

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRIPRAVA POSLOVNEGA NAČRTA IN PLANA PROJEKTA NA
PRIMERU TURISTIČNEGA VODNIKA**

Ljubljana, september 2016

MIRANDA ŠKAPER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Miranda Škaper, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Priprava poslovnega načrta in plana projekta na primeru turističnega vodnika, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Aljažem Staretom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 05. 09. 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 IZDELAVA POSLOVNEGA NAČRTA.....	2
1.1 Poslovni načrt.....	2
1.2 Povzetek poslovnega načrta	3
1.2.1 Opis podjetja.....	3
1.2.2 Priložnost in strategija podjetja	4
1.2.3 Ciljni trgi	5
1.2.4 Konkurenčne prednosti novega izdelka.....	5
1.2.5 Ekonomika podjetja.....	6
1.2.5.1 Stroški	6
1.2.5.2 Prihodki.....	7
1.2.5.3 Točka preloma	7
1.2.6 Vodstvene skupine in kadri	8
1.3 Predstavitev izdelka, podjetja in panoge.....	9
1.3.1 Opis panoge, podjetja in izdelka.....	9
1.3.2 Načrt prodaje in tržna strategija.....	10
1.4 Raziskava trga	11
2 PLANIRANJE PROJEKTA.....	12
2.1 Projekt in projektni menedžment	12
2.1.1 Projekt.....	12
2.1.2 Projektni menedžment	13
2.2 Življenjski cikel projekta	15
2.3 Planiranje	16
2.3.1 Členitev projekta po aktivnostih (WBS)	17
2.3.2 Terminski načrt.....	18
2.3.3 Viri in stroški projekta.....	19
2.3.4 Tveganja na projektu	20
3 PRIMER POSLOVNEGA NAČRTA IN PLAN IZVEDBE PROJEKTA.....	23
3.1 Predstavitev podjetja in podrobna opredelitev projekta.....	23
3.2 Poslovni načrt.....	23
3.2.1 Opis panoge in izdelka	23
3.2.2 Ciljni trgi	24
3.2.3 Konkurenčna prednost.....	25
3.2.4 Vodstvena skupina in kadri	25
3.2.5 Raziskava trga	26
3.2.6 Načrt prodaje in tržna strategija podjetja.....	27
3.2.6.1 Načrt prodaje.....	27
3.2.6.2 Priložnost in strategija trženja turističnega vodnika	28
3.2.7 Finančni plan za izdajo turističnega vodnika	29

3.3	Plan izvedbe projekta.....	36
3.3.1	Prikaz planiranja turističnega vodnika za Ljubljano	37
SKLEP.....		44
LITERATURA IN VIRI.....		45
PRILOGE		

KAZALO TABEL

Tabela 1: Predstavitev prodajnega kanala po vrsti izdelka	27
Tabela 2: Stroški poslovanja za prvo leto (V EUR).....	30
Tabela 3: Primerjava prihodkov za prvo leto poslovanja za eno prodano e-knjigo (v EUR)	31
Tabela 4: Primerjava prihodkov in stroškov poslovanja za eno prodano tiskano knjigo glede na prodajni kanal (v EUR)	31
Tabela 5: Izračun točke preloma	33
Tabela 6: Predvideni prihodki in prodane količine za 1. leto poslovanja (v EUR).....	34
Tabela 7: Predvideni prihodki s strani oglaševalcev in podpornikov projekta (v EUR).....	35
Tabela 8: Izkaz uspeha in poslovni izid za tri leta (v EUR).....	35
Tabela 9: Letni stroški za prva tri leta (v EUR)	36
Tabela 10: Stroški projekta (v EUR).....	41
Tabela 11: Primer ocenjenih tveganj na projektu in obvladovanje tveganj na primeru projekta.....	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Točka preloma	8
Slika 2: Življenjski cikel projekta	15
Slika 3: Členitev projekta po aktivnostih (WBS).....	37
Slika 4: Terminski plan za projekt izdaje turističnega vodnika	37
Slika 5: Prikaz človeških virov po aktivnostih in potrebni časovni razpoložljivosti	39

UVOD

Ljubljana je v zadnjih letih postala turistično hitro rastoče mesto. Devetega februarja 2016 je v Bruslju prejela naziv Zelena prestolnica Evrope, kar je mesto še dodatno predstavilo svetu, hkrati pa je postalo privlačnejše za turiste. Veliko ljudi prihaja v Ljubljano na dopust ali se v njej ustavi za kratek čas, nato pa nadaljuje pot do svoje želene destinacije. Za turiste na splošnem je poskrbljeno, vendar se poraja vprašanje, ali so v tej skupini zajeti invalidi, ki so odvisno od invalidskega vozička. Ti morajo pri dolгих ali kratkih potovanjih vložiti veliko truda, da pridobijo informacije, ki bi jim olajšale dopust in omogočile brezskrbno uživanje v Ljubljani.

Za lažje razumevanje besede invalid najprej pogledjmo, kako jo definira Slovar slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ): »invalid -a m (i) kdor je zaradi prirojene telesne napake, posledic bolezni, poškodbe nesposoben ali le delno sposoben za delo« (Slovar Slovenskega knjižnega jezika, 1975, str. 66).

V diplomskem delu se bomo osredotočali na invalide, ki so kakorkoli motorično onespособljeni in zato uporabniki invalidskih vozičkov, torej na tako imenovane gibalno ovirane osebe.

Nekaj ljubljanskih hotelov na svojih spletnih straneh ponuja informacije o dostopnosti in uporabi različnih storitev. Na žalost so taki primeri osamljeni ali predstavljeni podatki niso zadostni. Zadeva se seveda ne konča pri hotelih. Vsaka oseba ima številne druge potrebe, kot samo preživeti dan v hotelski sobi. Ker smo na področju turizma opazili omejeno ponudbo informacij o dostopnosti objektov gibalno oviranim osebam, potreba po takšnih informacijah pa postaja vedno večja, bomo v diplomskem delu predstavili poslovni načrt za izdajo turističnega vodnika za Ljubljano in plan izvedbe projekta. Turistični vodnik bo vseboval informacije o dostopnosti turističnih objektov in storitev v Ljubljani ter bo po naših informacijah prvi v vrsti takih vodnikov na svetu.

Turizem je v glavnem osredotočen na generično ponudbo, ki zagotavlja več ali manj enake pogoje, razlike so le v mestu in kakovosti oziroma standardu nastanitve. Samo v Sloveniji invalidi predstavljajo približno 12–13 % prebivalcev, kar je približno med 160.000 in 170.000 oseb celotnega slovenskega prebivalstva. To nakazuje, da je skupina ljudi, ki bi lahko izkoristila nakup omenjenega izdelka, obsežna, zato je ključno, da se turizem tej skupini ljudi prilagodi ter ji končno ponudi prilagojeno ponudbo.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu bomo obravnavali elemente poslovnega načrta in planiranje projekta, v praktičnem delu pa podrobneje opredelili projekt, poslovni načrt in plan izvedbe na dejanskem primeru turističnega vodnika.

- V prvem delu teoretičnega dela podrobneje pregledamo teorijo priprave poslovnega načrta, kjer opredelimo pomembnost priprave poslovnega načrta in njegove elemente.
- V drugem delu teoretičnega dela se osredotočamo na planiranje projekta, kjer bomo najprej razložili osnovne pojme, kot so projekt in projektni menedžment, nato pa bomo podrobneje pogledali planiranje projekta, kot nam narekujejo različni domači in tuji avtorji.
- Tretji del, ki predstavlja praktični del diplomskega dela, bomo razdelili na tri dele, in sicer bomo v prvem delu predstavili podjetje, v drugem delu bomo pripravili poslovni načrt za izdajo turističnega vodnika, kamor bomo vključili dejansko analizo trga, konkurenco in finančno projekcijo, ki bo osredotočena na redno poslovanje podjetja. V tretjem delu bomo prikazali dejanski plan izdaje turističnega vodnika, kjer se bomo osredotočili predvsem na planiranje časa, virov, stroškov in obvladovanja tveganj z izdajo turističnega vodnika.

Cilj diplomskega dela je izdelava poslovnega načrta in plana izvedbe projekta, se pravi izdaja turističnega vodnika za Ljubljano z namenom olajšati potovanja gibalno oviranim osebam, ki se morajo vsakodnevno srečevati s problemom dostopnosti in prilagojenosti. To bomo naredili z izdajo turističnega vodnika, ki predstavlja cilj projekta in omogoča lažje planiranje potovanja vse od zadovoljitve osnovnih do drugih potreb, ki jih ima vsak turist, kot na primer ogled mesta, uporaba javnih sanitarij, obisk dogodkov, ki jih pripravlja mesto itd. V vodniku bodo opisane vse dejavnosti in storitve, ki so gibalno oviranim na voljo, z jasnim opisom, ki kupcu takoj razjasni primernost glede na njegovo stopnjo invalidnosti.

Projekta se bom lotila iz poslovno-organizacijskega vidika, saj bom pripravila poslovni načrt in plan projekta. Uporabljen metoda dela bo deskriptivna metoda ob prebiranju domače in tuje literature. Proučevali bomo literaturo s področja izdelave poslovnih načrtov in projektnega menedžmenta.

1 IZDELAVA POSLOVNEGA NAČRTA

1.1 Poslovni načrt

Timmons in Spinelli (2004, str. 397) menita, da je poslovni načrt pomemben proces načrtovanja, ki nam pomaga transformirati idejo v priložnost.

Podjetniku bo poslovni načrt pomagal pri pridobivanju sredstev ter pri razvijanju strateškega načina razmišljanja in smernicah za prihodnost (Pomurski tehnološki park, 2009, str. 4). Pšeničny et al. (2000, str. 248) opredelijo poslovni načrt kot najpomembnejši pisni dokument, s katerim podjetje preveri vse elemente bodočega podjetja. Poslovni načrt opredeli podjetnikovo vizijo, poslanstvo in cilje ter opiše, kakšno strategijo bo podjetje ubralo (Podjetniški portal, 2016a).

Pri navajanju različne literature ugotavljamo, da se avtorji strinjajo, da je poslovni načrt dokument, ki je izredno pomemben pri načrtovanju podjetja oziroma uresničitvi poslovne priložnosti in omogoča podjetjem, da izvedejo načrtano vizijo.

Poglejmo, kaj avtorji navajajo kot razlog za pripravo poslovnega načrta:

- Vahčič, Bučar, Drnovšek in Logar (2002, str. 1) so mnenja, da s tem podjetniki načrtujejo poslovno aktivnost od ideje do končnega rezultata, ki ga v glavnem predstavlja dobiček. Poslovni načrt podjetnik pripravi, da zagotovi kapital, oceni poslovno zamisel ter njene prednosti in slabosti in se na ta način izogne morebitnim dragim napakam.
- Drnovšek in Stritar (2012, str. 11) pravita, da si lahko s poslovnim načrtom pomagamo pri spoznavanju posla, v katerega želimo vstopiti. Z njim vidimo svoje prednosti, omogoča nam spoznavanje konkurence, pomaga nam tudi pri odkrivanju novih priložnosti in nakaže, kakšne vodstvene sposobnosti so potrebne.

Poslovni načrt ni pomemben samo za podjetja, ampak tudi za druge vključene subjekte, kot so na primer vlagatelji ali novo osebje, ki skuša razumeti posel ter njegov namen in cilj. Zato je poslovni načrt pomemben, ker (Ministrstvo za šolstvo in šport, 2015, str 4):

- z njim določimo donosnost posla na trgu,
- podjetniku daje smernice pri organiziranju njegovih planskih dejavnosti in
- je pomembno orodje pri pridobivanju financ.

Razlogi za pripravo poslovnega načrta so jasni. Z njim natančno opredelimo svojo poslovno priložnost, definiramo njene prednosti in slabosti ter se odločimo, kako ukrepati, če se med izvršitvijo pojavijo slabosti. Pokaže nam tudi, kolikšen kapital je potreben za izvršbo poslovne priložnosti.

V nadaljevanju predstavljamo priporočljive vsebine poslovnega načrta in način njihove priprave.

1.2 Povzetek poslovnega načrta

S povzetkom poslovnega načrta utemeljimo poslovno priložnost. Vsebinsko mora povzetek poslovnega načrta vključevati kratek opis pomembnih vidikov poslovnega načrta, kot so predstavitev izdelka oz. storitve, vrednosti za uporabnika, potencialni trg, predviden obseg prodaje, sposobnost ključnih kadrov, potrebna finančna sredstva in pričakovani donos vloženih sredstev (Podjetniški portal, 2016c).

1.2.1 Opis podjetja

Drnovšek, Stritar in Vahčič (2005, str. 7) izpostavijo, da je v tem delu poslovnega načrta

potrebno na kratko predstaviti podjetje. Če podjetje že posluje, se je potrebno osredotočiti na zadnje pomembne dogodke podjetja in na načrtane cilje, ki jih ima za prihodnost.

1.2.2 Priložnost in strategija podjetja

Na začetku vsakega uspešnega podjetja je dobra ideja. Ideja, ki jo je potrebno v pravem trenutku prepoznati in izkoristiti.

Drnovšek in Stritar (2012, str. 1) pravita, da podjetniška priložnost označuje razmere, v katerih se pojavijo nove dobrine, storitve, surovine ali organizacijske metode. Če tako priložnost identificiramo, lahko v podjetju povečamo ali izboljšamo učinkovitost obstoječih izdelkov ali storitev, tako da odkrijemo nova poslovna razmerja.

Vahčič et al. (2002, str. 8) so mnenja, da priložnost nastane v trenutku, ko vzpostavimo povezavo med obstoječim in želenim stanjem v nekem procesu. Če se stvar izide s stopnjo koristnosti in dobičkom, govorimo o podjetniški (poslovni) priložnosti.

Obstajajo tudi edinstvene priložnosti, ki jih imenujemo tržne niše. Imber in Toffler (2000, str. 345) predstavita tržno nišo kot izdelke z majhnim tržnim deležem, ki pa imajo ciljno skupino, ki bi kupila izdelek. Tržne niše imajo veliko potenciala in priložnosti za prodajo izdelka ter so velikokrat brez konkurence na trgu.

Sklenemo lahko, da mora podjetje poslovno priložnost najprej prepoznati, nato jo pa znati izkoristiti, za kar potrebujemo dobro strategijo, ki bo podjetje vodila do končnega cilja. Strategijo podjetja različni avtorji opredeljujejo tako:

- Drnovšek in Stritar (2012, str. 25) menita, da moramo skupaj z odločitvijo, kaj želimo s podjetjem doseči, tudi oblikovati in izpolniti sistem ciljev, da bi to stanje dosegli. Za doseg vsakega zastavljenega cilja je potrebno opraviti naloge. Sistemu ciljev in nalog, ki jih je treba opraviti, rečemo tudi strategija. Ta je tista, ki podjetju pomaga, da ostane na načrtani poti.
- Brez dobro pripravljene strategije razvoja podjetja je doseganje dobrih rezultatov lahko zgolj naključje, zato je potrebno analizirati okolje, preveriti strateške cilje, vizijo in poslanstvo ter strategije za doseganje zastavljenih ciljev (Qm.Partner, 2016).
- Priprava poslovne strategije ima za podjetje velik pomen, saj nam ta proces omogoča, da preučimo, kakšne so možnosti nadaljnjega razvoja. Strategija mora biti kratka in jedrnata ter mora vsebovati natančne cilje in postopke za uresničitev zastavljene strategije (Kop, 2014).

1.2.3 Ciljni trgi

Na začetku se moramo osredotočiti na skupino ljudi, ki jim bo izdelek namenjen, saj z izdelkom ne moremo oskrbovati vseh kupcev, zato definiramo našo ciljno skupino, ki bo največ pridobila z nakupom izdelka. Potrebno se je osredotočiti na kupca in njegove potrebe.

- Snoj in Gabrijan (2004, str. 38) imenujeta ciljni trg tudi »bojišče«, saj vključuje vse izdelke, ki konkurirajo za zadovoljitev istih potreb določenih ciljnih skupin.
- Ciljni trg neke organizacije so ciljne skupine z določenimi potrebami, ki se že oziroma se še bodo odzvale na izdelke podjetja (Snoj, 2005, str. 2).
- Levens (2010, str. 98–99) pravi, da je določanje ciljnega trga proces ocenjevanja in izbiranja najprimernejšega ciljnega trga. Za doseg pravega trga moramo razumeti, kakšne so potrošnikove želje in potrebe.

Iz naštetega je jasno, da lahko brez pravega določanja ciljnega trga naletimo na težave, saj se nam lahko zgodi, da izdelek, ki ga bomo prodajali na trgu, ne bo dosegel prave ciljne publike, če ne poznamo kupcev in njihovih potreb. Ko določimo ciljni trg, lahko preverimo, kdo so naši konkurentje in ocenimo konkurenčno prednost izdelka pred njimi.

1.2.4 Konkurenčne prednosti novega izdelka

Konkurenčna prednost je eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri uveljavitvi novega proizvoda na trgu.

Rao in Steckel (1998, str. 269) menita, da so podjetja zadolžena za razvoj določenih znanj in virov, ki uresničijo zadani namen in cilje. Podjetje mora pridobljena znanja in vire uporabiti tako, da prodaja svoje izdelke ali storitve po nižji ceni, ali kupcu zagotoviti visoko dodano vrednost.

Da bi bili konkurenčni in imeli konkurenčno prednost, moramo najprej izvedeti, ali konkurenca sploh obstaja in kaj točno na trgu ponuja.

Kot pravi Kotler (2003, str. 22–24), so na kratki rok najnevarnejši konkurenti tisti, ki so najbolj podobni našemu podjetju. Kupci ne poznajo razlik, zato moramo ponuditi nekaj različnega, da vzbudimo interes stranke. Podjetja lahko črpajo konkurenčno prednost iz raznih virov, kot so superiornost v kakovosti, hitrosti, varnosti, storitvah, dizajnu, zanesljivosti, z nizkimi stroški, nizko ceno itd.

