

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
**POSLOVNI NAČRT ZA SPLETNO TRGOVINO**

Ljubljana, november 2008

Anja Milenković

## **I Z J A V A**

Študentka ANJA MILENKOVIĆ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. ROKA STRITARJA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

PODPIS: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	1
<b>1 RAZVOJ INTERNETA</b> .....	2
1.1 Zgodovina interneta.....	2
1.2 Internet v Sloveniji.....	3
1.3 Spletna trgovina.....	4
<b>2 POVZETEK</b> .....	5
2.1 Kratek opis podjetja.....	5
2.2 Priložnost in strategija.....	5
2.3 Ciljni trgi.....	6
2.4 Konkurenčne prednosti.....	6
2.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve.....	6
2.6 Vodstvena skupina in kadri.....	7
<b>3 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE</b> .....	8
3.1 Podjetje.....	8
3.2 Panoga dejavnosti.....	9
3.3 Proizvodi.....	9
3.4 Strategija vstopa in rasti.....	10
3.5 Ciljni trgi.....	11
<b>4 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA</b> .....	12
4.1 Kupci.....	12
4.2 Opis trga in trendi.....	15
4.3 Konkurenca.....	18
4.4 Sprotno ocenjevanje trga.....	23
<b>5 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA</b> .....	23
5.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja.....	23
5.2 Donosnost in dobiček.....	24
5.3 Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški.....	25
5.4 Upravljanje z denarnim tokom.....	25
<b>6 NAČRT TRŽENJA</b> .....	26
6.1 Celotna tržna strategija.....	26
6.2 Cenovna strategija in prodajne poti.....	27
6.3 Tržno komuniciranje.....	28
<b>7 NAČRT RAZVOJA</b> .....	30
7.1 Status razvoja in bodoče naloge.....	30
7.2 Izboljšave proizvoda in novi proizvodi.....	30
<b>8 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT</b> .....	31
8.1 Geografska lokacija in poslovni prostori.....	31
8.2 Operativni cikel.....	31
8.3 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja.....	34
<b>9 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI</b> .....	34
9.1 Organizacijska struktura.....	34
9.2 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju.....	35
9.3 Upravni odbor.....	36
9.4 Profesionalni svetovalci in storitve.....	36
<b>10 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN</b> .....	36
10.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu.....	36

<b>11 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI</b> .....	37
11.1 Makro raven .....	37
11.2 Raven podjetja .....	38
<b>12 FINANČNI NAČRT</b> .....	40
12.1 Izkaz uspeha .....	40
12.2 Blanca stanja .....	41
12.3 Izkaz finančnih tokov .....	43
12.4 Davčni status .....	43
12.5 Kontrola stroškov .....	43
12.6 Kazalci uspešnosti poslovanja .....	44
<b>SKLEP</b> .....	44
Literatura in viri .....	45

### KAZALO SLIK

<b>Slika 1:</b> Segmantacija kupcev .....	13
<b>Slika 2:</b> Segmentacija kupcev .....	15
<b>Slika 3:</b> Poraba različnih medijev oglaševanja .....	28
<b>Slika 4:</b> Viri oglaševanja .....	29
<b>Slika 5:</b> Okvirni operativni cikel podjetja .....	32
<b>Slika 6:</b> Organizacijska struktura podjetja .....	35

### KAZALO TABEL

<b>Tabela 1:</b> Prodajni kanal – internet (Nemčija) .....	17
<b>Tabela 2:</b> Pričakovani prikaz poslovanja podjetja v prvih sedmih letih (1. leto je oznaka za tretje leto delovanja (2008) podjetja), (v EUR) .....	24
<b>Tabela 3:</b> Gibanje dobička podjetja v prvih sedmih letih poslovanja (1. leto je oznaka za tretje leto (2008) delovanja podjetja), (v EUR) .....	25
<b>Tabela 5:</b> Predvideni izkaz uspeha podjetja za načrtovano obdobje, v prvih sedmih letih poslovanja (1. leto je oznaka za tretje leto delovanja podjetja), (v EUR) .....	41
<b>Tabela 6:</b> Načrtovana bilanca stanja podjetja za načrtovano obdobje, v prvih sedmih letih poslovanja (1. leto je oznaka za tretje leto delovanja podjetja), (v EUR) .....	42
<b>Tabela 7:</b> Načrtovani izkaz denarnih tokov podjetja za načrtovano obdobje, v prvih sedmih letih poslovanja (1. leto je oznaka za tretje leto delovanja podjetja), (v EUR) .....	43

### KAZALO PRILOG

<b>PRILOGA</b> .....	1
<b>Priloga 1:</b> OPTIMISTIČNE FINANČNE PROJEKCIJE .....	1
<b>Priloga 2:</b> PESIMISTIČNE FINANČNE PROJEKCIJE .....	3
<b>Priloga 3:</b> PRIKAZ STROŠKOV PODJETJA .....	3

<b>Priloga 4: INTERNETNO NAKUPOVANJE V EU .....</b>	<b>6</b>
<b>Priloga 5: 4P-JI TRŽENJSKEGA SPLETA .....</b>	<b>7</b>
<b>Priloga 6: OPTIMALNI TRŽNO-KOMUNIKACIJSKI SPLET .....</b>	<b>8</b>
<b>Priloga 7: TERMINSKI NAČRT PODJETJA ZA PRVO LETO POSLOVANJA .....</b>	<b>8</b>
<b>Priloga 8: GLAVNE FINANČNE PROJEKCIJE.....</b>	<b>10</b>
<b>Priloga 9: OPTIMISTIČNE FINANČNE PROJEKCIJE .....</b>	<b>18</b>
<b>Priloga 10: PESIMISTIČNE FINANČNE PROJEKCIJE .....</b>	<b>27</b>

## UVOD

Uporaba interneta je močno zaznamovala sodobno poslovanje. Uspešne rešitve za elektronsko poslovanje uporabljajo internet kot medij, ki povsem na novo definira razmerja med kupci, dobavitelji in partnerji ter logistična pravila znotraj podjetja. Z globalno dostopnostjo nam internet omogoča maksimiranje ekonomskih rezultatov in zadovoljevanje vse zahtevnejših in hitro spreminjajočih se zahtev kupcev.

Mnogim manjšim in t.i. garažnim podjetjem omogoča internet vključitev v globalno poslovanje in globalno prisotnost na omrežnem trgu. Omrežni trg, ki ne pozna nacionalnih meja in časovnih omejitev, omogoča podjetju, da se dobesedno čez noč spremeni iz lokalnega v globalno podjetje. Omrežni trg ne priznava malih in velikih podjetij iz realnega sveta. Tu je tudi čisto majhno podjetje, ki si ustvari ugodno podobo v internetu, resen konkurent največjim svetovnim multinacionalkam. Tržniki že desetletja uporabljajo elektronska orodja, vendar pa internet in druga nova tehnološka odkritja ustvarjajo tok zanimivih in inovativnih poti za zagotovitev potrošnikovih potreb in želja. Seveda pa nove priložnosti, nove poti, postavljajo veliko vprašanj, kot na primer, kako naj podjetja izrabijo novo tehnologijo, da dosežejo maksimum poslovanja, koliko pozornosti naj podjetniki namenijo elektronskim tržnim programom in podobno (Strauss & Frost, 2001, str. 14).

Elektronsko poslovanje močno vpliva na tradicionalno poslovanje oz. trženje. Povečuje učinkovitost tržnega poslovanja, poleg tega pa tehnologija t.i. e-marketinga spreminja mnogo poslovnih strategij, kar se kaže v novih poslovnih modelih, ki povečujejo vrednost nakupa in dobičkonosnost podjetja (Strauss & Frost, 2001, str. 14). Evropske spletne trgovine niso le dodatek klasičnemu nakupovanju, postopoma postajajo njihova alternativa in so podobne navadnim tudi po sestavi kupcev in vrsti plačil.

Ker je ta vrsta trgovanja v svetu čedalje bolj razvita in ker se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnje, sem se odločila napisati poslovni načrt za podjetje, ki se ukvarja z internetno trgovino. To podjetje obstaja od leta 2006, poslovni načrt pa je pripravljen od leta 2008, pri tem pa so upoštevani tudi podatki poslovanja podjetja iz prvih dveh let. Gre torej za poslovni načrt nadaljnjega razvoja. Poslovni načrt bom napisala v skladu z zahtevami, ki so predstavljene v Priročniku za pripravo poslovnega načrta 2005-2006, z njim pa želim ugotoviti, kaj vse je potrebno, da bi ta projekt tudi uspel.

# 1 RAZVOJ INTERNETA

## 1.1 Zgodovina interneta

Klemenčič v svoji diplomski nalogi (2000) lepo povzame začetke interneta, ki segajo v konec šestdesetih let dvajsetega stoletja, in sicer v obdobje oboroževalne tekme med tedanjima velesilama Sovjetsko zvezo in Ameriko. V času, ko so ljudje živeli v strahu pred uničevalno vojno, so Rusi napravili presenetljivo potezo za ves svet. V vesolje so izstrelili Sputnik, prvi umetni satelit. Američani so v odgovor ustanovili ARPA (Advanced Research Projects Agency), vojaško raziskovalno ustanovo, ki naj bi jim omogočila hitrejše osvajanje vesolja in razvoj morilskih naprav. Ameriško obrambno ministrstvo je spoznalo, da so omrežja zelo pomembna, a vendar se je bilo njih skoraj nemogoče zanesti. Zato so raziskovali, kako bi jih lahko naredili odpornejša in sposobna preživeti tudi v primeru vojne. Leta 1969 so se različni oddelki ARPA povezali v računalniško omrežje ARPAnet, ki je z leti postal to, kar danes poznamo pod imenom internet. Čeprav je bil ARPAnet zgrajen z vojaškimi sredstvi, so ga večinoma razvili na univerzah. Nekaj delov je bilo sicer strogo zaupnih, večina ARPAneta pa je bila dokaj odprta. Tako so naredili omrežje stabilnejše, odpornejše, dostopnejše in predvsem uporabnejše. Projekt je bil velik uspeh (Klemenčič, 2000).

V nadaljevanju Klemenčič (2000) omenja še naslednje: pri razvoju in uporabnosti interneta je treba omeniti tudi pomembno vlogo evropskega centra za delčno fiziko CERN v Ženevi in njegovih strokovnjakov. Raziskovalce je namreč motila množica protokolov, ki so jih uporabljali pri medsebojni komunikaciji. Eden izmed njih, Tim Berners-Lee, je razvil splošnejši protokol, imenovan HTTP (HyperText Transfer Protocol), in poseben način označevanja besedila, ki je omogočil oblikovanje datotek, sklicevanje nanje in njihovo vključevanje, poimenoval pa ga je HTML (HyperText Markup Language). Kmalu za tem je nastal prvi grafični brskalnik Mosaic, ki je deloval v grafičnem okolju X-Window. Na temelju kode za Mosaic je nastal Netscape Navigator, ki je bil kmalu na voljo za veliko večino računalniških platform (Klemenčič, 2000).

Klemenčič (2000) pravi tudi, da je osnovna prednost interneta v tem, da deluje kot šibko povezana množica navzven odprtih manjših računalniških omrežij. Zaradi take zgradbe internet nima lastnika, ali osrednjega nadzornega organa. Vsako manjše omrežje, ki je vključeno v internet, skrbi samo zase, hkrati pa omogoča komunikacijo z drugimi. Ta komunikacija je izvedljiva, ker vsa omrežja uporabljajo ista pravila sporazumevanja.

Veliko pogovorov na ARPAnetu o tem, kako izboljšati tehnologijo, je pripeljalo do razprave o drugih temah, na primer o iskanju najboljšega načina za prenašanje informacij po novem omrežju. Elektronska pošta je bila med prvimi standardiziranimi zadevami, sledil pa ji je prenos datotek in novic. Nobena od omenjenih zmožnosti sistema ni bila razvita komercialno

ali zasebno - vse so naredili ljudje, navdušeni nad mislijo, da ustvarjajo splošen standard, ki bo koristil vsem. Ta odprtost in izobraževalna usmerjenost sta še danes glavni značilnosti Interneta (Zgodovina interneta, 2008).

Klemenčič (2000) še napiše, da je najbolj množična uporaba interneta v obliki spletnih strani, ki so tudi njegov najhitreje rastoči del. Vsak mesec se namreč pojavi vsaj 15-20 milijonov novih spletnih strani (Klemenčič, 2000). Verjetno ni tematike, ki ne bi bila predstavljena s spletno stranjo. To je tudi eden izmed glavnih razlogov za izredno priljubljenost svetovnega spleta. Prednost spleta je v preprostosti sprehajanja med stranmi in načinu predstavljanja informacij (besedilo, slike, zvok, video, animacije, ...). Seveda pa nič ne more zamenjati svežih informacij, do katerih je s pomočjo interneta možno priti na navedene načine.

ZDA trenutno predstavljajo 21% celotne svetovne populacije uporabnikov interneta, leta 1996 pa so ZDA denimo predstavljale 66 % vseh uporabnikov. V zadnjem letu je Kitajska prehitela ZDA. Konec leta 2007 je Kitajska imela 210 milijonov uporabnikov interneta, kar je le še 5 milijonov manj, kot jih je bilo v ZDA. Konec februarja pa se je internetna populacija na Kitajskem povečala na 221 milijonov. Internet sicer uporablja 16% celotne kitajske populacije, kar je pod svetovnim povprečjem, ki znaša 19,1%.

Število vseh uporabnikov interneta se je od januarja 2007 do januarja 2008 povečalo za 10%, tako je bilo januarja letos 824 milijonov uporabnikov interneta. V Evropi je bilo januarja 2008 232 milijonov uporabnikov interneta, v primerjavi z januarjem 2007 pa se je število uporabnikov povečalo za 6,8 %. V omenjenem obdobju se je število uporabnikov najbolj povečalo na Bližnjem vzhodu in Afriki, kar za 20%. Google je prevladujoč iskalnik v večini držav, kitajski iskalnik Baidu pa se za Googlom in Yahoojem uvršča na tretje mesto. Število uporabnikov spletnih socialnih omrežij se je v zadnjem letu povečalo za 34%, izjemno popularni pa so spletni videi, saj je YouTube januarja 2008 zabeležil 250 milijonov obiskov (Raba interneta, 2008).

## **1.2 Internet v Sloveniji**

Omejc (2003, str. 10) začetek interneta v Sloveniji postavlja v november 1991, ko je bila na inštitutu Jožefa Štefana vzpostavljena prva stalna povezava po internetnem protokolu TCP/IP. Leta 1992 je bil ustanovljen javni zavod ARNES (Akademska in raziskovalna mreža Slovenje), dobili pa smo svojo domeno .si., leta 1993 pa še prvi spletni strežnik. Pospešen razvoj interneta v Sloveniji in hitro naraščanje števila slovenskih uporabnikov interneta sta se začela leta 1995. Danes v Sloveniji nekaj manj kot milijon ljudi redno uporablja internet.



### **1.3 Spletna trgovina**

Spletno trgovino lahko definiram kot kataloško prodajo preko interneta, saj gre za prodajne kataloge, kjer si lahko kupci ogledajo ponudbo trgovine in nato kupijo želeni izdelek preko interneta. Postopek je enak kot pri tiskanem katalogu, razlika je le v prikazu in naročanju izdelkov. Spletne trgovine se torej razlikujejo od klasičnih trgovin in imajo v primerjavi z njimi določene prednosti in tudi slabosti. Ena večjih prednosti je, da ima spletna trgovina dosti večji obseg ciljnega občinstva, saj si njihovo ponudbo lahko ogledajo vsi uporabniki interneta, ne le tisti kupci, ki osebno pridejo v trgovino. Spletna trgovina mora predvsem veliko svojega znanja in tudi denarja nameniti izgradnji spletne strani in oglaševanju same trgovine. Spletne trgovine imajo veliko prednosti tudi za kupce. Ena glavnih je prihranek časa, kar je v današnjem načinu življenja zelo pomembno, poleg tega pa ima kupec možnost hkrati primerjati izdelke različnih ponudnikov. Kar pa ponavadi skrbi kupce, ki se odločajo za internetni nakup, je dejstvo, da izdelka ne morejo čutiti, poleg tega pa gre tudi za določeno tveganje glede nakupa ustreznega izdelka.

Prve spletne trgovine so se pojavile v ZDA leta 1994, naslednje leto pa je že začela delovati še danes ena največjih spletnih trgovin Amazon.com. Sprva so spletne trgovine ponujale izdelke, za katere ni nujno, da jih kupec vidi, kot so knjige, glasbeni CD-ji ipd. Danes lahko preko interneta kupiš praktično vse. Oktobra 2007 je po celotni Evropi spletne trgovine obiskalo 160,6 milijona uporabnikov interneta. To je kar 70% vse internetne populacije v Evropi. V lanskem letu je bilo obiskovalcev spletnih trgovin 153,7 milijonov. Gre za 5% povečanje glede na oktober 2006. Visoko rast sta zabeležila britanski in francoski trg, ki sta dosegla 11% rast. Nemški trg je zabeležil 1% upad števila obiskovalcev (Spletno nakupovanje, 2008)

Ena izmed prvih večjih spletnih trgovin v Sloveniji je bila Mercatorjeva, kmalu ji je sledila še spletna knjigarna Mladinske knjige Emka. Tako kot po svetu, se tudi v Sloveniji iz leta v leto povečuje število spletnih trgovin in danes imamo že veliko število manjših spletnih trgovin, pa tudi nekaj večjih (Big Bang, Mimovrste, EnaA...). Sprva je, zaradi večjega poznavanja tujih spletnih trgovin, večina Slovencev kupovala pri tujih ponudnikih, že leta 2001 pa je bilo opaziti, da je vedno več Slovencev kupovalo pri domačih kot pri tujih ponudnikih. Ker se povečuje število uporabnikov interneta in tudi število novih spletnih trgovin, se skladno s tem povečuje tako število kupcev v tujih spletnih trgovinah, kot tudi število tistih, ki kupujejo v slovenskih. V EU27 je bilo v letu 2007 med vsemi uporabniki interneta 30% tistih, ki so tudi dejansko opravili nakup preko spleta (Internetno nakupovanje v EU, 2008).

V nadaljevanju bom prikazala poslovni načrt podjetja, v katerem bom zajela podatke, pridobljene v podjetju in tudi podatke, ki sem jih pridobila iz različnih drugih virov.

## **2 POVZETEK**

V tem povzetku bom podjetje predstavila le na kratko, natančnejša analiza in opis podjetja pa sledita v naslednjih poglavjih.

### **2.1 Kratek opis podjetja**

Podjetje, ki vam ga predstavljam, se ukvarja z internetno trgovino, specializirano pa je za maloprodajo elektronske, fotografske, programske opreme in televizorjev v Sloveniji in tujini za pravne in fizične osebe. Na željo direktorice imena podjetja v tej diplomski nalogi ne bom omenjala. Internetna trgovina je v prvem obdobju v pravnem smislu delovala kot samostojni podjetnik posameznik s.p., kasneje pa se je preimenovala v družbo z omejeno odgovornostjo, d.o.o. Ustanovljeno je bilo februarja leta 2006, poslovati pa je začelo mesec dni po ustanovitvi.

Podjetje proizvode, ki jih ponuja, kupuje pri različnih ponudnikih. Poslovati je začelo z minimalnim začetnim kapitalom, med osnovni kapital pa spada en dostavi osebni avto, ki je v lasti lastnice in osebni računalnik s primerno programsko opremo. Podjetje je odštelo minimalna sredstva le za nakup domene za spletno stran (cca. 12 €), za spletno gostovanje (cca. 60 €/leto) in za oglaševanje preko spletnega portala bolha.com. Podjetje se ob ustanovitvi in v dosedanjem delovanju ni zadolževalo in kreditiralo. Februarja leta 2008 je prenehalo delovati pod nazivom samostojni podjetnik in se preimenovalo v družbo z omejeno odgovornostjo. Več o podjetju bom navedla v nadaljevanju naloge.

### **2.2 Priložnost in strategija**

Priložnost za ustanovitev podjetja je lastnica videla v tem, da se iz leta v leto povečuje število kupcev preko spleta. Po podatkih RIS (Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ris.org/index.php?fl>) je bilo leta 2007 v Sloveniji 942.500 rednih uporabnikov interneta v starosti od 16 do 75 let, kar predstavlja 59% celotne populacije. Med vsemi uporabniki interneta jih na spletu kupuje že skoraj tri četrtine, večina teh pa na spletu kupuje nekajkrat letno. Način, s katerim podjetje učinkovito prodira na trg, so nižje cene izdelkov v primerjavi s konkurenti, kar je podjetju zagotovilo zadovoljivo število kupcev v tej, vedno bolj razvijajoči se dejavnosti. Za nižje cene se je podjetje odločilo ravno zaradi dejstva, da je na ta način lažje vstopilo na trg, saj je trgovin, ki prodajajo podobne, ali enake izdelke, kar nekaj, poleg tega pa te trgovine že imajo določeno prepoznavnost, saj delujejo na trgu že nekaj let. V podjetju se zavedajo, da nizke cene ni mogoče kar tako postaviti, vendar, ker podjetje ni med največjimi na trgu, je te cene lahko realiziralo. Podrobnejša razlaga sledi v nadaljevanju.

## **2.3 Ciljni trgi**

Ciljni trg podjetja so vsi uporabniki spleta, predvsem doma, pa tudi v tujini, saj podjetje seveda posluje preko svoje spletne strani, ki je redno posodobljena v slovenskem in angleškem jeziku. V dosedanjem poslovanju so bili kupci predvsem na slovenskem trgu, kar je tudi razumljivo, saj podjetje posluje šele tretje leto. Ker podjetje prodaja elektroniko, fotografske in računalniške izdelke, televizorje idr., pa seveda največjo pozornost daje pridobitvi kupcev teh kategorij izdelkov. V bodoče si podjetje želi prodreti tako na trg EU, kot tudi na trg Vzhodne Evrope ter na Balkan.

## **2.4 Konkurenčne prednosti**

Kot rečeno, je glavna konkurenčna prednost podjetja strategija nižjih cen v primerjavi s konkurenti, in sicer so cene nižje od 5% - 15%, kar omogoča podjetju uspešno delovanje in doseganje ciljev. Hkrati pa tudi to, da podjetje ne prodaja le nizko cenovnih izdelkov, ampak tudi visoko cenovne, kjer si za stranke vzameš več časa in je, kljub internetni prodaji, odnos med prodajalcem in kupcem pristnejši, ali po telefonu ali pa po elektronski pošti. Poleg tega pa sedaj podjetje nudi tudi možnost plačila s kreditno kartico, kar že kaže približevanje podjetja konkurentom. Decembra 2007 je podjetje predstavilo novo spletno stran, posledično pa je prišlo tudi do novega načina plačevanja. Plačilu po prevzemu, ali po predračunu in sprejemanju kreditnih kartic, se je pridružilo še možnost plačila preko tekočega računa, kar je vsekakor velik korak naprej.

Slabosti v pravem pomenu besede ne vidim nikjer – mogoče zato, ker se podjetje ravno bori za to, da se internetni trg razširi in se zavedam, da je manj obiska oz. nakupa preko spleta, ker so ljudje v Sloveniji “skeptični” glede nakupa, ko izdelka nimajo v rokah. Večina Slovencev je še vedno prepričana, da je potrebno izdelek prijeti v roke, ga nesti na blagajno in plačati. V primeru, da je karkoli narobe, se lahko vrnejo v prodajalno in poskušajo zadevo urediti. Pri internetni prodaji tega seveda ni – komunikacija poteka telefonsko, ali preko elektronske pošte. Kupec na vidi prodajalca, saj mu blago dostavi tretja oseba (pošta). Konkurenca pa niso le internetne, ampak tudi klasične trgovine.

## **2.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve**

Podjetje je začelo delovati tako rekoč iz nič začetnega kapitala. Ker je ustanoviteljica podjetja sama izdelala spletno stran in jo sama tudi redno obnavlja, je bilo potrebno kupiti samo domeno za spletno stran (cca. 12 €) in spletno gostovanje, ki ga je treba plačevati letno (cca

60 € na leto). Začetni vložek v podjetje je bil le 400 €, kar je omogočilo lažji začetek. Poleg tega pa od ustanovitve podjetje plačuje tudi oglaševanje, sprva na Bolha.com, kasneje tudi v drugih medijih. Za ustanovitev in poslovanje ni bilo porabljenega nič dolžniškega kapitala.

Ker je podjetje začelo poslovati z minimalnim začetnim kapitalom, je bilo v prvem letu pričakovati izgubo v višini 2.086 € (500.000 SIT), dejanska izguba pa je bila manjša, in sicer 451 € (108.000 SIT), kar pomeni, da je podjetje v prvem letu dobro sledilo svojim ciljem in jih tudi realiziralo. Podjetje je pričakovalo večjo izgubo tudi zaradi dejstva, da je bil začetni kapital zelo majhen, vendar je med poslovanjem ugotovilo, da je bila strategija z majhnim začetnim kapitalom povsem izvedljiva, saj je vse svoje obveznosti redno poravnalo in tudi delovalo v okviru svojih zmožnosti. Točka preloma, torej točka, ko je podjetje začelo ustvarjati dobiček, je bila zato pričakovana nekje po 12 mesecih, dejansko pa je bila dosežena po 14 mesecih njegovega delovanja. Po petih letih podjetje pričakuje čisti dobiček v višini 26.194 €, po sedmih pa v višini 32.277 €.

Podjetje se jo odločilo za prodajo izdelkov, za katere so značilne dokaj velike marže, ki se gibljejo med 20% in 30%, za eno skupino izdelkov pa okoli 15%. Sprva je nameravalo prodajati tudi osebne računalnike in lap tope (prenosne računalnike), vendar so za te izdelke značilne nizke marže, zato se podjetju to ne izplača, saj na ta način ne more ustrezno poslovati in biti konkurenčno na trgu.

V podjetju razmišljajo tudi o odprtju klasične trgovine, vendar je ta zamisel še v povojih, tako da je v tem poslovnem načrtu ne bom obravnavala, bi pa njeno odprtje pomenilo še večje število potencialnih kupcev in tudi dodatno promocijo podjetja.

## **2.6 Vodstvena skupina in kadri**

V podjetju je bila v prvih štirih mesecih zaposlena samo lastnica kot direktorica podjetja in ima naziv komercialist za prodajo in nabavo in je opravljala vse posle. Skrbela je za logistiko nabave in odpošiljanje izdelkov, navezovala stike in iskala nove dobavitelje ter komunicirala s strankami, redno je tudi raziskovala trg, prav tako pa je nadzorovala in obdelovala spletno stran. Večino teh nalog opravlja tudi sedaj, ko je podjetje registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.)

Sredi januarja 2008 je podjetje za poskusno obdobje treh mesecev zaposlilo ekonomistko, ki opravlja predvsem računovodska in pisarniška dela in kasneje še študenta za razpečevanje in sprejemanje blaga, sprejemanje telefonskih klicev in odgovarjanje na vprašanja strank po elektronski pošti. Glede na pričakovan porast obsega prodaje, bo podjetje v šestem letu zaposlilo še enega ekonomista in študenta.

