAZ USPEHA	1/I	2/I	3/I	4/I	5/I	6/I	7/I	8/I	9/I	10/I	11/I	12/I	Leto
PRIHODKI POSLOVANJA	16.977,00	23.144,90	35.566,00	45.242,80	52.787,50	37.252,50	21.908,60	14.031,20	10.825,30	9.926,70	12.262,95	18.975,10	298.900,55
NEPOSREDNI – STROŠKI NABAVE	12.417,63	16.787,70	26.272,11	33.218,59	38.821,99	27.383,21	15.890,24	10.398,98	7.961,16	7.315,03	8.785,56	13.865,54	219.117,74
PRISPEVEK ZA POKRITJE	4.559,37	6.357,20	9.293,89	12.024,21	13.965,51	9.869,30	6.018,36	3.632,22	2.864,14	2.611,67	3.477,39	5.109,56	79.782,81
AMORTIZACIJA	20,83	45,83	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	487,50	1.341,67
POSREDNI STROŠKI	9.290,62	1.970,00	2.070,00	3.720,00	2.070,00	1.970,00	1.820,00	1.820,00	1.820,00	1.820,00	1.820,00	2.220,00	32.410,62
STROŠKI DELA	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	26.256,00
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-6.940,08	2.153,37	4.948,39	6.028,71	9.620,01	5.623,80	1.922,86	-463,28	-1.231,36	-1.483,83	-618,11	214,06	19.774,53
PRIHODKI FINANCIRANJA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ODHODKI FINANCIRANJA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-6.940,08	2.153,37	4.948,39	6.028,71	9.620,01	5.623,80	1.922,86	-463,28	-1.231,36	-1.483,83	-618,11	214,06	19.774,53
IZREDNI PRIHODKI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IZREDNI ODHODKI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOBIČEK PRED DAVKI	-6.940,08	2.153,37	4.948,39	6.028,71	9.620,01	5.623,80	1.922,86	-463,28	-1.231,36	-1.483,83	-618,11	214,06	19.774,53
DAVEK NA DOBIČEK (PORAČUNAN)	-1.526,82	473,74	1.088,65	1.326,32	2.116,40	1.237,23	423,03	-101,92	-270,90	-326,44	-135,98	47,09	4.350,40
ČISTI DOBIČEK	-5.413,27	1.679,63	3.859,74	4.702,39	7.503,61	4.386,56	1.499,83	-361,36	-960,46	-1.157,38	-482,13	166,97	15.424,13

Vir: lastni

Tabela 9: Predračun izkaza uspeha za obdobje od 2017 do 2021

IZKAZ USPEHA	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
PRIHODKI POSLOVANJA	298.900,55	333.910,00	375.937,30	401.728,10	443.819,80
NEPOSREDNI – STROŠKI NABAVE	219.117,74	244.225,15	274.991,44	293.393,03	323.662,39
PRISPEVEK ZA POKRITJE	79.782,81	89.684,85	100.945,87	108.335,07	120.157,41
AMORTIZACIJA	1.341,67	5.850,00	5.600,00	5.600,00	5.183,33
POSREDNI STROŠKI	32.410,62	32.060,62	33.560,62	32.060,62	33.560,62
STROŠKI DELA	26.256,00	26.256,00	26.256,00	26.256,00	26.256,00
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	19.774,53	25.518,23	35.529,25	44.418,45	55.157,45
PRIHODKI FINANCIRANJA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ODHODKI FINANCIRANJA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	19.774,53	25.518,23	35.529,25	44.418,45	55.157,45
IZREDNI PRIHODKI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IZREDNI ODHODKI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOBIČEK PRED DAVKI	19.774,53	25.518,23	35.529,25	44.418,45	55.157,45
DAVEK NA DOBIČEK (PORAČUNA N)	4.350,40	5.614,01	7.816,43	9.772,06	12.134,64
ČISTI DOBIČEK	15.424,13	19.904,22	27.712,81	34.646,39	43.022,81