Kot omenjajo različni avtorji, je za konkurenčno prednost pomembno marsikaj, eden izmed pomembnejših pa je cena izdelka. Izjemno pomembno je, kako bomo oblikovali ceno, saj je to eden ključnih dejavnikov, na podlagi česa se kupec odloči za nakup izdelka. Za namen diplomskega dela si pogledjmo pomen postavitve cene za turistične izdelke.

Konečnik Ruzzier (2010, str. 103) pravi, da daje cena turističnega izdelka potencialnemu turistu namig o kakovosti proizvoda. Tako morajo tržniki pri oblikovanju in postavljanju cen razumeti, kako jih uporabniki dojemajo, saj lahko le s pravilno oblikovano ceno potencialnim turistom sporočijo informacijo o kakovosti ponujenega izdelka in njegovih konkurenčnih prednostih. Pravilno oblikovana in postavljena cena mora pokrivati stroške ter na dolgi rok prinašati dobiček.

Kotler in Armstrong (2004, str. 371) predstavita dve strategiji postavljanja cen:

- tržno posnemanje cen (angl. *Market – Skimming Pricing*): mnogo podjetij, ki na trgu predstavi nov izdelek, v začetku postavi visoko ceno, ki si jo lahko privoščijo le izbrani kupci, vendar jo kasneje znižajo, da privabijo nove kupce.
- tržni prodor cen (angl. *Market – Penetration Pricing*): podjetja postavijo nizko ceno, da lažje vstopijo na trg, privabijo veliko število kupcev hitro in tako hitro dosežejo velik tržni delež.

Podjetja imajo lahko različne konkurenčne prednosti pri prodaji istega izdelka. Konkurenčno prednost predstavlja vse od cene izdelka do časa dostave izdelka, dostopnost izdelka kupcu, kakovost,... Zato je še kako pomembno, da se obstoječo konkurenco preuči in zagotovi konkurenčna prednost pred ostalimi. Ta nam kasneje lahko služi kot strategija trženja izdelka. O tem pišemo v nadaljevanju diplomskega dela.

1.2.5 Ekonomika podjetja

Da bi izračunali, ali se nam poslovna ideja izplača, moramo naprej pogledati ekonomiko proizvodnje in trženja izdelka ter izdelati finančni načrt.

1.2.5.1 Stroški

»Stroški predstavljajo vrednostni izraz potroškov poslovnih prvin. Če porabljene količine produkcijskih faktorjev pomnožimo z njihovimi cenami in tako dobljene zmnožke seštejemo, dobimo vrednost stroškov produkcijskih faktorjev za dani obseg proizvodnje« (Kosi, Marc, & Peljhan, 2007, str. 75).

Širec in Rebernik (2008, str. 69) takoj podrobneje opredelita stroške. Menita, da stroški nastanejo zato, ker potrošimo redke prvine poslovnega procesa. Delita jih na fiksne in variabilne stroške, kjer se fiksni ne spreminjajo s spreminjanjem količine prodanih izdelkov in jih podjetje mora pokrivati tudi takrat, kadar ne proizvaja ničesar, variabilni pa nastajajo in se spreminjajo v odvisnosti od proizvedenega izdelka. Seštevek fiksnih in variabilnih stroškov so skupni stroški. Kadar posamezne vrste stroškov preračunamo na enoto izdelka, govorimo o povprečnih stroških.

Drnovšek in Stritar (2012, str. 84) stroške v grobem delita glede na stroške, ki naj bi nastali pri poslovanju podjetja:

- Stroški materiala: da bi ocenili, katere materiale in surovine potrebujemo ter v kakšnih količinah, je potrebno ugotoviti, kateri vnosi bodo vstopali v naš proizvodni proces, potek proizvodnje in kateri bodo naši iznosi.
- Stroški dela: ko vemo, koliko ljudi je potrebno zaposliti in kakšne bodo njihove naloge, izračunamo strošek plače po ponastavljenem obrazcu, $\text{bruto plača} = \text{neto plača} \times 2$. Stroškom plač je potrebno prišteti še stroške, ki bodo nastali pri izplačevanju avtorskih honorarjev, plačila, opravljena preko študentskega servisa, regrese, dnevnice in podobno.
- Stroški kapitala: naprej je potrebno sestaviti seznam potrebnih osnovnih in obratnih sredstev, nato pa izračunati amortizacijo in stroške obresti.
- Stroški države: kot stroške države upoštevamo davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) in davek na dobiček. Davek na dobiček dobimo tako, da od prihodkov odštejemo vse stroške, nato pa na to razliko obračunamo davek na dobiček. V primeru izgube se davka ne obračunava.

1.2.5.2 Prihodki

»Prihodki so povečanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev (na primer denarja ali terjatev zaradi prodaje blaga) ali zmanjšanj dolgov (na primer zaradi opustitve njihove poravnave)« (Slovenski inštitut za revizijo, 2002, str. 133).

Drnovšek et al. (2005, str. 107) delijo prihodke podjetja na prihodke od poslovanja, ki predstavljajo prodajno vrednost prodanih proizvodov in razne subvencije, na prihodke od financiranja, ki jih predstavljajo dolgoročne in kratkoročne finančne naložbe, ter izredne prihodke, ki jih predstavljajo različne postavke iz prejšnjih računskih obdobj, ki povečujejo poslovni izid v obračunskem obdobju. Za namen diplomskega dela se bomo v nadaljevanju osredotočali na prihodke iz naslova prodaje. Prihodek predstavlja tisto vrednost, ki jo podjetje ustvari v določenem obdobju in je zmnožek količin proizvodov in storitev ter njihovih cen (Vitago, d.o.o., 2008).

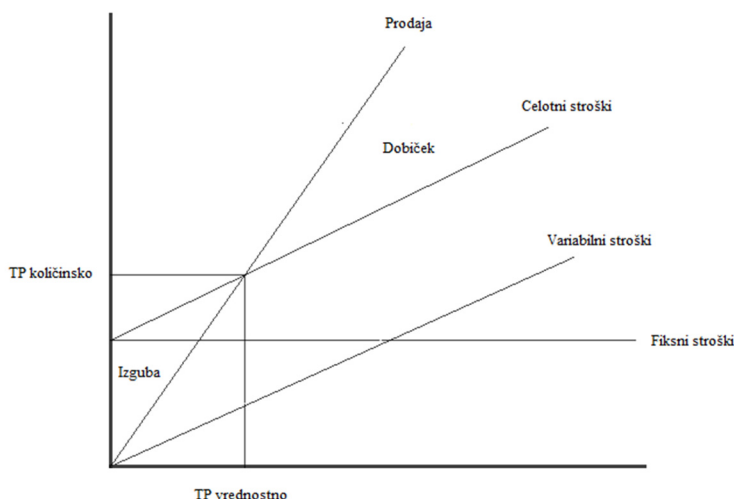
Prihodki od prodaje so sestavljeni iz prodajnih vrednosti, ki smo jih dobili od prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materialov v obračunskem obdobju. Te prihodke pa delimo naprej na prihodke iz lastnih poslovnih učinkov in na prihodke od prodaje trgovskega blaga in materiala (Slovenski inštitut za revizijo, 2002, str. 133).

1.2.5.3 Točka preloma

Drnovšek in Stritar (2012, str. 86) pravita, da graf točke preloma kaže odnos med variabilnimi, fiksnimi in celotnimi stroški ter prihodki ob ravneh prodaje. Na navpični (Y osi) prikazujemo celotne prihodke in stroške, na horizontalni (X osi) pa količino prodaje ali

odstotek zasedenosti kapacitet. Dobički so na vsaki ravni prodaje merjeni z navpično razdaljo med linijo celotnih stroškov in linijo celotnih prihodkov. Graf točke preloma pokaže, kolikšen obseg prodaje je potreben, da bo podjetje doseglo ničelno točko – točko, kjer se izguba prevesi v dobiček. Graf točke preloma prikazujemo na Sliki 1.

Slika 1: Točka preloma



Vir: M. Drnovšek & R. Stritar, Podjetništvo, 2012, str. 87.

Ocenjevanje točka preloma oziroma praga rentabilnosti, kot to imenuje Pučko (2001, str. 168), vedno temelji na vrsti predpostavk. Najpogostejše gre za naslednje predpostavke:

- obseg prodaje je enak obsegu proizvodnje,
- prodajna cena je konstanta ne glede na obseg prodaje,
- spremenljivi stroški na enoto so konstantni.

Osnovni obrazec za izračun točke prelome, kot ga opredelita Drnovšek in Stritar (2012, str. 87), je:

$$TR = TC \quad (1)$$

Kot je razvidno iz obrazca (1), TR označuje celotne prihodke in TC celotne stroške. Točka preloma se pojavi takrat, kadar so prihodki ravno enaki stroškom oziroma kadar z danimi prihodki pokrijemo vse stroške.

1.2.6 Vodstvene skupine in kadri

V poslovnem načrtu je pomembno predstaviti kadre, ki bodo delo izvajali, in izpostaviti njihova znanja in veščine, ki veljajo kot dokaz za zmožnost opravljanja zadanih nalog s strani vodstva.

Drnovšek in Stritar (2007, str. 17–18) pravita, da je potrebno predstaviti člane podjetniške skupine in ključne zaposlene, njihove izkušnje in izobrazbo. Pomembno je, da je razvidno, da je vodstvena skupina pripravljena dobro voditi podjetje.

1.3 Predstavitev izdelka, podjetja in panoge

1.3.1 Opis panoge, podjetja in izdelka

V tem delu se je pomembno osredotočiti na panogo, v kateri bo podjetje prodajalo svoje izdelke, na datum ustanovitve in pravno-organizacijsko obliko podjetja, na izdelke, ki jih bo podjetje ponujalo, in na kupce teh izdelkov (Podjetniški portal, 2016b).

Drnovšek in Stritar (2012, str. 18) sta mnenja, da mora podjetje poznati panogo dejavnosti, v kateri bo delovalo, saj je to ključnega pomena pri pripravi poslovnega načrta. To namreč podjetju pomaga pri prepoznavanju dogajanja v panogi, števila akterjev in njihove moči ter mu pomaga pri predvidevanju, kako se bo podjetje obnašalo na trgu. Če je podjetje s podobno dejavnostjo, kot je naša, na trgu ravno propadlo, je pomembno analizirati vzroke za propad. Poznati je potrebno trende v panogi ter napovedati, kakšni bodo v prihodnosti.

Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič (2002, str. 195–196) pravijo, da je nov posel pomembno umestiti v ustrezen kontekst. S tem ciljajo predvsem na to, da mora možni vlagatelj opraviti ustrezno panožno analizo, da lahko vidi, kdo so konkurentje v tej industrijski panogi. Umeščanje podjetja v pravo panogo je glede na zgornje opredelitve nujno, saj bo podjetje le tako lahko prepoznalo svoje konkurente v panogi in se primerjalo z njimi.

Pri opredeljevanju podjetja Vahčič et al. (2002, str. 8) svetujejo, da se najprej navede firma podjetja, glavna dejavnost, s katero se bo podjetje ukvarjalo, in pravno-organizacijska oblika, v kateri bo podjetje delovalo. Navesti je potrebno sedež podjetja in datum ali vsaj približen datum registracije podjetja.

Pri opredeljevanju izdelka zanimivo opredelitev podata Drnovšek in Stritar (2012, str. 24), saj pravita, da je potrebno podrobno opisati izdelke in storitve, ki jih bo podjetje prodajalo, ter njihovo uporabo. Upoštevati je potrebno tri nivoje izdelka, storitve, oziroma izdelka (izdelka in storitve). Prvi nivo predstavlja končno koristnost uporabniku, druga raven predstavlja lastnosti izdelka, v tretjo raven pa sodijo dostava, plačilni pogoji, garancija, montaža in ponakupne storitve.

Nwankwo in Gbadamosi (2011, str. 109) pravita, da je izdelek karkoli, kar je na voljo za zadovoljevanje različnih potreb te ciljne skupine.

Podjetja torej morajo poskrbeti za pravilno pozicioniranje v panogi, saj jim to omogoča analizo najpomembnejših konkurentov v svojem segmentu, hkrati pa morajo poskrbeti še za jasno predstavitev svojega podjetja in izdelka, ki bo prodajan na trgu. Jasnost teh informacij je namreč ključna, saj lahko brez zadostnih informacij tvegamo, da se bo kupec odločil za nakup pri konkurentu.

1.3.2 Načrt prodaje in tržna strategija

Dober načrt prodaje in tržna strategija igrata ključno vlogo pri tem, kakšno mesto na trgu bomo zasedli in kako konkurenčni na tem trgu bomo. Na podlagi tega lahko vidimo, kakšne so naše prednosti in slabosti na trgu.

Snoj (2005, str. 44) pravi, da je načrtovanje prodaje določanje prodajnih ciljev in opredeljevanje akcij za doseg teh ciljev. Načrtovanje prodaje vključuje:

- anticipiranje dogajanj, ki se tičejo prodaje,
- pripravo vseh virov v prodaji in izven nje glede na ta dogajanja,
- optimalno uporabo sposobnosti organizacije in priložnosti v njenem okolju ter
- hkratno minimiziranje slabosti organizacije in nevarnosti v njenem okolju.

Kaj je to trženje, razvije inštitut za trženje Chartered v Angliji (angl. *Chartered Insitute of Marketing*) v definicijo, kot jo opisujejo Bickerton, Bickerton in Upkar (2000, str. 4), in sicer, da je trženje proces menedžmenta, odgovoren za identifikacijo, predvidevanja in zadovoljevanja zahtev stranke z dobičkom.

Levens (2010, str. 132) definira trženjsko strategijo kot plan, kako bo podjetje doseglo začrtane tržne cilje.

Načrt trženjske strategije je sestavljen iz treh delov, kot pravi Kotler (1996, str. 334), kjer v:

- prvem delu opišemo velikost, sestavo in obnašanje na ciljnem trgu, kako se bomo pozicionirali na tem trgu, prodajo, tržni delež in planiran dobiček za prva leta,
- drugem delu načrtujemo ceno izdelka, strategijo distribucije in pripravimo enoletni proračun za trženje.
- tretjem delu tržne strategije se osredotočamo na prodajo in dobiček na dolgi rok ter na strategijo trženjskega spleta v času.

Potočnik (2002, str. 62–63) govori o uporabi treh strategij za ohranitev prevladujočega položaja na trgu vodilnih podjetij:

- strategija razširitve na celoten trg,
- strategija varovanja dosedanjega tržnega deleža,

- strategija rasti tržnega deleža.

1.4 Raziskava trga

Preden gremo v podrobnosti o tem, kaj je raziskava trga, na hitro pogledimo še, kako Imber in Toffler (2000, str. 342) opredelita trg. Kot pravita, je trg gospodarski sistem, ki združuje sile ponudbe in povpraševanja za določeno blago ali storitev.

V teoriji je lepo razloženo, kaj je tržna raziskava in kakšen je proces izvajanja tržne raziskave. Med prebiranjem različne domače in tuje literature ugotavljamo, da so si avtorji skladni glede tega, kaj je tržna raziskava in kakšen je njen potek. Opredeljujemo najpomembnejše:

- Potočnik (2002, str. 81) pojmuje raziskavo trga kot temeljni vsebinski del tržno-informacijskega sistema, ki se ukvarja predvsem z zbiranjem, obdelavo in predstavitvijo podatkov ter informacij o posameznih tržnih pojavih. Informacije, ki jih daje raziskava trga, dobimo s pomočjo različnih metod in postopkov raziskave, kot so: anketiranja, testiranja (preskušanje) izdelkov, predvidevanja prodaje na določenem trgu, ocenjevanja uspešnosti oglasov itd.
- Tudi Kotler (1996, str. 130) pravi, da je trženjska raziskava sistematično načrtovanje, zbiranje in analiza podatkov, ki se dogaja v določenih trženjskih razmerah, pomembnih za določeno podjetje.
- Parasuraman, Grewal, in Krishnan (2004, str. 9) pravijo, da je tržna raziskava skupek tehnik in načel za sistematično zbiranje, evidentiranje, analiziranje in interpretiranje podatkov za pomoč pri tržnem odločitvenem procesu.
- Malhotra (2006, str. 5) podobno opredeli tržno raziskavo in pravi, da je tržna raziskava sistematična in ciljna identifikacija, zbiranje, analiza, širjenje in uporaba informacij, ki se uporabi za izboljšanje procesa odločanja, povezanega z reševanjem problemov (ali priložnosti) na področju trženja.

Kako poteka proces tržne raziskave, razložijo Parasuraman et al. (2004, str. 35–46), in sicer podajo glavne korake v procesu tržne raziskava:

- Upravičenost potrebe za raziskavo trga: v tem koraku se vprašamo, ali bomo izvedli predlagano raziskavo. V obzir je potrebno vzeti štiri faktorje, ki vplivajo na odločitev: prvi je morebitna koristnosti, ki jo dajo rezultati raziskave, kot drugi je odnos menedžmenta do raziskave, tretji je razpoložljivost virov pri implementaciji rezultatov raziskav, četrti pa definira, kakšni so stroški v primerjavi s koristjo.
- Definicija ciljev raziskave: stroškov in potencialnih koristi raziskave ne moremo smiselno oceniti, če nismo jasno odgovorili na vprašanje kaj in zakaj. Posledično je ključnega pomena to, da natančno opredelimo, kakšni so raziskovalni problemi ali cilji,

da dobimo jasno določene odgovore na kaj in zakaj. Zato je natančna opredelitev raziskovalnega problema ali cilja ključnega pomena, preden se odločimo, ali bomo izvedli tržno raziskavo, in če jo bomo, kakšne narave bo.