## **3 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE**

### **3.1 Podjetje**

Podjetje se torej ukvarja z internetno trgovino, specializirano pa je za maloprodajo elektronske, fotografske, programske opreme in televizorjev, tako v Sloveniji, kot v tujini, za pravne in fizične osebe. Za to podjetje velja posebna zanimivost, in sicer je to začelo poslovati z minimalnim vloženim začetnim kapitalom, ki je bil potreben za odkup domene pri pripravi uradne spletne strani podjetja. Od ustanovitve je podjetje opravilo dva večja posla, s katerima je pridobilo večja finančna sredstva, in sicer gre za posel, sklenjen s podjetjem Mobitel d.d., vreden 10.000 €, in za posel z Arhivskim muzejem iz Kopra, vreden 9.000 €. V obeh primerih je šlo za prodajo licenčne programske opreme. Gre za poseben izziv, saj v začetku ni bilo vloženega večjega kapitala, v nadaljevanju pa bom skušala prikazati načrt, s katerim je bila ta ideja do neke mere že realizirana, vsaj v prvih treh letih. Ker je ta poslovni načrt pripravljen za leto 2008, podjetje pa je začelo poslovati že leta 2006, bom v poglavju Finančne projekcije prikazala poslovanje od leta 2008 za obdobje petih let. Leto 2007 bo torej predhodno, leto 2008 pa tekoče leto, ki ga bom tudi razdelila na 12 mesecev.

Februarja leta 2008 je podjetje prenehalo delovati pod nazivom samostojni podjetnik in se preimenovalo v družbo z omejeno odgovornostjo. Vzrok za to je predvsem osebne narave, saj si lastnica podjetja ni želela več delovati kot samostojni podjetnik zaradi finančnih razlogov, saj je za nosilca podjetja odgovornost samostojnega podjetnika večja od družbe z omejeno odgovornostjo. Želela je ločiti osebno premoženje od premoženja podjetja, saj je dejstvo, da samostojni podjetnik jamči za obveznosti z vsem, tudi s svojim osebnim premoženjem. Od trenutka preoblikovanja pa je novoustanovljena družba sama nosilec pravic, obveznosti in odgovornosti za nova pravna razmerja. Hkrati pa je to bolj koristno tudi za bančne posle (pridobitev kreditov in podobno je lažja, če je podjetje organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo). Podjetje je od ustanovitve pa do konca leta 2007 delovalo dobro, zato se je lastnica odločila za korak naprej in z dodatno vloženim lastnim (osebnim) kapitalom, se je začelo tako imenovano drugo obdobje podjetja. V ta namen je investirala v posodobitev spletne strani in odprtje novega pisarniškega prostora, ki je zajelo tudi nakup vsega potrebnega materiala, kot je pisarniška in računalniška oprema in tudi nakup telefonov in telefaksa.

### **3.2 Panoga dejavnosti**

Podjetje se ukvarja z internetno prodajo na drobno, in sicer gre za prodajo programske in fotografske opreme, elektronike in televizorjev. Osnovna klasifikacija dejavnosti je po Standardni klasifikaciji iz leta 2002 internetna prodaja na drobno, pod šifro 52.610, v ajpes-ovem registru pa je glavna dejavnost označena kot trgovina na drobno po pošti, prav tako pod šifro 52.610.

Ker panoga sloni na poslovanju preko spleta in ker vemo, da to področje še vedno ni povsem izkoriščeno, lahko govorimo o nezasičenosti panoge, saj menim, da je kljub temu, da v svetu in tudi v Sloveniji deluje veliko trgovin te vrste, vstop v panogo razmeroma lahek, pa čeprav je panoga dokaj zrela, saj trgovine, kot so amazon.com in enaa.com, obstajajo že dalj časa. Čeprav je v Sloveniji kar veliko število teh trgovin, pa so porabnikom oziroma kupcem, razen večje trgovine (Big Bang, EnaA, Mimo vrste, Amazon, fotomarket.net...), bolj ali manj neznane. To je v Sloveniji poglobljena slabost te panoge, kar pa izhaja iz dejstva, da danes internet uporablja zlasti mlada generacija, ki počasi spoznava prednosti nakupa preko spleta, medtem ko se starejša generacija težje odloča za ta korak. Da bo panoga zacvetela, je nujno, da se še naprej povečuje število uporabnikov interneta, saj kupci tako dobijo potrebno zaupanje, ne le v nakupovanje po spletu, ampak zaupanje v internet kot tak. Zaupanje in dejstvo, da internet nudi cenejše in predvsem hitrejša nakupe, vidim kot glavne smernice nadaljnjega razvoja panoge in zadovoljevanja potreb porabnikov. Zdaj je čas, da si izboriš mesto internetne trgovine, poceni internetne trgovine, ki si bo s stažem in imenom čez 5 let in več pridobila ugled in veljavo.

### **3.3 Proizvodi**

Podjetje ponuja predvsem izdelke visoke kvalitete, ki prav tako sodijo v višji cenovni razred, od 5% - 15% ceneje kot konkurenti. Poleg tega pa ponudba zajema tudi prodajo nekaterih nizko cenovnih izdelkov. V ponudbi podjetja tako lahko najdemo programsko opremo, fotografsko opremo, televizorje in iPode. V ponudbi so programska oprema znamk Adobe, Macromedia in Pinnacle, fotografska oprema znamk Nikon, Pentax, Canon in Fuji, televizorji znamk Sony, Hitachi, Nec, Daewoo in Benq, iPodi znamke Apple in navigacija ter Play Station.

Vsi izdelki sodijo med novejša verzija, za najcenejši izdelek (fotoaparati Olympus mju 740) je potrebno odšteti 250 €, cene pa se zvišujejo od izdelka do izdelka. V času od začetka poslovanja podjetja je bilo največ povpraševanja po fotografski opremi. Veliko izdelkov je bilo sprva mogoče kupiti samo v tem podjetju, kot na primer programsko opremo MACROMEDIA ColdFusion MX 7 Enterprise Edition - Upgrade iz 6 ENT in tudi nekaj izdelkov fotografske opreme.

Podjetje je sprva nameravalo prodajati tudi prenosne in osebne računalnike, vendar pa je trg teh izdelkov za male spletne trgovine manj prijazen, saj so marže dokaj majhne. Dosedanjim izdelkom pa bo kasneje dodalo izdelke še nižjega cenovnega razreda, vendar pa naj cena teh izdelkov ne bi bila manjša od cca. 30 €.

### **3.4 Strategija vstopa in rasti**

Podjetje posluje od februarja 2006 in je že v prvem letu uspešno nastopalo na trgu internetnih prodajaln. Je konkurent vsem trgovinam te vrste oziroma trgovinam na drobno po pošti. Predvsem se kot novinec zelo dobro kosa z manjšimi internetnimi trgovinami, saj mu je uspelo pridobiti svoj, sicer majhen delež pri prodaji v tej panogi. Čeprav je ta panoga pri nas še razmeroma mlada in tako omogoča dokaj lahek vstop v panogo, pa je treba imeti zastavljene cilje in razviti ustrezno strategijo, kako te cilje tudi doseči. Za manjša podjetja je pomembno, da poznajo značilnosti panoge in trga, da spremljajo dogajanje na tem področju in se hitro odzivajo na morebitne spremembe, bodisi v sami panogi, bodisi v gospodarstvu na sploh.

V prvem letu si podjetje ni zastavilo nekih visokih ciljev, ampak se je predvsem navajalo na samo delovanje te panoge. Lahko rečem, da je bilo to »učenje« zelo koristno, saj je doseglo vse zastavljene cilje. Predvsem je bila učinkovita strategija »nižjih cen«, saj so bile te 5% - 15% nižje od konkurentov. V podjetju so ocenili, da je to strategija, ki mu omogoča postati konkurent in preživeti na trgu internetnih trgovin. Nižje cene je podjetje lahko postavilo predvsem zaradi dejstva, da marže pri izdelkih, ki jih podjetje ponuja, omogočajo, da vsako podjetje lahko postavi dokaj visoko ceno, naše pa se je zaradi lažjega vstopa na trg odločilo cene nekoliko znižati. Čeprav je podjetje prišlo na trg z nižjimi cenami, pa to nima nobenega vpliva na večje trgovine, ki imajo tak tržni delež in prepoznavnost, da jih nižje cene našega podjetja ne prizadenejo. Seveda je zaradi tega zaslužek pri prodaji določenega izdelka manjši, kot bi bil sicer. Podjetje redno proučuje ponudbo dobaviteljev oz. podjetij, tako doma kot v tujini, ki se ukvarjajo s prodajo relevantnih izdelkov in se odloča za najboljše ponudnike ter tako dosega zastavljene cilje.

Priložnost je videlo že ob ustanovitvi v samem svetovnem spletu, v njegovi velikosti in razvejanosti. Čeprav je v tej panogi že kar nekaj ponudnikov enakih, ali podobnih skupin izdelkov, kot jih ponuja naše podjetje, pa je prostora za nove ponudnike še dovolj. Dejstvo je, da je internet specifičen medij, ki je tako rekoč brezmejen, od samega podjetja pa je odvisno, kje in v čem vidi svojo priložnost in kako jo bo realiziralo. Naše podjetje je priložnost videlo predvsem v tem, da direktorica zelo dobro pozna panogo in se zna dobro prilagoditi zahtevam panoge in potrebam kupcev. Za realizacijo takšne ideje podjetje ne potrebuje nekih ogromnih sredstev, poslovati mora v skladu s svojimi možnostmi, ves čas ohranjati pozitiven denarni tok in sproti poravnati vse svoje obveznosti. V prvih treh letih je to podjetju tudi uspelo in je doseglo zadovoljiv tržni delež. Podjetje je v tretjem letu začelo neko novo obdobje

delovanja, saj se je na osnovi dobrega dotedanjega poslovanja odločilo za kar nekaj sprememb (nov poslovni prostor, nova spletna stran...), razširilo je svojo ponudbo in si pridobilo večje število kupcev, je pa še vedno ostalo pri osnovnem načelu nižje cene v primerjavi s ponudniki, kar se je do sedaj izkazalo za uspešno. Seveda pa vsak podjetnik stremi k višjim ciljem in že v drugem letu je imelo podjetje nove cilje na različnih področjih, ki pa so vsi bili povezani z enim samim visokim ciljem - **večja prepoznavnost**.

Čeprav je res, da je vstop v panogo dokaj lahek, pa je na drugi strani majhnost slovenskega trga, v primerjavi s tujim trgom, vsekakor problem, saj je konkurenca v tej panogi zelo velika. Zato se slovenska podjetja pogosto spopadajo s tem, kako naj domače kupce privabijo v nakup njihovih izdelkov, saj Slovenci še vedno zelo radi kupujemo pri tujih ponudnikih. Pri tem je v ospredju spletni ponudnik ebay, ki omogoča nakup zelo široke palete izdelkov, veliko izmed njih je cenejših kot pri nas, ali pa jih pri nas sploh ni mogoče dobiti. Dostave iz različnih evropskih držav in tudi iz Amerike so postale hitrejše in cenejše, tako da nakupovanje izdelkov iz tujine traja bistveno manj časa, kot nekoč. Tukaj pa je odločilnega pomena strategija samega podjetja. Veliko slovenskih podjetij nima nikakršne strategije delovanja na internetu. Vse prevečkrat prenesejo klasični način poslovanja kar na internet, ki pa je popolnoma drugačno tržno okolje. Uspešnost podjetja je močno pomembna od podobe podjetja, torej od njegove spletne strani, pomembna je predstavitev izdelkov in dobra navigacija po spletni strani. Iz tega je razvidno, da je za prikaz podjetja izrednega pomena njegovo oglaševanje, kar velja tudi za naše podjetje. Kot rečeno, je podjetje decembra 2007 na svetovnem spletu predstavilo novo spletno stran, ki je vsekakor konkurenčna ostalim podjetjem, poleg tega pa se oglašuje tudi preko ostalih spletnih medijev.

### **3.5 Ciljni trgi**

Že leta 2004 je bilo tudi v Sloveniji moč opaziti povečano zanimanje za e-nakupovanje. Telefonska anketa RIS v decembru 2004 je pokazala, da je konec leta 2004 med 750.000 uporabniki interneta okoli petina e-nakupovalcev (E-nakupovanje končnih potrošnikov, 2005). Danes je število uporabnikov interneta zraslo na 945.500 uporabnikov, od tega jih tri četrtine preko spleta tudi kupuje. Opravljena je bila natančna analiza cenovne elastičnosti. Izkaže se, da je večina respondentov, starih od 10 do 75 let, že slišala za cenejše izdelke na internetu. Elastičnost odločitve za e-nakup pa je izrazito odvisna od obsega popusta, cene in ciljne skupine. Večina respondentov bi pri določenem popustu zagotovo opravila on-line nakup namesto klasičnega. Čeprav še vedno prednjačijo klasične trgovine, ki so pri Slovencih še vedno v prednosti, saj dajejo kupcu možnost neposrednega ogleda izdelka, pa je splet, glede na množenje uporabnikov ter novih in novih spletnih trgovin, izredno privlačen tudi za nakupovanje oz. prodajo. In Slovenija ni nikakršna izjema. Tudi v Sloveniji je vedno več e-nakupovalcev, ki kupujejo tako od domačih, kot tudi od tujih ponudnikov. Podjetje torej cilja na vse uporabnike interneta in jih s svojo ponudbo želi privabiti v nakup njegovih izdelkov.



Kako to uresničiti, je podjetje načrtovalo že ob samem začetku poslovanja. Kot rečeno, je najpomembnejša stvar poznavanje vseh izdelkov s strani podjetja, poleg tega pa tudi poznavanje in sprotno spremljanje dogajanj v sami panogi. Podjetje sledi vsem spremembam v panogi, predvsem je potrebno spremljati prihod novih modelov izdelkov, njihove značilnosti, prednosti in seveda ceno ter to pravilno predstaviti kupcu. Podjetje stavi na nižjo ceno od konkurentov, seveda pa to ni vse. Še pomembnejša je prepoznavnost podjetja, kontakt in pristop h kupcu, približevanje in pravilen prikaz izdelkov kupcu. To so vse področja, za katera podjetje meni, da mu omogočajo uspešno poslovanje, kljub konkurentom, ki so na trgu že dalj časa in imajo nedvomno veliko prednost pred našim podjetjem.

Trenutno podjetje deluje predvsem na domačem trgu. Dokler si ne ustvari ime in zaupanje domačih kupcev, je pohod izven domačih meja nepotreben, seveda pa ima podjetje kupce tudi iz tujine, ki pa jih je trenutno precej manj kot domačih. V bodoče si podjetje želi prodreti tako na trg EU, kot tudi na trg Vzhod Evrope in na Balkan, ki sta v primerjavi z trgom EU bistveno manj nasičena s konkurenco, oziroma, kljub konkurenci dajeta možnost rasti predvsem manjšim podjetjem.

## 4 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

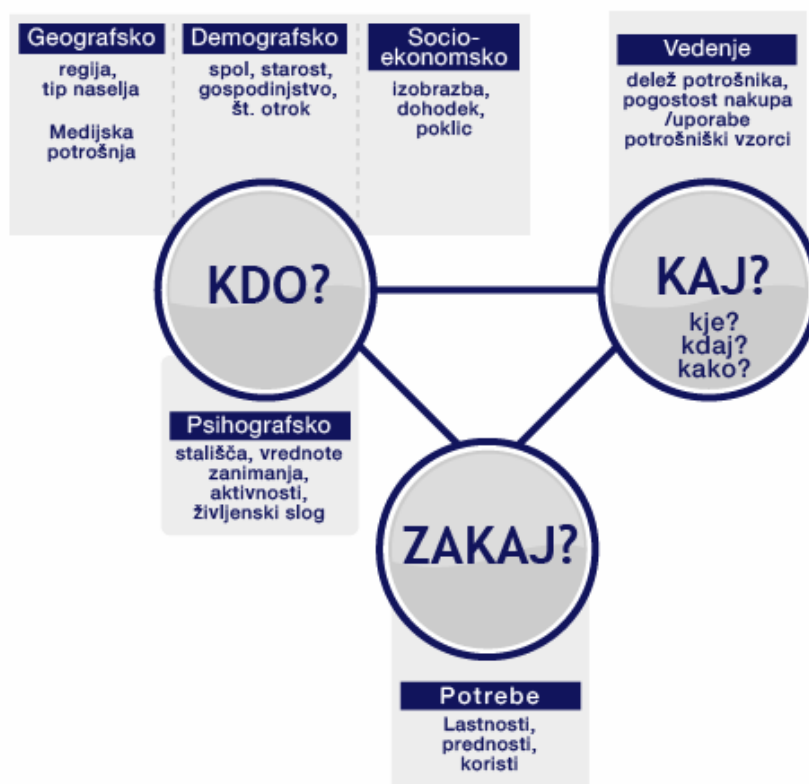
### 4.1 Kupci

Kot pri vsakem podjetju, je tudi v našem izredno pomembna segmentacija kupcev, s čimer lahko povečamo učinkovitost trženja, izboljšamo zadovoljstvo kupcev, ustvarimo prihranke ter identificiramo strateške priložnosti in niše.

#### Kriteriji za segmentacijo kupcev:

- **geografske osnove:** področje bivanja, velikost kraja...
- **demografske in družbeno ekonomske osnove:** starost, spol, velikost gospodinjstva, dohodek, poklic, stopnja izobrazbe...
- **psihografske osnove:** stališča, vrednote, kultura...
- **vedenjske osnove:** način porabe izdelka ali skupine izdelkov (darilo, redni ali občasni kupec...)

Slika 1: Segmentacija kupcev



Vir: *Izhodišča pri segmentaciji*, 2008, <http://www.valicon.net/sl/valicon/resitve/segmentacija/>

Potencialni kupci v podjetju so vse fizične in pravne osebe v Sloveniji in v tujini. Ciljna skupina so vsi uporabniki svetovnega spleta (interneta), zato podjetje kupcev ne segmentira po spolu. Cilja na kupce obeh spolov, ker pa je za izdelke, ki jih podjetje ponuja, značilno, da se zanje zanimajo predvsem moški, je jasno, da v nekoliko večji meri podjetje cilja prav na pripadnike tega spola. Ker je podjetje specializirano za prodajo elektronske, fotografske in programske opreme, je ciljna skupina kupcev skupina porabnikov oziroma povpraševalcev po teh proizvodih. Uporaba interneta je trenutno še vedno predvsem v domeni mladine in srednje generacije, zato je podjetje usmerjeno predvsem v ti dve skupini kupcev.

Možnost iskanja oziroma pridobivanja kupcev v tej panogi je zelo velika, saj je ta tržna niša še dokaj nepokrita, dejstvo pa je, da se iz leta v leto povečuje tako število internetnih uporabnikov, kot tudi število nakupov prek interneta, zato je razmeroma lahko privabiti te kupce v nakup izdelkov. Da pa je to mogoče, pa je potrebna prepoznavnost podjetja, ki privabi porabnike. To podjetje nudi najnovejše proizvode v panogah, ki jih pokriva.

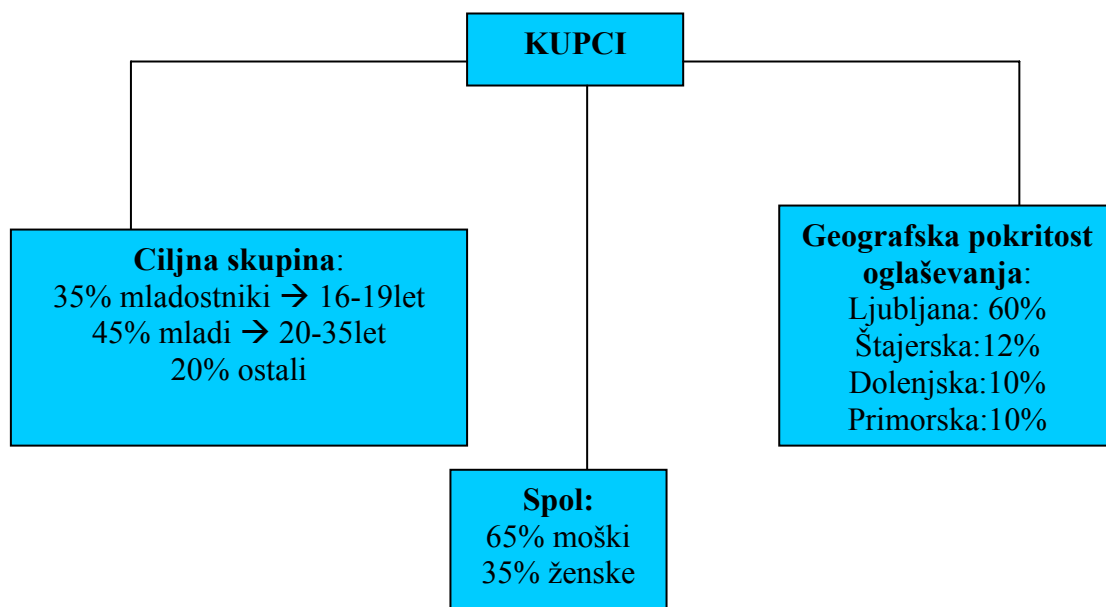
Podjetje se zaveda, da je za kupce, poleg kvalitete, velikokrat odločilna cena izdelka, zato pridobiva kupce tako, da jim nudi izdelke visoke kvalitete po nižjih cenah, kar je vsekakor odločilnega pomena, saj v Sloveniji še ne vlada potrebno zaupanje v internetno prodajo in ravno zaradi tega se kupci težje odločajo za tovrsten nakup. Trend pa kaže na to, da bodo tudi pri nas ljudje vedno bolj zaupali takšnemu nakupu. Glavna korist nakupa preko interneta je prihranek časa in v primeru tega podjetja tudi prihranek denarja. Dandanes je ravno pomanjkanje časa velik problem v življenju ljudi, zato se v prihodnje ne bo mogoče več

upirati novim načinom izrabe časa, med to pa vsekakor sodi tudi kupovanje preko interneta. Ljudje bodo vedno bolj zaupali v internetne trgovine tudi, če bodo te smotrno oglaševale svojo dejavnost. Skratka, internetna trgovina je panoga, v kateri je treba veliko časa posvetiti povečanju zaupanja porabnikov v tovrstne trgovine. Naše podjetje namenja veliko časa rešitvi vprašanja, kako najbolje kupcu predstaviti samo delovanje internetne trgovine, tako da bo vedno več ljudi zaupalo v tak način nakupa, kar je ključ za nadaljnji razvoj spletnih trgovin v Sloveniji. Poleg tega svoje izdelke temeljito, oziroma do potankosti predstavlja javnosti, tako da so kupci obveščeni o vseh lastnostih in morebitnih novosti za vsak izdelek, ki ga podjetje ponuja. Kupci, ki imajo veliko znanja in informacij na področju izdelkov, ki jih naše podjetje ponuja, vedno najdejo različne prodajalce, ki jih je v Sloveniji kar nekaj. Potrebno pa je privabiti kupce, ki sicer kupujejo te izdelke, vendar še vedno najbolj zaupajo večjim spletnim trgovinam (Big Bang, Mimo vrste, Ena A). Za to pa je potrebno čim boljše in obširnejše oglaševanje in seveda pravilni pristop do kupca.

Čeprav se podjetje, že zaradi samega pojma interneta, težko odloči le za določen segment kupcev, saj je internet na voljo ogromnemu številu ljudi, ki so vsi potencialni kupci, pa je dejstvo, da zaradi specifičnosti trgovine (prodaja elektronike, fotografske in programske opreme, TV...) vseeno obstaja neka ožja ciljna skupina kupcev.

Spodaj prikazujem strateški načrt, ki zajema najožje potencialne skupine kupcev, njihovo starost in spol, na katere cilja podjetje in razdelitev slovenskega ciljnega trga (podatki pridobljeni od vodstva podjetja):

Slika 2: Segmentacija kupcev



Vir: Podatki iz podjetja

Iz zgornjega prikaza je razvidno, da podjetje vodilno ciljno skupno kupcev omejilo na moške, stare od 16- 35 let. Taka odločitev izhaja predvsem iz dejstva, da gre za prodajo izdelkov visoke kakovosti, višjega cenovnega razreda in dejstvo je, da v današnjem času ravno ta skupina kupcev največ povprašuje po teh izdelkih. Seveda pa podjetje ne zanemarija ostalih skupin kupcev, ravno nasprotno, tudi njih skuša privabiti v nakup njegovih izdelkov.

## 4.2 Opis trga in trendi

Svetovni splet je medij, ki se v današnjem globalnem okolju razvija z veliko hitrostjo, saj se z njim srečujejo ljudje po vsem svetu. Res je, da v vseh državah sveta ni enakih možnosti dostopa do interneta, vendar pa lahko trdimo, da internet tako ali drugače zaznamuje prav vsakega izmed nas. Različne raziskave kažejo, da se število internetnih uporabnikov v svetu iz leta v leto povečuje.

Eurostat je v bazi Cronos objavil rezultate ankete IKT 2006 za leto 2006 za vse države EU25, torej tudi za Slovenijo. Slovenija ostaja na povprečju EU glede števila uporabnikov interneta s 47% tedenskih (2005 40%, 2004 33%) uporabnikov v populaciji 16-74 (EU25 47%) in še naprej nekoliko zaostaja za EU15 (49%). Ugotavljamo pa, da je v letu 2007 Slovenija z 49% tedenskih uporabnikov ponovno zaostajala za povprečjem EU25 (53%) v populaciji 16 do 74 let (Raba interneta v Evropi, 2008). Po Eurostatovi raziskavi, ki je sledila tisti iz leta 2006, se je v državah EU27 odstotek uporabnikov interneta (med 16 in 74 letom) povečal iz 52% leta

2006 na 57% leta 2007. Procent uporabnikov interneta, ki so dejansko opravili nakup je bil v letu 2005 24%, medtem ko se je leta 2007 povečal na 30%. Največje obsege internetnih kupcev prihaja iz Danske (55% leta 2006), Nizozemske (55%), Švedska in Združenega Kraljestva (oba 53%), najmanjši pa iz Bolgarije in Romunije (obe 3%) ter Litve (6%). Največji problem varnosti v primeru zlorabe osebnih podatkov in podatkov kreditnih kartic je zabeležen v Španiji (27%), na Finskem (26%) in na Cipru (20%). Drug problem na področju varnosti pa je problem virusov, ki prizadenejo internet in posledično sam računalniški sistem, kar vodi v izgubo podatkov, informacij in časa. V državah EU27 je v letu 2007 skoraj četrtnina uporabnikov interneta naletela na različne vrste računalniških virusov. Zanimivo je, da je v tem pogledu Slovenija na drugem mestu s 35% uporabnikov, slabše so jo odnesli samo internetni uporabniki v Litvi (41% uporabnikov), najmanj takih težav pa je zaznani na Češkem (7% uporabnikov), Estoniji (15%) in na Švedskem (16%) (Raba interneta v Evropi. Najdeno 13. maja 2008 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs>).

Tudi ameriška analitska hiša Comscor Networks je leta 2006 opravila raziskavo na področju interneta in v njej zajela svet kot celoto. Število internetnih uporabnikov se je leta 2006 na svetovni ravni povečalo za 10%, predvsem na račun rasti v Indiji, na Kitajskem in v Rusiji. Po njihovih podatkih je januarja 2007 po vsem svetu internet uporabljalo 747 milijonov ljudi, starejših od 15 let, kar je za desetino več kot januarja 2006. Največ, 153 milijonov uporabnikov, imajo še vedno ZDA, vendar pa so te lani zabeležile le dvoodstotno rast. Na drugem mestu je bila Kitajska s 86,7 milijona uporabnikov in 20% rastjo. Še večjo, 33% rast je zabeležila Indija (21,1 milijona uporabnikov), medtem ko so v Rusiji imeli 21,1-odstotno rast na 12,7 milijona internetnih uporabnikov. Po skupnem številu internetnih uporabnikov ZDA in Kitajski sledijo Japonska, Nemčija, Velika Britanija, Južna Koreja, Francija, Indija, Kanada in Italija (Raba interneta v Evropi. Najdeno 13. maja 2008 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs>).