Vir: lastni

Tabela 10: Mesečni predračun bilance stanja za leto 2017

Atributi	1/I	2/I	3/I	4/I	5/I	6/I	7/I	8/I	9/I	10/I	11/I	12/I	Leto
SREDSTVA	125.528,31	128.049,81	134.284,63	141.178,61	151.271,11	151.785,40	148.608,98	144.443,06	140.940,64	156.157,97	152.663,36	147.410,85	143.069,37
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	115.373,67	126.291,54	132.165,24	133.048,41	126.735,48	116.926,33	113.951,10	109.865,51	109.560,10	110.087,97	114.370,05	139.525,34	139.525,34
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	479,17	1.053,33	1.965,83	1.878,33	1.790,83	1.703,33	1.615,83	1.528,33	1.440,83	1.353,33	1.265,83	24.778,33	24.778,33
FINANČNE NALOŽBE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TERJATVE IZ POSLOVANJA	1.008,94	4.690,78	5.021,52	4.993,22	7.121,75	4.822,05	5.317,49	2.539,06	1.860,87	1.142,77	2.943,80	3.180,02	3.180,02
ZALOGE MATERIALA/TRGOVSKEGA BLAGA	113.885,56	120.547,43	125.177,89	126.176,86	117.822,90	110.400,95	107.017,77	105.798,11	106.258,40	107.591,86	110.160,42	111.566,99	111.566,99
DENAR	10.154,64	1.758,27	2.119,39	8.130,20	24.535,63	34.859,07	34.657,88	34.577,55	31.380,54	46.070,00	38.293,31	7.885,51	3.544,03
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	125.528,31	128.049,82	134.284,63	141.178,61	151.271,11	151.785,41	148.608,98	144.443,06	140.940,64	156.157,97	152.663,36	147.410,86	143.069,38
KAPITAL	76.586,73	78.266,36	82.126,11	86.828,50	94.332,11	98.718,67	100.218,50	99.857,14	98.896,68	97.727,59	97.234,93	97.392,53	97.392,53
OSNOVNI KAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ZADRŽANI DOBIČEK	-5.413,27	-3.733,64	126,11	4.828,50	12.332,11	16.718,67	18.218,50	17.857,14	16.896,68	15.739,29	15.257,16	15.424,13	15.424,13
OBVEZNOSTI DO VIROV FINANCIRANJA	48.941,58	49.783,46	52.158,52	54.350,11	56.939,00	53.066,74	48.390,48	44.585,92	42.043,96	58.430,38	55.428,43	50.018,33	45.676,85
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	25.000,00	23.611,11	22.222,22	20.833,33	19.444,44	18.055,56	16.666,67	15.277,78	13.888,89	30.515,00	27.331,36	24.146,22	24.146,22
OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV	23.941,58	26.172,35	29.936,30	33.516,78	37.494,56	35.011,18	31.723,81	29.308,14	28.155,07	27.915,38	28.097,07	25.872,11	21.530,63

Vir: lastni

Tabela 11: Predračun bilance stanja za obdobje od 2017 do 2021

Atributi	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
SREDSTVA	143.069,37	143.253,08	171.556,40	207.399,84	251.003,41
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	139.525,34	131.567,29	129.121,55	126.021,48	120.133,15
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	24.778,33	18.928,33	114.928,33	9.328,33	4.745,00
FINANČNE NALOŽBE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TERJATVE IZ POSLOVANJA	3.180,02	67,10	75,23	83,37	91,50
ZALOGE MATERIALA/TRGOVSKEGA BLAGA	111.566,99	112.571,86	114.117,99	116.609,80	115.296,66
DENAR	3.544,03	11.685,79	42.434,85	81.378,36	130.870,26
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	143.069,38	143.253,08	171.556,40	207.399,84	251.003,41
KAPITAL	97.392,53	117.263,92	145.041,16	179.687,55	222.710,37
OSNOVNI KAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ZADRŽANI DOBIČEK	15.424,13	35.328,35	63.041,16	97.687,55	140.710,37
OBVEZNOSTI DO VIROV FINANCIRANJA	45.676,85	25.989,16	26.515,24	27.712,29	28.293,05
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	24.146,22	0,00	0,00	0,00	0,00
OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV	21.530,63	25.989,16	26.515,24	27.712,29	28.293,05