- Ugotavljanje, kakšne so potrebe po podatkih: prepoznati, kakšne so potrebe po podatkih, pomeni pregledati namen raziskave in navesti, kateri podatki so potrebni za izpolnitev namena raziskave.
- Ugotavljanje potreb po virih: naslednji logičen korak je iskanje virov, ki bodo sposobni priskrbeti potrebne podatke.
- Izbiranje ustrezne oblike raziskave in določitev metode zbiranja podatkov: tržni raziskovalci morajo izbrati primerno obliko raziskave, ki bo vplivala na to, kakšne naloge bodo izvajali.
- Razvijanje oblike raziskave: korak razvoja instrumenta podatkovne zbirke je relevanten, kadar raziskava zahteva zbiranje primarnih podatkov. Primarni podatki so pogosto zbrani preko intervjujev, včasih tudi opazovanj. Ne glede na uporabljen metodo morajo biti nekateri instrumenti, ki bodo zabeležili zbrane podatke, razviti.
- Opredelitev vzorca: pri oblikovanju vzorca za zbiranje primarnih podatkov je potrebno jasno določiti, kdo naj bi te podatke posredoval.
- Zbiranje podatkov: v tem koraku je potrebno zbrati podatke na podlagi prej opisanih korakov.
- Analiza in interpretacija podatkov: sledi analiza in interpretacija podatkov na podlagi zbranih podatkov med izvedbo zbiranja podatkov.
- Predstavitev najdb raziskave odločevalcem: v zadnjem koraku je potrebno pripraviti poročilo, ki predstavi rezultate raziskave odločevalcem.

Antončič et al. (2002, str. 234–237) govorijo o štirih korakih tržne raziskave novega posla, ki so določanje namena in ciljev, zbiranje podatkov iz sekundarnih virov, zbiranje informacij iz primarnih virov in analiziranje ter razlaganje rezultatov.

2 PLANIRANJE PROJEKTA

2.1 Projekt in projektni menedžment

2.1.1 Projekt

Za podrobnejše razumevanje planiranja projekta moramo razložiti, kaj je projekt in kaj projektni menedžment.

Ena izmed razlag v SSKJ pravi, da je »projekt kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči, načrt: izdelati, predložiti projekt; projekt šolske reforme; projekt za modernizacijo podjetja / finančni, investicijski projekt; idejni, tehnični projekt stroja;

raziskovalni projekt; vesoljski projekt« (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1985, str. 237).

Strokovnjaki, ki natančneje opredelijo pojem projekt:

- Heldman (2005, str. 3) pravi, da so projekti začasne narave, imajo svoj začetek in konec, svoj rezultat v nastanku unikatnega izdelka oziroma storitve in so končani, ko sta njihov namen in cilj dosežena.
- Po Project Management Institute (2013, str. 1) je projekt definiran kot začasno prizadevanje za uresničitev edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata. Narava projektov kaže, da ima projekt določen začetek in konec. Konec je takrat, ko so cilji projekta doseženi ali je projekt zaključen, ker cilji ne bodo oziroma ne morejo biti doseženi, ali takrat, ko potreba po projektu ne obstaja več.
- Gido in Clements (2003, str. 4) v svoji knjigi pravita, da je projekt prizadevanje za doseg vnaprej določenih ciljev skozi edinstven niz medsebojno povezanih nalog in učinkovite uporabe virov.

Vidimo lahko, da so si opredelitve med seboj podobne, in če povzamemo, lahko vidimo projekt kot nekaj minljivega z vnaprej določenim začetkom in koncem, na katerem dela več ljudi za uresničitev ciljev projekta določene organizacije.

2.1.2 Projektni menedžment

Uspešen projektni menedžment je, kot pravi Levine (2002, str.1), rezultat strukturnih in odločnih prizadevanj, da se razvijejo prakse in znanja znotraj organizacije, ki je namerno ustvarjena, da podpira projektno delo in njeno vodenje.

Gido in Clements (2003, str. 10, 11) pravita, da so projekti lahko vseh oblik in velikosti. Eni so majhni in dobro opredeljeni, drugi so večji in kompleksnejši. Ne glede na tip projekta, s katerim se srečujemo, velja naslednje: če ustrezno ne uporabimo menedžmenta projektnih procesov, je tveganje, da se projekt ne zaključi kot dogovorjeno, veliko, čemur sledi povečanja proračuna. Jedrnato pomeni menedžment projektnih procesov planiranje dela in potem sledenje temu planu.

Martin in Tate pravita (2001 str. 9), da je projektni menedžment set orodij, tehnik in znanj, ki, kadar so uporabljeni, dajo boljše rezultate na projektu.

Stare (2011, str. 42–43) navaja proces projektnega menedžmenta, ki ga povzamemo tako:

- Planiranje: Izdelamo seznam aktivnosti projekta in določimo odvisnost med aktivnostmi v kombinaciji s potrebnim časom za izvedbo. Nato določimo izvajalce aktivnosti in plan

drugih potrebnih virov (oprema, material, ipd.), na podlagi katerih izračunamo stroške projekta. Sledi planiranje potencialnih tveganj in priprava ukrepov za zmanjšanje tveganosti projekta. Redkeje, odvisno od projekta, se planira tudi kontroliranje projekta.

- **Organiziranje:** izdelava se organigram udeležencev projekta, določimo odnos projekta do nadrejene organizacije, s tem pa okvirne pristojnosti menedžerja projekta.
- **Vodenje:** člani projektnega tima niso menedžerjevi stalno podrejeni sodelavci, ampak jih njihovi linijski menedžerji le začasno odstopijo za izvedbo projektnih aktivnosti. Pomembni so odnosi in motiviranost članov, ki so odvisni od načina vodenja (avtorski, demokratični), timskega pristopa ter uveljavljenega delovnega vzdušja v timu. Pomemben del vodenja je tudi vodenje projektnih sestankov.
- **Kontroliranje:** vključuje tri korake, in sicer ugotavljanje trenutnega stanja izvedbe, primerjavo stanja s planom in ugotavljanje morebitnih odstopanj ter izvedbo korektivnih ukrepov, s katerimi se zagotovi izvedba v okviru ciljev kljub trenutnim odstopanjem.

Project Management Institute (2013, str. 59–391) navaja različna področja projektnega menedžmenta, ki jih projektne skupine morajo upoštevati pri svojih projektih. Predstavijo naslednja področja projektnega menedžmenta:

- **Menedžment integracije** (angl. *Project Integration Management*) je proces izdaje projektnega dokumenta, ki formalizira projekt. Sledi razvoj projektnega plana, proces vodenja tima in uspešnega izvajanja projektnega plana, spremljanje in kontrola projektnega dela, obvladovanje s spremembami na projektu in proces zaključevanja vseh faz projekta.
- **Menedžment obsega** (angl. *Project Scope Management*) je proces upravljanja s potrebami in zahtevami naročnika, določi se podrobna definicija obsega projekta, izdelava podrobna členitev projekta po aktivnostih, potrdi obseg projekta in kontroliranje obsega skozi celoten projekt.
- **Menedžment časa** (angl. *Project Time Management*) je proces vzpostavljanja pravilnikov, procesov in dokumentacije, potrebnih za planiranje, razvoj, upravljanje, izvršbo in kontrolo terminskega plana. Definicija aktivnosti projekta, iskanje povezav med aktivnostmi, ocena potrebnih virov za projekt, ocena potrebnega časa za izvedbo aktivnosti, razvoj terminskega plana s projektnimi aktivnostmi, zaporedji, medsebojnimi povezavami, trajanjem in določitev virov, ki so potrebni za izvedbo. Kot zadnja se navaja časovna kontrola stanja projektnih aktivnosti.
- **Menedžment kakovosti** (angl. *Project Quality Management*) je proces določanja standardov kakovosti, izvajanje pregleda kakovosti in meritev kakovosti ter kontrola kakovosti.
- **Ravnanje s človeškimi viri** (angl. *Project Human Resource Management*) je proces planiranja človeških virov, potrebnih za projekt, proces pridobivanja človeških virov, razvoj projektnega tima in obvladovanje projektnega tima.

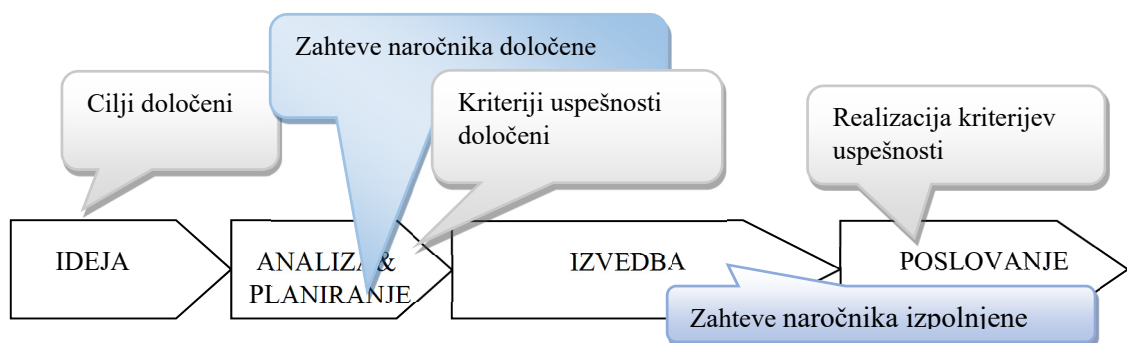
- **Menedžment komunikacij** (angl. *Project Communications Management*) pomeni planiranje komunikacije med projektnim timom in naročnikom, proces priprave, zbiranja, distribucije in kontrola komunikacij skozi življenjski cikel projekta.
- **Menedžment tveganj** (angl. *Project Risk Management*) je proces planiranja o tem, kako bomo obvladovali tveganja, identifikacija tveganj, analiza tveganj, s katero določimo verjetnost, da se tveganje pojavi, analiza, s katero numerično razvrstimo tveganja glede na vpliv na cilje projekta, plan, kako se bomo na tveganja odzvali, in kontrola tveganj.
- **Menedžment oskrbe** (angl. *Project Procurement Management*) je planiranje nabavnega procesa, dejanska nabava pri izbranih prodajalcih, kontrola nabavnega procesa in zaključek nabave, torej proces dokončanja vseh nabavnih procesov, potrebnih za projekt.
- **Menedžment naročnika** (angl. *Project Stakeholder Management*) je proces identifikacije, razvoj primernih strategij za učinkovito sodelovanje naročnikov skozi celotni življenjski cikel projekta. Proces komunikacije in dela z naročnikom ter kontrola odnosa z naročnikom.

2.2 Življenjski cikel projekta

Kot pravi Vargas (2007, str. 3), je mogoče vsak plan razdeliti v več določenih razvojnih faz. Razumevanje teh faz omogoča boljši nadzor nad sredstvi, porabljenimi za doseg ciljev projekta. Niz faz je znan kot življenjski cikel.

Heldman (2005, str. 21) pravi, da so projekti razdeljeni po fazah, ne glede na velikost projekta imajo vsi podobno strukturo življenjskega cikla. Projekt bo imel najmanj začetek ali začetno fazo, vmesne faze ali faze ter zaključno fazo. Število faz je odvisnih od kompleksnosti projekta in industrije. Niz faz se imenuje življenjski cikel projekta, ki ga prikazujemo na Sliki 2.

Slika 2: Življenjski cikel projekta



Vir: J. R. Olsson & A. M. Lindegaard, *Power in Projects, Programs and Portfolios. Achieve project excellence and create change with strategic impact*, 2015, str. 99.

Kerzner (2003, str. 69, 70) predstavi drugačno različico življenjskega cikla in govori o tem, da še danes ni nobenega dogovora med industrijami ali celo podjetji znotraj iste industrije o

življenjskem ciklu projekta. Pravi, da je to razumljivo zaradi kompleksne narave oziroma raznolikosti projektov in meni, da se teoretične definicije življenjskega cikla *sistema* lahko uporabijo tudi za projekt. Te faze so:

- Idejna faza oziroma konceptualna faza vključuje predhodno oceno ideje. V tej fazi je najpomembnejša predhodna analiza tveganja in posledično vpliv tveganj na trajanje, stroške, izvedbo in vire podjetja.
- Planiranje je predvsem nadaljevanje idejne faze, kjer se naredi izpopolnitev dela v prvi fazi in opredelitev potrebnih virov za projekt, vzpostavitev realnega časa trajanja projekta, stroškov in uspešnosti. Recimo za projekte, ki temeljijo na javnih razpisih, bi to pomenilo, da se v idejni fazi sprejme odločitev, ali se odda ponudba, faza planiranja pa bi vključevala razvoj celotne ponudbe, torej čas, razpored, stroške in izvedbo.
- Faza testiranja je v glavnem namenjena končnemu testiranju sistema in standardizaciji, preden se poslovanje lahko začne.
- Faza implementacije je faza, ki integrira izdelek v obstoječo organizacijo. Če je bil cilj projekta razvoj tržnega izdelka, potem bi ta faza lahko vključevala še življenjski cikel izdelka, z različnimi fazami od uvedbe izdelka na trg do rasti in zrelosti izdelka.
- Zadnja, peta faza je zaključna faza projekta in vključuje prerazporeditev virov.

Obstaja več definicij življenjskega cikla projekta, vendar je jasno, da ima vsak projekt vnaprej določene faze, v katerih se dogajajo različne aktivnosti ob različnem času. Avtorji se strinjajo, da obstajajo začetna, vmesna in končna faza. Glede na projekt se faze lahko razlikujejo in tukaj bi izpostavila Kerznerja, ki smo ga navajali v prejšnjem odstavku, ko pravi, da lahko življenjski cikel sistema apliciramo tudi na projekt. On vključi dodatno fazo, ki ji pravimo faza testiranja, in jo vključi pred fazo izvedbe z namenom testiranja določenega sistema, izdelka itd.

Za namene diplomskega dela bomo v fazo snovanja vključili izdelavo poslovnega načrta, čeprav avtorji s področja projektnega menedžmenta tega izrecno ne izpostavljajo. Ker v diplomskem delu planiramo projekt, se bomo podrobneje osredotočili na planiranje projekta.

2.3 Planiranje

Planiranje projekta (angl. *planning*) je ena izmed ključnih faz pri življenjskem ciklu projekta in velikokrat se zgodi, da se planiranju projekta premalo posvetimo in kasneje v izvajanju naletimo na mnogo težav, kot so na primer povečan proračun projekta, nerealna dolžina trajanja projekta, nepravilno določen obseg projekta ni pravilno določen itd.

Frame (2003, str 164–165) pravi, da je projektni plan v bistvu plan, ki pokaže, kako priti iz točke A v točko B. Plan nastaja postopoma, ko so opredeljene potrebe, določene zahteve,

definirane napovedi za prihodnost ter znana razpoložljiva sredstva za projekt. Plan projekta je v bistvu kontrolni sistem, ki se uporablja za doseganje pravih rezultatov projekta. Plani so ponavadi tridimenzionalni, osredotočeni na čas, denar in na človeške ter materialne vire.

Grit (2011, str. 108) pravi, da mora projektni plan vsebovati potek dogajanj na projektu in mora biti jasen vsem sodelujočim: projektni plan definira projekt. Napisan mora biti tako, da je jasen tudi zunanjim. Projektni plan se ne sme zamenjati za terminski plan, saj ta pove, kdo bo delal kaj in kdaj. Terminski plan je samo del projektnega plana.

Grit (2011, str. 82) navede naslednje razloge, zakaj je pomembno planirati projekt:

- da določimo trajanje projekta,
- da določimo, kakšne so posledice zamude na celoten projekt,
- da določimo, kakšni so stroški projekta,
- da se organizirajo aktivnosti projektnih članov,
- da se spremlja napredovanje projekta.

Kot pravi Melton (2008, str. 3), si moramo pri planiranju projekta postaviti naslednja vprašanja, če želimo, da bo projekt uspešen:

- kaj je cilj projekta?
- Kakšni so možni scenariji, ki bi lahko vplivali na uspešnost projekta?
- Ali ima organizacija vire (kapacitete in zmožnosti), da zaključi projekt? Ali ima v nasprotnem primeru dostop do zmožnih zunanjih virov?
- Na kakšen način bo projektni cilj dosežen?
- Kakšna je višina investicije, ki jo podjetje mora vložiti? Kakšen je tip investicije, ki se pričakuje od podjetja (kapital, oprema, sredstva, ljudje itd.)?

Kot pravita Rozman in Stare (2008, str. 72), je namen planiranja projekta predvsem v uskladitvi aktivnosti tako, da bi bil čas trajanja projekta čim krajši, število zaposlenih nizko, obseg sredstev in stroškov pa optimalen.

V naslednjih podpoglavjih podrobneje opišemo projektni plan in različne aktivnosti v fazi planiranja projekta.

2.3.1 Členitev projekta po aktivnostih

Členitev projekta po aktivnostih lahko imenujemo tudi krajše s kratico WBS. Stare (2011, str. 108) navaja štiri smiselne prevode kratice WBS (angl. *work breakdown structure*), in sicer:

- retrogradna členitev projekta

- struktura projekta
- strukturirana členitev projekta
- razčlenjenost dela
- strukturirana členitev dela

Povzemamo različne opredelitve WBS:

- Heerkens (2002, str. 114) meni, da je WBS grafično orodje, ki najverjetneje predstavlja najbolj temeljno orodje pri projektnem planiranju.
- WBS, kot pravi Grit (2011, str. 89), vsebuje shematski pregled projektnih dejavnosti. Diagram je sestavljen naprej iz glavnih aktivnostih, ki se nato členijo navzdol do podrobnosti.
- Harvard Business School (1997, str. 18) podrobneje opiše namen koraka WBS in pravi, da WBS sistematično opredeli vso delo, ki je potrebno za projekt. Identifikacija nalog omogoča, da so odgovornim ljudem dodeljene naloge, ki lahko potem določijo kriterije za zaključek posamezne faze. WBS opredeli kot hierarhično strukturo vsega dela, ki je potrebna za doseg zastavljenih ciljev projekta.
- Tudi po Method 1,2,3 (2003, str. 8) je WBS predstavljen kot hierarhičen niz faz, aktivnosti in nalog, ki se bodo izvajale v okviru projekta. Ko je WBS dogovorjena, se izdela ocena prizadevanja, potrebna za opravljanje aktivnosti in nalog.