Internet vsem uporabnikom ponuja dostop do ogromne množice tržnih informacij, s katerimi si uporabniki hitro zagotovijo pregled na tržno ponudbo, oz. poiščejo cenovno najugodnejšo ponudbo. Pri tem jim lahko pomagajo tudi iskalni agenti, ki lahko avtomatsko zbirajo informacije o cenah iz različnih virov oz. po različnih straneh po vsem spletu. V primerjavi s klasičnim načinom preverjanja ponudb s fizičnim obiskom trgovin, so stroški iskanja informacij na internetu zelo nizki, samo iskanje je zelo preprosto in učinkovito, veliki pa so tudi časovni prihranki. Kljub vsemu pa se velikokrat zgodi, da potrošniki obišejo spletne strani na internetu samo zato, da se informirajo o cenah in ponudnikih, ki ponujajo izdelke, ki jih zanimajo. Na podlagi zbranih informacij pa nato nakup opravijo v konvencionalni trgovini, vendar pa je ta trend v zadnjih letih ubral drugačno pot, saj je povsod po svetu mogoče zaznati porast nakupovanja prek spletnih trgovin.

V začetku leta 2007 je Enigma GFK (del skupine GFK, ki je specializirana za medijske raziskave) v Nemčiji izvedla raziskavo Online Shopping Survey (Raziskava internetnega nakupovanja) o uporabi ter vlogi interneta pri nakupovanju. Splet postaja vse bolj pomembno

nakupno mesto, saj v Nemčiji ugotavljajo, da vedno več kupcev knjig, letalskih vozovnic, programske in računalniške opreme ter uporabnikov hotelskih storitev in najemnikov vozil, opravlja nakupe (izdelkov in storitev) preko spleta. Prav tako je enak trend mogoče opaziti tudi pri nakupih računalniške in fotografske opreme ter izdelkov zabavne elektronike (televizorjev, DVD predvajalnikov...) (Spletno nakupovanje. Najdeno 22. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.askgfk.si/fileadmin/studies/si/Pri\\_spletnem\\_nakupovanju\\_primerjanje\\_trgovcev\\_nara\\_a\\_a\\_4.pdf](http://www.askgfk.si/fileadmin/studies/si/Pri_spletnem_nakupovanju_primerjanje_trgovcev_nara_a_a_4.pdf)).

Tabela 1: Prodajni kanal – internet (Nemčija).

Izdelki/storitve	Število kupce (v mio)
Letalske karte	8,7
Nočitve	11,1
Turistični aranžmaji	6,7
Karte za vlak	10,8
Rent-a-car	2,1
Karte za kino ipd.	21,7
Računalniški software igrice	12,7
Fotoaparati, digitalni fotoaparati	19,7
Računalniški hardware (nad 500 EUR)	15,5
<b>Zabavna elektronika (TV, DVD predvajalniki ipd.)</b>	<b>20,6</b>

Vir: Enigma Gfk, Online Shopping Survey 200, Najdeno 22. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.askgfk.si/fileadmin/studies/si/Pri\\_spletnem\\_nakupovanju\\_primerjanje\\_trgovcev\\_nara\\_a\\_a\\_4.pdf](http://www.askgfk.si/fileadmin/studies/si/Pri_spletnem_nakupovanju_primerjanje_trgovcev_nara_a_a_4.pdf)

Vrednost trga izdelkov elektronike, računalniških in fotografskih aparatov ter zabavne elektronike je zaradi njegove raznolikosti razmeroma težko določiti, saj je obseg izdelkov in storitev, ki jih svetovni splet ponuja, tako velik, da vseh, tako različnih kategorij izdelkov, ne moremo obravnavati kot enake. Kvečjemu lahko nekatere primerjamo med seboj, kot na primer računalniško in programsko opremo, vendar pa tudi za te izdelke težko določimo vrednost trga, saj so njihove cene zelo različne, prav tako pa je tudi povpraševanje po njih zelo neenakomerno porazdeljeno. Zgornji podatki se nanašajo na nemški trg spletnega nakupovanja, ki je seveda dosti večji od slovenskega, vendar kljub vsemu lahko najdemo določene vzporednice. Trg lahko tako dokaj zanesljivo ovrednotimo predvsem s številom uporabnikov interneta, ki jih je bilo v Sloveniji v septembru 2006, sodeč po raziskavah, 980.000. Kazalci, kot so delež nakupov v Sloveniji, pogostost, vrednost nakupov, namere, posredni vpliv, kažejo na visoko rast e-nakupovanja v Sloveniji; lahko bi govorili tudi o določenem preboju. Tako ali drugače je internet vplival na nakupno obnašanje najmanj 60% uporabnikov interneta. Približno 20% uporabnikov tudi dejansko opravi nakup prek interneta. Po podatkih raziskave Gfk Tel.com monitorja, ki je bila izvedena v aprilu 2007, je preko interneta nakupovalo 12% anketiranih, kar je za 2 odstotni točki več kot v letu 2006, še boljši, oziroma pozitivnejši trend pa je pričakovati tudi v tem letu (Prodajni kanal – internet (Nemčija, 2007).

### **Prednosti spletnega poslovanja v Sloveniji:**

- interes kot medij je vse bolj uveljavljen med Slovenci, največja prednost je zagotovo potencial, ki ga ponuja
- slovenski intrnetni trg je še vedno v fazi rasti, kar pomeni, da še naprej pričakujemo porast novih uporabnikov
- storitve, ki se ponujajo, so kakovostne in s tem vedno več kupcev zaupa kupovanju preko spleta
- čas in priročnost sta vedno bolj pomembna elementa
- hiter in praktično globalno neomejen doseg potencialnih kupcev

Če nekoliko povzamem zgoraj napisano, lahko zaključim, da je trenutno trg v Sloveniji delno zadovoljiv. Na žalost imamo le 2-3 velike in znane internetne prodajalce, ki se oglašujejo vsakodnevno, Big Bang, EnaA, Mimo vrste. Res je, da je v Sloveniji kar nekaj spletnih trgovin, vendar so ostale v primerjavi s temi tremi širši populaciji dokaj neznane. Menim, da ljudje nimajo dovolj podatkov, kje na internetu lahko kupijo kar želijo. Za celotno panogo, seveda tudi za naše podjetje, bi bilo dobro, če bi v prihodnje v Slovenji zraslo čim več internetnih trgovin, ki bi se tudi dobro oglaševale, saj bi se s tem povečala konkurenca, in če želiš ostati med prvimi petimi, je nujno zadovoljiti stranke v vseh pogledih. Naj še enkrat omenim, da problem ni v premajhnem številu spletnih trgovin, teh je tako rekoč iz dneva v dan več, sploh če primerjamo število takih trgovin s številom prebivalstva. Problem je v tem, da se največje dosti bolje oglašujejo kot velika večina malih. Direktorica našega podjetja v tem vidi še dodaten motiv.

### **4.3 Konkurenca**

Čeprav so spletne trgovine še razmeroma mlada dejavnost, pa jih je na trgu prisotnih že kar nekaj. Zlasti v tujini je na tem področju izredno velika konkurenca, medtem ko med slovenskimi spletnimi trgovinami spletni kupci največ kupujejo v trgovini EnaA, sledijo Mimovrste ter BigBang,BOF. Konkurenta, ki prodajata enake skupine izdelkov, sta internetni trgovini Fotomarket.net in Mixi.tv. Vsekakor je prednost naštetih ta, da so to znana podjetja, ki že nekaj časa poslujejo na našem trgu in so zato deležna večjega zaupanja s strani kupcev. V prvih 15 mesecih je naše podjetje prodajalo po principu plačilo po predračunu in brez možnosti potrošniškega kredita. To je vsekakor prednost konkurentov, vendar pa bo po tem obdobju podjetje začelo poslovati na podoben način.

Podjetje prodaja izdelke, ki jih zasledimo na vsakem koraku, tudi ponudba le-teh je zelo pestra, zato je jasno, da ima ogromno konkurentov, ne samo v Sloveniji, pač pa tudi drugod po svetu. Med konkurente sodijo vsi prodajalci programske, računalniške in fotografske opreme ter televizorjev in elektronike v celoti in ne samo internetne trgovine, ki se ukvarjajo s prodajo teh skupin izdelkov. Poleg trgovin pa ima podjetje še velikega konkurenta v samem spletu, saj je v današnjem času programsko opremo možno pridobiti iz raznih spletnih strani.

Ker je podjetje trenutno osredotočeno na prodajo na domačem trgu, bom kot konkurenčne trgovine oziroma ponudnike teh izdelkov upoštevala domača podjetja, čeprav je to zelo rigorozno, saj kot rečeno, pomembno konkurenco predstavljajo tudi tuji ponudniki.

Konkurente lahko razdelim v dve skupini:

- PRIMARNA KONKURENCA: Internetne trgovine, ki prodajajo podobne izdelke
- SEKUNDARNA KONKURENCA: Fizične trgovine, ki prodajajo podobne izdelke

V prvi skupini so največji konkurenti spletne trgovine, v katerih kupci največ kupijo, to so: EnaA, Mimovrste in Bigbang/BOF. Največje prednosti teh trgovin so zlasti prepoznavnost, ustaljenost in razširjenost. Čeprav so te trgovine v primerjavi z našo dosti večje, oziroma imajo dosti večji tržni delež, pa jih moram obravnavati kot glavne konkurente, saj se za nakup njihovih izdelkov odloča največ ljudi. Kot glavne konkurente pa štejem še internetni trgovini Fotomarket.net in Mixi.tv, ki prodajata podobne skupine proizvodov kot naše podjetje. Poleg že omenjenih prednosti, pa te trgovine nudijo tudi največ raznovrstnih izdelkov ter ponujajo različne možne načine plačevanja. Vseeno pa je največja prednost prepoznavnost, saj je za dobro delovanje internetne trgovine pomembno zlasti zaupanje potencialnih kupcev. Značilno za te večje trgovine je tudi to, da prodajajo tudi nizko cenovne izdelke in ravno zaradi tega imajo tudi dosti več kupcev. Naše podjetje takih izdelkov ne prodaja v velikem obsegu, zato pa je v prednosti pri prodaji visoko cenovnih izdelkov, ki jih, kot že rečeno, prodaja od 5% - 15% ceneje.

V Sloveniji je veliko spletnih trgovin, ki vsaka po svoje poskuša pridobiti delež kupcev. Postavijo se vprašanja: Komu zaupati? Kdo je boljši? Kdo ima najnižjo ceno? Kje se da dobiti največje popuste?

### **Trgovina Big Bang**

Podjetje Big Bang d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1991, takrat še pod imenom Bofex d.o.o. Najprej se je ukvarjalo predvsem s prodajo na debelo na trgu zabavne elektronike. Danes podjetje z 19 klasičnimi trgovinami ter spletno prodajalno predstavlja največjega ponudnika avdio-video izdelkov in računalništva na slovenskem trgu s tržnimi deleži od 30% do 60%. Poleg tega pa podjetje sodi tudi med večje ponudnike bele tehnike in telekomunikacij. Nadaljnji cilj podjetja je, da postane vodilni trgovec zabavne elektronike, IT opreme, bele tehnike in zabave (iger) na trgih JV Evrope (O podjetju, 2008).

### **Spletna trgovina Mimo vrste**



Spletna trgovina Mimo vrste je bila ustanovljena jeseni 2002 in je bila najprej specializirana za prodajo računalniške opreme. Začelo se je z nekaj naročili dnevno, potem pa je število naročil hitro raslo. V prvem poslovnem letu jih je bilo približno 4.000, danes pa več kot toliko naročil sprejemajo vsak mesec. Drugo poslovno leto so število naročil potrojili in se zato odločili za nadgradnjo trgovine. Tako so jeseni 2004 predstavili tehnično in oblikovno prenovljeno spletno stran z razširjenim prodajnim programom (foto oprema, DVD filmi, glasbene zgoščenke, igre, telefonija...). Leta 2005 so uspeli s količino naročil doseči točko preloma in začeli poslovati pozitivno. Danes ekipa šteje 30 sodelavcev, ki obvladujejo več kot 25.000 artiklov v 11 prodajnih oddelkih in sprejemajo 6.000 naročil vsak mesec. Ras podjetja je bila hitra, vsako leto več kot 100%, v letu 2006 so dosegli 5,2 milijona evrov. Imeli pa so tudi nekaj težav: prostorske omejitve, konkurenca, nizke marže... (O podjetju. 2008).

### **Spletna trgovina Fotomarket**

Spada med najstarejše trgovine pri nas, saj je bilo podjetje pod drugim imenom ustanovljeno že leta 1931. Podjetje se je nato razvijalo skozi desetletja in danes ponuja zelo pestro izbiro fotografskih izdelkov: fotoaparate, kartice, čitalce, ključke, objektivne, bliskavice (»fleše«), baterije, polnilce, foto torbe, foto tiskalnike, video kamere, daljnogledov, diaprojektorjev ipd. Skratka, trgovina prodaja ogromno izdelkov, večjih in manjših, v kategoriji fotografije. Vendar pa je to podjetje še bolj specifično kot naše, ki poleg foto opreme prodaja tudi izdelke drugih kategorij, vendar je na tem področju Fotomarket pomemben konkurent našemu podjetju (Kdo smo, 2008).

Poleg teh večjih in vodilnih internetnih trgovin pa konkurenco predstavljajo tudi vse manjše internetne trgovine, ki na trgu ponujajo podobne izdelke kot naša trgovina. Te vrste trgovin je v Sloveniji že sedaj veliko, dejstvo pa je, da se število povečuje zelo hitro in ravno zaradi tega je v naši panogi zelo težko natančno analizirati konkurente. Med trgovinami, ki jih štejemo v enako kategorijo kot je naša, so tudi: ComShop, Nakupovanje.net, Fenix Trade, 1A internet računalniki, Fotodigital, Meditrade d.o.o., Foto Supra, Fotodiskont, Fotomarket... Teh manjših trgovin je pri nas res veliko in vsaka si na svoj način želi pridobiti čim večji tržni delež. Panoga je še razmeroma nenasičena, zato je vstop dokaj enostaven, vsaka nova trgovina si lahko izbere svoj prostor, seveda pa mora uporabnikom nuditi vsaj tako dobre, če že ne boljše pogoje nakupa. Za večje trgovine je značilno, da nudijo več različnih vrst izdelkov v primerjavi z manjšimi konkurenti, vendar pa so v povprečju ti izdelki dražji od konkurentov. Zato je trenutno najpomembnejša prednost našega podjetja še vedno cena izdelkov, ki so od 5%-15% cenejši od konkurentov. Konkurenti imajo višje cene predvsem z razlogom, da jim zaradi velikosti oziroma tržnega deleža dejansko ni potrebno postaviti nižjih cen, saj Slovenci še vedno veliko kupujemo prav pri teh velikih ponudnikih. Drugi razlog pa je, da večina konkurentov prodaja izdelke, za katere so značilne nizke marže (računalniki, izdelki nižjega cenovnega razreda...), tako da cena enostavno ne more biti dosti nižja. Ravno zaradi nizkih cen se je naše podjetje odločilo, da bo prodajalo izdelke, pri katerih so marže dokaj visoke (seveda v primeru nabave pri tujih dobaviteljih). V prihodnosti bo podjetje še

vedno stavilo na nižjo ceno, poleg tega pa želi pridobiti še dodatne prednosti, ki bodo privabile še več kupcev. Predvsem je pomembno, kakšne možnosti plačila trgovina nudi. Tudi na tem področju je trgovina naredila velik korak naprej, saj je bistveno izboljšala možnost plačila, s čimer je stopila v korak z ostalimi ponudniki, ki so se takega načina plačevanje posluževali že prej. To je praksa, ki je v svetu že povsem uveljavljena, s hitrimi koraki pa prihaja tudi v Slovenijo. Poleg tega pa štejem kot veliko in pomembno lastnost oziroma prednost podjetja njegovo oglaševanje. Podjetje si je predvsem z obnovo in sprotim nadgrajevanjem spletne strani pridobilo dodatno zaupanje kupcev, kar se kaže v večjem povpraševanju, poleg tega pa se oglašuje tudi preko drugih medijev. To je vsekakor ključno pri prepoznavnosti, ki je osnova za uspešno delovanje internetne trgovine.

Poleg prednosti večjih konkurentov pa velja omeniti tudi njihove slabosti. Znano je, da internetne trgovine zaostajajo, oziroma imajo v primerjavi s klasičnimi trgovinami to slabost, da klasične trgovine nudijo kupcu pristnejši, neposreden stik s trgovino in izdelki, ki jih želijo kupiti. Še vedno je ogromno ljudi, ki želijo izdelek, preden ga kupijo, prijeto v roke in na ta način dobiti čim več informacij, ki jih pri internetni trgovini ne dobijo. Tudi v primeru morebitnih pritožb in reklamacij se lahko kupec zateče nazaj v trgovino. Konec koncev pa je tudi sam način plačevanja v klasičnih trgovinah še vedno bolj vabljen, saj kupci raje plačajo na samem mestu nakupa, kot pa, da dajejo svoje osebne podatke preko interneta. Razen teh pa internetne trgovine nimajo nekih posebnih slabosti, saj je od vsake odvisno, kako uspešna bo, je pa res, da imajo večje trgovine manj stika s kupci, ki ga manjše dosti lažje vzpostavijo. Vendar kot rečeno, kupovanje prek spleta temelji predvsem na zaupanju v internet in posledično v vsako internetno trgovino posebej. Zato je potrebno do potencialnih kupcev pristopiti odločno in s pravimi argumenti ter tako kupce prepričati v svoje ime. Očitno to trgovinam uspeva, saj kar 75% uporabnikov interneta preko spleta tudi kupuje. Po raziskavi agencije Gral Iteo je v že leta 2005 več kot polovica spletnih kupcev preko interneta kupila več kot tri izdelke. Najbolj obiskane slovenske spletne trgovine, so, kot rečeno, EnaA, Mimovrste in BigBang/BOF. Z rastjo števila spletnih trgovin in njihovo prepoznavnostjo je mogoče pričakovati tudi več spletnega nakupovanja, to pa je priložnost tudi za manjše trgovine, med katere uvrščamo tudi naše podjetje.

Med sekundarne konkurente pa sodijo vse trgovine, ki prodajajo podobne skupine izdelkov, torej programsko, računalniško in fotografsko opremo ter elektroniko. Še vedno večina ljudi raje kupuje izdelke, ki jih najprej vidi, zlasti je temu teko v Sloveniji, medtem ko je v svetu trend nekoliko drugačen, saj se vedno več ljudi odloča za nakup preko spleta. Kakorkoli že, t.i. fizične trgovine so velik konkurent naši trgovini, predvsem v večjih krajih v Sloveniji, kot sta denimo Ljubljana in Maribor, saj je v teh mestih že dokaj veliko število trgovin na razmeroma majhnem območju, zato ljudem razdalja ne predstavlja večjih problemov. V večjih trgovskih centrih, kot je City Park, je takih trgovin kar precej; BigBang, Comtrom ipd. Čeprav smo Slovenci dokaj tradicionalen narod, kar je vidno tudi pri nakupovanju, pa se bomo sčasoma morali ukloniti svetovnemu trendu, ki ga narekuje čedalje večje pomanjkanje časa, ki bo nujno vodilo k prehodu iz tradicionalnega na spletno nakupovanje.

Največja slabost internetnih trgovin in s tem tudi naše trgovine je torej ta, da gre za dokaj neosebni stik kupca in prodajalca, vendar se tega podjetje zaveda in je ne šteje kot slabost. To je le večji izziv za pridobitev možnih kupcev, ki so do takega načina kupovanja še vedno skeptični. Logično bi bilo, da ima podjetje zaradi svoje majhnosti slabo pogajalsko pozicijo pri dobaviteljih. Temu je res tako, ko se podjetje pogaja z domačimi dobavitelji. Ravno nasprotno pa je pri tujih dobaviteljih, ki so za majhna podjetja dosti bolj ugodni, zato podjetje v večji meri sodeluje prav z njimi. Seveda pa se tudi v tem primeru pogajalska pozicija spreminja s prepoznavnostjo podjetja, dalj in več kot je podjetje sodelovalo z določenim dobaviteljem, boljše pogoje sodelovanja je mogoče doseči.

Oblikovna podoba trgovine je zelo pomembna pri ustvarjanju vtisa in pozitivne podobe prodajalca v kupčevih očeh. Vse preveč spletnih trgovin je slabo oblikovanih, predvsem je prisotna slaba grafika, nekvalitetne slike, slaba struktura menijev, spremljajoči tekst je napisan zelo površno, vse več pa jih uporablja tudi t.i. flash animacije, ki so sicer zelo atraktivne, vendar se nalagajo zelo počasi, uporabnika pa delajo pasivnega. To, kar vsak uporabnik najprej opazi in na podlagi česar dobi prvi vtis, je oblikovna podoba trgovine, na podlagi katere se v očeh obiskovalca oblikuje določena podoba trgovskega podjetja. Tudi v tem vidim prednost pred velikim številom t.i. manjših spletnih trgovin, katerih spletne strani, po mojem mnenju, močno zaostajajo za spletno stranjo našega podjetja. Vsekakor pa večja in srednje velika podjetja ponujajo zelo dobre spletne strani, tako da tukaj ne moremo iskati nekih večjih prednosti, zato pa skuša podjetje to nadoknaditi z drugačnim, kupcu prijaznejšim in pristnejšim pristopom.

Podjetje sledi cilju »prodati visoko cenovne izdelke po nižji ceni«, ohranjalo bo torej strategijo nizkih cen in izboljšalo možnost plačevanja. Podjetje poleg visoko cenovnih izdelkov na trgu ponuja tudi nizko cenovne, zlasti fotoaparate. To je smotrno predvsem z vidika pridobitve še večjega kroga kupcev. Ta strategija temelji predvsem kot dodatna reklama podjetja. Izkazalo se je namreč, da veliko kupcev, ki so se pri tem podjetju odločili na primer za nakup fotoaparata nizkega cenovnega razreda, kasneje opravi še več nakupov tudi drugih izdelkov. Podjetje pa veliko pozornosti namenja tudi promociji visoko cenovnim izdelkom, ki jih prodaja ceneje kot konkurenca. Res je, da naj podjetje v osnovi ne bi imelo vpliva na ceno, vendar je kljub vsemu v primerjavi s konkurenti majhno, ima dosti manjši vpliv na trg, tako da lahko posluje z nižjimi cenami. Izdelke teh kategorij (elektronika, fotografija, televizorji, programska oprema...) konkurenti glede na nabavne prodajajo po visokih cenah. Marže so, denimo v primerjavi s prodajo osebnih računalnikov, zelo visoke, zato velike trgovine lahko cene postavijo dokaj visoko, saj je trend pri povpraševanju po teh izdelkih tak, da cene hitro narastejo. Naše podjetje pa se je zavestno odločilo nekoliko znižati cene in to se je do sedaj izkazalo za uspešno, saj bi v nasprotnem primeru zelo težko konkuriralo večjim, oziroma bolj znanim trgovinam.

#### **4.4 Sprotno ocenjevanje trga**

Kupci smo vedno bolj zahtevni in želimo vedno boljše izdelke. Tudi v panogi tega podjetja povpraševalci želijo vedno več, zato se bo podjetje še naprej trudilo ustreči njihovim željam. Da bo to doseglo, vedno znova spremlja tržne smernice, opazuje svetovni in domači trg internetne prodaje, poleg tega pa je nujno, da spremlja vse novosti na trgu proizvodov, ki jih prodaja, saj je področje programske, računalniške in fotografske opreme ter elektronike eno tistih, ki se razvija tako rekoč iz dneva v dan. Samo tako bo kupcem lahko nudilo najnovejše izdelke.

Seveda podjetje o samem delovanju podjetja zanima tudi mnenje kupcev, ali so zadovoljni z izdelki, s procesom nakupa, načinom plačila in podobno. V ta namen podjetje pripravlja anketo, ki jo bo objavilo na svoji spletni strani. Ne ozira pa se samo na svoje kupce, ampak tudi na vse potencialne kupce, torej uporabnike izdelkov, ki jih ponuja tudi ta trgovina.

## **5 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA**

### ***5.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja***

Podjetje je po prvem letu delovanja, glede na takratni trend spletnih trgovin te vrste in glede na cene relevantnih izdelkov, pričakovalo izgubo v višini 2.086 €, vendar pa je bila ta izguba manjša, in sicer 712 €, v drugem letu pa je že pričelo poslovati s čistim dobičkom v višini 7.311 €. Kosmati dobiček je znesek, ki ga dobimo, če od prihodkov poslovanja odštejemo proizvodjalne stroške in amortizacijo. Spodaj je tabela s podatki, ki so narejeni s pomočjo finančnih projekcij, ki so podrobneje prikazane v prilogah.

*Tabela 2: Pričakovani prikaz poslovanja podjetja v prvih sedmih letih (1. leto je oznaka za tretje leto delovanja (2008) podjetja), (v EUR)*

Kazalci poslovanja / Leto	1.	2.	3.	4.	5.
<b>Prihodki poslovanja</b>	521.579	579.301	644.555	719.140	<b>802.682</b>
- <b>Proizvajalni stroški</b>	376.935	425.894	465.619	519.108	<b>579.375</b>
- <b>Amortizacija</b>	3.129	4.146	3.875	3.447	<b>5.437</b>
= <b>KOSMATI DOBIČEK</b>	<b>141.515</b>	<b>149.261</b>	<b>175.061</b>	<b>196.585</b>	217.870
- <b>Stroški prodaje</b>	18.000	20.400	20.400	20.400	<b>20.400</b>
- <b>Stroški uprave</b>	106.632	118.868	118.319	139.268	<b>153.524</b>
= <b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	<b>16.883</b>	<b>9.993</b>	<b>32.742</b>	<b>33.317</b>	40.346
+ <b>Prihodki financiranja</b>	0	0	0	0	<b>0</b>
- <b>Odhodki financiranja</b>	0	0	0	0	<b>0</b>
= <b>DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>16.883</b>	<b>9.993</b>	<b>32.742</b>	<b>33.317</b>	40.346
- <b>Davek na dobiček</b>	3.377	1.999	6.548	6.663	<b>8.069</b>
= <b>ČISTI DOBIČEK</b>	13.507	7.994	26.194	26.653	32.277

Vir: Lastna napoved (Priloga Finančne projekcije, Izkaz poslovnega izida)

## 5.2 Donosnost in dobiček

V prvem letu podjetje sicer beleži izgubo, ki pa je manjša, kot je bilo predvideno, v naslednjih letih pa podjetje že dosega pozitiven rezultat poslovanja. Prihodki poslovanja bodo v sedmih letih naraščali hitreje kot proizvodjalni stroški, kar posledično pomeni večanje dobička. V petem letu podjetje pričakuje dobiček iz rednega delovanja v višini 33.317 €, vendar pa z večanjem tega dobička raste tudi davek na dobiček, zato bo podjetje v petem letu imelo 26.194 € čistega dobička. Ker se podjetje ukvarja s prodajo izdelkov višjega cenovnega razreda, s tem mislim predvsem na fotoaparate pol profesionalnega in profesionalnega razreda, je značilno, da njihova cena skozi leta praktično ne pada, torej lahko podjetje pričakuje, da bo iz tega naslova močno povečalo dobiček. Zato v šestem in sedmem letu, ob že ustaljenem dobrem poslovanju, ki ga bo še izboljševalo, pričakuje dokaj veliko povečanje prihodkov iz poslovanja v primerjavi s povečanjem proizvodjalnih stroškov. Ker se bo obseg prodaje iz leta v leto povečeval, cene nekaterih izdelkov pa bodo bolj ali manj enake, bo ta povečana prodaja zahtevala zaposlitev novih kadrov, zato bo podjetje v šestem in sedmem letu z zaposlitvijo še enega ekonomista in enega študenta, povečalo stroške uprave, kar pomeni v sedmem letu čisti dobiček v višini 32.277 €. Marža na posamezne izdelke bo po pričakovanjih ostala bolj ali manj enaka, torej se bo gibala nekje med 15% in 30%. Taka pričakovanja temeljijo na dejstvu, da je podjetje v tej panogi že pridobilo določeno prepoznavnost, sodeluje z vedno večjim številom kupcev, poleg tega pa tudi vedno več prodajalcev, dobavitelji pa so zaradi vseh teh razlogov pripravljeni sodelovati pod ugodnejšimi pogoji. Vse zgoraj naštetu podjetju omogoča, da uspešno sledi cilju, ki si ga je zastavilo v prvih sedmih letih.