Vir: lastni

Tabela 12: Mesečni predračun finančnih tokov za leto 2017

Atributi	1/I	2/I	3/I	4/I	5/I	6/I	7/I	8/I	9/I	10/I	11/I	12/I	Leto
ZAČETNO STANJE DEN. SRED.	0,00	10.154,64	1.758,28	2.119,39	8.130,20	24.535,63	34.859,07	34.657,88	34.577,55	31.380,54	46.070,00	38.293,31	0,00
DENARNI TOK	10.154,64	-8.396,36	361,12	6.010,81	16.405,43	10.323,44	-201,19	-80,32	-3.197,01	14.689,46	-7.776,69	-30.407,79	3.544,03
KONČNO DENARNO STANJE	10.154,64	1.758,28	2.119,39	8.130,20	24.535,63	34.859,07	34.657,88	34.577,55	31.380,54	46.070,00	38.293,31	7.885,51	3.544,03
DENARNI TOK IZ POSLOVANJA	-14.845,36	-7.007,48	1.750,01	7.399,70	17.794,32	11.712,33	1.187,70	1.308,56	-1.808,13	-1.921,65	-4.579,54	-27.210,64	-20.561,67
PREJEMKI IZ POSLOVANJA	19.703,00	24.554,94	43.059,78	55.224,52	62.272,22	47.747,75	26.233,05	19.896,49	13.885,06	12.828,67	13.159,77	24.659,80	363.225,05
IZDATKI IZ POSLOVANJA	34.548,36	29.255,79	37.358,40	41.364,46	36.108,83	25.851,66	17.923,95	14.694,63	13.129,89	12.830,74	15.924,64	49.793,21	328.923,92
IZDATKI ZARADI NABAVE TRGOVSKEGA BLAGA	16.026,45	21.717,86	27.670,54	33.197,87	36.616,57	25.561,50	16.462,42	11.270,46	9.124,08	7.402,66	10.919,86	15.707,47	237.087,83
IZDATKI ZA VARNOSTNO ZALOGO BLAGA	7.781,65	2.374,27	3.994,48	1.680,20	-4.981,12	-4.061,21	-2.706,85	-754,21	-162,57	1.259,70	836,40	149,36	149,36
IZDATKI ZA PLAČILO DELOVNIH SREDSTEV	610,00	756,40	1.220,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29.280,00	31.866,40
IZDATKI ZA ZAPOSLENE	0,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	2.188,00	24.068,00
IZDATKI ZA PLAČILO STORITEV	10.130,27	2.219,27	2.285,38	4.298,38	2.285,38	2.163,38	1.980,38	1.980,38	1.980,38	1.980,38	1.980,38	2.468,38	35.752,34
SALDO DDV-PLAČILO	0,00	2.306,62	3.951,37	6.460,36	8.369,07	10.183,78	7.121,40	3.903,30	2.563,30	1.919,57	1.814,68	2.077,23	50.670,67
DAVEK NA DOBIČEK (PORAČUNAN)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.341,48
DENARNI TOK IZ FINANCIRANJA	25.000,00	-1.388,89	-1.388,89	-1.388,89	-1.388,89	-1.388,89	-1.388,89	-1.388,89	-1.388,89	16.611,11	-3.197,15	-3.197,15	24.105,70
PREJEMKI IZ FINANCIRANJA	25.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18.000,00	0,00	0,00	43.000,00
IZDATKI IZ FINANCIRANJA	0,00	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	3.197,15	3.197,15	18.894,30