S členitvijo projekta po posameznih aktivnostih takoj vidimo, kakšno delo bo potrebno za uspešno izvedbo projekta. To delo se deli na aktivnosti, ki so potrebne v različnih fazah projekta in nam predstavljajo osnovo za pripravo terminskega plana in planiranja potrebnih virov projekta.

2.3.2 Terminski načrt

Obstaja več možnosti dokumentiranja terminskega plana, in sicer: Excel, Microsoft Project datoteka, Word dokument itd.

Poglejmo nekaj opredelitev, začeni s Stare (2011, str. 116), ki pravi, da je terminski plan projekta – gantogram (angl. *Gantt chart*) – eno najpomembnejših orodij in tako rekoč temeljno delovno sredstvo menedžerja projekta in je namenjeno časovnemu planiranju in kontroliranju izvedbe projekta.

Grit (2011, str. 84) opiše karakteristike gantograma in pravi, da osnovni gantogram vsebuje naslednje:

- dolžino traku, ki označuje aktivnost, pomeni dolžino trajanje aktivnosti. Tako je gantogram lažje berljiv,

- prikazuje, kdaj se naj aktivnost začne in kdaj konča,
- ko je gantogram končan, postane neroden, saj bi v primeru zamude aktivnosti to pomenilo premik trakov, ki bi vplivali na premik celotnega gantograma,
- gantogram mogoče res daje vtis, da morajo določene aktivnosti biti izvedene v zaporedju, a vendar to ni nujno primer. Odvisne aktivnosti so lahko tudi neodvisne od drugih.

Verzuh (2003, str. 125) pravi, da so gantogrami postali najbolj razširjena metoda za prikazovanje terminskega načrta projekta. Velika prednost gantograma je njegova jasnost, pri čemer vodoravna os prikazuje urnik, navpična pa navaja WBS.

2.3.3 Viri in stroški projekta

Pri prebiranju različne literature lahko vidimo, da avtorji opozarjajo, da obstajajo različni viri, ki jih moramo vključiti v proces planiranja virov projekta, pri čemer nobenega ne smemo izključiti, saj to lahko vpliva na različne aspekte projekta.

Harvard Business School (1997, str. 27) meni, da morajo projektni vodje bolj sistematično analizirati zahteve po virih. Namen analize virov je projektne menedžerji priskrbiti boljše informacije o realnem stanju virov in na podlagi tega omogočiti učinkovitejše odločanje glede njih.

Stare (2011, str. 121) opozarja, da poleg planiranja ljudi obstajajo drugi viri za izvedbo projekta. To so oprema, material in energija, vir pa je tudi denar, ki ga potrebujemo za plačevanje drugih virov. S tem se strinja tudi Verzuh, E. (2003, str. 129), ko pravi, da so viri ljudje, oprema in materiali, ki bodo potrebni za projekt. Ljudi in opremo, ki so dodeljeni projektu, naj se optimizira, da se izognemo dodeljevanju preveč ali premalo virov.

Kaj pa stroški? Verzuh (2003, str. 134) pravi, da bo stranki, vodstvu, menedžerju projekta in timu lažje, če je proračun za projekt realno izračunan. Ekipa bolj razume, na podlagi česa je cilj projekta določen, stranka in vodstvo pa so lahko bolj prepričani, da bo projekt ostal v prej dobro definiranem projektne proračunu. Vse to pomeni, da bo zaradi podrobnih informacij, ki smo jih dobili pri realno izračunanemu proračunu, naštetu pomagalo pri kontroliranju projekta, spremljanju njegovega napredka, opredelitvah problemov in iskanju rešitev.

Phillips (2004, str 346) pravi, da obstaja več načinov, kako napovedati stroške projekta, odvisno od vrste projekta. Za primer, če je bil podoben projekt že izveden, se lahko zanesemo na zgodovinske podatke za napovedovanje stroškov trenutnega projekta. Druga metoda je uporaba matematične formule, imenovane parametrično modeliranje (angl. parametric modeling). Ta formula izračuna cene na enoto, kot je cena na kvadratni meter, cena na meter itn. V mnogo primerih se lahko zgodi, da imajo predlagani projekti različne stroške in vidike,

ki prej niso bili izpostavljeni. V teh primerih se bo menedžer projekta zanašal na tradicionalno oceno od spodaj navzgor. Ocene se začnejo pri ničli, pri čemer se vsak strošek obračuna, dokler končna vsota ni znana.

Vsekakor ocena virov ni zagotovilo uspeha projekta. Na projekt lahko vplivajo različni dejavniki, ki bi lahko kadarkoli spremenili potek projekta. Zato je zelo pomembno, da se podrobno pregleda in razišče, kakšna tveganja lahko imamo na projektu in kako jih bomo obvladovali skozi projekt.

2.3.4 Tveganja na projektu

Cooper, Grey, Raymond in Walker (2005, str. 3) pravijo, da je tveganje izpostavljenost posledic negotovosti. V projektnem žanru je to priložnost, da se zgodi nekaj, kar bo imelo vpliv na cilje projekta. To je možnost izgube, dobička, odstopanja od želenega ali planiranega izida kot posledica negotovosti, povezane z določenimi ukrepi. Tako ima tveganje dve možnosti: da se nekaj lahko zgodi in posledice, če se zgodi. Projektno tveganje je negotov dogodek ali stanje, ki ima lahko v primeru, da se zgodi, pozitiven ali negativen vpliv na vsaj en cilj projekta.

Portny (2007 str. 150) opredeli tveganje kot možnost, da zastavljenih ciljev virov ne bomo upravičili oziroma dosegli, ker se je zgodilo nekaj nepričakovanega ali se nekaj pričakovanega ni zgodilo. Za menedžment tveganj (angl. risk management) pravi, da je to proces prepoznavanja možnih tveganj, ocenitev možnega vpliva ter nato razvoj in implementacija planov za minimizacijo negativnih vplivov. OSPMI (2007, str. 2) opredeli projektno tveganje kot negotov dogodek ali stanje, ki ima lahko, če se zgodi, pozitiven in negativen vpliv na zastavljene cilje projekta. Vzrok je lahko eden, lahko pa jih je več, čemur lahko botruje več vplivov.

Kendrick (2003, str. 31) v svoji knjigi razpravlja o tem, kako naj bi se lotili preprečevanja in zmanjševanja tveganj. Pravi, da je za male projekte tako planiranje lahko neformalno, a v primeru večjih, kompleksnejših projektov je potrebno razviti in dokumentirati plan obvladovanja s tveganji. Plan vključuje informacije o naročniku, procesih planiranja, projektnih orodjih, meritvah in standardih ter ciljnih za obvladovanje tveganj na projektu. V planu tveganj je potrebno povzeti, na kakšen način bomo obvladovali tveganja, se pravi kakšen pristop bomo ubrali, kakšne metodologije in procese bomo uporabili in kakšne bodo vloge ljudi, ki bodo vključeni v ta proces.

Turner (2009, str. 212–214) razdeli tveganja glede na vpliv, ki ga tveganja imajo, in na možnost kontrole tveganja. Vpliv tveganja deli naprej na poslovna tveganja in tveganja, ki jih je možno zavarovati. Poslovno tveganje je dvostransko tveganje ali negotovost. Projekti se včasih lahko izkažejo za boljše, kot smo pričakovali, če bomo služili več, in slabše, če zaslužimo manj ali celo naredimo izgubo. Tveganja, ki jih je možno zavarovati, so tista, ki

lahko gredo samo (edino) narobe, vendar obstaja majhna in naključna verjetnost, da bo nek del projekta spodletel. Kontrolo tveganja pa razdeli na:

- Interna tehnična tveganja so tista, ki nastajajo direktno zaradi tehnologije dela, dizajna, konstrukcije, upravljanja objekta ali oblikovanja končnega izdelka.
- Interna netehnična tveganja se ponavadi zgodijo zaradi neuspešne organizacije virov (ljudje, materiali ali finančni viri), s katerimi bi morali zagotoviti pričakovane rezultate.
- Zunanja tveganja, pričakovana, vendar negotova so tista, ki bi ob pojavitvi prinesla razumno predvidljive rezultate. Obstajata dve glavni vrsti tveganj v tej kategoriji: prva vključuje dejavnost na trgu surovin ali končnih izdelkov, ki določa cene, razpoložljivost in povpraševanje, druga pa okoljske dejavnike, kot so vreme in družbeni vplivi.
- Zunanja, nepričakovana tveganja so nejasna in verjetno neznana. Zgodijo se zaradi ukrepov vlad ali tretjih oseb in zunanjih dejavnikov.
- Pravna tveganja deli na tri tipe, in sicer tveganja v okviru kazenskega prava, pogodbenega prava in tveganja, povezana z odškodninsko zakonodajo.

Cooper et al. (2005, str. 13) priporočajo pristop k obvladovanju tveganj projekta v skladu z oprijemi, prilagojenimi za ostale procese obvladovanja tveganj. Uporaba teh procesov na projektu zahteva integracijo obvladovanja tveganj na procese in aktivnosti projektnega menedžmenta.

Rothman (2007, str. 41) pravi, da je potrebno vključiti v plan projekta vsaj 10 najpomembnejših tveganj, ki bi lahko ogrozile projekt. Tveganja redno kontroliramo in po potrebi posodabljammo seznam.

Nadaljujemo z oceno tveganj, ki je ena izmed pomembnih faz v procesu obvladovanja tveganj. Kot pravi Newel (2002, str. 140, 141), bo ocena tveganja služila kot smernica za določitev strategije tveganj. Ocena tveganja je proces, ki rangira tveganja po pomembnosti. Pri postopku ocenjevanja nas bo zanimalo, kakšen je vpliv in verjetnost tveganja. Iz teh dveh dejavnikov lahko nato določimo stopnjo tveganja. Stopnja tveganja bo določila vrstni red tveganj. Pomembno se nam zdi, da razložimo tudi strategijo tveganj, ki jo Newel (2002, str. 159) razlaga kot tehniko, ki bo uporabljena z namenom zmanjševanja posledice ali verjetnosti ugotovljenih ali celo neznanih tveganj.

Rozman in Stare (2008, str. 125–129) naštejeta naslednje ukrepe za znižanje tveganosti projekta:

- Sprejemanje tveganj pomeni, da tveganje sprejmemo, kadar se odločimo, da ga ne bomo odpravili ali znižali verjetnosti uresničitve ali posledic. Imamo pasivno sprejetje tveganja, kar pomeni, da se projektni tim ni odločil za morebitne ukrepe, s katerimi bi tveganje zmanjšal ali odpravil, kakor tudi ni predvidel aktivnosti v primeru uresničitve.

Aktivno sprejetje tveganja pomeni, da projektni tim pripravi načrt ukrepanja v primeru uresničitve, pri čemer tveganja ne zmanjša ali odpravi. Uporabi se le v primeru manj pomembnih tveganj.

- Tveganju se lahko popolnoma izognemo tako, da odstranimo ali obidemo vzrok uresničitve dogodka. Odstranitev vzrokov je možna s spremembo načrta projekta, pri čemer spremenimo celoten projekt ali posamezno fazo, trajanje aktivnosti, taktiko izvedbe, dobavitelja ali izvajalca.
- Znižanje verjetnosti uresničitve tveganj se največkrat doseže z dodatnimi aktivnostmi (stroški), možni pa so naslednji ukrepi: boljša oprema, drugačna tehnologija izvedbe, pomoč zunanjih strokovnjakov, simulacije možnih znižanj tveganj in uporaba preizkušenih postopkov v izvajanju projekta.
- Ublažitev posledic tveganj pomeni, da poskušamo vnaprej ublažiti posledice tveganj. Posledice lahko ublažimo z dodatnimi aktivnostmi, ki jih izvedemo v primeru uresničitve tveganja. Drug način ublažitve posledic je zavarovanje, ki je najprimernejšo takrat, kadar naletimo na veliko tveganje, katerega verjetnost dogodka je nizka, a ima lahko za projekt katastrofalne posledice.
- Prenos tveganj na druge je ugodna rešitev za projektni tim. Tveganje se lahko prenese na drugo osebo, organizacijo ali na več oseb. Učinkovitejši način je prenos tveganj na zunanega izvajalca ali dobavitelja, pri čemer je prenos tveganj opredeljen s pogodbo.
- Časovne in denarne rezerve. Časovne rezerve, ki naj bi znižale verjetnost zamude, se uporabljajo za: pasivno sprejetje identificiranih tveganj in za vsa tveganja, ki jih projektni tim ni identificiral. Poleg dodatnega časa se predvidi denarna rezerva, ki se uporabi v primeru dodatnih stroškov. Projektni menedžer lahko s to rezervo špekulira in pridobi dodatna sredstva.

Kerzner (2003, str. 686) pravi, da proces spremljanja tveganj sistematično spremlja in ocenjuje učinkovitost ukrepov, s katerimi upravljamo tveganja v primerjavi z vnaprej določenimi meritvami. To je lahko podlaga za razvoj dodatnih strategij ali posodobitev obstoječih strategij ravnanja s tveganji. V nekaterih primerih lahko rezultati, ki jih pridobimo s spremljanjem tveganj, odkrijejo nova tveganja in popravijo nekatere vidike že planiranih tveganj. Proces spremljanje tveganj ni tehnika reševanja problemov, ampak tehnika, ki pomaga pridobiti objektivne informacije o napredku tveganj in njihovem zmanjševanju na sprejemljivo raven.

O tveganjih bomo govorili podrobneje na primeru projekta izdaje turističnega vodnika v zadnjem delu diplomskega dela. Že po prebiranju različne vsebine o tveganjih lahko opazimo, kako veliko pozornost moramo posvetiti različnim tveganjem, kako pomembno se je na njih pripraviti in jih spremljati skozi celoten življenski cikel projekta.

3 PRIMER POSLOVNEGA NAČRTA IN PLAN IZVEDBE PROJEKTA

3.1 Predstavitev podjetja in podrobna opredelitev projekta

Dostopnost d.o.o (družba z omejeno odgovornostjo), ustanovljena 16.04.2015, je podjetje, ki se ukvarja s posredovanjem informacij gibalno oviranim osebam in trenutno deluje kot upravitelj spletnega portala pridem.si, ki ponuja lokacije, dostopne gibalno oviranim osebam po vsej Sloveniji. Podjetje uradno upravlja s portalom od 21.12.2015. Sedež podjetja je na naslovu Žitna ulica 9, 9000 Murska Sobota. Dejavnost podjetja je J63.120 – obratovanje spletnih portalov (TSmedia, d.o.o., 2015).

Podjetje namerava svojo dejavnost razširiti na založništvo, in sicer z izdajo turističnega vodnika za Ljubljano, da omogoči turistom, ki so kakorkoli gibalno ovirani, nemoten obisk in raziskovanje Ljubljane.

Turistični vodnik bo možno kupiti v tiskani in e- obliki. To se nam zdi pametna poteza glede na tehnološko revolucijo, ki se trenutno dogaja v svetu (govorimo o uporabi pametnih telefonov, e-bralnikov, tabličnih računalnikov, razne robotske tehnologije itd). E-knjiga bo na voljo na spletnih straneh amazon.com, smashwords.com in lulu.com, ki so ene izmed najpomembnejših svetovnih knjižnih platform za nakup knjig. Prodaja tako e-knjige kot tiskane knjige bo mogoča tudi preko lastne spletne strani, ki jo bomo razvili v podjetju, v različnih turističnoinformacijskih centrih po Sloveniji in na amazon.com, ki prav tako prodaja tiskane knjige.

3.2 Poslovni načrt

3.2.1 Opis panoge in izdelka

Panoga dejavnosti podjetja Dostopnost d.o.o je posredovanje informacij o dostopnosti objektov v Sloveniji preko spletnega portala www.pridem.si. Dejavnost podjetja bomo z izdajo turističnega vodnika razširili na založništvo in se tako poleg domače ciljne publike osredotočili še na turiste. Panogo lahko razdelimo na dva segmenta, pri čemer je prvi segment prodaja tiskane knjige, ki bo po naših ocenah znašala 40 odstotkov, drugi pa izdaja v elektronski obliki, ki bo po ocenah znašala 60 odstotkov prodaje.

Turistični vodnik bo prvi v vrsti takih izdelkov podjetja in bo predstavljal zbrane dostopne objekte na enem mestu za Ljubljano in okolico. Namenjen bo gibalno oviranim turistom, ponavadi tistim, ki so na invalidskem vozičku, ali tistim, ki so zaradi oslABLJENE motorike sposobni premagovanja le kratkih razdalj. V ta namen bo turistični vodnik vseboval različne dejavnosti, ki so prilagojene za osebe na invalidskih vozičkih in označene s primernimi

dostopnimi simboli na tak način, da bo oseba nemudoma vedela, kakšno mobilnost in samostojnost mu objekt in storitev omogočata.

Za lažjo predstavo v Prilogi 1 predstavimo glavne dejavnosti na katere se bomo osredotočali pri izdaji knjige in na kaj bomo osredotočeni pri preverbi lokacij. V Prilogi 2 so podrobneje predstavljeni dostopni simboli, uporabljeni v Prilogi 1. Priloga vsebuje vse dostopne simbole, ki bodo navedeni v knjigi. V Prilogi 3 pa predstavimo ostalo predvideno tematiko v knjigi. Vsaka dejavnost bo vključevala tudi različne informacije o dostopnosti, ki so potrebne za invalida. Primer posamezne obravnave lokacije v knjigi je prikazan v Prilogi 4

Kot smo že omenili v uvodu tega poglavja, bo vodnik izdan v e-obliki in tiskani obliki. Vseboval bo 200–300 strani, (ocenjena) velikost knjige je 13x18 centimetrov in bo barvno tiskana. Teža knjige bo med 200 in 250 gram. Vodnik bo zaradi tujih uporabnikov in kasnejše potencialne razširitve znamke knjige na druga evropska in svetovna mesta napisan v angleškem jeziku. Zaradi lažje prepoznavnosti znamke bo ime turističnega vodnika v angleškem jeziku.