Tabela 3: Gibanje dobička podjetja v prvih sedmih letih poslovanja (1. leto je oznaka za tretje leto (2008) delovanja podjetja), (v EUR)

Kazalci poslovanja / Leto	1.	2.	3.	4.	5.
<b>Dobiček pred davki</b>	<b>16.883</b>	<b>9.993</b>	<b>32.742</b>	<b>33.317</b>	40.346
<b>Davek na dobiček</b>	3.377	1.999	6.548	6.663	<b>8.069</b>
<b>Čisti dobiček</b>	13.507	7.994	26.194	26.653	32.277

*Vir: Lastna napoved (Priloga Finančne projekcije, Izkaz poslovnega izida)*

### **5.3 Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški**

Med fiksne stroške štejemo stroške, ki jih ima podjetje ne glede na obseg proizvodnje:

- plače zaposlenih,
- najemnina poslovnega prostora,
- stroški ogrevanja, vode in čiščenja poslovnega prostora,
- božičnica in trinajsta plača,
- stroški vzdrževanja spletne strani.

Med variabilne stroške pa spadajo tisti stroški v podjetju, ki se spreminjajo glede na obseg prodaje:

- stroški oglaševanja,
- stroški dostave,
- stroški telefona in interneta,
- stroški nabave izdelkov.

### **5.4 Upravljanje z denarnim tokom**

Podjetja se morajo pri finančnem načrtovanju osredotočiti predvsem na denarni tok, saj s tem plačujejo obveznosti, in ne na dobiček, ki je rezultat računovodstva po računovodskih standardih. V podjetju imajo skozi vsa leta dovolj poslov, zato skozi celotno delovanje dosegajo pozitivni denarni tok, ki je vsako leto močnejši. Zaradi takih pozitivnih rezultatov se je podjetje v tretjem letu odločilo za investicijo v poslovni prostor in v vse kar je bilo potrebno za še boljše delovanje v primerjavi z obdobjem pred tem. Podjetje ves čas nadzoruje denarni tok, tako da bo ostalo likvidno.

## **6 NAČRT TRŽENJA**

## 6.1 Celotna tržna strategija

Načrt trženja je izredno pomembna sestavina poslovnega načrta. Namenjen je opisu načina s katerim želi podjetje doseči načrtovano prodajo. V tem delu bom predstavila trženjski splet, ki ga je podjetje zastavilo z namenov doseči zastavljene cilje.

Celotna tržna strategija vsebuje **4P-je** tržnega spleta:

1. **Izdelek** (proizvod/storitev)
2. **Cena** (cena, pogoji)
3. **Prodajne poti** (distribucija)
4. **Tržno komuniciranje** (promocija)

S pravilno kombinacijo 4P lahko podjetje doseže želen rezultat pri kupcih, zato morajo biti usmeritve 4P usklajene, kar pomeni, da v primeru spremembe enega P-ja mora slediti tudi sprememba ostalih oziroma njihova nova prilagoditev. V našem podjetju so vsi 4P enako pomembni, seveda pa se vse začne pri izdelku, ki je nekakšen glavni igralec v celotnem tržnem spletu. Glede na to, da podjetje stavi na strategijo nižjih cen, pa je ta P še posebej pomemben, je pa seveda močno odvisen od ostalih P-jev. Kot rečeno naše podjetje težko določi kateri P je najpomembnejši. Brez **izdelka** ni trženjskega spleta, **cene** in **prodajni pogoji** so vir prihodkov in dobičkov, **prodajne poti** omogočajo, da izdelki pridejo do kupcev (pri tem povzročajo določene stroške), **tržno komuniciranje** vpliva na oblikovanje želja in pričakovanj kupcev.

V trženjskem smislu ima vsako podjetje na voljo več različic vstopa. Naše podjetje bo na trg vstopilo tako, da bo postavilo nižje cene izdelkov v primerjavi s konkurenti. Ker podjetje prodaja predvsem izdelke višjega cenovnega razreda, je temu potrebno ustrezno pripraviti tudi strategijo.

Podjetje se je v prvem obdobju odločilo za oglaševanje svojih izdelkov preko svoje spletne strani, kasneje pa tudi z oglaševanjem na ostalih spletnih straneh. Dodatno podjetje oglašuje tudi preko drugih medijev (radio, televizija, tisk...). Tukaj gre za neosebni stik s kupci, zato pa se bo to spremenilo ob odprtju fizične trgovine (po sedmem letu).

Če povzamem, je strategija podjetja taka, da sledi naslednjemu cilju: približati nakup preko spleta slovenskemu trgu z nižjimi cenami od konkurentov za 5% - 15%, hkrati pa želi s hitro dostavo na dom in strokovnim svetovanjem pokazati, da je nakup preko spleta odlična naložba v prihodnje. Cene so nižje, dostava je hitra, prihranjen čas in strokovnost naj bi jih prepričala za nakup pri tem podjetju.

## **6.2 Cenovna strategija in prodajne poti**

Podjetje je na trg vstopilo s strategijo nižjih cen. Velja mnenje, da to ni nujno dobro, saj naj bi tako imelo podjetje slabo mnenje o sebi, in da z nižjimi cenami ne bo mogoče pokriti vseh stroškov. Podjetje se je za tako strategijo odločilo preprosto zato, ker je na ta način najlažje uspešno vstopilo v panogo. To je bila zavesna odločitev, saj bi v nasprotnem primeru zelo težko pridobilo tudi minimalni delež na trgu. Kot sem že omenila, je mogoče postaviti nižje cene tudi zato, ker podjetje kot majhen konkurent velikim ponudnikom lahko postavi nižjo ceno predvsem zato, ker imajo te skupine izdelkov na mednarodnem trgu visoko ceno, oziroma lahko velika podjetja, zaradi velikega povpraševanja po teh izdelkih, postavijo prodajne cene dosti višje od nabavnih. Naše podjetje pa je, tudi na račun manjšega dobička na posamezni izdelek, sprejelo strategijo od 5% do 15% nižjih cen. Za podjetje, ki posluje v tej panogi, je izredno pomembno zaupanje kupcev in ime podjetja. Poleg tega je to panoga, ki je Slovincem še vedno nekoliko tuja in še vedno marsikdo raje kupuje pri velikem ponudniku.

Kljub vsemu pa je cena še vedno glavni razlog za nakup in tako je podjetje uspešno zasidrilo svoje korenine na tem trgu. Tako bodo cene tudi v prihodnje nižje od cen konkurentov, se pa bodo spreminjale glede na trg in konkurenco. Ponujeni so tudi razni popusti, in sicer takrat, ko se na trgu predstavijo novi modeli določenih izdelkov in zato dobavitelj drastično spusti nabavno ceno izdelka. Popusti so možni tudi v primeru, da se nek izdelek zelo dobro prodaja in se lahko z dobaviteljem dogovoriš za količinski popust in tako podjetje lahko ponudi izdelek v akciji ali s popustom. Strategijo cenejših izdelkov lahko podjetje utemelji z dejstvom, da ni imelo zalog. Dejansko gre za sprotno nabavo in prodajo, tako podjetje nima dodatnih stroškov z zalogami, poleg tega pa ne gre za proizvodno podjetje. V začetnem obdobju je sprva delovalo z minimalno izgubo, kasneje pa z zadovoljivim dobičkom.

Ker podjetje prodaja izdelke, ki jih je potrebno servisirati, je pomembno tudi, kako podjetje rešuje vprašanje garancij. V večini primerov daje podjetju garancijo dobavitelj, kar pomeni, da kupec pošlje izdelek nazaj v trgovino, ta pa potem pošlje izdelek dobavitelju, ki naprej ureja sam. Nekateri proizvajalci, npr. Nikon, pa poslujejo nekoliko drugače. Nikon posluje po tako imenovanem sistemu World Wide Warranty, kar pomeni, da če naše podjetje dobi garancijo od dobavitelja, morajo Nikonov izdelek servisirati vsi originalni zastopniki in servisierji po svetu, ne glede na to, kje je izdelek kupljen.

Prodajna pot je pot izdelka od prodajalca do kupca. Gre za tako imenovano neposredno prodajno pot. Ker je to podjetje internetna trgovina, je začetni del prodajne poti seveda internet. Naročilo se začne preko interneta ali po telefonu, nato pa naročeni oz. kupljeni izdelek podjetje s pomočjo dostavne službe ali pošte dostavi kupcu. Ker je internet globalno razvejan medij, lahko spletna trgovina prodira na vse svetovne trge, preko svoje lastne spletne poti in seveda preko vseh ostali strani preko katerih se podjetje oglašuje.



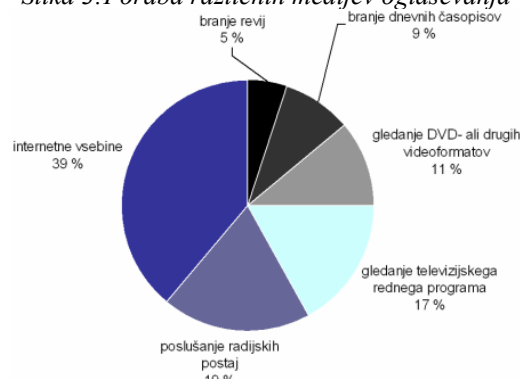
Vodilni storitvi sta elektronska pošta in svetovni splet, zato se večkrat zgodi, da se pojem internet enači s pojmom WWW. Svetovni splet je mreža dokumentov, ki so med seboj povezani s »hipertekstnimi« povezavami. Te dokumente poznamo kot spletne strani, do njih pa dostopamo z internetnim brskalnikom (web browser). Povezava poteka preko protokola odjemalec – strežnik, kar pomeni, da je internetni brskalnik odjemalec, ki pošlje strežniku zahtevo za dokument, ki je shranjen v tem strežniku, strežnik pa potem ta dokument posreduje brskalniku. Spletne strani lahko vsebujejo besedila, slike, zvok, računalniške animacije ali filme.

### 6.3 Tržno komuniciranje

Oglaševanje je ključ do uspešnega poslovanja našega podjetja. Podjetje je sprva kupce privabilo v nakup preko svoje spletne strani, ki je že od samega začetka poudarjala nizko ceno izdelkov in kupca spodbujala k hitremu nakupu.

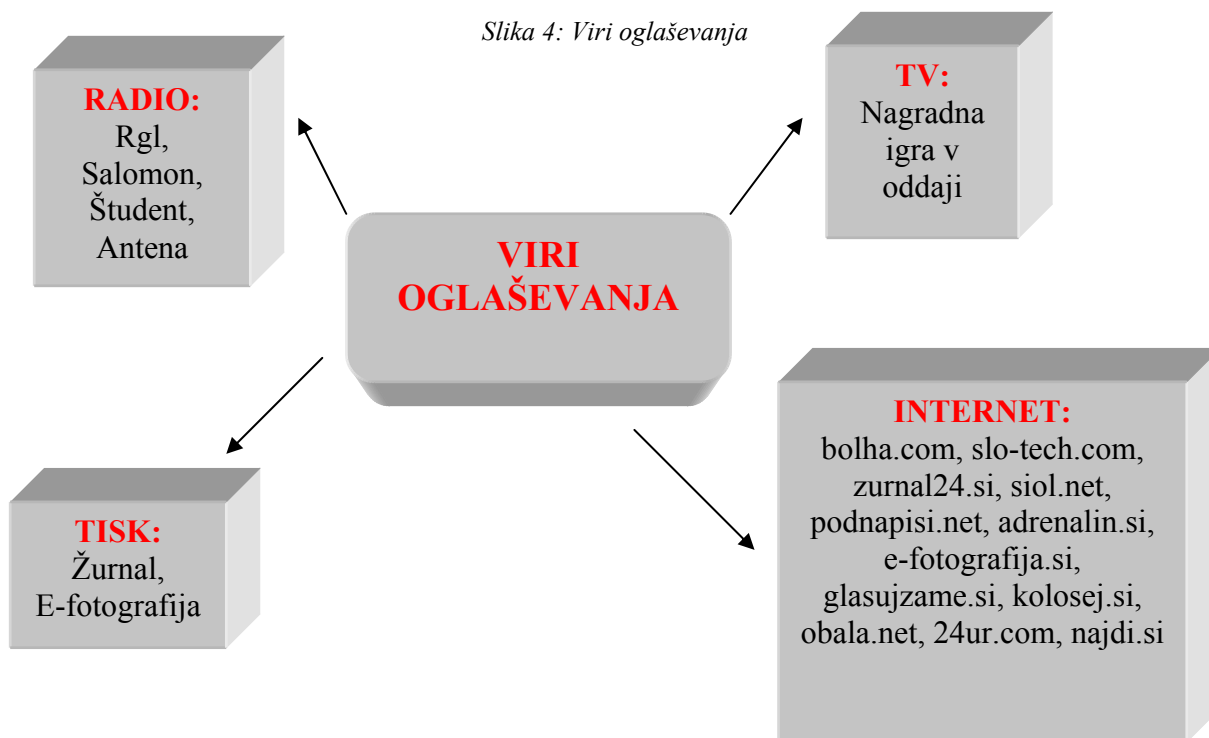
Po prenovi spletne strani je podjetje še dodatno poudarjalo svojo strategijo, poleg tega pa si je z dobrim predhodnim poslovanjem že začelo ustvarjati ime med kupci. Ker pa se v podjetju zavedajo, da samo oglaševanje preko svoje spletne strani še zdaleč ni dovolj, da še bolj konkurira ostalim podjetjem, je oglaševanje razširilo tudi na druge spletne medije. Vemo, da je dandanes internet t.i. »okno v svet«, zato je nujno čim večje pojavljanje ravno na tem mediju. Za še boljšo prepoznavnost podjetja, se je le-to odločilo tudi za oglaševanje preko drugih medijev. Za celotno oglaševanje bo namenilo približno 1.500 do 2.000 € na mesec. Podjetje cilja na internet kot na glavni cilj oglaševanja. Podjetja IProm in Valikon sta že leta 2007 izvedla raziskavo medijske porabe različnih medijev. Izsledki raziskave kažejo, da posamezniki vse več časa posvečajo internetnim vsebinam (39% medijskega časa v tednu):

Slika 3: Poraba različnih medijev oglaševanja



Vir: <http://www.iprom.si/press.html?id=131>

Okvirna strategija oglaševanja je prikazana spodaj:



Vir: Podatki iz podjetja

Čeprav so za podjetje pomembni prav vsi mediji oglaševanja, pa je glede na to, da se podjetje ukvarja z internetno prodajo, osnovno ravno internetno oglaševanje. Najdi.si je poleg Googla osrednje slovensko internetno križišče, saj se nanj dnevno vrača tisoče in tisoče uporabnikov, ki iščejo po spletu. Ključna naloga Najdi.si je, da iz nepregledne množice slovenskih spletnih dokumentov, za vsakega uporabnika v vsakem trenutku, na podlagi kratke iskalne poizvedbe, vrne najbolj relevantne zadetke. Ponuja različne oblike zakupa oglasa, za naše podjetje pa so najzanimivejša oblika oglaševanja preko tega portala tako imenovane Sponzorirane povezave, ki so zakupljeni rezultati iskanj. Podjetja lahko tako prikažejo oglas samo tistim internetnim uporabnikom, ki iščejo njihove izdelke ali storitve.

Kako delujejo sponzorirane povezave:

1. Podjetje, npr. naše podjetje, zakupi seznam besed, s katerimi Najdi.si-jevi uporabniki ponavadi iščejo izdelke, ki jih prodaja tudi naše podjetje.
2. Ko uporabnik vpiše zakupljeno besedo, se mu prikaže tekstovni oglas podjetja.
3. Podjetje plača le, če uporabnik klikne na oglas in s tem obiše spletno stran.
4. Cena takega oglasa je 0,40 € / klik + DDV

Najbolj obiskan informativni spletni medij v Sloveniji je 24.ur.com, zato želi naše podjetje oglaševati tudi na tem mediju, ki prav tako kot večina spletnih medijev ponuja veliko različnih oblik oglaševanja. Izbira je zelo pestra, od objave na celi strani v obliki »screen saverja«, do 5-dnevnih oglasov itd., za naše podjetje pa je zanimiv zakup pozicije na podstranah 24.ur.com. Cene se spreminjajo glede na samo pozicijo in velikost oglasa.

Ker je častnik Žurnal eden izmed redkih brezplačnih častnikov, ki pokrivajo celo Slovenijo in pride v vsako gospodinjsko, je smotrno, da podjetje oglašuje tudi preko tega častnika. Tako kot v vsakem tiskanem mediju, tudi v Žurnalu ponujajo možnost nakupa različnih velikosti oglasnega prostora. Za naše podjetje je aktualno nekje med 1/4 in 1/8 strani oglasnega prostora, cena takega oglasa pa se v letu 2008 giblje med 780 € in 1420 € letno. V to ceno je vključeno oglaševanje po celi Sloveniji.

## **7 NAČRT RAZVOJA**

### ***7.1 Status razvoja in bodoče naloge***

Naše podjetje ni proizvodno podjetje, ampak je prodajno podjetje, zato o razvoju novih proizvodov ne moremo govoriti, lahko pa govorimo o razvoju prodaje le-teh. Vse se začne pri spletni strani, ki mora izdelek vizualno dobro predstaviti kupcu, zato jo je potrebno vedno znova obnavljati in posodabljati, tako da kupec dobi dovolj podatkov o določenem izdelku.

Naslednja faza je prodajna pot oziroma dostava izdelka kupcu. Podjetje pri najugodnejšem dobavitelju kupi izdelek, ki ga nato po pošti dostavi kupcu na želeni naslov. Podjetje ima za primer velikega povpraševanja po določenem izdelku vzpostavljen nekakšen sklad v višini 5.000 €, kar je predvsem praktično z vidika same logistike. Ena najpomembnejših bodočih nalog podjetja je vsekakor sprotna izboljšava spletne strani. Za spletno trgovino je to prvi in tudi eden izmed najpomembnejših korakov čim boljšega približevanja izdelkov potencialnim kupcem. Za samo spletno stran in oglaševanje v celoti pa skrbi partner podjetja, podjetje Extrememedia svetovanje Alja Knez s.p.

### ***7.2 Izboljšave proizvoda in novi proizvodi***

Čeprav podjetje ne proizvaja proizvodov, pa sledi trendu novih, izboljšanih modelov, ki pridejo na trg. To je seveda nujno, saj podjetje deluje v panogi, ki se tako rekoč spreminja iz dneva v dan, novosti kar dežujejo. To je panoga, ki ponuja visoko tehnologijo, zato je potrebno slediti novim trendom, opazovati trg in njegove spremembe in ravno tukaj vidi podjetje priložnost za še hitrejši razvoj in s tem posledično tudi večjo prodajo. Velik pomen pri izboljšavi podjetje namenja tudi redni izboljšavi in dopolnjevanju spletne strani, ki jo je sprva urejala kar direktorica, sedaj pa za to skrbi podjetje Extrememedia svetovanje Alja Knez s.p., ki skrbi za oglaševanje in promocijo in urejanje spletne strani. Ta je sedaj v taki

obliki, ki je kupcem privlačna, vendar pa je na tem področju še ogromno prostora za izboljšavo.

## **8 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT**

### ***8.1 Geografska lokacija in poslovni prostori***

Sprva je bil sedež podjetja na zasebnem naslovu v Ljubljani, nato pa je bil preseljen na novo lokacijo. Ker se podjetje ukvarja z internetno prodajo, lokacija ni tako pomembna, saj se večji del poslovanja odvija na daljavo. Ker pa je glavno ciljno področje prav Ljubljana z okolico, lahko rečem, da je tudi sedež podjetja na pravi geografski lokaciji.

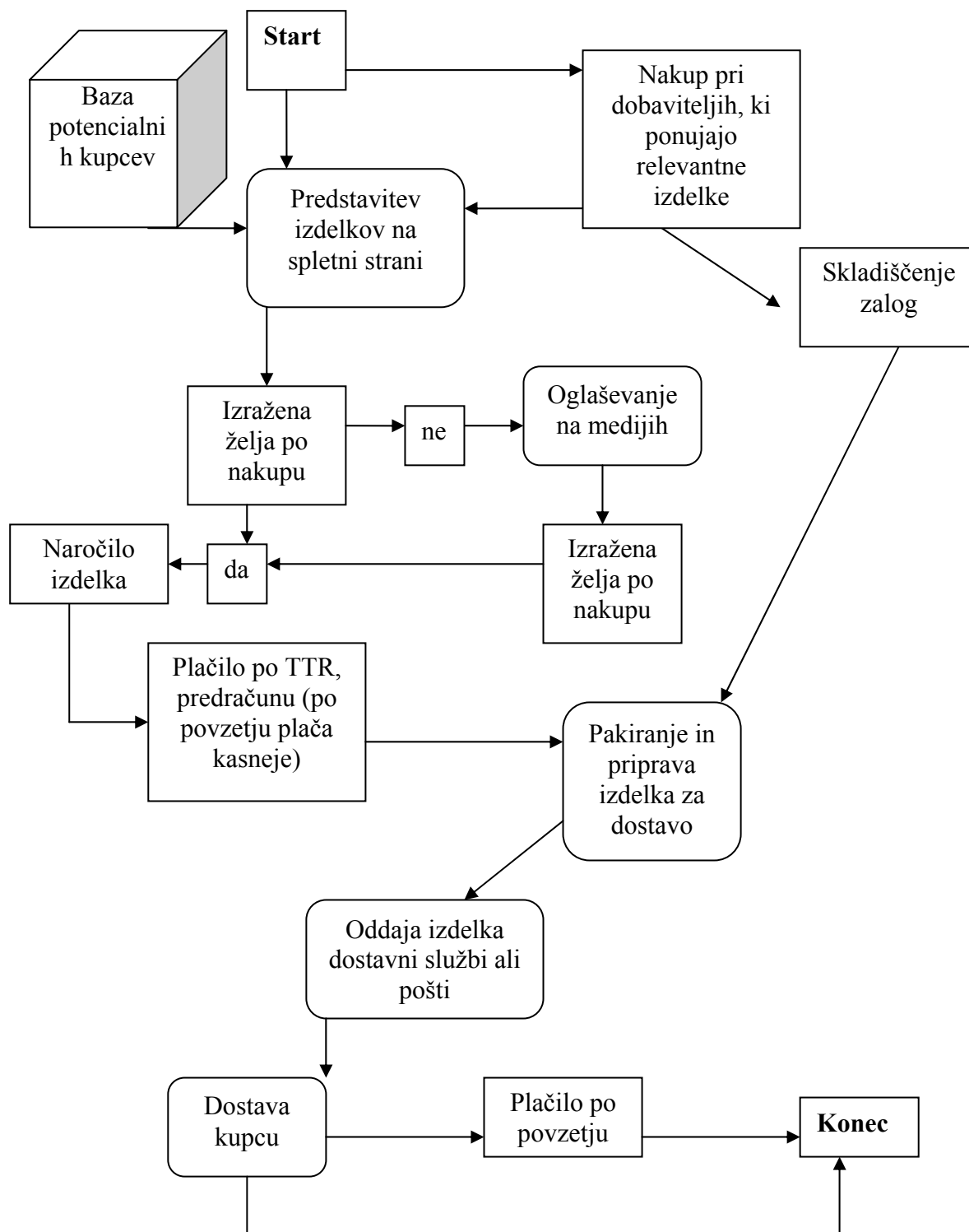
Veseli dejstvo, da je podjetje februarja 2008 preselilo svoje prostore na novo, poslovno gledano, odlično lokacijo. Gre za največje industrijsko območje Ljubljane in s tem tudi Slovenje, in sicer za industrijsko cono BTC CITY. Sprva je direktorica želela najeti poslovni prostor v stavbi svetovnega trgovskega centra na Slovenski cesti v Ljubljani, vendar pa je lokacija v BTC coni, središču industrijskega vrveža, še primernejša. Poleg tega pa so tudi stroški najemnine bistveno nižji kot v zgradbi WTC. Nova lokacija je dostopna vsem potencialnim sodelavcem oziroma partnerjem.

Najemnina poslovnega prostora v BTC znaša 15.000 €, fiksni stroški za elektriko, internet in vodo pa znašajo okoli 150 €. Podjetje ima vso potrebno komunikacijsko infrastrukturo (internet, telefon, faks) in računalniško opremo, ki jo bo v prihodnje še nadgrajevalo.

### ***8.2 Operativni cikel***

Za uspešno poslovanje podjetja je izrednega pomena operativni cikel. V našem primeru ne gre za proizvodno podjetje, ampak gre za podjetje, ki se ukvarja z nabavo in prodajo izdelkov.

*Slika 5: Okvirni operativni cikel podjetja*



Vir: Lasten prikaz

Zgornji prikaz okvirno nakazuje operativni cikel podjetja. Seveda je v podjetju še več aktivnosti, kot so obnavljanje spletne strani in podobno. Kot je razvidno, podjetje spletno stran redno obnavlja z novimi podatki in novimi izdelki, oziroma novimi modeli obstoječih

izdelkov, prav tako objavlja spremembe cen in druge ugodnosti, s čimer želi privabiti potencialne kupce.

Podjetje sodeluje z različnimi dobavitelji, odvisno od vrste izdelka, modela, cene itd. Gre za tuje dobavitelje, predvsem avstrijske, nekaj pa jih je tudi iz drugih delov Evrope: Nikon Avstrija, Knauserershop, Digital A1, Goesta, Metashop, Redcoon, Componet, Canon Germany idr. Pri vseh dobaviteljih je nabavna cena za 25% - 35% nižja od prodajne, brez davka na dodano vrednost, pri nekaterih izdelkih pa za 10% do 15%, kar je bistvo ugodneje, kot če bi podjetje kupovalo pri slovenskih dobaviteljih. Ugodnost tujih dobaviteljev v primerjavi s slovenskimi je tudi ta, da ni potrebno kupiti velike količine izdelkov, lahko samo enega. To je pomembno zaradi same kontrole nad zalogami.

V tej panogi se tako rekoč iz dneva v dan spreminjajo izdelki, oziroma se razvijajo novi modeli obstoječih izdelkov, zato starejši modeli postajajo cenejši. Ker podjetje ne prodaja na debelo, ampak na drobno, mora imeti dobro strategijo nabave zalog. Podjetje ima stalni fond okoli 5.000 €, ki ga namenja za nakup izdelkov, ki se bolje in hitreje prodajajo. Podjetje sicer nima zalog, za nakup večjega števila izdelkov se odloči samo v primeru večjega povpraševanja. Cena je močno odvisna od trga. Če se cena izdelka, ki ga ima podjetje na zalogi zniža, pride do nepotrebne izgube. Velika količina zalog tudi ni smiselna, saj podjetju dobavitelji dostavijo izdelke v roku 2-4 dni, dostavni rok podjetja kupcem pa je večinoma 3-5 dni, lahko tudi do 12 dni, odvisno od vrste izdelkov (televizorji imajo dostavni rok do 12 dni). Seveda fond ni vedno fiksni, ampak se prilagaja povpraševanju kupcev.