Vir: lastni

Tabela 13: Predračun finančnih tokov za obdobje od 2017 do 2021

Atributi	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto	Vsota
ZAČETNO STANJE DEN. SRED.	0,00	3.544,03	11.685,79	42.370,42	81.313,93	0,00
DENARNI TOK	3.544,03	8.141,76	30.684,63	38.943,51	49.491,90	130.805,83
KONČNO DENARNO STANJE	3.544,03	11.685,79	42.370,42	81.313,93	130.805,83	130.805,83
DENARNI TOK IZ POSLOVANJA	-20.561,67	32.330,06	30.684,63	38.943,51	49.491,90	130.888,43
PREJEMKI IZ POSLOVANJA	363.225,05	408.736,72	458.635,37	490.100,15	541.452,02	2.262.149,32
IZ DATKI IZ POSLOVANJA	328.923,92	313.895,52	350.479,63	367.436,63	397.111,69	1.757.847,40
IZ DATKI ZARADI TRGOVSEKGA BLAGA	237.087,83	253.231,72	285.475,55	305.831,74	333.783,91	1.415.410,75
IZ DATKI ZA VARNOSTNO ZALOGO IZDELKOV	149,36	-917,54	-359,26	23,56	-815,55	-1.919,44
IZ DATKI ZA PLAČILO DELOVNIH SR EDSTEV	31.866,40	0,00	1.952,00	0,00	732,00	34.550,40
IZ DATKI ZA ZAPOSLENE	24.068,00	26.256,00	26.256,00	26.256,00	26.256,00	129.092,00
IZ DATKI ZA PLAČILO STORITEV	35.752,34	35.325,34	37.155,34	35.325,34	37.155,34	180.713,68
SALDO DDV-PLAČILO	50.670,67	55.988,85	69.295,41	73.971,51	81.898,24	331.824,69
DAVEK NA DOBIČEK (PORAČUNAN)	4.341,48	5.604,75	7.816,43	9.772,06	12.134,64	39.669,37
DENARNI TOK IZ FINANCIRANJA	24.105,70	-24.188,30	0,00	0,00	0,00	-82,60
PREJEMKI IZ FINANCIRANJA	43.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43.000,00
IZ DATKI IZ FINANCIRANJA	18.894,30	24.188,30	0,00	0,00	0,00	43.082,60

Vir: lastni

PRILOGA 5: Izračuni kazalnikov

Postopek izračuna kazalnikov uspeha ter njihove razlage:

KAZALCI LIKVIDNOSTI	
Koeficient trenutne likvidnosti	<u>Denar</u> Kratkoročne obveznosti
Koeficient pospešene likvidnosti	<u>Kratkoročna sredstva – zaloge</u> Kratkoročne obveznosti
Koeficient obratne (tekoče) likvidnosti	<u>Kratkoročna sredstva</u> Kratkoročne obveznosti

Koeficient finančne stabilnosti	$\frac{\text{Dolgoročna sredstva}}{\text{Kapital} + \text{dolgoročne obveznosti}}$
---------------------------------	--

Obratni kapital (neto delovni kapital) = kratkoročna sredstva – kratkoročne obveznosti
 Obratni kapital je pogoj likvidnosti in finančne stabilnosti podjetja in v bistvu daje odgovor na vprašanje, koliko ima podjetje na razpolago likvidnih sredstev za vzdrževanje in širjenje poslovanja. Vrednost je lahko pozitivna ali negativna, odvisna pa je od strukture sredstev in dolgov podjetja.

V pravilu velja, da bodo podjetja, ki imajo več obratnega kapitala, dolgoročno bolj poslovala, saj so se v vsakem trenutku sposobna širiti, napredovati ali zamenjati operativno poslovanje. Večji kot je obratni kapital, manj je podjetje pod pritiskom trga in bolj je sposobno samostojno financirati rast poslovanja.

Za dejavnosti, kot je trgovina, ni treba držati visokega nivoja obratnega kapitala glede na to, da je plačilo od kupcev takojšnje. V relativno kratkem roku je tudi mogoče prodati in dobiti plačane zaloge blaga ter morda tudi del dolgoročnih sredstev.

Koeficient pospešene likvidnosti iz izračuna izvzema zaloge in je zato bolj natančen kot merilo preciznosti. Govori o tem, ali ima podjetje dovolj kratkoročnih sredstev, da pokrije kratkoročne obveznosti, ne da bi prodajalo zaloge. Zaželeno razmerje koeficienta pospešene likvidnosti je 1 : 1. Tu podjetje Damijan Miklavič, s. p., ne dosega zelenih vrednosti, ker 92 % kratkoročnih sredstev predstavljajo zaloge.

Kratkoročni finančni položaj je ocenjen na podlagi razlike med kratkoročnimi finančnimi sredstvi (denar, terjatve) in kratkoročnimi finančnimi obveznostmi. V našem primeru je negativen, kar pomeni, da terjatve in denar v blagajni ne pokrivajo finančnih obveznosti.

Koeficient tekoče likvidnosti pa upošteva zaloge in kaže na sposobnost podjetja, da pokrije kratkoročne obveznosti. Kaže tudi na potrebo po kapitalu.