3.2.2 Ciljni trgi

Kot smo že omenili v teoretičnem delu diplomskega dela, je pomembno, da definiramo, komu je naš izdelek namenjen, in tako določimo ciljno skupino in trg. Postavimo si nekaj osnovnih vprašanj, ki nas bodo pripeljale bližje temu, kar nas zanima.

- **Kdo je kupec?** Najpomembnejša skupina kupcev so tisti turisti, ki so kakorkoli gibalno ovirani in zato povečini vezani na invalidski voziček. V to skupino spadajo tudi njihovi bližnji ali spremljevalci, ki z njimi potujejo. V drugi vrsti so naša ciljna publika starejši in starši z otroškimi vozički.
- **Kaj kupec potrebuje?** Vsak invalid ima svoje potrebe, enako kot zdrav človek, vendar so za invalida določene informacije pomembnejše in veliko več vredne. Invalidu, ki je vezan na invalidski voziček, so najpomembnejše tri stvari: dostopnost objekta, notranja dostopnost in prilagojenost objekta ter prilagojenost sanitarij.
- **Kdaj kupec potrebuje te informacije?** Vsak invalid mora pred odhodom na neznano pot, kratko ali daljšo, vnaprej poizvedeti, ali pot zadovoljuje njegovim potrebam. Takšna informacija je invalidu, ki se odpravlja v Ljubljano na dopust, podaljšan vikend ali enodnevni obisk, potrebna takoj in v vsakem primeru, saj se le tako lahko nemoteno in predvsem hitro odpravi na pot. Ponavadi so poizvedbe dolge in utrujajoče, velikokrat se tudi zgodi, da turist ne dobi pravih informacij zaradi neusposobljenosti osebja in njihovega prepoznavanja dostopnosti.
- **Zakaj kupec potrebuje izdelek?** Kupcu tak vodnik omogoči lažje planiranje poti, omogoči mu tudi, da odkriva Ljubljano spontano. Turistu knjiga daje fleksibilnost pri izbiri, ki je do sedaj ni imel. Z vodnikom postaja turist invalid enakopraven z drugimi hodečimi turisti.

Ko povzamemo napisano, je jasno, da potreba po takem vodniku definitivno obstaja, saj daje kupcu paletu možnosti pri izbiri dostopnih lokacij v najkrajšem možnem času in mu tako daje čas, ki ga je prej namenil za dolgo poizvedovanje o nastanitvah in dostopnosti različnih turističnih objektov, za druge stvari. Prav tako se lahko kupec izogne nepravilnim informacijam, saj bomo pred izdajo vodnika v podjetju preverili vse prej omenjene elemente. Jasno je torej, da je naša ciljna skupina, ki ji bomo turistični vodnik prodajali, skupina gibalno oviranih turistov.

3.2.3 Konkurenčna prednost

Če bi turistični vodnik za gibalno ovirane že obstajal, bi bilo potrebno, da gremo korak naprej in ponudimo kupcu nekaj, česar mu obstoječ vodnik ne bi, s čimer bi ustvarili pri kupcu novo potrebo, zaradi katere bi pokazal zanimanje za nakup našega novega turističnega vodnika.

Ker takega podrobnega zapisa o potrebah invalidov še ni, so naša trenutna konkurenca standardni turistični vodniki, kot so Lonely Planet, Rough guide, Top 10 in podobni ter karta dostopnosti za gibalno ovirane, izdana s strani Mestne občine Ljubljana.

Edina konkurenca, ki se dotakne problema dostopnosti in je tako po vsebini primerljiva z našo, je karta dostopnosti, ki pa ponuja le ozek izbor dostopnih objektov v Ljubljani, in to brez dodatnih pojasnil in nasvetov, ki jih invalid potrebuje. Karta je objavljena na posameznih spletnih straneh invalidskih društev in organizacij, ki jih turist praviloma ne pozna.

Največjo konkurenco še vedno predstavljajo turistični vodniki, kot so Lonely Planet, Rough guide, Top 10 itd., torej najbolj prodajani vodniki na svetu, vendar pa nobeden od omenjenih vodnikov ne ponuja podrobne specifikacije objekta in nobenih relevantnih informacij, ki jih oseba na vozičku potrebuje. Obstoječi vodniki vsebujejo le kontakte invalidskih organizacij v mestu oziroma državi, za katero je turistični vodnik napisan. V primeru planiranega vodnika za gibalno ovirane bo dostopnost objekta znotraj in zunaj jasno označena s simboli. Prav tako bomo vključili razne informacije, ki jih invalid potrebuje za lažje bivanje v mestu. To je naša najpomembnejša konkurenčna prednost – informacija, ki je invalidu veliko vredna.

3.2.4 Vodstvena skupina in kadri

Podjetje Dostopnost d.o.o. je trenutno organizirano tako:

- prokurist in lastnik: Aljoša Škaper
- direktorica: Miranda Škaper

Podjetje bo za polni delovni čas zaposlilo eno izobraženo in izkušeno osebo. Oseba bo zaposlena za izvršbo nalog rednega poslovanja, del njenih nalog bo tudi delo na projektu.

3.2.5 Raziskava trga

Raziskava trga je ključnega pomena pri uvajanju novega izdelka, kot je turistični vodnik, na trg. V ta namen smo preučili naše potencialne kupce in pregledali konkurenco. Izbrali smo elektronsko metodo analiziranja kupcev in konkurentov, kar pomeni, da smo informacije iskali na spletu preko različnih kanalov, kot so socialna omrežja, in spletne knjižne platforme, kot so spletne trgovine knjigarn in posrednikov, ki ponujajo knjige.

Pri raziskovanju spleta smo se osredotočali na kakršne koli informacije na temo potovanj za invalide in pri tem ugotovili, da turistični vodnik, ki bo namenjen izključno gibalno oviranim, še ne obstaja. V Ljubljani imamo na voljo le karto dostopnosti, ki pokriva samo najpomembnejše turistične objekte. V karti dostopnosti tako najdemo razlago dostopnosti po različnih kategorijah, vendar brez vsebine o objektu, storitvi in opomb glede dostopnosti. Tukaj predvsem mislimo na opis turističnega objekta iz vidika ponudnika ter podrobnejši opis dostopnosti in prilagojenosti. V drugi vrsti nam konkurenco predstavljajo vsi večji svetovni turistični vodniki, kot Lonely Planet, Rough Guide, Top 10 itd. Pri prebiranju omenjenih vodnikov smo ugotovili, da so za uporabnika invalidskega vozička preveč splošni, saj ne ponujajo nobenih konkretnih informacij s področja dostopnosti in prilagojenosti posameznih turističnih objektov. Informacije, ki jih ponujajo za invalide, so zgolj kontakti invalidskih organizacij. Tovrstno poizvedovanje pri organizacijah je velikokrat dolgotrajno, informacije pa preveč skope.

Ker živimo v digitalni dobi, smo preverili, ali obstajajo svetovni spletni portali ali aplikacije, ki bi zbirale tovrstne informacije. Ugotovili smo, da je trenutno v nastajanju spletni portal Access Earth, ki naj bi združeval turistično zanimive lokacije za svet. Portal deluje po principu, da ga sooblikujejo turisti tako, da sami vpišejo turistično zanimivost. Omenjen portal nam trenutno ne predstavlja nobene konkurence, saj je šele v nastajanju, trenutno stanje vpisanih lokacij majhno, za Ljubljano pa nismo našli nobenega zapisa. Opazili smo tudi ključno pomanjkljivost portala, kar predstavljajo nepreverjene lokacije, saj jih lahko vsak vpiše sam, poleg tega pa je za ljubljanskega turista trenutno neuporaben.

Z vidike vsebine, ki jo bomo ponujali v knjigi, bomo primerljivi s svetovnimi standardnimi turističnimi vodniki z razliko, da bo vsebina primerna gibalno oviranemu turistu. Že raziskava nam jasno nakaže našo konkurenčno prednost, ki jo predvsem vidimo v konsolidirani informaciji, ki je ključno pomembna za invalida. Ker se zavedamo pomembnosti digitalnega sveta, bomo konkurentu, kot je Access Earth, konkurirali predvsem z izdajo e-knjige, ki bo kupcu na voljo preko različnih prodajnih kanalov. Najpomembnejša prednost, ki jo želimo imeti, je kakovost ponujenih informacij. To bomo dosegli s preverbo vsakega dostopnega objekta in storitve, ki bo vključena v knjigo. Cenovne

konkurenčne prednosti ne bomo imeli, saj so postavljene cene primerljive z ostalimi tiskanimi in e-knjigami turističnih vodnikov.

3.2.6 Načrt prodaje in tržna strategija podjetja

3.2.6.1 Načrt prodaje

Glede na to, da na trgu podobni izdelki že obstajajo, je zelo pomembno, kako bomo oblikovali ceno proizvoda, saj je ta eden ključnih dejavnikov, na podlagi katerega se kupec odloči za nakup izdelka.

Postavljena cena za e-knjigo bo znašala 17 EUR, cena za tiskano knjigo pa 23 EUR, torej bo ob vstopu na trg primerljiva z ostalimi cenami v tem segmentu. Za omenjeno ceno smo se odločili zaradi kakovosti knjige, ki jo bomo zagotovili, in vrednosti informacij, ki jih bo knjiga ponujala naši ciljni skupini, poleg tega pa je cena namenjena čim hitrejšemu pokrivanju stroškov, povezanih z izdelavo knjige. Ocenjujemo, da si glede na pomanjkanje turističnih informacij za to ciljno skupino lahko privoščimo ceno, ki je primerljiva s konkurenčnimi.

Cilj podjetja je še pospešeno razširiti izdajo na ostala evropska oziroma svetovna mesta, zato je zelo pomembno, kakšno cenovno politiko bo podjetje izbralo. Nadaljnji razvoj je odvisen od sprejetja izdelka na trgu.

V Tabeli 1 predstavimo različne prodajne kanale, po katerih bo podjetje prodajalo turistični vodnik.

Tabela 1: Predstavitev prodajnega kanala po vrsti izdelka

Prodajni kanal	Vrsta izdelka
Lastna spletna stran	Tiskana in e-knjiga
Amazon.com	Tiskana in e-knjiga
Lulu.com in Smashwords.com	E-knjiga
Turističnoinformacijski center: vsa večja slovenska mesta in turistična mesta	Tiskana knjiga

Tiskana knjiga se bo prodajala preko lastne spletne strani, spletne platforme Amazon.com in preko turističnoinformacijskih centrov (v nadaljevanju TIC) po Sloveniji. Ker je vrednost digitalnih podatkov vse večja, predvsem med mlajšimi uporabniki, bo e-knjigo možno kupiti preko vseh večjih spletnih platform, kot so amazon.com, lulu.com in smashwords.com. Prodaja bo omogočena tudi preko lastne spletne strani.

Podjetje se je odločilo za prodajo obeh oblik knjig preko posrednikov zaradi hitrejšega prodora na trg, kar nam spletno trgovanje zelo omogoča, saj lahko hitreje pridemo do kupcev

in dosežemo več ljudi naenkrat.

3.2.6.2 Priložnost in strategija trženja turističnega vodnika

Ker vodnika, namenjenega gibalno oviranim osebam, na trgu še ni, se je v podjetju pokazala poslovna priložnost za izdajo vodnika, ki bo ponujal informacije o dostopnosti in prilagojenosti objektov, kot so hoteli, turistične znamenitosti, restavracije, javne sanitarije itd., kar jim bo omogočalo lažje planiranje in obisk Ljubljane. Vodnik bo edinstven, saj bo vseboval le prilagojene in preverjene dostopne točke.

Slovenska turistična agencija (v nadaljevanju STO) vidi pred Ljubljano dva ključna izziva (Mestna občina Ljubljana, 2015):

- prvi je vezan na izboljšanje dostopnosti in krepitev promocije,
- drugi izziv je vezan na aktivno delo na področju večanja dodatne potrošnje na obiskovalca.

Kot nam kažejo smernice za Ljubljano, je v mestu visoka potreba po dvigu kakovosti glede dostopnosti, zato podjetje Dostopnost d.o.o. na tem področju vidi priložnost za sodelovanje z Mestno občino Ljubljana (v nadaljevanju MOL) in STO. Možnost sodelovanja vidimo v dveh segmentih, in sicer finančni podpori in tržni promociji knjige.

Da bi to dosegli, mora podjetje imeti strategijo, ki ji bo sledilo za uresničitev svojih ciljev. Strategija podjetja je uveljavitev na trgu, kjer so ciljna skupina invalidi z moteno motoriko, razširitev vodnika na ostala evropska in svetovna mesta ter tako uspešna uveljavitev turističnega vodnika. Pomembna dejavnika strategije sta definitivno postavitev trdnih temeljev za vizijo in poslanstvo podjetja. Opredelimo jih takole:

Vizija: Postati največja spletna platforma za gibalno ovirane osebe v Sloveniji in uspešno promovirati Slovenijo kot deželo, prijazno gibalno oviranim osebam, hkrati pa širitev posredovanja informacij o dostopnosti med gibalno oviranimi turisti v Sloveniji.

Poslanstvo: Širitev problema o dostopnosti ter neumorno ozaveščati in spodbujati odpravljanje kakršnihkoli ovir za gibalno ovirane osebe.

Za določitev strategije je pomembno v prvem koraku določiti tržni segment, ki ga predstavljajo kupci, pri katerih smo ugotovili potrebo po nakupu tovrstnega turističnega vodnika. V skupino ciljnih kupcev smo tako uvrstili vse osebe, ki so kakorkoli motorično onespособljene oziroma omejene, to so osebe, ki so vezane na invalidski voziček, njihovi spremljevalci, svojci in prijatelji, ki potujejo z njimi, starejše osebe in starši z otroškimi vozički.

Po podatkih Statističnega urada RS naj bi bilo v Evropski uniji približno 15 odstotkov invalidov in približno taka je tudi svetovna ocena (Vertot, 2008). Po podatkih Turizma Ljubljana (2015) je bilo v dvanajstih mesecih leta 2014 v Ljubljani realiziranih 1.000.072 nočitev, kar je za 6 % več kot v letu 2013 (942.345). V decembru 2014 so turisti v Ljubljani opravili kar za 21 % več nočitev kot decembra leto prej. Ljubljana je v dobrih desetih letih več kot podvojila število nočitev (še leta 2003 jih je beležila 444.138, pol milijona pa je presegla leta 2004).

Vsekakor lahko na podlagi statistike turističnega obiska Slovenije sklepamo, da je v primeru

15-odstotne svetovne populacije invalidov in na podlagi visokega naraščanja obiskanosti Ljubljane smiselno ločeno obravnavati gibalno ovirano skupino in ji ponuditi prilagojeno ponudbo. Kot rezultat izdaje takega vodnika bi za mesto Ljubljana to pomenilo ravnanje v skladu z zadanimi izzivi in smernicam za leto 2016 in naprej, saj bi na ta način povečali promocijo mesta in hkrati naredili velik korak k odpravljanju ovir za gibalno ovirane osebe.

Turistični vodnik se bo prodajal po ceni 17 EUR za e-knjigo in 23 EUR za tiskano knjigo ter ga bo možno kupiti preko različnih spletnih platform, preko lastne spletne strani podjetja ter v različnih slovenskih mestih v TIC-u. Neposredna prodaja bo potekala preko lastne spletne strani, posredna pa preko različnih posrednikov. Podjetje se je za posredniške prodajne kanale odločilo z namenom pospeševanja prodaje in večjega dosega potencialnih kupcev. Svetovne spletne platforme omogočajo takojšnjo prodajo in promocijo knjige po celem svetu, z velikim dosegom ljudi, ki se odločijo za obisk Ljubljane. V podjetju bomo prodajo pospeševali še z dodatnimi promocijami preko socialnih omrežij, kot je na primer Facebook, hkrati pa stremimo k sodelovanju med Mestno občino Ljubljano, zavodom Turizem Ljubljana, Slovensko turistično agencijo in podjetjem Dostopnost d.o.o., saj menimo, da gre za skupen interes vseh omenjenih skupin. Knjigo bo na lastni spletni strani možno kupiti s kreditno ali debetno kartico ali po povzetju z gotovino. Dostava v ceno ne bo vključena, prevzel jo bo kupec.

V Prilogi 5 smo dodali veljavni cenik Pošte Slovenije, in sicer kot referenco za strošek, ki ga bo nosil kupec sam neodvisno od cene.

Cilj podjetja je poleg omenjenega uporaba blagovne znamke I FEEL SLOVENIA, ki je znamka, s katero se Slovenija predstavlja doma in po svetu že od leta 2007. Z njo bi si podjetje pri prodaji turističnega vodnika pridobilo še večjo kredibilnost.

3.2.7 Finančni plan za izdajo turističnega vodnika

V tem delu se bomo osredotočili na stroške in prihodke proizvodnje in trženja izdelka ter na točko preloma, s katero bomo ugotovili, kdaj se prodaja prevesi iz izgube v dobiček. Kasneje

bomo pripravili še plan stroškov projekta, s katerim bomo ovrednotili finančni vložek, ki je potreben za razvoj projekta, proizvodnjo prvih količin in lansiranje izdelka na trg.

V nadaljevanju v Tabeli 2 predstavljamo fiksne in variabilne stroške za prvo leto poslovanja.

Tabela 2: Stroški poslovanja za prvo leto (V EUR)

STROŠKI POSLOVANJA - PRVO LETO	Vrsta stroška	Letni strošek (v EUR)
Zaposlitev ene osebe	Fiksni strošek	22.500,00
Nakup strojne in programske opreme	Fiksni strošek	2.100,00
Razvoj in vzdrževanje spletne strani	Fiksni strošek	115,00
Trženje knjige	Fiksni strošek	3.000,00
SKUPAJ FIKSNI STROŠKI		27.715,00
Prodaja tiskane knjige	Variabilni strošek	7.520,54
Dotisk knjige	Variabilni strošek	8.100,00
SKUPAJ VARIABILNI STROŠKI		15.620,54
SKUPAJ FIKSNI IN VARIABILNI STROŠKI		43.335, 54

Med fiksne stroške štejemo strošek, ki ga imamo z zaposlitvijo ene osebe, nakup strojne in programske opreme, ki bo potrebna za izvajanje aktivnosti rednega dela poslovanja, ter razvoj in vzdrževanje spletne strani ter trženje knjige. Fiksni stroški, ki jih bomo imeli prvo leto, znašajo 27.715,00 EUR.