Ko se kupec odloči za nakup nekega izdelka, nakup opravi preko spletne strani in ga plača na transakcijski račun podjetja. Plačilo je možno tudi po predračunu, ali po povzetju. Plačilo po predračunu je opcija, ki je namenjena predvsem pravnim osebam, pa tudi ostalim potrošnikom. Predračun v podjetju pošljejo po elektronski pošti na naslov, ki ga je kupec navedel ob naročilu. Kupec prejme blago po pošti v roku 48 ur od prejetja plačila (razen ob vikendih in praznikih). Po plačilu prejetega predračuna sledi dobava v dogovorjenem roku. Kupec lahko plača s položnico na banki, ali preko ene izmed spletnih bank.

Podjetje sodeluje z dostavno službo ali pošto. Sprva jima je za storitev plačevalo od 3-5 € na izdelek, odvisno od teže, kasneje pa je z njima sklenilo pogodbo, po kateri bo plačevalo enkrat mesečno. Če se je kupec odločil za plačilo po povzetju, izdelek plača ob dostavi. S tem se v grobem operativni cikel tudi zaključi. Poleg teh aktivnosti potekajo še druge, ki so prav tako pomembne za uspešno delovanje podjetja, vendar naj bi potek nabave in prodaje izdelka kupcem potekal na zgoraj opisan način.

### **8.3 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja**

Za ustanovitev podjetja z nazivom samostojni podjetnik je podjetje pridobilo vse potrebne listine. Za opravljanje dejavnosti je podjetje registrirano kot internetna prodaja na drobno, v

ajpes-ovem registru pa je glavna dejavnost označena kot trgovina na drobno po pošti pod šifro 52.610. Podjetnik pridobi pravico opravljanja gospodarske dejavnosti z vpisom v evidenco samostojnih podjetnikov posameznikov pri Davčni upravi RS, razen če so za opravljanje posameznih dejavnosti s posebnimi predpisi določeni še posebni oz. dodatni pogoji.

Kasneje se je podjetje preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo, ki jo lahko ustanovi najmanj ena domača ali tuja pravna ali fizična oseba, ima pa lahko največ 50 družabnikov. Obvezen je osnovni kapital v višini 7.500 €, vsak osnovni vložek pa najmanj 50 €.

## **9 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI**

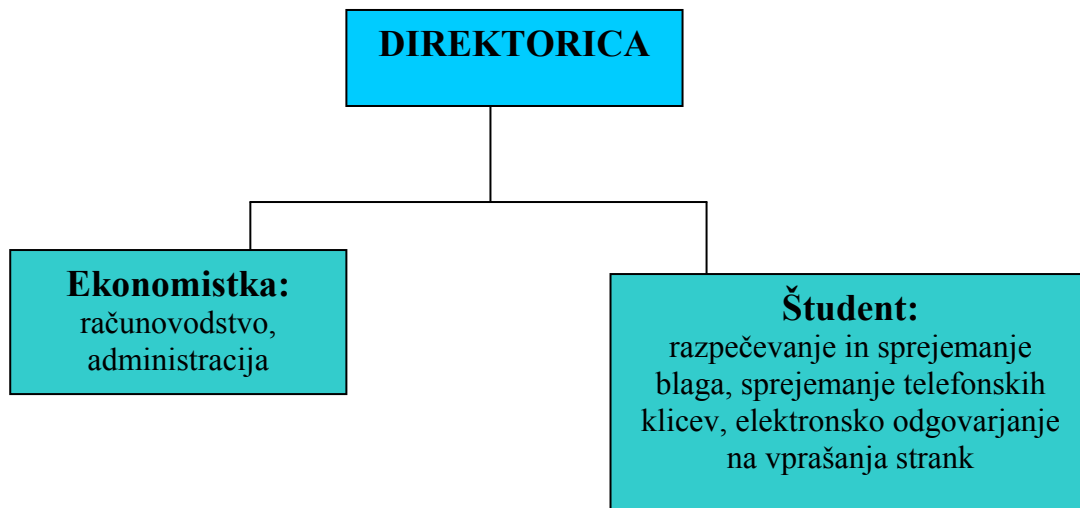
### **9.1 Organizacijska struktura**

V prvem obdobju je v podjetju delala samo lastnica, ki ji je občasno pomagala študentka ekonomije. Skrbela za stike in iskanje novih dobaviteljev, raziskovala cene in konkurenco na trgu ter pregledovala dnevna naročila, finance in strategije s področja oglaševanja. Direktorica (lastnica) je izredno ambiciozna in dobro pozna področje elektronske, računalniške in fotografske opreme. Je tudi študentka komunikologije, hkrati pa obiskuje tečaje nevrolingvističnega programiranja, kar ji je v veliko pomoč pri vodenju podjetja. Direktorica je pred odprtjem podjetja nekaj časa kot študentka delala v podjetju CMC ekocon, kjer je opravljala razne administrativne naloge. Na svoji dosedanji poslovni poti je dobro spoznala potek poslovanja podjetja, proces nabave in prodaje, poleg tega pa je zelo dobro poučena o panogi, v kateri posluje njeno podjetje. Za ustanovitev svojega podjetja se je odločila predvsem zaradi svoje ambicioznosti, želela je tudi sama uspeti na trgu, poleg tega pa ji je velik motiv predstavljalo vprašanje, ali lahko z minimalnim vloženim kapitalom uspe v tej panogi. To ji je tudi uspelo, zato je kasneje segla po višjih ciljih in se odločila za lastno investicijo, naprej vzpostavitev spletne strani, nato pa tudi v vse veje, ki so nujno potrebne za še uspešnejše poslovanje. Za internetno trgovino se je odločila predvsem zato, ker je to še vedno razmeroma nova, neraziskana panoga, ki ponuja še veliko maneverskega prostora, poleg tega pa pozna vse prednosti in slabosti sveta elektronike, računalništva in fotografije. Kasneje ji je pri delu, kot rečeno, začela pomagati tudi študentka ekonomije. Skupaj sta urejali računovodstvo, poleg tega pa je študentka opravljala administrativne posle, od sprejemanja naročil preko telefona in elektronske pošte, do sprejemanja redne pošte in prav tako komunicira s strankami.

S tem, ko je začela dodatno razvijati svoje podjetje, in sicer je razširila oglaševanje, izboljšala spletno stran itd., je bila tudi zahteva po novih kadrih vedno večja. Zato je z 20. januarjem 2008 najprej za poskusno dobo treh mesecev zaposlila ekonomistko, ki opravljala predvsem

računovodska in pisarniška dela. Tej se bo v šestem letu pridružil še en ekonomist oziroma ekonomistka. V tretjem letu bodo zaposli še študenta za razpečevanje in sprejemanje blaga, sprejemanje telefonskih klicev in odgovarjanje na vprašanja strank po elektronski pošti, v sedmem letu pa še enega študenta. Poleg tega podjetje pogodbeno sodeluje še s podjetjem Extrememedia svetovanje Alja Knez s.p., ki skrbi za oglaševanje in promocijo ter urejanje spletne strani.

Slika 6: Organizacijska struktura podjetja



Vir: Lasten prikaz

## 9.2 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Ekonomistka bo zaposlena za poskusno dobo treh mesecev, osebni dohodek pa bo dobivala v dogovorjenem pogodbenem znesku, 1.359,80 € bruto oziroma 898,60 € neto, poleg tega pa še dodatek za prevoz in prehrano, tako da bo bruto strošek delodajalca 1.610,80 € mesečno. V primeru nadaljnje zaposlitve se bo bruto strošek povečal na 2.025,90 € bruto. Študent je plačan preko študentskega servisa in prejema 540 € mesečno. Seveda bo podjetje po potrebi zaposlilo še dodatne kadre, kar je odvisno od prodaje in uspešnosti poslovanja. Še vedno pa največ dela oziroma dejavnosti v podjetju opravlja direktorica sama. Direktorica je plačana po fiksnem pogodbenem znesku.

Če bo podjetje uspešno poslovalo, bodo zaposleni za to dobili tudi denarno nagrado, je pa mišljeno, da bo podjetje izplačevalo božičnico v vrednosti 650 € in trinajsto plačo.

## 9.3 Upravni odbor



Podjetje je v zasebni lasti, zato upravnega odbora v podjetju ne bo.

#### **9.4 Profesionalni svetovalci in storitve**

Pri svojem razvoju podjetje sodeluje s podjetjem Extrememedia svetovanje Alja Knez s.p, ki kot nekakšen zunanji sodelavec skrbi za oglaševanje in promocijo. Predvsem gre za sprotno obnavljanje spletne strani in oglaševanja na drugih medijih. Ker je spletna stran za naše podjetje ključnega pomena, lahko povem, da storitve spletnega gostovanja, registracije in gostovanja domen, tehnične pomoči ter varnostnih kopij zagotavlja ponudnik spletnega gostovanja Hitrost.com. Vse našete storitve so vštete v ceno oglaševanja oziroma v ceno, ki jo podjetje Extrememedia svetovanje Alja Knez s.p. za izdelavo in obnovo spletne strani zaračunava našemu podjetju.

## **10 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN**

Terminski plan kaže časovni okvir in medsebojno odvisnost vseh večjih aktivnosti, ki so potrebne za ustanovitev in začetek poslovanja podjetja ter uresničitve ciljev. Terminski načrt je bistveni del poslovnega načrta, saj kaže povezavo med različnimi aktivnostmi v podjetju in časovni vidik njihove povezanosti (kaže, koliko časa traja posamezna aktivnost, kdaj se lahko začne druga) (Drnovšek, Stritar & Vahčič, 2005, str. 101).

### **10.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu**

Pred začetkom poslovanja je najprej treba urediti vse pravne zahteve za ustanovitev podjetja. Nato je potrebno urediti vse v zvezi z nakupom gostovanja in domene spletne strani. Še pred pričetkom poslovanja je treba oblikovati spletno stran, ki mora vsebovati vse potrebne informacije, ki jih mora internetna trgovina posredovati kupcem za uspešen začetek poslovanja. Zato mora podjetje že v tem obdobju pripraviti okvirno šablono potencialnih dobaviteljev, njihovo ponudbo izdelkov ter seveda nabavno ceno. Tako mora podjetje na podlagi nabavnih cen in trenda na trgu postaviti ustrezne prodajne cene, ki jih mora tudi prikazati na svoji spletni strani. Nadalje je potrebno pripraviti ustrezen načrt samega procesa, od trenutka, ko kupec naroči izdelek, pa do plačila tega izdelka in kasneje njegove dostave kupcu.

Podjetje je bilo ustanovljeno februarja 2006, poslovati pa je začelo mesec po ustanovitvi. Do začetka poslovanja so bile zgoraj opisane aktivnosti že v grobem oblikovane, za njihovo uspešno delovanje pa ima lastnica vse potrebno znanje.

Z začetkom poslovanja se pričnejo prvi obiski spletne strani s strani potencialnih kupcev, temu pa sledijo dejanski nakupi, ki so seveda povezani z nakupi podjetja pri dobaviteljih. Podjetje se vedno več oglašuje, tudi preko drugih spletnih strani in to aktivnost ohranja, oziroma jo vedno bolj povečuje. Tako je že v prvem mesecu prišlo do prvih naročil, ki so se v naslednjih mesecih še povečala. V tem obdobju je podjetje sproti ocenjevalo uspešnost poslovanja in povpraševanja.

Terminski načrt podjetja v prvem poslovnem letu je grafično prikazan v prilogah (Priloga 7).

## **11 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI**

Vsako podjetje je na trgu izpostavljeno različnim problemom in tveganjem. Najpogostejši problemi, s katerimi se prej ali slej sreča vsako podjetje, pa so: neugodni trendi v panogi, zniževanje cen s strani konkurence, stroški podjetja presegajo načrtovane, podjetje se srečuje z zamudami pri nabavi materialov, ne dosega predvidenih rokov, načrtovanih v terminskem planu, ima težave pri zagotavljanju potrebnih finančnih sredstev, ima težave pri najemanju ustrezno usposobljene delovne sile, okvara centralnega informacijskega sistema v podjetju in izguba podatkov (Drnovšek et al, 2005, str. 103). Vseh dogodkov, ki bi lahko vplivali na poslovanje podjetja, ni mogoče predvideti, zato bom predstavila samo nekatera tveganja in probleme, ki bi lahko vplivala na podjetje in podala načine, kako se namerava podjetje z njimi spopadati.

### **11.1 Makro raven**

Tveganja na makro ravni, so tveganja v celotnem gospodarstvu in širše, na katera podjetje ne more neposredno vplivati. Tveganj na tej stopnji gospodarstva je seveda veliko, za naše podjetje pa lahko kot problem izpostavimo naslednja možna tveganja:

- **Sprememba zakonodaje:**

1. na področju davčne politike (drugačne davčne stopnje na elektronske, računalniške in fotografske izdelke): to bi vsekakor vplivalo na prodajne cene izdelkov, zato bi podjetje moralo cene prilagajati novi zakonodaji, kar bi lahko spremenilo strategijo nizkih cen

2. zaostritve na področju trženja, oglaševanja (neposredno oglaševanje preko sredstev javnega obveščanja bi podjetje moralo nadomestiti z drugimi načini trženja)

- **Politične razmere:** znotraj države ali pa zaostreni meddržavni odnosi
- **Sprememba v blaginji ljudi:** zmanjšanje blaginje pomeni, da si ljudje težje privoščijo nakup luksuznih dobrin, med katere sodijo tudi izdelki našega podjetja
- **Težave na svetovnem spletu:** ker je podjetje v prvi vrsti odvisno od nemotenega delovanja svetovnega spleta, bi bili za podjetja nepričakovani izpadi lahko ključnega pomena

## **11.2 Raven podjetja**

To so tveganja, ki vplivajo na poslovanje znotraj podjetja oziroma njegovega najožjega poslovnega okolja. Podjetje ima tu več vpliva na dogajanje, ima večjo kontrolo nad temi tveganji in tudi bolj proste roke pri iskanju rešitev.

V primeru našega podjetja lahko izpostavim naslednja možna tveganja:

- **Izpad internetne povezave**

Podjetje je močno odvisno od nenehnega delovanja internetne povezave, saj poslovanje podjetja skoraj v celoti deluje na ta način. Dandanes je tovrstnih težav vedno manj, kljub temu pa bi v primeru težav podjetje še vedno lahko vsaj začasno poslovalo preko telefonske povezave. Seveda je to le kratkoročna rešitev.

- **Okvara računalnika**

Ta težava je lažje rešljiva kot prej omenjena, saj lahko v tem primeru podjetje še vedno nemoteno deluje preko kateregakoli računalnika, ki ima internetno povezavo. Preko interneta je možen tudi dostop do vse potrebne programske opreme.

- **Okvare na spletni strani**

To bi bila v primerjavi z zgoraj naštetimi tveganji še večja težava, saj bi omejevala dostop potencialnih kupcev do oglada izdelkov, kar bi zelo vplivalo na prodajo. V prvem obdobju je spletno stran urejala kar lastnica sama, saj s tem ni imela težav, kasneje pa je vse

potrebno glede oglaševanja in tudi spletne strani prevzelo podjetje Extrememedia svetovanje Alja Knez s.p., ki skrbi in odpravlja morebitne težave na tem področju.

- **Vstop močnega konkurenta**

S tem je mišljen vstop konkurenta, ki bi prav tako ponujal enake oziroma podobne izdelke po nižji ceni od konkurentov. Klub temu, da je v panogi dokaj veliko število konkurentov, tako manjših kot večjih, pa trenutno naše podjetje ustvarja določeno prednost predvsem v primerjavi z manjšimi in srednjimi podjetji. Zato bi podjetje, ki bi imelo podobno cenovno strategijo, vsekakor vplivalo na prodajo našega podjetja. Naše podjetje bi zato moralo svoje izdelke oglaševati še učinkoviteje in v večjem obsegu. S tem in z dobrim procesom plačila in dostave izdelka kupcu je potrebno ustvarjati zaupanje med kupci, saj je to pri uspešnosti poslovanja internetne trgovine zelo pomembno. Seveda bi podjetje v primeru manjšega povpraševanja skušalo to izboljšati tudi z drugimi ugodnostmi (popusti, akcije, ugodnosti pri plačilu...).

- **Plačilna nedisciplina**

Plačilna nedisciplina bi lahko le delno vplivala na podjetje. Nobenega vpliva ne bi imela na tisti del, ki ga pokrivata plačilo po predračunu in pa preko tekočega transakcijskega računa, saj gre v obeh primerih za sistem »najprej plačaš, nato dobiš«. Problem nastane v primeru plačila po prevzemu, saj v tem primeru dejansko nikoli ne veš, ali bo do plačila dejansko tudi prišlo. Vendar pa je to tveganje, ki ga podjetje enostavno mora sprejeti, lahko pa povem, da v dosedanem poslovanju podjetje s tem ni imelo nikakršnih težav.

- **Stroški presegaajo načrtovane**

Fiksni stroški naj bi ostali bolj ali manj enaki, lahko pa bi na povečanje stroškov vplivalo povečanje cen s strani dobaviteljev. V tem primeru bo podjetje zamenjalo dobavitelje in izbralo nove, ki bodo prodajali po zadovoljivih cenah. Vendar pa je povečanje cen malo verjetno, saj se na trgu pojavlja vedno več novih konkurentov, kar pa zmanjšuje cene.

- **Nezmožnost prodaje zalog**

To tveganje je povezano s prejšnjim tveganjem. Podjetje sicer vedno ohranja nekakšen fond za nakup večje količine izdelkov, vendar pa ravno zaradi novih modelov izdelkov, ki znižujejo cene starih modelov, ta količina ni velika, oziroma jo podjetje v zelo kratkem času tudi proda, zato podjetje nima večjih zalog. Kaj hitro se zgodi, da se cena izdelka močno zmanjša, zato bi podjetje lahko doseglo nepotrebno izgubo. Panoga se izredno hitro razvija, zato prevelik nakup zalog za naše podjetje ne bi bila pametna odločitev. Podjetje torej vselej namenja določen znesek za nakup zalog, predvsem za tiste izdelke, po katerih je povpraševanje največje in jih sprti tudi proda.

OBDOBJE	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
---------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	---	----	-----	----	---

- **Presežno povpraševanje**

Nasprotno od problema z nezmožnostjo prodaje zalog je to tveganje seveda dobrodošlo, saj vsako podjetje stremi k vedno večji prodaji. Podjetje vedno znova spremlja trende v panogi, zato bi v primeru večjega povpraševanja enostavno namenilo več sredstev v nakup zalog, tako da bi to, sicer želeno težavo, lažje rešilo. Podjetje lahko zadovolji dosti večje povpraševanje, od trenutnega, torej lahko dosti več sredstev nameni za nakup zalog. V primeru drastičnega povečanja povpraševanja bi podjetje pomoč poiskalo preko študentskega servisa ali pa bi zaposlilo še dodatnega ekonomista.

## 12 FINANČNI NAČRT

### 12.1 Izkaz uspeha

Predviden izkaz uspeha je izdelan na podlagi ocenitve trga in tržnih podatkov, s katero sem predvidela obseg prodaje in stroškov za obdobje petih let. Ker podjetje posluje že od februarja 2006, bom poslovanje prikazala od leta 2008 (razdeljeno na 12. mesecev), predhodno leto pa bodo podatki iz leta 2007. Za leti 2006 in 2007 ter za začetno obdobje v prvem letu (2008, dejansko pa je to že tretje leto poslovanja podjetja), sem upoštevala podatke, ki jih je pripravilo podjetje, za ostala leta pa sem na podlagi podatkov in načrtov podjetja v prihodnje ter trenda v panogi nasploh, predvidela obseg prodaje in stroškov. Seveda pa je popolnoma realno sliko o tem mogoče dobiti šele ob dejanskem poslovanju.

Največji del stroškov predstavljajo variabilni stroški nabave, saj podjetje kupuje od različnih dobaviteljev, poleg tega pa ima podjetje tudi fiksne stroške, ki pa naj bi bili dokaj konstantni. Deleži variabilnih in fiksnih (stalnih) stroškov v odhodkih padajo zaradi večanja prihodkov.

V izkazu uspeha je razvidno, da so prihodki poslovanja skozi celotno načrtovano obdobje višji od odhodkov, kar pomeni, da podjetje ne posluje z izgubo, ta je bila le v prvem poslovnem letu. V nekaterih mesecih je podjetje imelo negativen poslovni izid, zaradi večjih stroškov, vendar pa se je to že ve naslednjih mesecih spremenilo.

*Tabela 5: Predvideni izkaz uspeha podjetja za načrtovano obdobje, v prvih sedmih letih poslovanja (1. leto je oznaka za tretje leto delovanja podjetja), (v EUR)*

PRIHODKI POSLOVANJA	32713	39154	39404	37250	36497	37703	39190	39459	59254	59254	59254	42447	52157 9	57930 1	64455 5	71914 0	80268 2
---------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------------	------------	------------	------------	------------

PROIZVAJALNI STROŠKI	23676	28184	28363	26979	26485	27342	28349	28537	42777	42777	42777	30689	37693 5	42589 4	46561 9	51910 8	57937 5
AMORTIZACIJA	22	207	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	3129	4146	3875	3447	5437
<b>KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE</b>	<b>9015</b>	<b>10763</b>	<b>10751</b>	<b>9981</b>	<b>9722</b>	<b>10071</b>	<b>10551</b>	<b>10632</b>	<b>16187</b>	<b>16187</b>	<b>16187</b>	<b>11468</b>	<b>14151 5</b>	<b>14926 1</b>	<b>17506 1</b>	<b>19658 5</b>	<b>21787 0</b>
STROŠKI PRODAJE	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000	20400	24000	24000	24000
STROŠKI UPRAVE	7600	7696	7679	7646	8062	8656	8656	8656	8656	8656	16013	8656	10663 2	11886 8	11831 9	13926 8	15352 4
<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	<b>-85</b>	<b>1567</b>	<b>1572</b>	<b>835</b>	<b>160</b>	<b>-85</b>	<b>395</b>	<b>476</b>	<b>6031</b>	<b>6031</b>	<b>-1326</b>	<b>1312</b>	<b>16883</b>	<b>9993</b>	<b>32742</b>	<b>33317</b>	<b>40346</b>
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>-85</b>	<b>1567</b>	<b>1572</b>	<b>835</b>	<b>160</b>	<b>-85</b>	<b>395</b>	<b>476</b>	<b>6031</b>	<b>6031</b>	<b>-1326</b>	<b>1312</b>	<b>16883</b>	<b>9993</b>	<b>32742</b>	<b>33317</b>	<b>40346</b>
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DOBIČEK PRED DAVKI</b>	<b>-85</b>	<b>1567</b>	<b>1572</b>	<b>835</b>	<b>160</b>	<b>-85</b>	<b>395</b>	<b>476</b>	<b>6031</b>	<b>6031</b>	<b>-1326</b>	<b>1312</b>	<b>16883</b>	<b>9993</b>	<b>32742</b>	<b>33317</b>	<b>40346</b>
DAVEK OD DOHODKA	0	288	289	153	29	0	73	87	1108	1108	0	241	3377	1999	6548	6663	8069
<b>ČISTI DOBIČEK</b>	<b>-85</b>	<b>1279</b>	<b>1283</b>	<b>682</b>	<b>131</b>	<b>-85</b>	<b>322</b>	<b>389</b>	<b>4923</b>	<b>4923</b>	<b>-1326</b>	<b>1071</b>	<b>13507</b>	<b>7994</b>	<b>26194</b>	<b>26653</b>	<b>32277</b>

Vir: Izkaz uspeha (Priloga Izkaz poslovnega izida)

## 12.2 Bilanca stanja

Bilanca stanja, nasprotno od izkaza poslovnega izida, prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov v določenem trenutku, običajno na koncu leta, izkaz uspeha pa je narejen za določeno obdobje. Bilanca stanja ime dve strani – aktivo, ki prikazuje sredstva in pasivo, ki prikazuje obveznosti do virov sredstev, obe pa morata biti vedno izenačeni. Sredstva so vedno prikazana po sedanji (neodpisani) vrednosti, ki je razlika med nabavno in odpisano vrednostjo.

Če pogledamo aktivo, nam podatek po rubriko sredstva kaže 8893 € v obdobju -1. To je znesek, ki je v podjetju konec drugega leta poslovanja in je sestavljen iz opredmetenih in neopredmetenih sredstev ter iz denarja. Seštevek pa predstavlja na pasivni strani osnovni kapital podjetja.

Opredmetena osnovna sredstva so stvari (Drnovšek et al, 2005, str. 111):

- ki jih ima podjetje zato, da z njimi lahko opravlja svojo dejavnost, ali pa vzdržuje in popravlja druge takšne stvari,

- ki jih podjetje pridobi z namenom, da jih bo uporabljalo samo,
- ki niso namenjene prodaji v okviru rednega delovanja,
- ki jih ima podjetje v lasti ali finančnem najemu.

Med neopredmetena osnovna sredstva sodijo stroški ustanovitve podjetja, kot so stroški notarskega zapisa, registracije podjetja, vpisa v sodni register in podobno.

Podjetje se financira iz lastnih sredstev in se ne zadolžuje. Pričakuje, da bodo kupci tudi v prihodnje svoje obveznosti poravnali ob samem naročilu oziroma v dogovorjenem roku, tako da bo podjetje ostalo likvidno.

Obveznosti iz poslovanja so posledica še neplačanega zneska državi iz naslova DDV-ja in davka na dobiček. Ostalih večjih obveznosti podjetje zaenkrat ne pričakuje.

Tabela 6: Načrtovana bilanca stanja podjetja za načrtovano obdobje, v prvih sedmih letih poslovanja (I. leto je oznaka za tretje leto delovanja podjetja), (v EUR)

OBDOBJE	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>SREDSTVA</b>	8893	8978	9264	1185 2	1320 6	1331 4	1330 0	1379 1	1428 3	2143 9	2747 0	2614 4	2650 2	2650 2	3126 4	6237 2	8491 7	1188 11
<b>SREDSTVA (RAZEN DENARJA)</b>	667	645	8759	1180 3	1151 3	1122 3	1093 3	1064 3	1035 3	1006 3	9773	9483	9193	9193	8092	5007	5642	9437
<b>NEOPREDMETENA SREDSTVA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA</b>	667	645	8759	1180 3	1151 3	1122 3	1093 3	1064 3	1035 3	1006 3	9773	9483	9193	9193	6714	5007	5642	9437
<b>FINANČNE NALOŽBE</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TERJATVE IZ POSLOVANJA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1378	0	0	0
<b>ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ZALOGE PROIZVODOV</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DENAR</b>	8226	8333	505	48	1692	2091	2367	3148	3930	1137 6	1769 7	1666 1	1730 8	1730 8	2317 2	5736 5	7927 5	1093 74
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	8893	8978	9264	1185 2	1320 6	1331 4	1330 0	1379 1	1428 3	2143 9	2747 0	2614 4	2650 2	2650 2	3126 4	6237 2	8491 7	1188 11
<b>KAPITAL</b>	7731	7646	8925	1020 8	1089 0	1102 1	1093 6	1125 8	1164 7	1657 0	2149 3	2016 7	2123 8	2123 8	2923 2	5542 6	8207 9	1143 56
<b>OSNOVNI KAPITAL</b>	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
<b>ZADRŽANI DOBIČEK</b>	7331	7246	8525	9808	1049 0	1062 1	1053 6	1085 8	1124 7	1617 0	2109 3	1976 7	2083 8	2083 8	2883 2	5502 6	8167 9	1139 56
<b>DOLG</b>	1162	1332	339	1643	2316	2293	2364	2533	2637	4869	5977	5977	5264	5264	2032	6946	2838	4455
<b>OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA</b>	1162	1332	339	1643	2316	2293	2364	2533	2637	4869	5977	5977	5264	5264	2032	6946	2838	4455

Vir: Izkaz uspeha (Priloga Izkaz poslovnega izida)

## 12.3 Izkaz finančnih tokov

Izkaz finančnih tokov prikazuje prihodnje predračunane pritoke in odtoke z namenom ugotavljanja vzrokov povečanja, ali zmanjšanja denarja v določenem časovnem obdobju (Drnovšek et al, 2005, str. 113).