Zadovoljiva vrednost koeficienta je večja od 2, kar pomeni, da bi morali imeti vsaj dvakrat več kratkoročnih sredstev glede na kratkoročne obveznosti. Iz izračunanih kazalcev je razvidno, da je vrednost koeficienta pri poslovanju mojega podjetja zadovoljiva. Zaloge so tiste, ki popravijo vrednost prejšnjih dveh kazalcev (koeficienta pospešene likvidnosti in kratkoročnega finančnega položaja), saj se tam ne upoštevajo, pri tem kazalcu pa.

KAZALCI ZADOLŽENOSTI	
Koeficient zadolženosti	$\frac{\text{Dolgoročne + kratkoročne obveznosti}}{\text{Sredstva}}$
Koeficient samofinanciranja	$\frac{\text{Kapital}}{\text{Sredstva}}$
Koeficient financiranja	$\frac{\text{Dolgoročne + kratkoročne obveznosti}}{\text{Kapital}}$
Pokritje stroškov obresti	$\frac{\text{Dobiček pred davki in obrestmi}}{\text{Obresti}}$
Faktor zadolženosti (št. let)	$\frac{\text{Obveznosti do virov sredstev}}{\text{Zadržan dobiček + amortizacija}}$
Stopnja pokritja I	$\frac{\text{Kapital}}{\text{Dolgoročna sredstva}}$
Stopnja pokritja II	$\frac{\text{Kapital + dolgoročne obveznosti}}{\text{Dolgoročna sredstva}}$

Kazalci zadolženosti kažejo na strukturo kapitala in načine, na katere podjetje financira svoja sredstva. Ti kazalci predstavljajo svojevrstno mero stopnje tveganja vlaganja v podjetje oziroma definirajo stopnjo uporabe izposojenih finančnih sredstev.

Koeficient zadolženosti kaže, do katere mere podjetje koristi zadolževanje kot obliko financiranja oziroma kolikšen del sredstev je nabavljen z zadolževanjem. Večje kot je razmerje med dolgovi in sredstvi, večje je finančno tveganje in obratno. Po pravilu bi vrednost koeficienta morala biti 0,5 ali manjša, kar v mojem primeru tudi je.

Finančno tveganje predstavlja tveganje pri fiksnih stroških financiranja (tveganje, da se s finančnim rezultatom ne pokrijejo obresti na dolgove podjetja) in/ali tveganje, ki izhaja iz stopnje zadolženosti podjetja (tveganje, da podjetje ne bo moglo vrniti dolga). Stopnja tveganja se povečuje hkrati s stopnjo zadolženosti podjetja.

Koeficient lastnega financiranja govori, koliko sredstev je financiranih iz lastnega kapitala. Njegova vrednost bi morala biti večja od 0,5, kar velja tudi za moje podjetje.

KAZALCI AKTIVNOSTI	
Koeficient obračanja sredstev	$\frac{\text{Prihodki od prodaje}}{\text{Povprečna celotna sredstva}}$
Koeficient obračanja kratkoročnih sredstev	$\frac{\text{Skupni prihodek}}{\text{Kratkoročna sredstva}}$

Koeficient obračanja zalog	<u>Stroški prodanih proizvodov</u> Letno povprečje zalog
----------------------------	---

Kazalci aktivnosti se uporabljajo pri oceni, kako uprava uporablja sredstva, ki so jih zaupali lastniki. Nakazujejo na hitrost obračanja sredstev v poslovnem procesu, računajo pa se na osnovi razmerja med prometom in povprečnim stanjem.

Koeficient obračanja sredstev govori o tem, kolikokrat se sredstva podjetja obrnejo v enem letu oziroma kako uspešno podjetje koristi sredstva za ustvarjanje prihodka. To je eden od najbolj uporabljenih kazalcev aktivnosti, ki izraža višino sredstev, potrebnih za izvajanje stabilnega nivoja prodaje, oziroma – obratno – koliko prihodkov prinašajo sredstva. Pomanjkljivost tega kazalca je, da je to vseeno le grobi kazalec.

Glede na to, da podjetje nima dolgoročnih sredstev, koeficienta obračanja dolgoročnih sredstev nisem računal. Kazalec govori o razmerju med vsemi prihodki in dolgoročnimi sredstvi.