Variabilni stroški za prvo leto poslovanja skupaj znašajo 15.620,54 EUR in predstavljajo dotisk knjige in stroške, ki jih imamo ob prodaji knjig na podlagi predvidenih količin, prodanih v prvem letu. Slednje prikazujemo v nadaljevanju.

V prvem letu bo skupni strošek poslovanja znašal 43.335,54 EUR. Zaposlitev ene osebe bo stalo 22.500,00 EUR. Strošek dela je plača, ki smo jo izračunali po ponastavljenem obrazcu:

$$\text{bruto plača} = \text{neto plača} * 2 \quad (2)$$

Iz obrazca (2) tako izračunamo plačo, in sicer $900,00 \text{ EUR} \times 2 = 1.800,00 \text{ EUR} \times 12$ (mesecev), plus regres v višini enomesečne plače, 900,00 EUR, znaša 22.500,00 EUR. Oseba bo za svoje delo potrebovala računalnik, predviden strošek nakupa računalnika (strojne opreme) znaša 1.600,00 EUR in programske opreme v višini 500,00 EUR. Razvoj spletne strani predstavlja minimalen strošek, saj bo zaposleni spletno stran razvil z brezplačnimi spletnimi orodji. Za to smo se odločili zaradi nezahtevnosti spletne strani. Strošek spletne strani je tako letno podaljšanje domene v višini 15,00 EUR (stroškov zakupa domene ni, saj je domena že bila zakupljena). Za gostovanje na strežniku predvidevamo strošek 100,00 EUR.

Za trženje knjige predvidimo strošek v višini 3.000,00 EUR, s fokusom oglaševanja na različnih socialnih omrežjih.

Strošek tiskanja knjig smo izračunali na podlagi stroška, ki ga imamo ob eni prodani knjigi in predvideni prodani količini knjig na letni ravni, ki ga predstavljamo v nadaljevanju, in znaša 7.520,54 EUR. Za dotisk knjig smo predvideli strošek v višini 8.100,00 EUR in je enak strošku, dogovorjenem s tiskarjem za prvi tisk knjig in se bo verjetno v primeru dotiska znižal. Ostalih stroškov, kot so najem prostorov, elektrika, oprema itd. podjetje nima.

Tabela 3: Primerjava prihodkov za prvo leto poslovanja za eno prodano e-knjigo (v EUR)

Prodajni kanal	Prodajna cena (v EUR)	DDV (v %)	Delež od prodaje (v %)	Prihodek (v EUR)
Amazon	17,00	20,0	35,0	4,96
Smashwords	17,00	20,0	60,0	8,50
Lulu	17,00	20,0	52,0	7,37
Lastna spletna stran	17,00	22,0	100,0	13,93

Delež od prodaje je tisti delež, ki ga prejme podjetje Dostopnost d.o.o. v primeru prodane ene e-knjige. Davek na dodano vrednosti (v nadaljevanju DDV) je zaradi prodaje na svetovni ravni težje izračunati, zato smo upoštevali povprečni evropski DDV, ki znaša 20 %. Poglejmo obrazce, ki smo jih uporabili pri izračunu prihodkov.

Prihodek na eno prodano e-knjigo izračunamo po naslednjem obrazcu:

$$\text{Prodajni kanal} = \text{delež od prodaje} \times (\text{cena knjige} - \text{DDV}) \quad (3)$$

- Amazon = 0,35 x (17 – 20%) = 4,96 EUR
- Smashwords = 0,6 x (17 – 20%) = 8,50 EUR
- Lulu = 0,52 x (17 – 20%) = 7,37 EUR

$$\text{Lastni prodajni kana} = \text{cena knjige} - \text{DDV} \quad (4)$$

- Lastna spletna stran = 17 – 22% = 13,93 EUR

Tabela 4: Primerjava prihodkov in stroškov poslovanja za eno prodano tiskano knjigo glede na prodajni kanal (v EUR)

Prodajni kanal	Prodajna cena (v EUR)	Delež od prodaje (v %)	DDV (v %)	Prihodek (v EUR)	Strošek(v EUR)
amazon.com	23,00	61,0	20,0	11,69	11,31
TIC	23,00	80,0	22,0	15,08	7,92
Lastna spletna stran	23,00	100,0	22,0	18,85	4,15

Prodajna cena za tiskano knjigo je 23,00 EUR. DDV za prodajo preko amazon.com ostaja 20%, za prodajo preko TIC-a in lastne spletne strani pa smo vzeli slovenski DDV, ki je 22%.

Prihodek na eno prodano tiskano knjigo:

- Amazon = $0,61 \times (23 - 20\%) = 11,69$ EUR
- TIC = $0,80 \times (23 - 22\%) = 15,08$ EUR
- Lastna spletna stran = $23 - 22\% = 18,85$ EUR.

Poglejmo, kakšna bi bila točka preloma, ki nam pokaže količino, pri kateri podjetje nima ne dobička in ne izgube.

»Točko preloma torej izračunate tako, da fiksne stroške iz določenega obdobja (leta) delite z razliko med prodajno ceno in povprečnimi variabilnimi stroški na enoto proizvoda« (Drnovšek in Stritar, 2007, str. 88). Izračun točke preloma prikazujemo v Tabeli 5.

Tabela 5: Izračun točke preloma

Stroški	Stroški	Stroški (v EUR)
Skupni stroški = TC Variabilni stroški = VC Fiksni stroški = FC $TC = VC + FC$ (5)	Fiksni stroški	27.715,00
	Variabilni stroški	15.620,54
Prihodki na enoto	Prodajni kanal	Prihodek (v EUR)
P= cena enote izdelka Q= količina prodanih izdelkov $TR = P * Q$ (6)	e-knjiga: Amazon	4,96
	e-knjiga: Smashwords	8,50
	e-knjiga: Lulu	7,37
Prihodki na enoto	Prodajni kanal	Prihodek (v EUR)
	e-knjiga: Lastna spletna stran	13,93
	Tiskana knjiga: Amazon	11,69
	Tiskana knjiga: TIC	15,08
	Tiskana knjiga: Lastna spletna stran	18,85
AVC= povprečni variabilni strošek na enoto izdelka $P*Q = AVC*Q + FC$ (7)	e-knjiga: Amazon	0,0
	e-knjiga: Smashwords	0,0
	e-knjiga: Lulu	0,0
	e-knjiga: Lastna spletna stran	0,0
	Tiskana knjiga: Amazon	9,0
	Tiskana knjiga: TIC	9,0
	Tiskana knjiga: Lastna spletna stran	9,0
Obrazec	Prodajni kanal	Točka preloma
$(Q) = FC / (P-AVC)$ (8)	e-knjiga: Amazon	5.588
	e-knjiga: Smashwords	3.261
	e-knjiga: Lulu	3.761
	e-knjiga: Lastna spletna stran	1.990
	Tiskana knjiga: Amazon	10.303
	Tiskana knjiga: TIC	4.559
	Tiskana knjiga: Lastna spletna stran	2.814
Povprečna točka preloma		4.611

Enačbe (5,6,7 in 8) so razložene v Tabeli 5. Izračuni nam povejo, da podjetje ne bo imelo ne dobička in ne izgube ob prodanih 5.588 e-knjigah preko amazon.com, 3.261 e-knjigah preko smashwords.com, 3.761 e-knjigah preko lulu.com, 1.990 e-knjigah preko lastne spletne strani, 10.303 tiskanih knjigah preko amazon.com, 4.559 tiskanih knjigah preko TIC-a in 2.814 tiskanih knjig preko lastne spletne strani. Ker ne moremo oceniti, preko katerega prodajnega kanala bomo prodali največ knjig, smo še izračunali povprečno točko preloma, ki znaša 4.611 vseh knjig.

Nadaljujemo s prikazom vseh prihodkov in stroškov za prvo leto poslovanja.

Tabela 6: Predvideni prihodki in prodane količine za 1. leto poslovanja (v EUR)

Vrsta knjige	Prodajni kanal	Prodajna cena (v EUR)	DDV (v %)	Delež od prodaje (v %)	Prihodek na 1 prodano knjigo (v EUR)	Prodana količina	Letni Prihodek (v EUR)
e-knjiga	Amazon	17,00	20,0	35,0	4,96	300	1.488,00
e-knjiga	Smashwords	17,00	20,0	60,0	8,50	300	2.550,00
e-knjiga	Lulu	17,00	20,0	52,0	7,37	300	2.211,00
e-knjiga	Lastna spletna stran	17,00	22,0	100,0	13,93	300	4.179,00
tiskana knjiga	Amazon	23,00	20,0	61,0	11,69	400	4.676,00
tiskana knjiga	TIC	23,00	22,0	80,0	15,08	205	3.091,40
tiskana knjiga	Lastna spletna stran	23,00	22,0	100,0	18,85	205	3.864,25
SKUPAJ						2.010	22.059,65

Količine so bile določene na podlagi analize števila nočitev v Ljubljani letu 2014, ko je v Ljubljani prenočilo 1.000.072 turistov. Na podlagi tega števila in glede na svetovno oceno števila invalidov, ki znaša kar 15 % vse svetovne populacije, lahko grobo ocenimo, da je Ljubljano obiskalo 150.000 gibalno oviranih turistov, ki predstavljajo našo ciljno skupino, ki ji bomo knjige prodajali. Ob predpostavki, da bi v prvem letu uspeli prodati 2.010 knjig, kot prikazujemo v Tabeli 6, bi to pomenilo, da smo v prvem letu prodali 1,34 odstotkom turistom, ki so obiskali Ljubljano. Letni prihodek bi tako znašal 22.059,65 EUR. Zaradi narave projekta smo se odločili, da za finančno podporo zaprosimo tudi MOL, STO in Turizem Ljubljana. Kot smo že omenjali, so glavne smernice za mesto Ljubljana ravno izboljšanje dostopnosti, povečanje potrošnje na obiskovalca in večja promocija Ljubljane, kjer mislimo, da si lahko medsebojno pomagamo. Zaprošena finančna podpora bo znašala 5.000,00 EUR za tri organizacije, kar je skupno 15.000 EUR. V sklopu zbiranja sredstev bomo k sodelovanju povabili tudi oglaševalce, ki bi želeli z oglasom izkoristiti priložnost promocije svoje znamke med turisti. Ciljamo predvsem na podjetja, ki proizvajajo osvežilne pijače, mobilne operaterje, turistične agencije, trgovine z medicinskimi pripomočki itd. Predvidevamo, da bi na eni strani v knjigi promovirali vseh deset oglaševalcev, ki bi bili deljeni po vrsticah (štiri vrstice), pri čemer bi vsaka vrstica določala svojo ceno. Za lažjo predstavbo je ideja prikazana v tabeli 7.

Tabela 7: Predvideni prihodki s strani oglaševalcev in podpornikov projekta (v EUR)

Oglaševanje	Število	Cena oglasa (v	Prihodek od oglasov (v
A. Oglaševalci	oglasov/vrstico	EUR)	EUR)
1. vrstica	3	3.000,00	9.000,00
2. vrstica	2	2.500,00	5.000,00
3. vrstica	3	2.200,00	6.600,00
4. vrstica	2	2.000,00	4.000,00
SKUPAJ			24.600,00
B. Podporne organizacije			
MOL			5.000,00
STO			5.000,00
Turizem Ljubljana			5.000,00
SKUPAJ			15.000,00
SKUPAJ A+B			39.600,00

Tabela 7 nam pokaže, da bi pričakovani zakup reklamnih prostorov podjetju prinesel 24.600,00 EUR. Tako bi skupaj pridobljena sredstva znašala 39.600,00 EUR. Prihodke s strani oglaševalcev in podpornikov prikazujemo v finančni projekciji prihodkov in stroškov za naslednja tri leta.

Predvidevali smo, da bosta prodajna cena in strošek na prodani izdelek enaka glede na že omenjene prodajne kanale.

Tabela 8: Izkaz uspeha in poslovni izid za tri leta (v EUR)

	Prvo leto (v EUR)	Drugo leto (v EUR)	Tretje leto (v EUR)
PRIHODKI			
Poslovni prihodki	46.659,65	51.325,62	59.024,46
Finančni prihodki	15.000,00		
SKUPAJ PRIHODKI	61.659,65	51.325,62	59.024,46
STROŠKI			
Stroški poslovanja	43.335,54	44.487,59	50.728,48
Finančni stroški		2.748,62	613,41
SKUPAJ STROŠKI	43.335,54	47.236,21	51.341,89
Dobiček	18.324,11	4.089,41	7.682,57
Davek na dobiček	2.748,62	613,41	1.152,39

Iz Tabele 8 lahko vidimo, da znašajo prvo leto skupni prihodki 61.659,65 EUR in izhajajo iz prihodkov od prodaje ter od prihodkov, ki jih pričakujemo s strani oglaševalcev. Predvidena stopnje prodaje se bo drugo leto povečala za 10 % in tretjo leto za 15 %. To prikazujemo v kategoriji poslovnih prihodkov, ki izhajajo iz prihodkov, dobljenih od prodaje

knjig. Finančni prihodki, prikazani v prvem letu, so prihodki, pridobljeni od podpornikov projekta (MOL, STO, Turizem Ljubljana) v obliki subvencij v višini 15.000, 00 EUR. Dobiček smo dobili tako, da smo od prihodkov odšteli stroške, davek na dobiček pa po obrazcu dobiček x 15%.

Za lažjo predstavo, kaj smo upoštevali in kako smo izračunali stroške za tri leta, pogledjmo tabelo 9.

Tabela 9: Letni stroški za prva tri leta (v EUR)

LETNI STROŠKI	Prvo leto (v EUR)	Drugo leto (v EUR)	Tretje leto (v EUR)
Strošek prodaje knjig	7.520,54	8.272,59	9.513,48
Zaposlitev ene osebe	22.500,00	25.000,00	30.000,00
Nakup strojne in programske opreme	2.100,00	-	-
Razvoj in vzdrževanje spletne strani	115,00	115,00	115,00
Trženje knjige	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Dotisk knjige	8.100,00	8.100,00	8.100,00
SKUPAJ	43.335,54	44.487,59	50.728,48

Strošek prvega leta smo že predstavili v tabeli 3. Strošek od prodaje knjig v drugem letu smo dobili tako, da smo jih povečali za 10 % glede na predvideno povečanje prodaje v prvem letu za 10 % in enako za tretje leto, ko so stroški višji za 15 % glede na predvideno prodajo. Zaposlitev ene osebe predstavlja strošek plače in bo v primeru, da je še vedno zaposlena ista oseba, mesečni strošek plače narasel iz 900,00 EUR na 1.000,00 EUR v drugem in 1.200,00 EUR v tretjem letu. Nakupa strojne in programske opreme v drugem in tretjem letu ne predvidevamo. Strošek razvoja in vzdrževanja strani bo skozi leta enak, in sicer 115,00 EUR. Glede na to, da si želimo knjigo promovirati predvsem po socialnih omrežjih in lastni spletni strani, predvidevamo, da bo 3.000,00 EUR na leto dovolj za uspešno promoviranje knjige. Tudi za strošek tiska predpostavljamo, da bo enak skozi vsa tri leta. V primeru daljšega sodelovanja se bodo cene tiska nižale, ker pa tega ne moremo oceniti, vzamemo za vsa leta isti strošek.

3.3 Plan izvedbe projekta

Z izdelavo poslovnega načrta smo preverili, ali je predstavljeno priložnost smiselno izkoristiti, v tem delu pa bomo z namenom zagotavljanja uspešne izvedbe projekta podrobneje definirali plan projekta izdaje turističnega vodnika za Ljubljano. Določili bomo aktivnosti projekta, trajanje posameznih aktivnostih, vire in stroške projekta ter potencialna tveganja, s katerimi bi se lahko soočali na projektu, in proces njihovega obvladovanja.

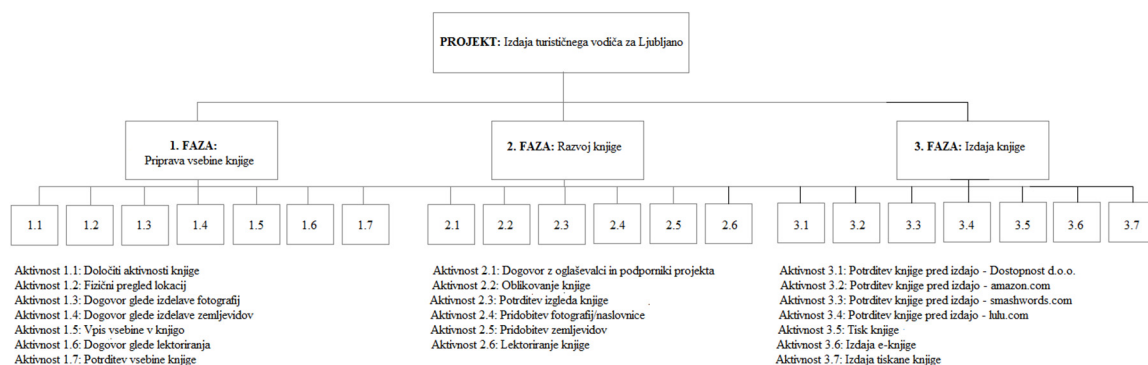
3.3.1 Prikaz planiranja turističnega vodnika za Ljubljano

V tem delu bomo podrobneje opredelili planiranje projekta za izdajo turističnega vodnika za Ljubljano. Za namen uspešne izvedbe projekta je podjetje določilo, da bo mesto projektnega menedžerja prevzel prokurist podjetja. Pri planiranju projekta se bomo osredotočili na taktiko izvedbe, s katero lahko opredelimo, ali bodo za delo na projektu potrebni zunanji člani ali bo zadostoval interni kader. Nato bomo razčlenili projekt po aktivnostih in prikazali soodvisnost med njim ter to aplicirali na dejanski terminski plan, ki bo določal časovni okvir projekta. Na podlagi terminskega plana bomo določili potrebne človeške vire, ki bodo zagotovili izvedbo posameznih aktivnosti ter izračunali, kolikšen proračun je potreben za uspešno izvedbo. Na podlagi ustvarjenega plana bomo pripravili plan obvladovanja tveganj.