Podjetje je financirano iz lastniškega kapitala in se ne bo zadolževalo, denarni tok pa bo vedno pozitiven, tako da bo skozi celotno obdobje likvidno in ne bo imelo težav s poravnavo obveznosti do dobaviteljev in države.

Tabela 7: Načrtovani izkaz denarnih tokov podjetja za načrtovano obdobje, v prvih sedmih letih poslovanja (I. leto je oznaka za tretje leto delovanja podjetja), (v EUR)

OBDOBJE	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>DENAR KONEC OBDOBJA</b>	<b>8226</b>	<b>8333</b>	<b>505</b>	<b>48</b>	<b>1692</b>	<b>2091</b>	<b>2367</b>	<b>3148</b>	<b>3930</b>	<b>1137</b>	<b>1769</b>	<b>1666</b>	<b>1730</b>	<b>1730</b>	<b>2317</b>	<b>5736</b>	<b>7927</b>	<b>1093</b>
ČISTI DOBIČEK		-85	1279	1283	682	131	-85	322	389	4923	4923	-1326	1071	1350	7994	2619	2665	3227
AMORTIZACIJA		22	207	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	3129	4146	3875	3447	5437
POVEČANJE DOLGA		170	-993	1304	672	-22	71	169	104	2233	1108	0	-713	4102	-3232	4914	-4108	1617
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		0	8321	3334	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1165	3045	789	4083	9232
DENARNI TOK		107	-7828	-457	1644	398	276	781	782	7446	6321	-1036	648	9082	5863	3419	2191	3009

Vir: Izkaz uspeha (Priloga Izkaz poslovnega izida)

## 12.4 Davčni status

Podjetje kot d.o.o. in prej kot s.p. je davčni zavezanec in je pri prodaji izdelkov obdavčeno 20% DDV-jem, plačuje pa tudi 25% davek na dobiček.

## 12.5 Kontrola stroškov

Za kontrolo stroškov je v podjetju zadolžena ekonomistka, ki skrbi za računovodske posle. Če bi opazila, da so stroški večji od načrtovanih, bi se posvetovala z direktorico, da bi skupaj našli ustrezno rešitev in tako zmanjšali stroške, ne da bi ob tem trpela uspešnost poslovanja. Če pa bo ugotovljeno, da stroški niso bili pravilno načrtovani, pa bi bilo treba spremeniti načrte stroškov.



## 12.6. Kazalci uspešnosti poslovanja

Najpomembnejši kazalec poslovanja je doseženi dobiček. Ta se v podjetju iz leta v leto veča, kar je predvsem posledica večje prepoznavnosti podjetja in s tem vedno večjega števila kupcev.

Kazalec **ROA (Return on Assets): stopnja donosa na sredstva**; izračunan je kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi v obdobju. Kaže nam, koliko dobička ali izgube je podjetje doseglo na vsakih 100 € vloženih sredstev. V drugem poslovnem letu bo ta kazalec dosegel vrednost 0,76, kar pomeni, da bo podjetje na vsakih 100 € sredstev proizvedlo 76 € dobička. V kasnejših letih se bo ta vrednost nekoliko znižala in se gibala nekje med 0,3 in 0,5, to pa je posledica tega, da je podjetje investiralo v novo opremo in poslovne prostore ter bo zaposlilo dodaten kader.

Kazalec **ROE (Return on Equity): stopnja donosa na kapital**; izračunan je kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom. Prikazuje, koliko dobička podjetje proizvaja na vsakih 100 € vloženega kapitala. V drugem poslovnem letu ima izredno visoko vrednost 1,75, ki se kasneje močno zniža in se z izjemo petega leta (0.90) giblje okoli 0,38 do 0,48.

Kazalec **ROS (Return on Sales): stopnja donosa na prihodke**; izračunan je kot razmerje med čistim dobičkom in prihodki. Pove nam, koliko dobička podjetje proizvede na vsakih 100 € prodaje. V vseh letih je približno enak, med 0,03 in 0,04, z izjemo tretjega leta. V tretjem, četrtem in petem letu bi bil še bistveno večji, vendar pa je z večjo prodajo potrebno zaposliti nov kader, s čimer so povezani dodatni stroški, ki vplivajo na višino dobička. Tako je ta kazalec tisti, ki kaže, da podjetje posluje dobro.

## SKLEP

V diplomski nalogi sem skušala ugotoviti, ali podjetje, spletna trgovina, lahko uspešno prodre na trg s strategijo nižjih cen. Na podlagi pričakovanih in dejanskih podatkov, ki sem jih dobila v podjetju in s svojim lastnim predvidevanjem ter podatki na trgu, sem skušala ugotoviti, ali bo podjetje na tak način lahko poslovalo, tako na kratek, kot na dolgi rok. Na podlagi teh ugotovitev lahko zaključim, da bo podjetje svoje zamisli lahko tudi realiziralo.

Vendar pa pri tem ne smem pozabiti, da se načrti vedno ne izidejo tako, kot bi se morali. Glede na to, da sama nimam izkušenj v poslovnem svetu, se zavedam, da sem veliko stvari v poslovnem načrtu zapisala po svojih predvidevanjih, ki pa so seveda lahko zmotna. Vendar pa kljub vsemu menim, da je zamisel tega podjetja realna in tudi izvedljiva, kar je podjetje z uspešnim nastopanjem na trgu tudi dokazalo. Še več, prepričana sem, da podjetje lahko še zelo napreduje in se še vedno razvija. Tako z vključitvijo novih skupin izdelkov, s še boljšo

celotno ponudbo in posledično tako pridobi še večjo prepoznavnost tako doma, kot tudi na mednarodnem trgu. V pomoč podjetju, da vse to doseže, je seveda tudi sama panoga, ki se vedno bolj približuje uporabnikom interneta. Vedno več se jih bo odločalo za nakupe preko interneta, pa ne samo pri velikih, ampak tudi pri manjših ponudnikih, med katere sodi tudi naša trgovina. Podjetje bo tudi v prihodnje poslovalo v skladu s svojimi zmogljivostmi in tako uspešno sodelovalo na tem, še vedno razvijajočem, trgu.

## Literatura in viri

Drnovšek, M., Stritar, R. & Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva: Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Strauss, J. & Frost, R. (2001). *E-Marketing, (2nd Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Najdeno maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>.

E-nakupovanje končnih potrošnikov. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ris.org/index.php?fl=0&fl=2&lact=1&bid=646&cat=386&p1=276&p2=285&p3=508&id=508>.

Internetno nakupovanje v EU. Najdeno 13. maja 2008 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs>.

Izhodišča pri segmentaciji. Najdeno 22. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.valicon.net/sl/valicon/resitve/segmentacija>.

Klemenčič, D. (2000). Učenje na daljavo s pomočjo interneta pri pouku fizike. Najdeno 28. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.pfmb.uni-mb.si/old/didgradiva/diplome/klemencic/s6.htm>.

Omejc, J. (2003). Razvoj spletne trgovine na primeru [nakup.merkur.si](http://nakup.merkur.si). Najdeno 28. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/omejc630.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/omejc630.pdf).

Poraba različnih medijev oglaševanja. Najdeno 15. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.iprom.si/press.html?id=131>.

Prodajni kanal – internet (Nemčija). Najdeno 22. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.askgfk.si/fileadmin/studies/si/Pri\\_spletnem\\_nakupovanju\\_primerjanje\\_trgovcevnara\\_\\_\\_a\\_a\\_4.pdf](http://www.askgfk.si/fileadmin/studies/si/Pri_spletnem_nakupovanju_primerjanje_trgovcevnara___a_a_4.pdf).

Raba interneta v Sloveniji in Evropi. Najdeno maja in junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ris.org>.

Raba interneta v Sloveniji. Najdeno na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=1618](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=1618).

Raba interneta v Evropi. Najdeno 13. maja 2008 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs>.

Segmentacija kupcev. Najdeno 29. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.valicon.net/sl/valicon/resitve/segmentacija/>

Spletno nakupovanje. Najdeno 28. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ris.org/index.php?fl=0&p1=276&p2=285&p4=1356&id=1356>

Spletna trgovina Mimo vrste. O podjetju. Najdeno 25. maja na spletnem naslovu <http://www.mimovrste.com/info/108/o-podjetju>.

Spletna trgovina Fotomarket. Kdo smo. Najdeno 25. maja na spletnem naslovu [http://www.fotomarket.net/kdo\\_smo.php](http://www.fotomarket.net/kdo_smo.php).

Trgovina Big Bang. O podjetju. Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.bigbang.si/?kat=o\\_podjetju&stran=o\\_podjetju](http://www.bigbang.si/?kat=o_podjetju&stran=o_podjetju).

Začetek interneta. Najdeno 28. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www1.fov.uni-mb.si/Studentske\\_strani/seminarske/internet1/druga.html](http://www1.fov.uni-mb.si/Studentske_strani/seminarske/internet1/druga.html)

Zgodovina interneta. Najdeno 28. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ewrs.net/clanki-novice/prvi-koraki-v-internetu.php#2>.

Zgodovina interneta. Najdeno 28. maja 2008 na spletnem naslovu [http://sl.wikipedia.org/wiki/Zgodovina\\_ra%C4%8Dunalni%C5%A1tva](http://sl.wikipedia.org/wiki/Zgodovina_ra%C4%8Dunalni%C5%A1tva).

4P-ji trženjskega spleta. Najdeno 15. julija 2008 na spletnem naslovu [www.janezdulc.com/teksti/4P-CRM.doc](http://www.janezdulc.com/teksti/4P-CRM.doc).

## PRILOGA

### Priloga 1: OPTIMISTIČNE FINANČNE PROJEKCIJE

Narejene so na podlagi nekoliko spremenjenih podatkov. Podjetje načrtuje tudi poslovanje v primeru bolj optimističnih pričakovanj, zato je v teh projekcijah vključilo naslednje podatke:

1. pričakovane cene so enake kot pri glavnih projekcijah
2. pričakovan obseg prodaje je enak kot pri glavnih projekcijah
3. v vseh sedmih letih ima podjetje samo dva zaposlena (direktorica in ekonomistka)
4. v vseh sedmih letih ima podjetje zaposlenega samo enega študenta

Gre torej za primer, da bo podjetje z enakimi številom zaposlenih uspelo obvladati dokaj veliko povečanje prodaje. Posledično temu bodo čisti dobički skozi vsa leta bistveno večji, saj bodo stroški uprave dosti manjši, kot pri glavnih projekcijah.

Tabela 1: Prikaz poslovanja podjetja v prvih sedmih letih (1. leto je oznaka za tretje leto delovanja podjetja),  
OPTIMISTIČNA RAZLIČICA (v EUR)

Kazalci poslovanja / Leto	1.	2.	3.	4.	5.
<b>Prihodki poslovanja</b>	521.579	579.301	644.555	719.140	<b>802.682</b>
- Proizvajalni stroški	376.935	425.894	465.619	519.108	<b>579.375</b>
- Amortizacija	3.129	4.146	3.875	3.447	<b>5.437</b>
= KOSMATI DOBIČEK	<b>141.515</b>	<b>149.261</b>	<b>175.061</b>	<b>196.585</b>	217.870
- Stroški prodaje	18.000	20.400	20.400	20.400	<b>20.400</b>
- Stroški uprave	106.632	118.868	118.319	114.956	<b>114.956</b>
= DOBIČEK IZ POSLOVANJA	<b>16.883</b>	<b>9.993</b>	<b>32.742</b>	<b>57.629</b>	78.914
+ Prihodki financiranja	0	0	0	0	<b>0</b>
- Odhodki financiranja	0	0	0	0	<b>0</b>
= DOBIČEK IZ REDNEGA	<b>16.883</b>	<b>9.993</b>	<b>32.742</b>	<b>57.629</b>	78.914
DELOVANJA					
- Davek na dobiček	3.377	1.999	6.548	11.526	<b>15.783</b>
= <b>ČISTI DOBIČEK</b>	<b>13.507</b>	<b>7.994</b>	<b>26.194</b>	<b>46.103</b>	<b>63.131</b>

Vir: Lastna napoved, Priloga: Optimistične projekcije, Izkaz uspeha

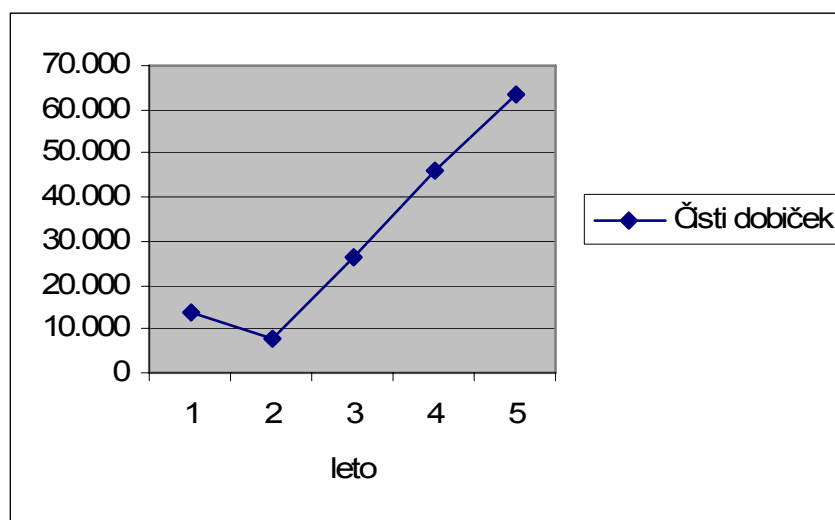
Kot vidimo je v tem primeru čisti dobiček konec sedmega leta skoraj dvakrat večji kot v glavnih projekcijah. Tak rezultat gre pripisati dejstvu, da ima podjetje sedaj bistveno manjše stroške uprave, saj ima zaposlena samo dve delavca, medtem ko se je prodaja povečala vsako leto za približno 15% -20%. To je seveda zelo pozitivno nastrojen scenarij, ki pa je dejansko zelo težko izvedljiv, saj podjetje skoraj zagotovo za tek obseg prodaje potrebuje več delovne sile. Je pa seveda to stvar, ki jo podjetje spremlja skozi vsa leta, in če bi se podjetju ponudila priložnost uspešno poslovati tudi z manj zaposlenimi, torej z manjšimi stroški uprave, bi jo vsekakor poskušali izkoristiti.

Tabela 2: Gibanje dobička podjetja v prvih sedmih letih poslovanja (1. leto je oznaka za tretje leto delovanja podjetja), OPTIMISTIČNA RAZLIČICA (v EUR)

Kazalci poslovanja / Leto	1.	2.	3.	4.	5.
Dobiček pred davki	16.883	9.993	32.742	57.629	78.914
Davek na dobiček	3.377	1.999	6.548	11.526	<b>15.783</b>
<b>Čisti dobiček</b>	13.507	7.994	26.194	46.103	63.131

Vir: Lastna napoved, Priloga: Optimistične projekcije, Izkaz uspeha

Slika 1: Gibanje čistega dobička po poslovnih letih, OPTIMISTIČNA RAZLIČICA, (v EUR)



Vir: Lastna napoved, Priloga: Optimistične projekcije, Izkaz uspeha

Tudi kazalci uspeha potrjujejo, da je ta različica zelo dobra za podjetje, saj se gibljejo v večjih vrednostih kot v glavnih projekcijah, kar je znak za boljše poslovanje podjetja.

Tabela 3: Kazalci donosnosti v prvih sedmih letih poslovanja (1. leto je oznaka za tretje leto delovanja podjetja), OPTIMISTIČNA RAZLIČICA (v EUR)

leto	I	II	III	IV	V
<b>ROA (čisti dobiček/povprečna sredstva)</b>	0,76	0,28	0,56	0,54	<b>0,45</b>
<b>ROE (čisti dobiček/povprečni kapital)</b>	1,75	0,38	0,90	0,83	<b>0,62</b>
<b>ROS (čisti dobiček/prihodek)</b>	<b>0,03</b>	<b>0,01</b>	<b>0,04</b>	<b>0,06</b>	<b>0,08</b>

Vir: Lastna napoved, Priloga Optimistične projekcije, Stopnje donosov

## Priloga 2: PESIMISTIČNE FINANČNE PROJEKCIJE

Podjetje načrtuje tudi poslovanje v primeru bolj pesimističnih pričakovanj, zato je v teh projekcijah vključilo naslednje podatke:

1. predvidevajo padec prodajnih cen vseh izdelkov vsako leto,
2. obseg prodaje enak kot pri glavnih projekcijah
3. enako število zaposlenih kot pri glavnih projekcijah
4. manjša maržo pri izdelkih iz skupine licenčne programske opreme

Gre torej za skrajno pesimistični primer poslovanja podjetja. Glavni problem izvira iz padca prodajnih cen vseh izdelkov, kar pomeni, da bi imelo podjetje bistveno manjše prihodke poslovanja. Res je, da bi se s tem zmanjšali tudi proizvodjalni stroški, torej stroški materiala, ki jih predstavljajo nabavne cene izdelkov, vendar pa bi podjetje zaradi enakega obsega prodaje, kot pri glavnih projekcijah, potrebovalo tudi enako število zaposlenih, tako da bodo tudi stroški uprave enaki.

Tabela 4: Prikaz poslovanja podjetja v prvih sedmih letih (1. leto je oznaka za tretje leto delovanja podjetja), PESIMISTIČNA RAZLIČICA (v EUR)

Kazalci poslovanja / Leto	1.	2.	3.	4.	5.
<b>Prihodki poslovanja</b>	521.579	556.865	598.269	646.667	<b>699.338</b>
- Proizvajalni stroški	376.935	422.535	446.583	482.864	<b>522.396</b>
- Amortizacija	3.129	4.146	3.875	3.447	<b>5.437</b>
= KOSMATI DOBIČEK	<b>141.515</b>	<b>130.184</b>	<b>147.811</b>	<b>160.356</b>	171.505
- Stroški prodaje	18.000	20.400	20.400	20.400	<b>20.400</b>
- Stroški uprave	106.632	118.627	118.319	139.268	<b>153.524</b>
= DOBIČEK IZ POSLOVANJA	<b>16.883</b>	<b>-8.843</b>	<b>5.592</b>	<b>-2.912</b>	-6.019
+ Prihodki financiranja	0	0	0	0	<b>0</b>
- Odhodki financiranja	0	0	0	0	<b>0</b>
= DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	<b>16.883</b>	<b>-8.843</b>	<b>5.492</b>	<b>-2.912</b>	-6.019
- Davek na dobiček	3.377	0	0	0	<b>0</b>
<b>= ČISTI DOBIČEK</b>	<b>13.507</b>	<b>-8.843</b>	<b>5.492</b>	<b>-2.912</b>	<b>-6.019</b>

Vir: Lastna napoved, Priloga: Pesimistične projekcije, Izkaz uspeha

Kot vidimo, je zaradi postavk, ki na katerih temeljijo pesimistične projekcije, poslovanje podjetja bistveno slabše. Podjetje z izjemo tretjega in petega leta delovanja posluje z izgubo, kar je za tako obdobje nesprejemljivo. V sedmih letih delovanja bi podjetje že moralo poslovati z dokaj visokim čistim dobičkom. Če bi v podjetju na podlagi sprotnega ocenjevanja in spremljanja poslovanja podjetja ugotovili, da se lahko taka različica tudi uresniči, bi temeljito analizirali dosedanje poslovanje in na podlagi vseh potrebnih podatkov našli ustrezno rešitev. Če bi cene tako drastično padale, bi podjetje ob enako velikem obsegu

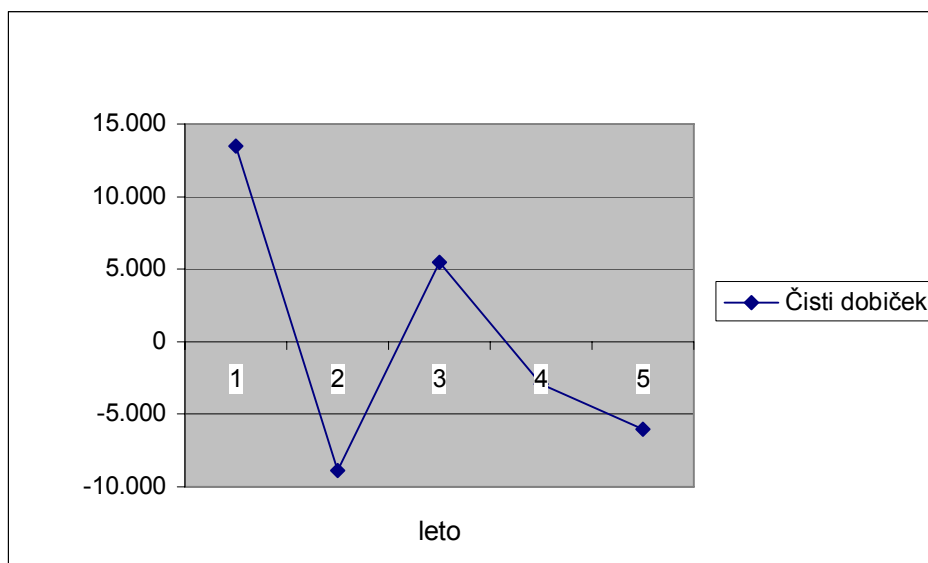
prodaje, poskušalo poslovati z manjšimi stroški uprave, morda tudi z manjšim številom zaposlenih.

Tabela 5: Gibanje dobička podjetja v prvih sedmih letih poslovanja (1. leto je oznaka za tretje leto delovanja podjetja), PESIMISTIČNA RAZLIČICA (v EUR)

Kazalci poslovanja / Leto	1.	2.	3.	4.	5.
<b>Dobiček pred davki</b>	<b>16.883</b>	<b>-8.843</b>	<b>5.492</b>	<b>-2.912</b>	<b>-6.019</b>
<b>Davek na dobiček</b>	3.377	0	0	0	<b>0</b>
<b>Čisti dobiček</b>	<b>13.507</b>	<b>-8.843</b>	<b>5.492</b>	<b>-2.912</b>	<b>-6.019</b>

Vir: Lastna napoved, Priloga: Pesimistične projekcije, Izkaz uspeha

Slika 2: Gibanje čistega dobička po poslovnih letih, PESIMISTIČNA RAZLIČICA, (v EUR)



Vir: Lastna napoved, Priloga: Pesimistične projekcije, Izkaz uspeha

Tudi kazalci donosnosti kažejo, da je taka različica za podjetje zelo slaba, saj se vsi z izjemo tretjega in petega leta gibljejo v negativnih vrednostih.

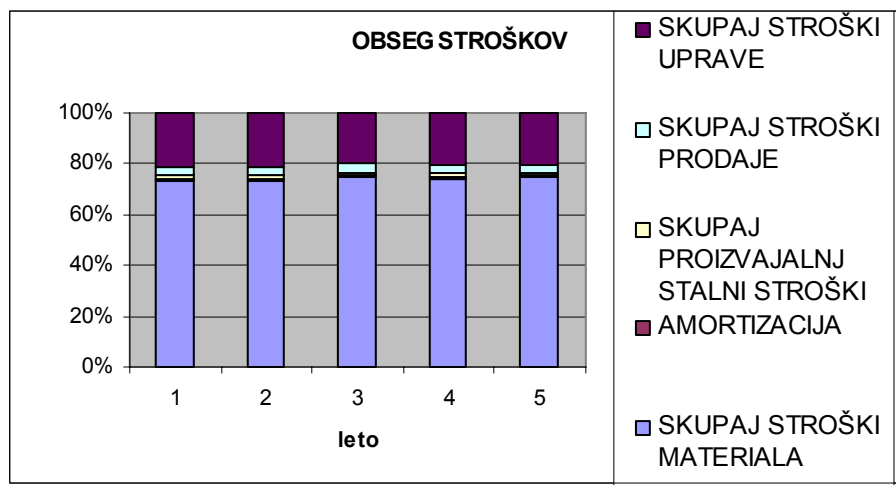
Tabela 6: Kazalci donosnosti v prvih sedmih letih poslovanja (I. leto je oznaka za tretje leto delovanja podjetja), PESIMISTIČNA RAZLIČICA (v EUR)

leto	I	II	III	IV	V
<b>ROA (čisti dobiček/povprečna sredstva)</b>	0,76	-0,44	0,33	-0,16	<b>-0,45</b>
<b>ROE (čisti dobiček/povprečni kapital)</b>	1,75	-0,42	0,44	-0,16	<b>-0,40</b>
<b>ROS (čisti dobiček/prihodek)</b>	<b>0,03</b>	<b>-0,02</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,01</b>

Vir: Lastna napoved, Priloga: Pesimistične projekcije, Stopnje donosov

### Priloga 3: PRIKAZ STROŠKOV PODJETJA

Slika 3: Sestava stroškov podjetja



Vir: Lastna napoved (Priloga Finančne projekcije, Izkaz poslovnega izida)

Iz slike lahko razberemo, da največji del stroškov predstavljajo stroški materiala, gre za stroške, ki jih ima podjetje pri nabavi izdelkov od dobaviteljev. Dokaj velik del stroškov pa predstavljajo tudi stroški uprave, medtem ko so ostali stroški v primerjavi s tema dvema skupinama skoraj zanemarljivi.