Koeficient obračanja kratkoročnih sredstev govori o tem, kolikokrat se kratkoročna sredstva podjetja obrnejo v letu dni, oziroma meri relativno učinkovitost, s katero podjetje uporablja kratkoročna sredstva za ustvarjanje prihodkov. Enako kot pri koeficientu dolgoročnih sredstev je zaželena čim večja vrednost kazalca.

Koeficient obračanja zalog je zelo odvisen od vrste dejavnosti. Učinkovitost v upravljanju z zalogami lahko znatno vpliva na denarni tok in posledično na uspeh poslovanja. Koeficient obračanja zalog kaže na to, kolikokrat se zaloge obrnejo v enem letu. Seveda je zaželeno, da je ta kazalec čim večji in da se zaloge kar največkrat obrnejo.

KAZALCI EKONOMIČNOSTI	
Koeficient celotne gospodarnosti poslovanja	<u>Celotni prihodki</u> <u>Celotni odhodki</u>

Koeficient celotne gospodarnosti poslovanja kaže razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Če je koeficient večji od 1, je podjetje kot celota poslovalo gospodarno. Prav tako ima podjetje več prihodkov od prodaje kot odhodkov, ki so povezani s prodajo, tako da je tudi z vidika prodaje ta kazalec zadovoljiv.

KAZALCI DONOSNOSTI	
Dobičkonosnost prihodkov	$\frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Prihodki}}$
(EBIT %) bruto marža profita	$\frac{\text{Dobiček pred davki + obresti}}{\text{Prihodki}}$
(ROA %) donosnost sredstev	$\frac{\text{Čisti dobiček + odhodki financiranja}}{\text{Sredstva}}$
(ROE %) donosnost kapitala	$\frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečni kapital}}$

Analiza dobičkonosnosti poslovanja podjetja se upravičeno uvršča v najbolj pomembne dele finančne analize.

Kazalci dobičkonosnosti merijo sposobnost podjetja, da ustvari dobiček v odnosu na prihodke, sredstva in kapital. V tem kontekstu se gledajo kazalci marže dobička, rentabilnosti sredstev in rentabilnosti kapitala. Skupaj kažejo na učinkovitost poslovanja podjetja.

Dobičkonosnost prihodkov se pri analizi komitenta v banki zelo pogosto uporablja, saj prikazuje delež oziroma odstotek čistega dobička v prihodkih. Zmanjšanje tega kazalnika največkrat pomeni opozorilo za banko in poslovodstvo podjetja, da morajo biti pozornejši na stroške. Drugo ime zanj je stopnja celotne čiste dobičkovnosti prihodkov (Turk et al., 1996, str. 380).

EBIT % pa prav tako prikazuje dobičkonosnost prihodkov, vendar se pri tem čistem dobičku prištejejo tudi davki in obresti.

ROA je indikator uspešnosti porabe sredstev v ustvarjanju dobička. Medtem ko kazalec obračanja sredstev izraža prihodek od prodaje po enoti sredstev, se stopnja ROA nanaša na dobiček, ki ga podjetje generira iz ene enote sredstev. Ta kazalec govori tudi o intenzivnosti sredstev podjetja. Kapitalno intenzivne dejavnosti zahtevajo drago opremo in stroje, zato imajo visoko stopnjo intenzivnosti sredstev. Storitvene dejavnosti pa imajo obratno nizko stopnjo intenzivnosti sredstev. Iz tega izhaja, da vrednost ROA zelo variira glede na dejavnost podjetja.

ROE predstavlja verjetno najbolj pomemben kazalec dobičkonosnosti. Pove, koliko enot dobička podjetje ustvari na enoto lastnega kapitala. Na podlagi primerjave dobičkonosnosti lastnega kapitala in dobičkonosnosti sredstev ter obrestne mere, ki predstavlja ceno tujega kapitala, lahko pridemo do zaključka o upravičenosti uporabe lastnega ali tujega kapitala. Če so stopnje dobičkonosnosti lastnega kapitala zelo visoke, tudi višje od stopnje dobičkonosnosti sredstev, bi se splačalo podjetju uporabiti tuj kapital in obratno.