Taktika izvedbe projekta se, kot pravi Stare (2011, 10. februar), pripravi z namenom razumevanja, ali bomo za določene aktivnosti zaposlili zunanje delavce ali interne. Za namen izdaje knjige bo podjetje delalo z internimi in zunanjimi člani. Zunanji delavci bodo razvrščeni na aktivnosti, vezane na pripravo vsebine knjige, ostale aktivnosti bodo dodeljene interno.

Da bi razumeli, katere so aktivnosti projekta, si pogledjmo členitev projekta po aktivnostih (WBS), prikazane na Sliki 3.

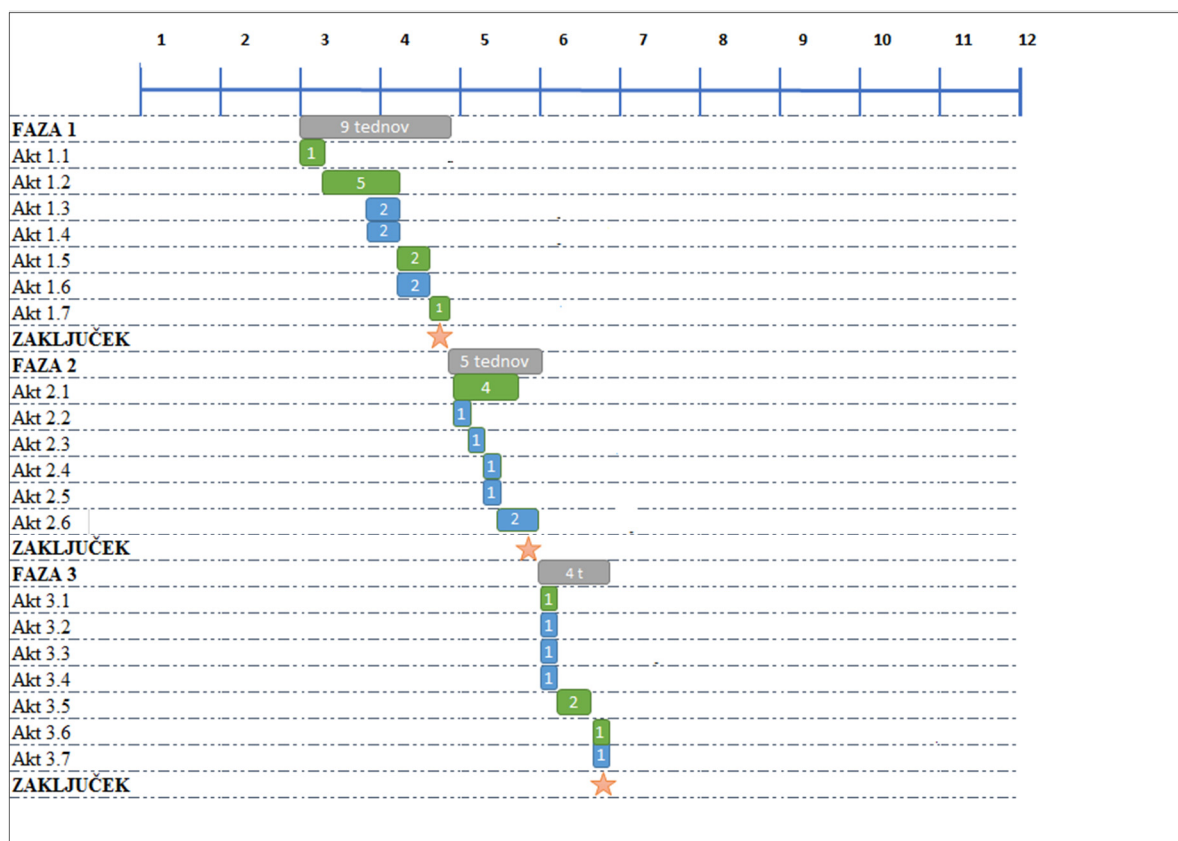
Slika 3: Členitev projekta po aktivnostih (WBS)



Slika 3 prikazuje fazni način členitve dela – WBS za izdajo turističnega vodnika s smiselnim zaporedjem aktivnosti po fazah.

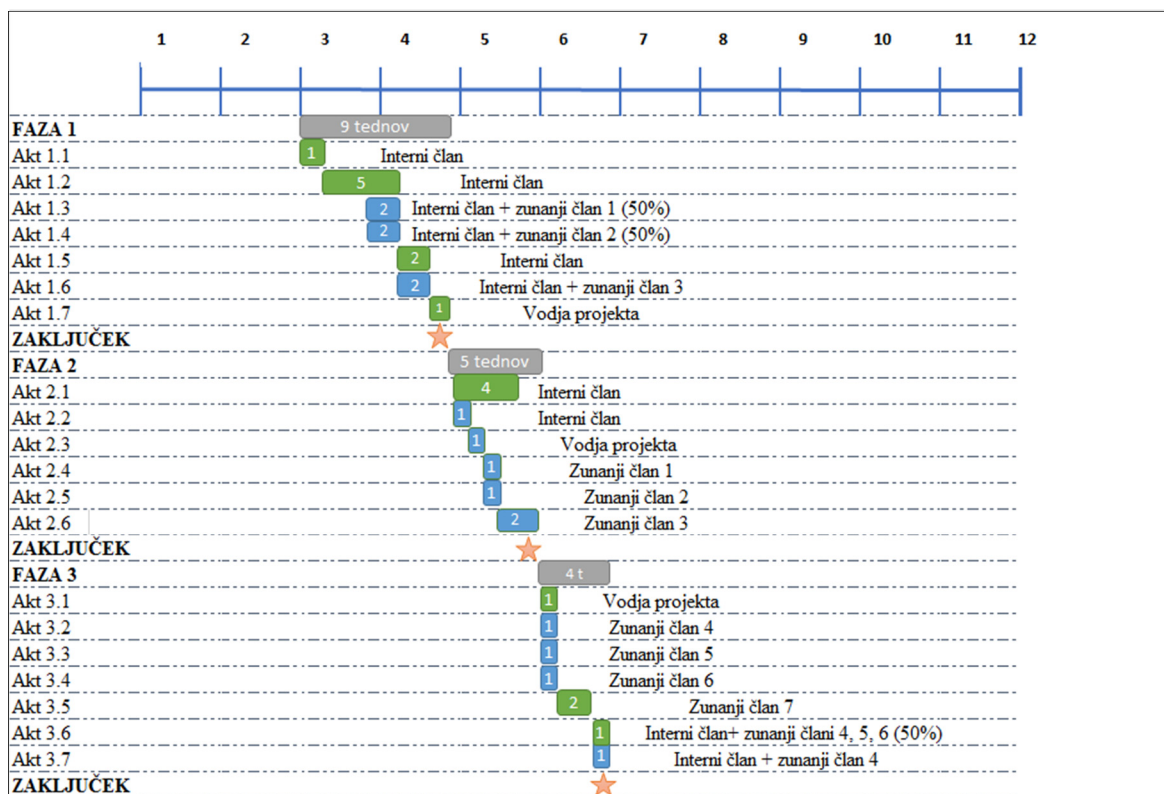
Sedaj ko so aktivnosti in njihovo medsebojna odvisnost jasne, si pogledjmo terminski plan, v katerem določimo časovni okvir, potreben za izvedbo projekta, trajanje posameznih aktivnosti in vršilce aktivnosti. Terminski plan smo pripravili v excelu, kot prikazujeta Slika 4 in Slika 5.

Slika 4: Terminski plan za projekt izdaje turističnega vodnika



Terminski plan nam služi kot orodje za določanje virov projekta. Vire, potrebne za izvajanje zastavljenih nalog, smo vpisali v gantogram na nivoju posamezne aktivnosti.

Slika 5: Prikaz človeških virov po aktivnostih in potrebni časovni razpoložljivosti



Iz gantograma je razvidno naslednje: projekt se začne v tretjem mesecu in zaključi v šestem mesecu četrtega tedna z izdajo knjige. Po izdaji knjige, se pravi z objavo e-knjige na predvidenih platformah in s tiskom knjig, postanejo nadaljne aktivnosti vezane na trženje izdelka, prodajo in dostavo turističnega vodnika del rednega poslovanja projekta.

Na podlagi omenjenih aktivnosti smo določili naslednje vire:

- Interni član bo za fazo ena potreboval devet tednov. Aktivnosti 1.2, 1.3 in 1.4. se med seboj pokrivajo, čeprav bo aktivnost 1.3 in 1.4. deljena z zunanji delavci (dogovor glede slikovnega dela knjige in glede zemljevidov med podjetjem in zunanji delavci). V aktivnosti 1.6 interni član ureja vsebino in se dogovori z zunanjim članom glede lektoriranja knjige. V drugi fazi je interni član potreben za štiri tedne, in sicer v aktivnosti 2.1, kjer se bo dogovoril z oglaševalci in podporniki projekta, glede cen oglaševanja in subvencij. V aktivnosti 2.2 bo urejal oblikovni del knjige. V tretji fazi je njegova prisotnost potrebna en teden z dvema nalogama, in sicer izdaja e-knjige na lastni spletni strani podjeja in urejanje tiska s tiskarjem ter objava datuma izdaje knjige (3.6 in 3.7). Interni član je tako za potrebe projekta potreben trinajst tednov.
- Zunanji član 1 je fotograf, ki bo poskrbel za slikovni del knjige. Njegova aktivnost se začne v fazi ena (1.3) in konča v fazi dva (2.4), ko se najprej z internim članom dogovori

o potrebah knjige. Nato ima šest tednov časa za dostavo slikovnega dela internemu članu, kar se po terminskem planu zgodi peti mesec v drugem tednu.

- Zunanji član 2 je kartograf, ki bo poskrbel za zemljevide v knjigi. Njegova aktivnost se začne v fazi ena z aktivnostjo 1.4 in konča v fazi dva z aktivnostjo 2.5, ko se z internim članom najprej dogovori o potrebah knjige. Nato ima šest tednov časa za dostavo zemljevidov internemu članu, kar se po terminskem planu zgodi peti mesec v drugem tednu.
- Zunanji član 3 je lektor, ki bo poskrbel za lektoriranje knjige. Njegova aktivnost se začne v fazi ena z aktivnostjo 1.6 in končna v fazi dva z aktivnostjo 2.6, ko se z internim članom najprej dogovori o potrebah knjige. Nato ima dva tedna časa za dostavo lektorirane knjige internemu članu.
- Zunanji član 4 je posrednik amazon.com. Naloga člana bo tako v prvem tednu šestega meseca (3.2), ko bo potrdil e-knjigo in tiskano knjigo za prodajo, in v četrtem tednu šestega meseca (3.6), ko bo objavil e-knjigo na svoji platformi in z objavo tiskane knjige za nakup (3.7). Aktivnosti 3.5 so deljene med ostalimi posredniki, ki jih predstavljamo kot zunanje člane 5 in 6.
- Zunanji član 5 je posrednik smashwords.com. Naloga člana bo tako v prvem tednu šestega meseca (3.3), ko bo potrdil e-knjigo za prodajo, in v četrtem tednu šestega meseca 3.6, ko bo objavil knjigo na svoji platformi.
- Zunanji član 6 je posrednik lulu.com. Naloga člana bo tako v prvem tednu šestega meseca (3.4), ko bo potrdil e-knjigo za prodajo, in v četrtem tednu šestega meseca, ko bo objavil knjigo na svoji platformi (3.6).
- Zunanji član 7 je tiskar, ki je odgovoren za tisk knjige pod aktivnostjo 3.5, ki se bo zgodila v drugem in tretjem tednu šestega meseca.
- Vodja projekta je »lastnik in prokurist« podjetja Dostopnost d.o.o., ki bo v prvi fazi (1.7) potrdil vsebino knjige, kar bo veljajo za zaključek prve faze, v drugi fazi v aktivnosti 2.3, ko bo potrdil izgled in obliko knjige, in v treji fazi 3.1, ko bo potrdil knjigo pred izdajo.

Drugih virov razen človeških na projektu ne predvidevamo.

Stroške projekta prikazujemo v Tabeli 10, po aktivnostih. Ker nimamo nobenih ostalih virov, kot so na primer oprema ali materiali, smo ovrednotili le stroške dela, ki bodo predstavljali temeljni projektni proračun.

Tabela 10: Stroški projekta (v EUR)

Aktivnosti	Strošek dela (v EUR)
Akt 1.3, 2.3	500,00
Akt 1.4, 2.4	500,00
Akt 1.5	500,00
Akt 1.6, 2.5	500,00
Akt 3.5	8.100,00
Akt 3.7	800,00
Skupaj	10.900,00

Skupni strošek projekta je 10.900,00 EUR, kjer aktivnosti 1.3 in 2.3 staneta 500,00 EUR, to je strošek slikovnega dela knjige, kamor spada priprava slik in naslovnice. Aktivnost 1.4 in 2.4 staneta prav tako 500,00 EUR, to je strošek kartografa, ki bo pripravil potrebne zemljevide. Aktivnost 1.5 je priprava vsebinskega dela knjige, kjer mora interni zaposleni priskrbeti vse potrebne informacije za knjigo (sem štejemo nakup številke ISBN in pripravo ostale tekstovne vsebine). Ocenjeni strošek je 500,00 EUR. Aktivnosti 1.6 in 2.5 tudi 500,00 EUR, to je strošek, ki ga imamo z lektoriranjem knjige. Pod aktivnostjo 3.5 se razume tisk knjige v višini 8.100,00 EUR. Aktivnost 3.7 je ovrednotena na 800,00 EUR in predstavlja strošek, ki ga bomo imeli ob izdaji tiskane knjige (pošiljanje knjig v center Amazon, zakup paketov Amazon itd.).

Realno pričakujemo nižje stroške po posameznih aktivnostih, vendar smo zaradi kasnejših tveganj, ki bi lahko vplivala na potek projekta, predvideli višje stroške, kot so pričakovani. Sedaj smo že lepo splanirali projekt. Znane so aktivnosti projekta in njihov časovni okvir. Znani so vršilci nalog po posameznih aktivnostih in njihova razpoložljivost. Na podlagi tega smo lahko izračunali proračun, potreben za izvedbo projekta, ki znaša 10.9000,00 EUR. Ker je pomembno, da smo pripravljeni na kakršne koli spremembe, ki bi lahko vplivale na potek in izvedbo projekta, bomo v zadnjem delu predstavili tveganja, s katerimi se eventuelno lahko soočimo, in opisali, kako se bomo na njih pripravili.

Najpomembnejšo ocenjeno tveganje predstavljamo v Tabeli 11. Tveganja so ocenjena na podlagi pomembnosti, ki jo v tabeli označujemo s črko P z vrednostjo od 1 do 3, kjer je 1 najpomembnejšo tveganje, 2 srednje pomembno tveganje in 3 manj pomembno tveganje. Ocenili smo tudi verjetnost, da se tveganje zgodi, kar v tabeli prikazujemo z črko V. Te smo razvrstili v redu od 1 do 3, kjer 1 pomeni, da se verjetnost najverjetneje bo zgodila, 2 da se bo mogoče zgodila in 3, da se najverjetneje ne bo zgodila. Vsakemu tveganju smo pripisali tudi odgovornega lastnika tveganja.