## Priloga 4: INTERNETNO NAKUPOVANJE V EU

Tabela 7: Internetno nakupovanje in indikatorji varnosti \*

	Uporabili internet v zadnjih 3. mesecih (v %)	Kupovali preko interneta (v %)	Se izogibali nakupom zaradi varnostnih problemov (v %)	Imeli računalniški virus (v %)
	2007	2007	2006	2007
<b>EU27</b>	<b>57</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>23</b>
<b>Belgija</b>	67	21	12	<b>26</b>
<b>Bulgarija</b>	31	3	3	<b>17</b>
<b>Češka</b>	49	17	3	<b>17</b>
<b>Republika</b>				
<b>Danska</b>	81	55**	10	<b>23</b>
<b>Nemčija</b>	72	52	14	<b>21</b>
<b>Estonija</b>	64	9	12	<b>15</b>
<b>Irska</b>	57	33	3	<b>17</b>
<b>Grčija</b>	33	8	14	<b>23</b>
<b>Španija</b>	52	18	27	<b>25</b>
<b>Francija</b>	64	35	15	<b>28</b>
<b>Italija</b>	38	10	9	<b>20</b>
<b>Ciper</b>	38	10	20	<b>19</b>
<b>Latvija</b>	55	11	3	<b>24</b>
<b>Litva</b>	49	6	7	<b>41</b>
<b>Luksemburg</b>	78	47	13	<b>26</b>
<b>Madžarska</b>	52	11	15	<b>25</b>
<b>Malta</b>	45	20	/	<b>34</b>
<b>Nizozemska</b>	84	55	14	<b>20</b>
<b>Avstrija</b>	67	36	8	<b>19</b>
<b>Poljska</b>	44	16	4	<b>31</b>
<b>Portugalska</b>	40	9	13	<b>26</b>
<b>Romunija</b>	24	3	1	<b>24</b>
<b>Slovenija</b>	<b>53</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>35</b>
<b>Slovaška</b>	56	16	8	<b>22</b>
<b>Finska</b>	79	48	26	<b>23</b>
<b>Švedska</b>	80	53	7	<b>16</b>
<b>Združeno</b>	<b>72</b>	<b>53</b>	<b>9</b>	<b>23</b>
<b>Kraljestvo</b>				

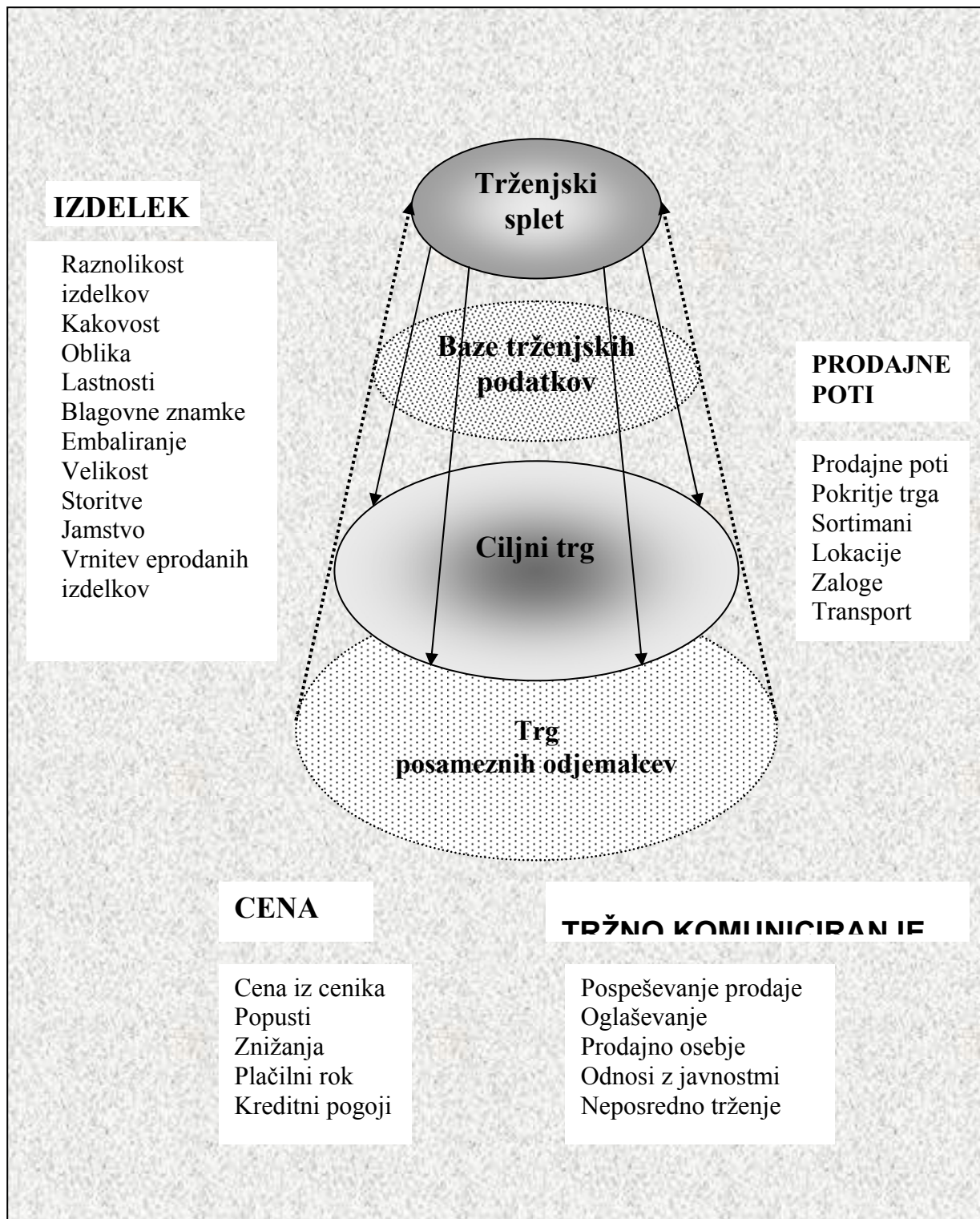
\* Podatki so v % oseb, starih od 16 do 74 let, glede na celotno populacijo

\*\* Podatki iz leta 2006

Vir: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs>

## Priloga 5: 4P-JI TRŽENJSKEGA SPLETA

Slika 4: 4P-ji trženjskega spleta z dodano bazo trženjskih podatkov in ciljnim trgom razširjenim na trg posameznih odjemalcev:



Vir: [www.janezdulc.com/teksti/4P-CRM.doc](http://www.janezdulc.com/teksti/4P-CRM.doc)

## **Priloga 6: OPTIMALNI TRŽNO-KOMUNIKACIJSKI SPLET**

Optimalni tržno-komunikacijski splet sestavlja 5 sestavin (Ferjan, 2007, str. 15):

- **Oglaševanje** je plačana oblika neosebnega tržnega komuniciranja o podjetju, izdelkih in aktivnostih preko masovnih sredstev javnega obveščanja
- **Neposredno trženje** – cilj je ustvariti odzive potencialnih kupcev na sporočila v medijih
- **Osebna prodaja** – zaradi osebnega stika je prepričljivejša, zagotavlja takojšnjo povratno informacijo
- **Stiki z javnostmi** je neplačana neosebna oblika komuniciranja - poteka preko sredstev javnega obveščanja v obliki novic
- **Pospeševanje prodaje** je aktivnost, s katero podjetje vpliva na kupce, da se odločijo za nakup izdelka in pri tem dobijo dodatno korist

## ***Priloga 7: TERMINSKI NAČRT PODJETJA ZA PRVO LETO POSLOVANJA***

Slika 5 (na strani 9) ponazarja posamezne ključne aktivnosti podjetja v obdobju pred začetkom poslovanja in v prvih nekaj mesecih poslovanja. Dolžina puščice je sorazmerna trajanju aktivnosti v tednih. Zaradi lažje predstavitve sem upoštevala, da ima mesec štiri tedne. Načrt je narejen pesimistično, kar pomeni, da vsebuje možne zamike posameznih aktivnosti.

Slika 5: Terminski načrt aktivnosti pred pričetkom in v začetnem obdobju poslovanja

AKTIVNOST	1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec	6. mesec	7. mesec	8. mesec	9. mesec	10. mesec	11. mesec	12. mesec
Urejanje pravnih zahtev	→											
Registracija podjetja	→											
Nakup gostovanja in domene spletne strani												
Izdelava spletne strani	→											
Izbira dobaviteljev		→	→									
Določitev prodajnih cen		→	→									
Priprava postopka od naročila do plačila izdelka		→	→									
Oglaševanje												→
Prejem naročil												→
Nabava in prodaja												→
Ocenjevanje uspešnosti poslovanja				→	→	→	→	→	→	→	→	→

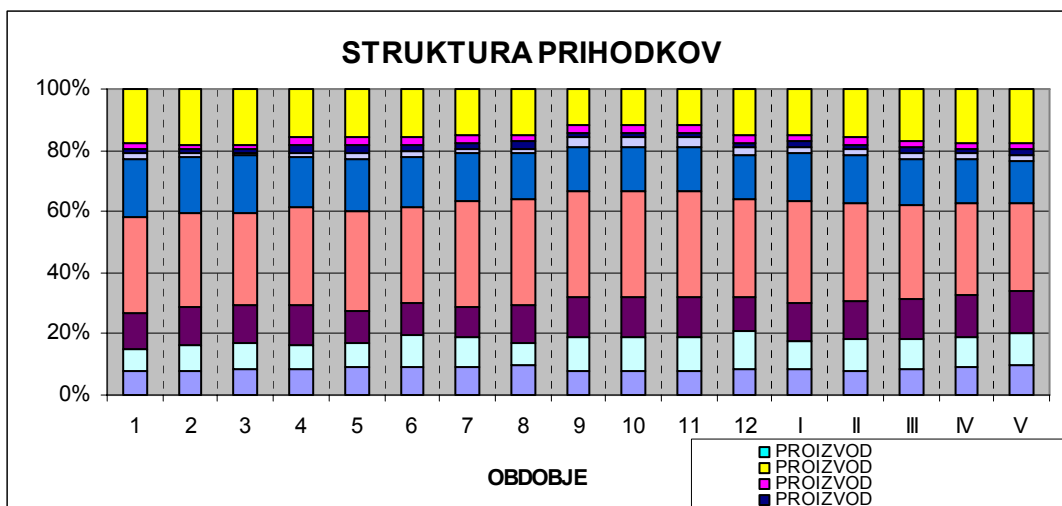
Vir: Lasten prikaz

## **Priloga 8: GLAVNE FINANČNE PROJEKCIJE**

PROJEKCIJE

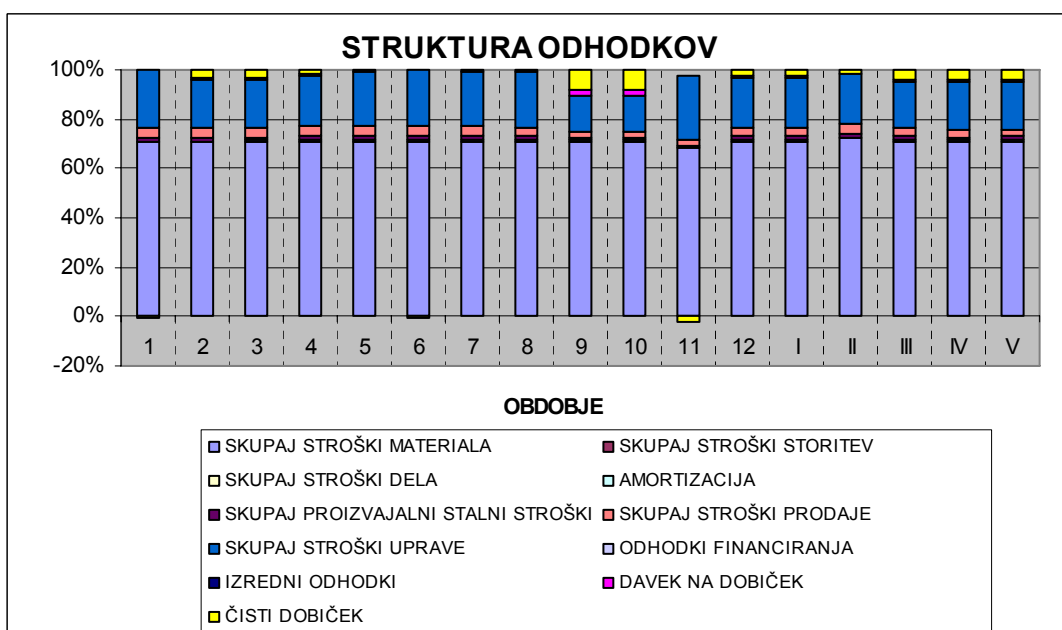
Iz excela projekcije:

Od 10 pa do 14 strani!



#### STRUKTURA ODHODKOV (v %)

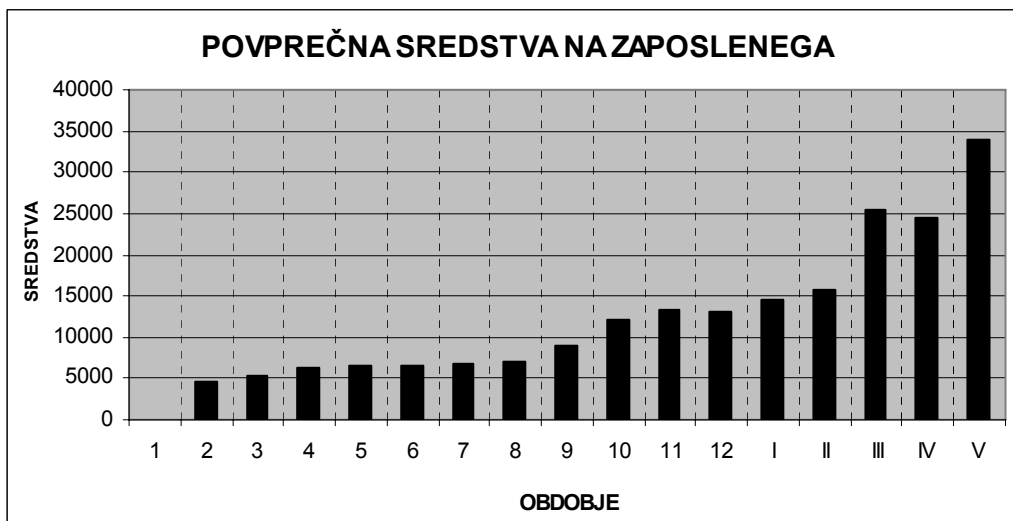
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	70,8	70,6	70,6	71,0	71,1	71,0	70,9	70,9	71,0	71,0	71,0	70,9	70,9	72,1	70,9	70,9	70,9
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI DELA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA	0,1	0,5	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,5	0,5	0,5	0,7	0,6	0,7	0,6	0,5	0,7
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	1,6	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4	1,1	1,1	1,1	1,4	1,3	1,4	1,4	1,3	1,3
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	4,6	3,8	3,8	4,0	4,1	4,0	3,8	3,8	2,5	2,5	2,5	3,5	3,5	3,5	3,7	3,3	3,0
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	23,2	19,7	19,5	20,5	22,1	23,0	22,1	21,9	14,6	14,6	27,0	20,4	20,4	20,5	18,4	19,4	19,1
ODHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	0,0	0,7	0,7	0,4	0,1	0,0	0,2	0,2	1,9	1,9	0,0	0,6	0,6	0,3	1,0	0,9	1,0
ČISTI DOBIČEK	-0,3	3,3	3,3	1,8	0,4	-0,2	0,8	1,0	8,3	8,3	-2,2	2,5	2,6	1,4	4,1	3,7	4,0



**POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU**

POVPREČNA SREDSTVA NA  
ZAPOSLENEGA

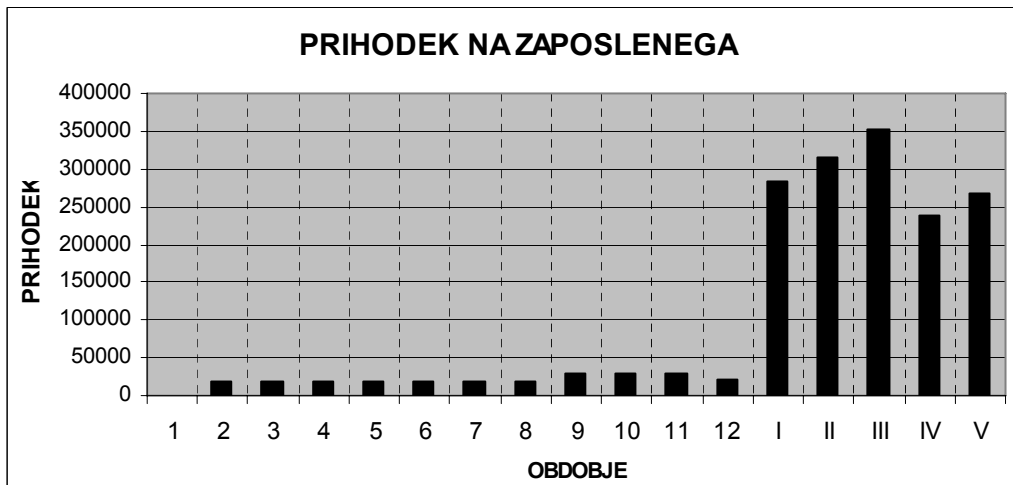
##### 4561 5279 6264 6630 6653 6773 7019 8931 12227 13404 13162 14456 15754 25537 24548 33955



**PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA**

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

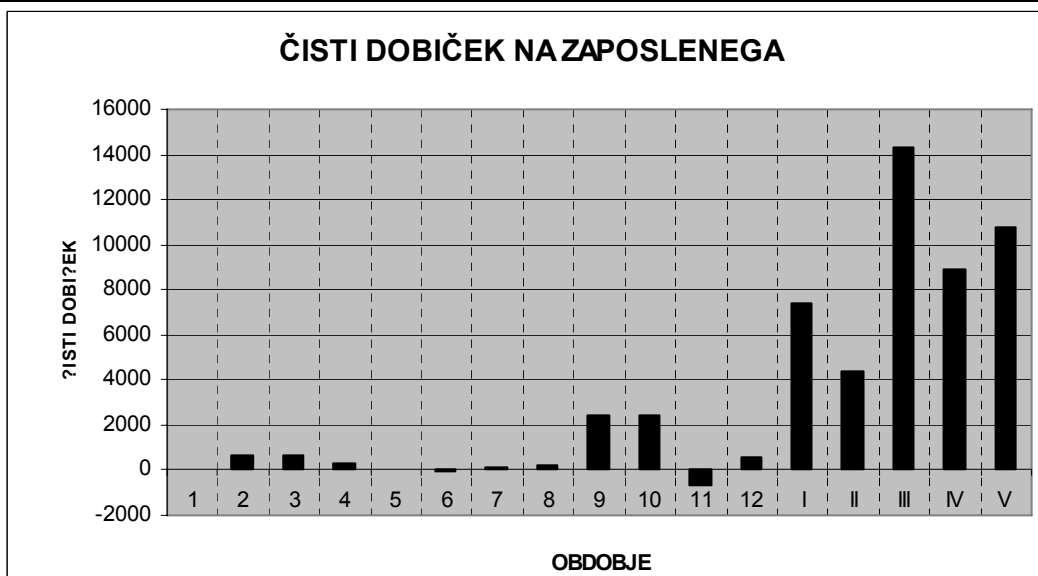
##### 19577 19702 18625 18249 18852 19595 19730 29627 29627 29627 21224 284498 315982 351575 239713 267561



**ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA**

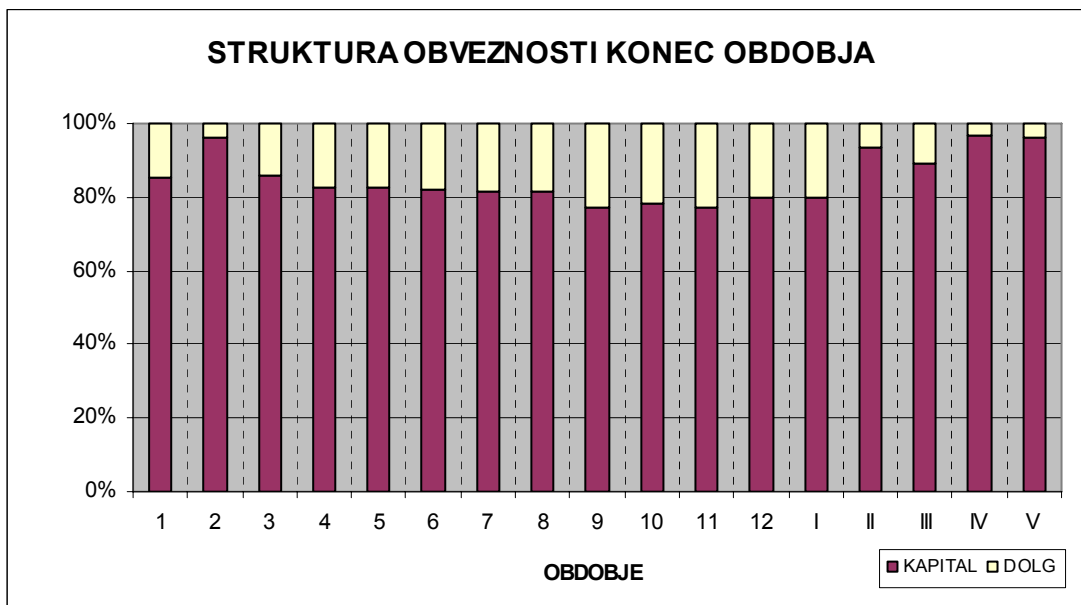
ČISTI DOBIČEK NA  
ZAPOSLENEGA

##### 640 642 341 65 -42 161 194 2462 2462 -663 535 7367 4360 14288 8884 10759

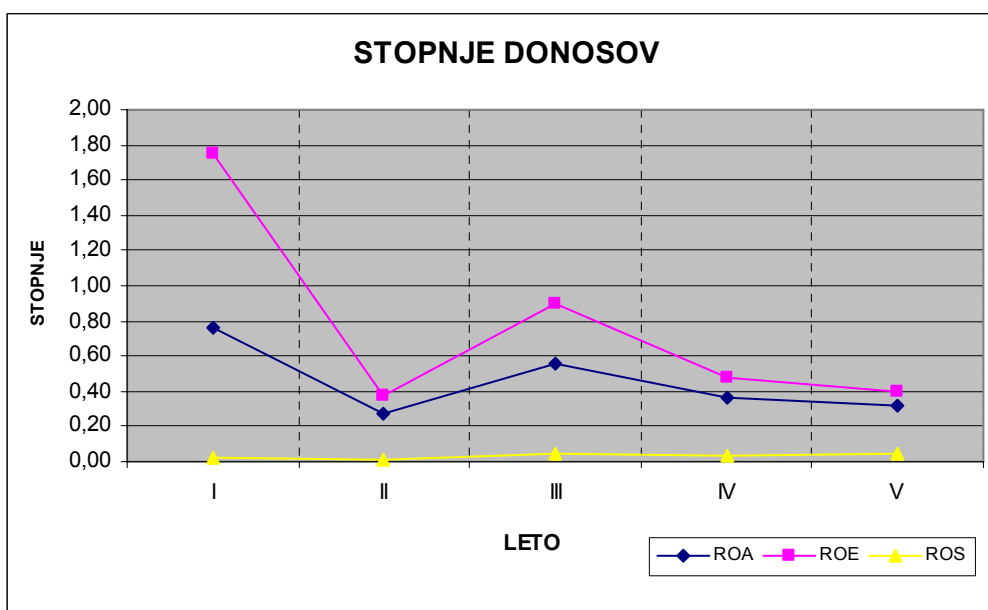


**STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)**

CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
KAPITAL	85,2	96,3	86,1	82,5	82,8	82,2	81,6	81,5	77,3	78,2	77,1	80,1	80,1	93,5	88,9	96,7	96,3		
DOLG	14,8	3,7	13,9	17,5	17,2	17,8	18,4	18,5	22,7	21,8	22,9	19,9	19,9	6,5	11,1	3,3	3,7		


**STOPNJE DONOSOV**

ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-0,11	1,68	1,46	0,65	0,12	-0,08	0,29	0,33	3,31	2,42	-0,59	0,49	0,76	0,28	0,56	0,36	0,32
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-0,13	1,85	1,61	0,78	0,14	-0,09	0,35	0,41	4,19	3,10	-0,76	0,62	1,75	0,38	0,90	0,48	0,39
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	0,00	0,03	0,03	0,02	0,00	0,00	0,01	0,01	0,08	0,08	-0,02	0,03	0,03	0,01	0,04	0,04	0,04


**INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)**

INTERNA STOPNJA DONOSA	71,4%	-7731	0	0	0	0	0	114356
------------------------	-------	-------	---	---	---	---	---	--------

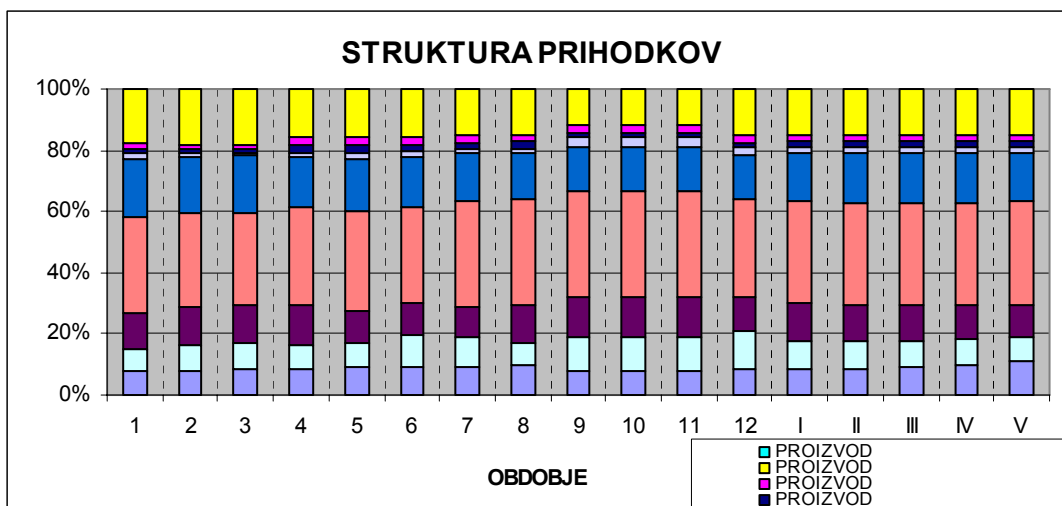


## **Priloga 9: OPTIMISTIČNE FINANČNE PROJEKCIJE**

PROJEKCIJE

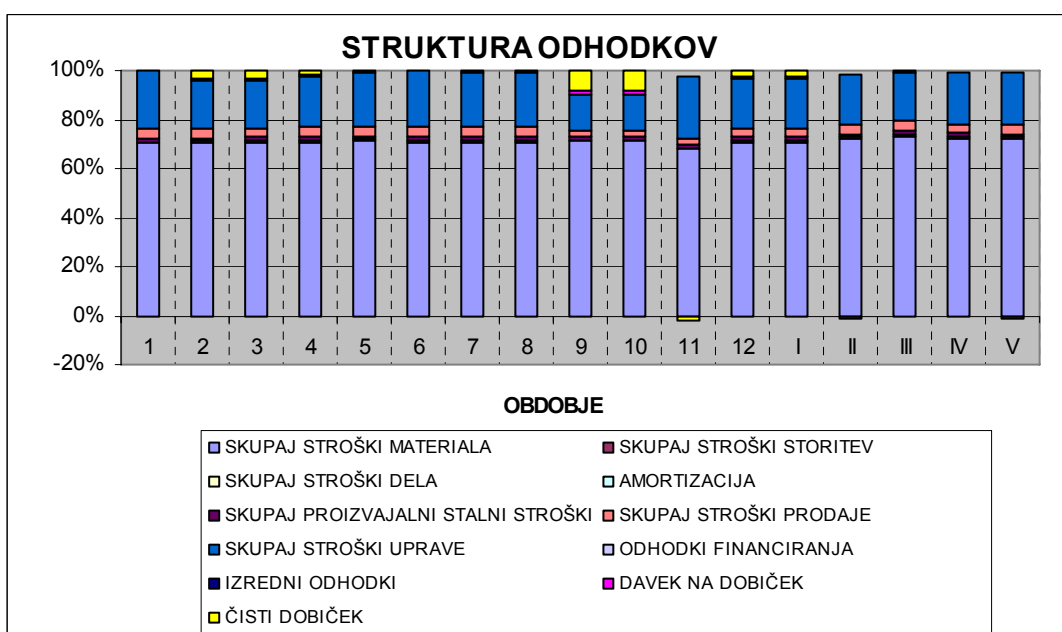
Iz excela projekcije:

Od 18 strani naprej pa do 22



#### STRUKTURA ODHODKOV (v %)

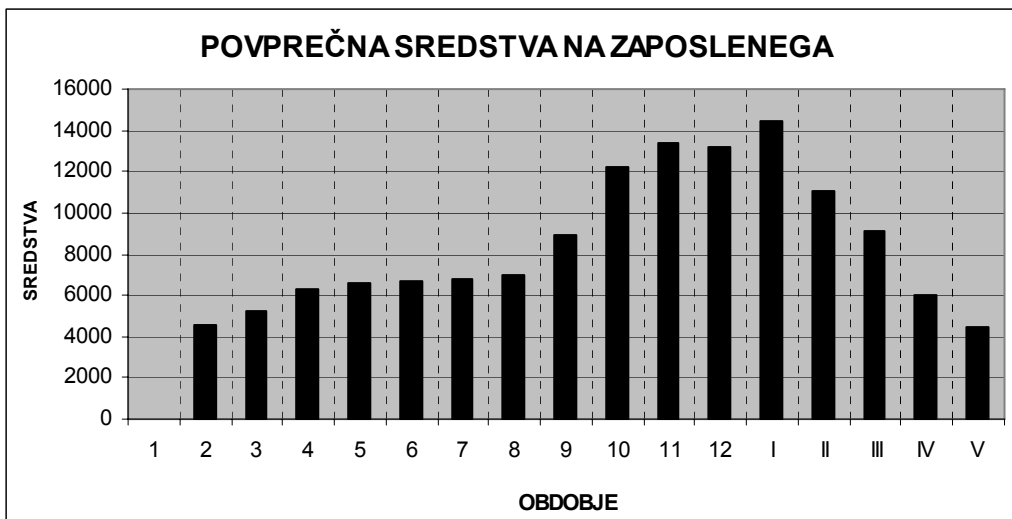
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	70,8	70,6	70,6	71,0	71,1	71,0	70,9	70,9	71,0	71,0	71,0	70,9	70,9	74,4	73,2	73,2	73,2
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI DELA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA	0,1	0,5	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,5	0,5	0,5	0,7	0,6	0,7	0,6	0,5	0,8
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	1,6	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4	1,1	1,1	1,1	1,4	1,3	1,5	1,5	1,5	1,5
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	4,6	3,8	3,8	4,0	4,1	4,0	3,8	3,8	2,5	2,5	2,5	3,5	3,5	3,7	4,0	3,7	3,4
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	23,2	19,7	19,5	20,5	22,1	23,0	22,1	21,9	14,6	14,6	27,0	20,4	20,4	21,3	19,8	21,5	22,0
ODHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	0,0	0,7	0,7	0,4	0,1	0,0	0,2	0,2	1,9	1,9	0,0	0,6	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0
ČISTI DOBIČEK	-0,3	3,3	3,3	1,8	0,4	-0,2	0,8	1,0	8,3	8,3	-2,2	2,5	2,6	-1,6	0,9	-0,5	-0,9



#### POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU

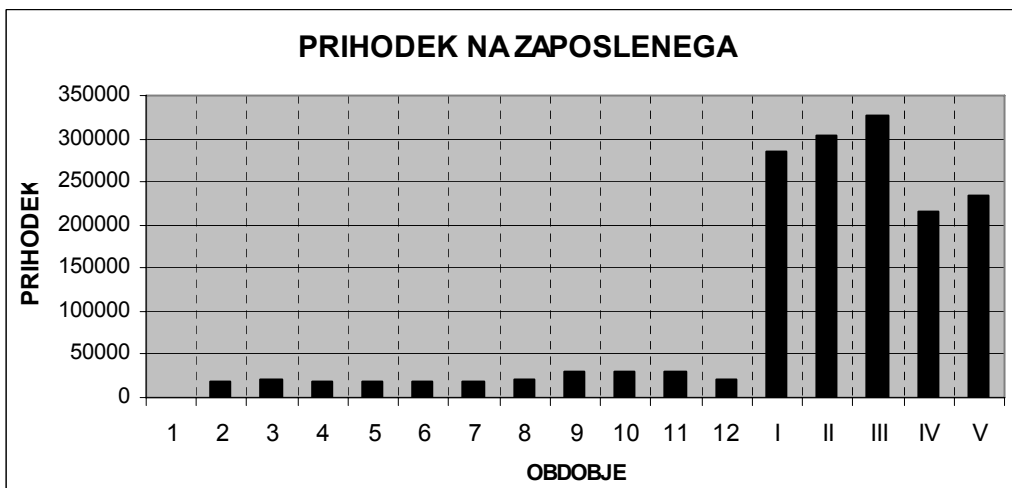
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA

##### 4561 5279 6264 6630 6653 6773 7019 8931 12227 13404 13162 14456 11061 9155 6000 4462



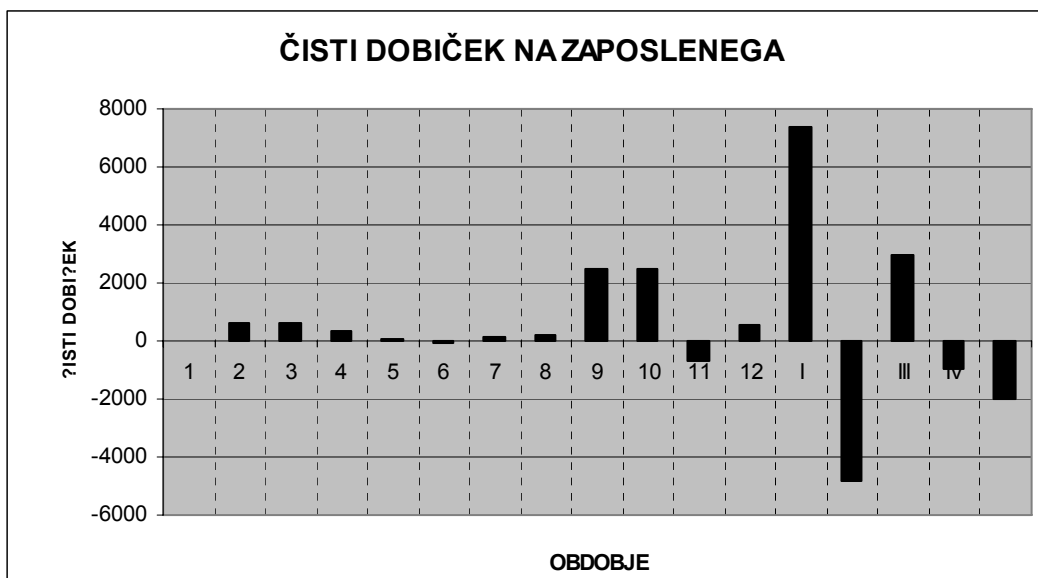
**PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA**  
 PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

##### 19577 19702 18625 18249 18852 19595 19730 29627 29627 29627 21224 284498 303745 326329 215556 233113



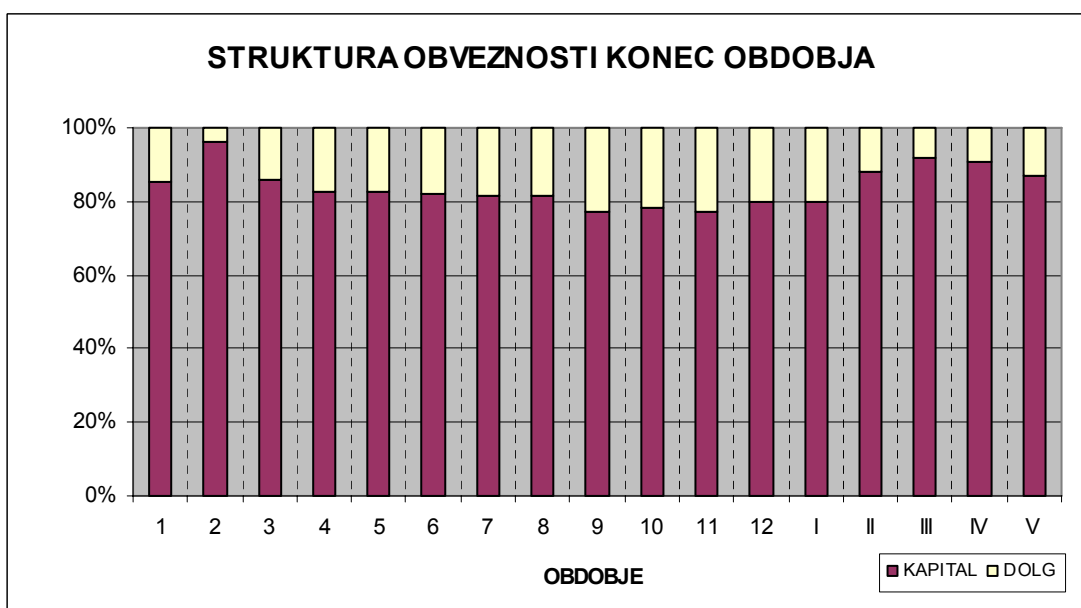
**ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA**  
 ČISTI DOBIČEK NA  
 ZAPOSLENEGA

##### 640 642 341 65 -42 161 194 2462 2462 -663 535 7367 -4824 2996 -971 -2006



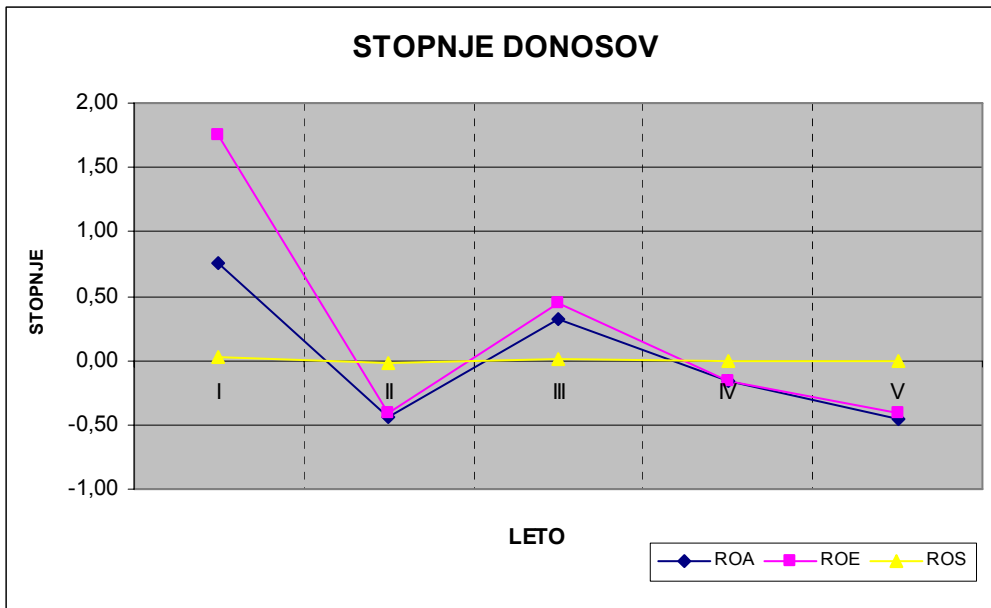
#### STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)

CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL	85,2	96,3	86,1	82,5	82,8	82,2	81,6	81,5	77,3	78,2	77,1	80,1	80,1	88,2	91,7	90,8	87,1		
DOLG	14,8	3,7	13,9	17,5	17,2	17,8	18,4	18,5	22,7	21,8	22,9	19,9	19,9	11,8	8,3	9,2	12,9		



#### STOPNJE DONOSOV

ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-0,11	1,68	1,46	0,65	0,12	-0,08	0,29	0,33	3,31	2,42	-0,59	0,49	0,76	-0,44	0,33	-0,16	-0,45	
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-0,13	1,85	1,61	0,78	0,14	-0,09	0,35	0,41	4,19	3,10	-0,76	0,62	1,75	-0,42	0,44	-0,16	-0,40	
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	0,00	0,03	0,03	0,02	0,00	0,00	0,01	0,01	0,08	0,08	-0,02	0,03	0,03	-0,02	0,01	0,00	-0,01	



INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)

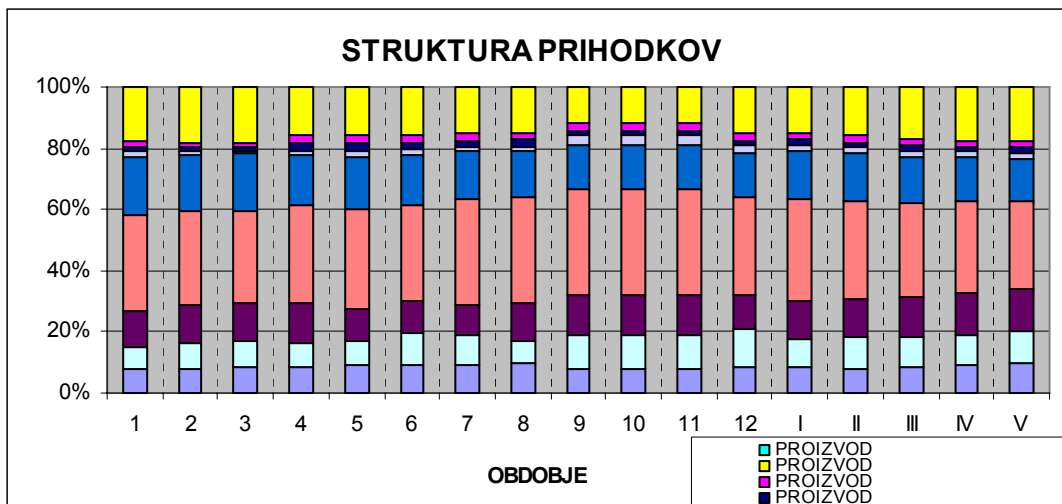
		0	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA	3,0%	-7731	0	0	0	0	8955

## **Priloga 10: PESIMISTIČNE FINANČNE PROJEKCIJE**

### PROJEKCIJE

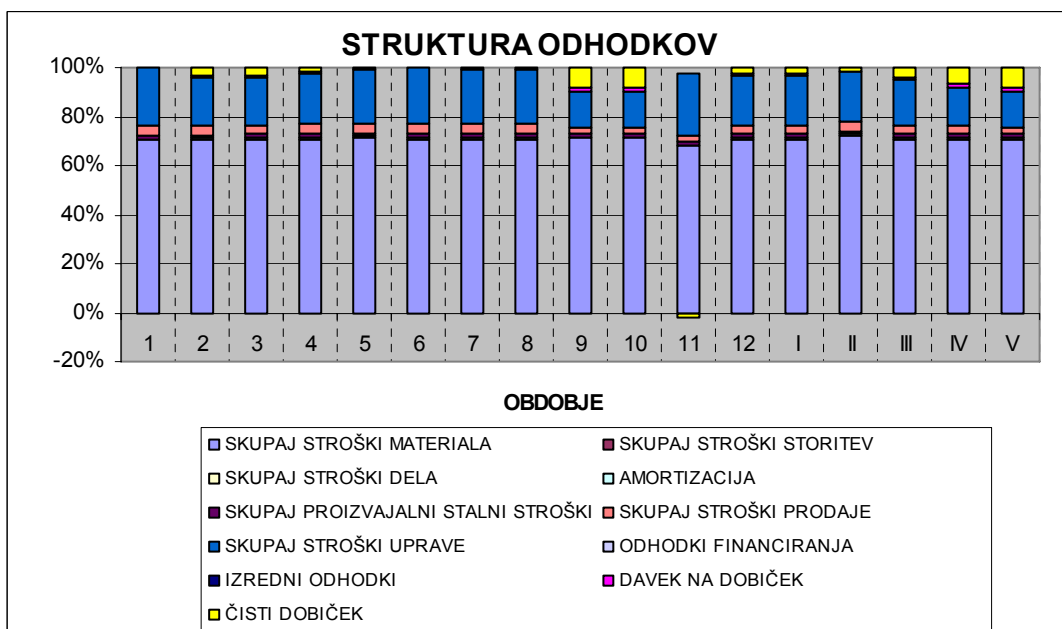
Iz excela projekcije:

Od 27 strani naprej do 31



#### STRUKTURA ODHODKOV (v %)

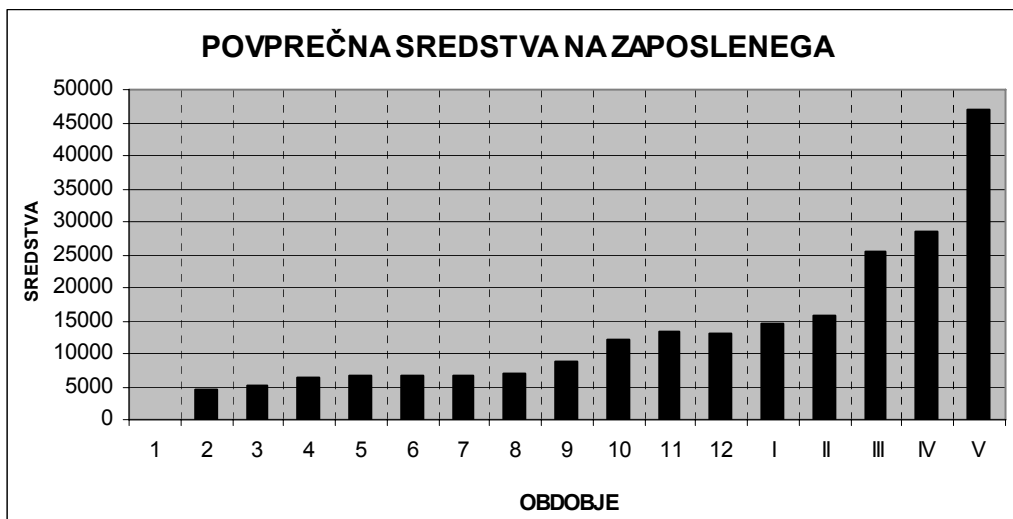
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	70,8	70,6	70,6	71,0	71,1	71,0	70,9	70,9	71,0	71,0	71,0	70,9	70,9	72,1	70,9	70,9	70,9
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI DELA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA	0,1	0,5	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	0,6	0,7	0,5
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	1,6	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4	1,1	1,1	1,1	1,4	1,3	1,4	1,4	1,3	1,3
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	4,6	3,8	3,8	4,0	4,1	4,0	3,8	3,8	2,5	2,5	2,5	3,5	3,5	3,5	3,7	3,3	3,0
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	23,2	19,7	19,5	20,5	22,1	23,0	22,1	21,9	14,6	14,6	27,0	20,4	20,4	20,5	18,4	16,0	14,3
ODHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	0,0	0,7	0,7	0,4	0,1	0,0	0,2	0,2	1,9	1,9	0,0	0,6	0,6	0,3	1,0	1,6	2,0
ČISTI DOBIČEK	-0,3	3,3	3,3	1,8	0,4	-0,2	0,8	1,0	8,3	8,3	-2,2	2,5	2,6	1,4	4,1	6,4	7,9



**POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU**

POVPREČNA SREDSTVA NA  
ZAPOSLENEGA

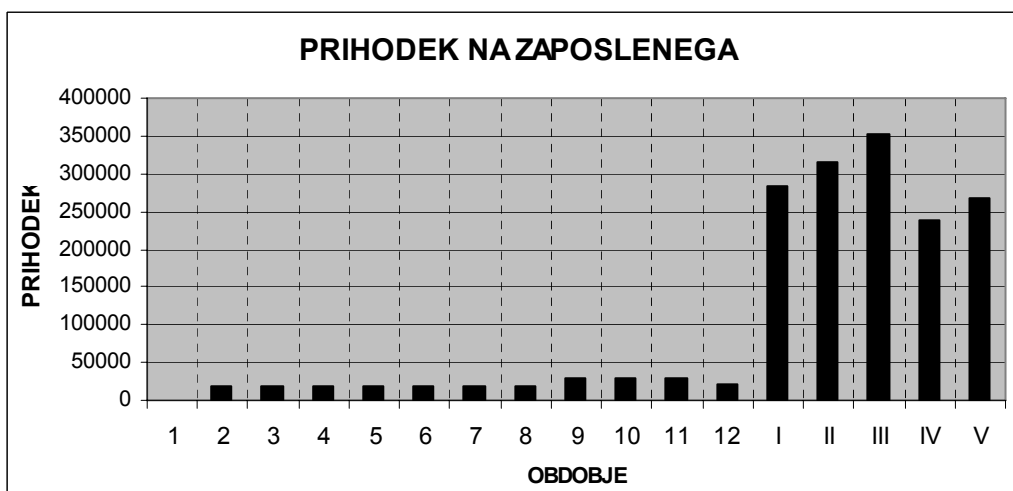
##### 4561 5279 6264 6630 6653 6773 7019 8931 12227 13404 13162 14456 15754 25537 28600 46866



**PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA**

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

##### 19577 19702 18625 18249 18852 19595 19730 29627 29627 29627 21224 284498 315982 351575 239713 267561

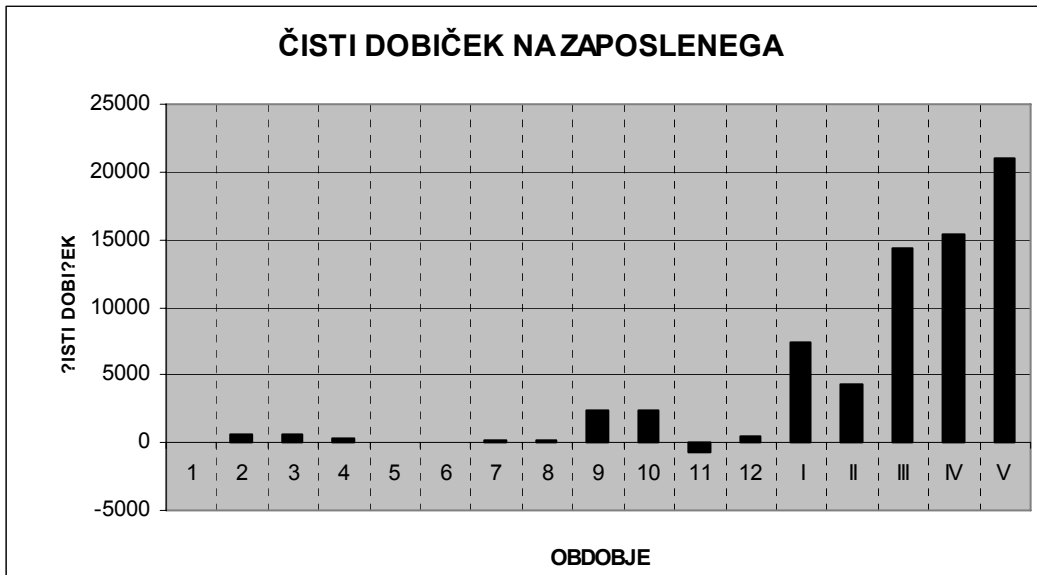




**ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA**

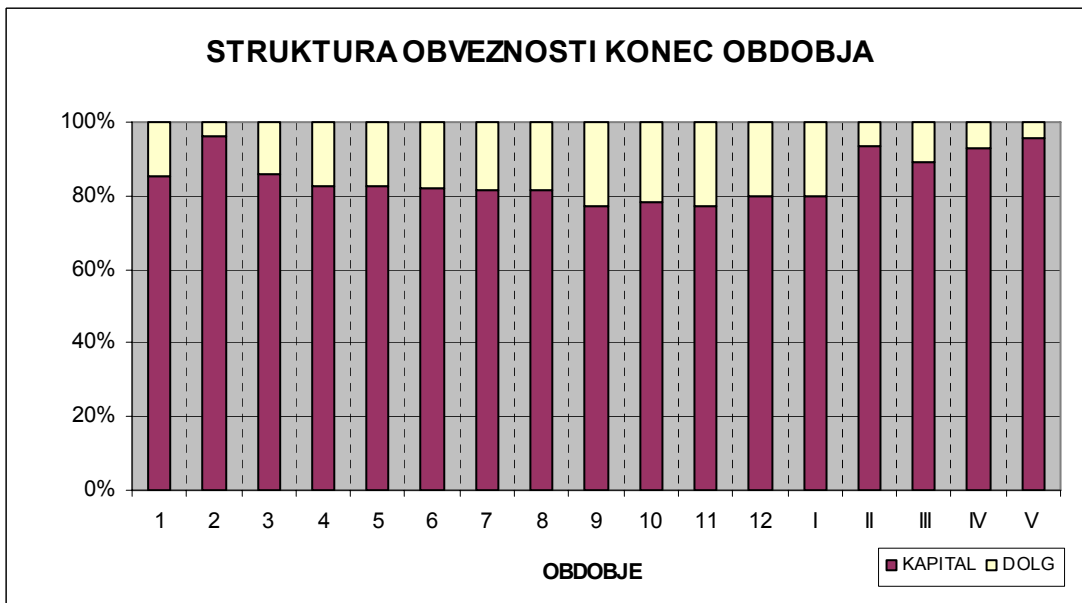
ČISTI DOBIČEK NA  
ZAPOSLENEGA

##### 640 642 341 65 -42 161 194 2462 2462 -663 535 7367 4360 14288 15368 21044



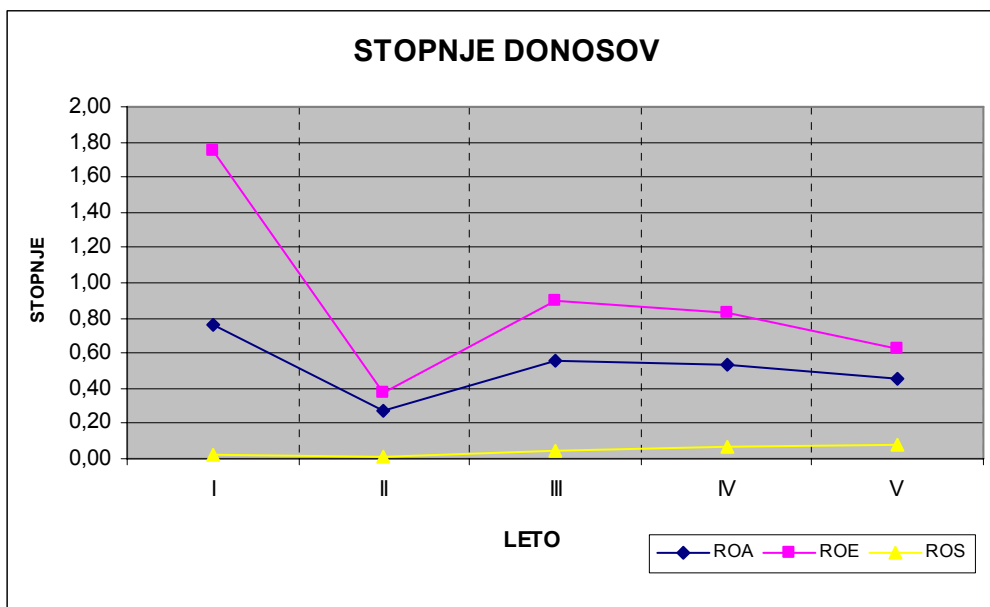
**STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)**

CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL	85,2	96,3	86,1	82,5	82,8	82,2	81,6	81,5	77,3	78,2	77,1	80,1	80,1	93,5	88,9	93,0	95,8	
DOLG	14,8	3,7	13,9	17,5	17,2	17,8	18,4	18,5	22,7	21,8	22,9	19,9	19,9	6,5	11,1	7,0	4,2	



**STOPNJE DONOSOV**

ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-0,11	1,68	1,46	0,65	0,12	-0,08	0,29	0,33	3,31	2,42	-0,59	0,49	0,76	0,28	0,56	0,54	0,45
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-0,13	1,85	1,61	0,78	0,14	-0,09	0,35	0,41	4,19	3,10	-0,76	0,62	1,75	0,38	0,90	0,83	0,62
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	0,00	0,03	0,03	0,02	0,00	0,00	0,01	0,01	0,08	0,08	-0,02	0,03	0,03	0,01	0,04	0,06	0,08



**INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)**

INTERNA STOPNJA DONOSA	84,4%	0	I	II	III	IV	V
		-7731	0	0	0	0	164660