Tabela 11: Primer ocenjenih tveganj na projektu in obvladovanje tveganj na primeru projekta

Opis tveganja	Posledica tveganja	P (1-3)	V (1-3)	Obvladovanje tveganj	Lastnik tveganj
Vsebina knjige ni bila pravilno določena.	Vsebina knjige ne izpolnjuje zahtev naročnika.	1	3	Projektni vodja se pogovori z internim članom, ki bo izvajal aktivnosti in zagotovi jasnost vodstvenih zahtev. Projektni vodja poskrbi za redno komunikacijo z vsemi člani projekta, da lahko takoj reagira v primeru tveganja.	Interni član in zunanji delavci
Pomembne dostopne lokcije niso preverjene in zato izključene iz knjige.	Kakovost knjige ne bo zadovoljiva.	1	3	Projektni vodja se pogovori z internim članom, ki bo izvajal aktivnosti in zagotovi jasnost vodstvenih zahtev.	Interni član
Dogovor glede fotografij ni upoštevan.	Kakovost in izbor slik ni zadovoljiva.	2	3	Zagotovitev jasnega dogovora glede zahtev naročnika in sprotne komunikacija glede poteka.	Fotograf
Dogovor glede zemljevidov ni upoštevan	Kakovost in izbor zemljevidov ni zadovoljiva	2	3	Zagotovitev jasnega dogovora glede zahtev naročnika in sprotne komunikacija glede poteka.	Kartograf
Vpisovanje vsebine zaostaja za predvidenim urnikom.	Datum izdaje knjige je ogrožen.	2	3	Zagotavljanje redne komunikacije med projektnim vodjem in internim članom, odgovornim za vsebino knjige, za sprotno ugotavljanje popravkov.	Interni član
Pripravljena oblika knjige je neprimerna.	Vsebina ni primerno predstavljena in kupcu ne zagotavlja enostavnega pregleda. Namen knjige je namreč hitra poizvedba.	2	3	Zagotavljanje redne komunikacije med projektnim vodjem in internim članom, odgovornim za oblikovanje knjige, za sprotno ugotavljanje popravkov.	Interni član

se nadaljuje

nadaljevanje

Opis tveganja	Posledica tveganja	P (1-3)	V (1-3)	Obvladovanje tveganj	Lastnik tveganj
Zamuda pri tiskanju knjig.	Knjiga ni izdana pravočasno.	1	3	Interni član bo podjetju, ki bo tiskalo knjigo, že vnaprej sporočil datum izdaje in sproti v obdobju tiska knjige spremljal pri tiskarju potek tiskanja. V primeru zastoja pri tiskanju bomo imeli pripravljenega drugega tiskarja, ki bo knjige natisnil pravočasno.	Tiskar
Kakovost tiska ni primerna.	Kakovost tiska ni primerna za izdajo.	1	3	Tiskar bo podlagi zahtev našega podjetja že prej stiskal primer knjige, tako se bomo že vnaprej uskladili glede dejanskega tiska.	Tiskar
Dostava knjig v Amazon center ni pravočasna.	Prodaja knjig preko tega prodajnega kanala je v zamudi.	1	3	Za dostavo knjig smo namenili dva tedna, kar bi po preverbah moralo zadostovati. Interni član bo pred pošiljanjem preveril še enkrat kaj je potrebno, da se zagotovi pravočasna dostava.	Interni član
Premajhen interes iz strani oglaševalcev. Subvencije od MOL, STO in Turizem Ljubljana niso bile pridobljene.	Projekt bo v zamudi zaradi nezmožnosti podjetja, da v tako kratkem času financira projekt .	1	2	Terminski plan se bo zamaknil in bo odvisen od sredstev, pridobljenih s strani trenutnega poslovanja podjetja (spletni portal).	Interni član

Iz Tabele 11 je razvidno, da so skoraj vsa našeta tveganja ovrednotena z 1 ali 2. To vrednost smo jim pripisali z določenim namenom, saj bi v primeru, da do njih pride in jih nismo sposobni obvladovati, prišlo do zamujanja na projektu ali celo povečanja proračuna na projektu. Verjetnost, da se tveganja zgodijo, smo ovrednotili s 3, saj menimo, da s pravo in redno komunikacijo med vsemi projektnimi člani lahko že vnaprej zagotovimo transparentnost glede napredka posameznih aktivnosti, ki jih izvajajo projektni člani in tako že vnaprej preprečimo, da do tveganj pride.

SKLEP

Diplomsko delo smo razdelili na tri dele, in sicer v prvem delu teoretično opredelimo pomembne elemente poslovnega načrta, v drugem delu se iz teoretičnega vidika osredotočamo na planiranje projekta, v tretjem delu pa na dejanskem primeru prikažemo posamezne elemente poslovnega načrta, s katerim smo preverili priložnost in plan izvedbe projekta. Skozi celotno diplomsko delo smo si pomagali ter se opirali na domačo in tujo literaturo.

Invalidi predstavljajo največjo manjšino na svetu, kar nam povedo že statistični kazalniki, ki ocenjujejo, da je svetovna ocena invalidov kar 15-odstotna. Zatorej se moramo zavedati tržnega potenciala, ki ga s prodajo tej ciljni skupini lahko izkoristimo. Ljubljana postaja vedno bolj privlačno mesto za tujce, tega se zavedajo tudi MOL, STO in Zavod Turizem, ki stremijo k izboljšanju turistične ponudbe za obiskovalce in dvigu števila obiskovalcev in nočitev. Tukaj ugotavljamo resnično dodano vrednost, ki bi jo lahko s sodelovanjem z njimi dosegli oboji. Ker živimo v digitalnem svetu, se nam zdi koristno, da se turistični vodnik izda tako v tiskani kot v e-obliki. Po analiziranju konkurentov smo se odločili, da bomo postavili konkurenčne cene, kot jih imajo podobni vodniki, ki niso specializirani za invalide, vendar kot glavno konkurenčno prednost predvsem vidimo v informaciji, ki jo bomo kupcu posredovali z nakupom vodnika. Zaradi naštetih razlogov smo se v podjetju odločili za realizacijo projekta.

Podjetje posluje le dobro leto in njegova primarna dejavnost je upravljanje spletnega portala www.pridem.si, zato se zavedamo, da je projekt potrebno dobro planirati, da se izognemo dodatnim stroškom. V terminskem planu smo prikazali aktivnosti, potrebne za izdajo turističnega vodnika in jim določili trajanje in nosilce. Znotraj podjetja bosta na projektu sodelovala prokurist, ki bo opravljal delo projektnega vodje, in novi zaposleni, ki bo zadolžen tako za redne aktivnosti podjetja kot za delo na projektu. Temu primerno smo izračunali tudi stroške projekta. Ovrednotili in ocenili smo tudi tveganja na projektu, ki se jim bo projektni vodja posvečal že od začetka projekta z namenom uspešne realizacije plana projekta in hitre odzivnosti v primeru realizacije tveganja.

Zaključili bi z ugotovitvijo, da je na področju dostopnega turizma premalo storjenega, da bi gibalno ovirani osebi omogočalo brezskrbno uživanje v Ljubljani. Ključno je, da začnemo temu trgu posvečati več pozornosti in izkoristiti priložnosti v dobrobit invalidov, podjetja pa koristiti ponujene poslovne priložnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Hisrich, D. R., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
2. Bickerton, M., Bickerton, P., & Upkar, P. (2000). *Cybermarketing, How to use Internet to market your goods and services* (2nd ed.). Great Britan: Butterworth-Heinemann.
3. Cooper, F. D., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (2005). *Project Risk Management Guidelines. Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements*. England: John Wiley & Sons Ltd.
4. Drnovšek, M., & Stritar, R. (2012). *Podjetništvo: Priročnik, gradivo predmeta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Drnovšek, M., Stritar, R., & Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva. Priročnik za pripravo poslovnega načrta 2005–2006*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Frame, J. D. (2003). *Managing Projects in Organizations How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
7. Gido, J., & Clements, P. J. (2003). *Successful Project Management* (2nd ed.). Ohio: South-Western, San Francisco, CA: Jossey – Bass.
8. Grit, R. (2011). *Project Management A Practical Approach*. Netherlands: Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten.
9. Harvard Business School. (1997). *Project Management Manual*. Boston: IPS Associates, Inc.
10. Heerkens, G. R. (2002). *Project Management*. United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc.
11. Heldman, K. (2005). *PMP Study Guide* (3rd ed.). New Jersey: Wiley Publishing, Inc.
12. Imber, J., & Toffler, B. A. (2000). *Dictionary of Marketing Terms* (3rd ed.). United States od America: Barron's Educational series, Inc.
13. Kendrick, T. (2003). *Identifying and Managing Project Risk. Essential Tools for Failure – Proofing your Project*. New York: AMACOM, a division of American Management Association.
14. Kerzner, H. (2003). *Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (8th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
15. Konečnik Ruzzier, M. (2010). *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Meritum d.o.o.
16. Kop, B. (2014, 28. november). Kakšna je zmagovalna strategija podjetja? *Data d.o.o.* Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu <http://data.si/blog/2014/11/28/kaksna-je-zmagovalna-strategija-podjetja>
17. Kosi, U., Marc, M., & Peljhan, D. (2007). *Uvod v poslovanje, Pojasnila, primeri in naloge*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kotler, P. (1996). *Marketing Management, Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
19. Kotler, P. (2003). *Marketing Insight from A – Z*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

20. Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing* (10th ed.) New Jersey: Upper Saddle River.
21. Levens, M. (2010). *Marketing. Defined, explained and applied*. New Jersey: Pearson education, Inc.
22. Levine, A. H. (2002). *Practical project management. Tips, tactics and tools*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
23. Mestna občina Ljubljana. (2015). *Rekordno turistično leto 2014*. Najdeno 1. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/zivljenje-v-ljubljani/v-srediscu/93506/detail.html>.
24. Malhotra, K. N. (2006). *Basic Marketing Reaserch, a decision – Making Approach* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
25. Martin, P., & Tate, K. (2001). *Starting with Project Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
26. Melton, T. (2008). *Real Project Planning: Developing a Project Delivery Strategy*. United States of America: Elsevier, Ltd.
27. Method 1,2,3 Ltd. (2003). *Project Management Guidebook*. Method 123, Ltd.
28. Ministrstvo za šolstvo in šport. (2015). *Priprava poslovnega načrta*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/DRP/DRP_23Priprava.pdf
29. Newel, W. M. (2002). *Preparing for the Project Management Professional (PMP) Certification Exam* (2nd ed.). United States of America: AMACOM, a division of American Management Association.
30. Nwankwo, S., & Gbadamosi, A. (2011). *Enterpreneurship Marketing. Principles and practices of SME marketing*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.amazon.com/Entrepreneurship-Marketing-Principles-Practice-SME-ebook/dp/B004OBZSIK?ie=UTF8&me=&ref_=mt_kindle#reader_B004OBZSIK
31. Olsson, J. R., & Lindegaard, A. M. (2015). *Power in Projects, Programs and Portfolios. Achive project excellence and create change with strategic impact*. Copenhagen: DJØF Publishing.
32. OSPMI. (2007). *Project Risk Management Handbook. Threats and Opportunities*. Sacramento: Caltrans Office of Statewide Project Management Improvement (OSPMI).
33. Parasuraman, A., Grewal, D., & Krishnan, R. (2004). *Marketing Reaserch*. United States of America: Houghton Mifflin Company.
34. Phillips, J. (2004). *PMP Project Management Professional Study Guide*. United States of America: McGraw-Hill Companies.
35. Podjetniški portal. (2016a). *Poslovni načrt*. Najdeno 1. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt>
36. Podjetniški portal. (2016b). *Predstavitev izdelka oz. storitve, podjetja in panog*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt/Panoga-podjetje-proizvod-storitev>

37. Podjetniški portal. (2016c). *Povzetek poslovnega načrta.*. Najdeno 7. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt/Povzetek>
38. Pomurski tehnološki park. (2009). *Poslovni načrt.* Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.businessincubation.si/shared_files/poslovni_nacrt_-_prirocnikptp.pdf
39. Portny, E. S. (2007). *Project Management For Dummies®* (2nd ed.). Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
40. Pošta Slovenije d.o.o. (2016). *Informativni izračun poštne.* Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.posta.si/seznam-dokumentov/799/Informativni-ceniki>
41. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja.* Ljubljana: GV založba.
42. Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK.* Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
43. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J., & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo. Podjetnik, Podjetniška priložnost, Podjetniški proces, podjem.* Portorož: GEA College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
44. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Qm.Partner. (2016). Strategija razvoja podjetja. *Qm.Partner d.o.o.* Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu http://qm-partner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=172&Itemid=238
46. Rao, V. R., & Steckel, J. H. (1998). *Analysis for Strategic Management.* United States of America: Addison Wesley Longman, Inc.
47. Rothman, J. (2007). *Manage it. Your Guide to Modern, Pragmatic Project Management.* United States of America: Published by Johanna Rothman.
48. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (1975). *Invalid.* Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti. Inštitut za slovenski jezik.
50. Slovar slovenskega knjižnega jezika, IV. (1985). *Projekt.* Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti, znanstveno raziskovalni center. Inštitut za slovenski jezik.
51. Slovenski inštitut za revizijo. (2002). *Slovenski računovodski standardi.* Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
52. Snoj, B., & Gabrijan, V. (2004). Zbrano gradivo za predmet osnove marketinga – 2 del. Najdeno 1. februarja 2016 na spletnem naslovu http://old.epf.uni-mb.si/marketing/uni/OM/gradivo/UN_OM_Zbrano_gradivo_%202.del%20%288-12%29.pdf
53. Snoj, B. (2005). *Management prodaje. Zbrano gradivo.* Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
54. Stare, A. (2011). *Projektni management - teorija in praksa.* Ljubljana: Agencija Poti, d.o.o.

55. Stare, A. (2011, 10. februar). *Členitev projekta in izdelava seznama aktivnosti – WBS*. Najdeno 12. decembra 2015 na spletnem naslovu <https://projektni-management.si/2011/02/10/clenitev-projekta-in-izdelava-seznam-aktivnosti-%E2%80%93-wbs/>
56. Širec, K., & Rebernik, M. (2008). *Ekonomka podjetja, študijski priročnik*. Ljubljana: GV založba.
57. Timmons, A. J., & Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century* (6th ed.). New York: The McGraw – Hill Companies, Inc.
58. TSmedia, d.o.o. (2015). *Dostopnost d.o.o.* Najdeno 20. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/DOSTOPNOST-D-O-O/>
59. Turizem Ljubljana. (2015). Trajnostna rast in razvoj turizma v Ljubljani. *Turizem Ljubljana*. Najdeno 15. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.visitljubljana.com/si/e-news/2015/avgust/73248/detail.html>
60. Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management, Leading Strategic Change in Organizations* (3rd ed.). United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc.
61. Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M., & Logar, N. (2002). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Vargas, R. V. (2007). *Practical Guide to Project Planning*. United States of America: Auerbach Publication, Taylor and Francis Group.
63. Vertot, N. (2008, 1. december). Republika Slovenija, Statistični urad Republike Slovenije. *Mednarodni dan invalidov 2012*. Najdeno 2. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=2034>
64. Verzuh, E. (2003). *The portable MBA in Project Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
65. Vitago, d.o.o. (2008). *Prihodek*. Najdeno 15. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.eracunovodstvo.org/blog/racunovodstvo/prihodek/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Primer prikaza dejavnosti in dostopnih simbolov.....	I
Priloga 2: Dostopni simboli.....	2
Priloga 3: Predvidena tematika v knjigi	3
Priloga 4: Primer dostopne turistične znamenitosti v turističnem vodniku.....	4
Priloga 5: Cenik poštnih storitev v mednarodnem prometu.....	5
Priloga 6: Seznam uporabljenih kratic.....	6

Priloga 1: Primer prikaza dejavnosti in dostopnih simbolov

Slika 1: Dejavnosti in dostopni simboli

Dejavnost	Nastanitev	Restavracije, bari, nočni klubi	Turistične znamenitosti	Transport	Sanitarije
Simbol					
	X				
		X	X	X	X
	X		X		
		X	X	X	X
					
	X	X	X		
	X				

Priloga 2: Dostopni simboli

Slika 2: Razlaga dostopnih simbolov

DOSTOPNI SIMBOLI	
	• Poslovni obrat ima ravendostop do glavnega vhoda • Poslovni obrat je dostopen tudi znotraj (ima raven dostop tudi notri ali dvigalo) • Prag pri vratih je visok max. 5cm • Širina vrat je vsaj 80 centimetrov
	• Rampa ali klančina, ki vodi do vhoda, ali znotraj objekta, ki je široka vsaj 90cm in njen naklon ne presega 8% • Zadosti prostorno dvigalo, ki vodi do vhoda, ali je znotraj objekta • Širina vrat je vsaj 80 centimetrov
	• Dostop do objekta ima največ 6 stopnic. Ob stopnicah je držalo, ki omogoča osebi oprijem.
	• Dovolj veliko dvigalo, ki ima vrata, široka vsaj 90cm.
	• Dostopno navadno stranišče v objektu.
	• Širina vrat vsaj 80 centimetrov • Pomožne ročke ob WC-ju • Zadosti prostora za obračanje z vozičkom (vsaj 150cm premera!)
	• Parkirišče pred objektom, oz. v njegovi neposredni bližini.
	• Objekt ima vsaj eno označeno in zadosti široko invalidsko parkirišče, ki od objekta ni oddaljeno več kot 50m
	• Omogočen dostop do sobe • Širina vseh vrat, ki vodijo do sobe, je vsaj 80 centimetrov • Dostopna kopalnica (s kadjo ali sedežem!) in WC v sobi
	• Dostopen javni tuš (sedež, kopalni voziček ipd.).
	Velja za terme in kopališča: • Dvigalo oz. podoben sistem, ki omogoča invalidom, da pridejo v vodo.
	• Plaža, dostopna z obalnimi vozički, dvigali ali z drugimi podobnimi pripomočki.
	• Dostopen javni prevoz za invalide.
	• Univerzalen ključ, ki omogoča dostop do javnih objektov, ki zadostujejo kriterijem za osebe z invalidnostjo, po vsej Evropi.

Priloga 3: Predvidena tematika v knjigi

Tabela 1: Opis vsebine, ki bo vključena v vodnik

Vsebina knjige	Opis
Zgodovina Ljubljane	Kratek opis zgodovine mesta.
Ljubljana danes	Kako se je v zadnjih letih Ljubljana spremenila. O nazivu Zelene prestolnice Evrope itd.
Slovenska kulinarika	Tipična slovenka hrana in kje jo lahko kupijo oziroma kam lahko gredo jest.
Restavracije, bari, nočni klubi	Našteti dostopni obrati.
Nastanitev	Našteta dostopna nastanitve.
Turistične znamenitosti	Naštete dostopne turistične znamenitosti.
Druge trgovine in turistom zanimivi obrati	Našteti dostopni obrati, zanimivi turistom.
Letno dogajanje	Letno dogajanje v Ljubljani od januarja do decembra (festivali, prireditve itd.)
Proračun	Kje jesti, spati in se zabavati poceni.
Kako priti v Ljubljano	Kako priti v Ljubljano z avtom, letalom, avtobusom, vlakom.
Kako se gibati po Ljubljani	Katero prevozno sredstvo uporabiti za gibanje po Ljubljani.
Nasveti in namigi	Nasveti in namigi za lažje bivanje v Ljubljani.
Potovalne ture	5 različnih 1-,2-,3-,4- in 5-dnevnih tur po Ljubljani.
Pomembni kontakti	Vsi pomembni kontakti za invalida, kot so reševalci, policija, gasilci, invalidske organizacije itd.
Avtorjeva izbira	Pri kategorijah: nastanitve, restavracije, bari, nočni klubi itd. bo avtor označil, katera je najboljša izbira.
Varnost	Stopnja varnosti Ljubljane za turiste, kaj je treba paziti itd.
Zemljevidi dostopnih sanitarij, javnega prevoza	Turistični vodnik bo vseboval zemljevide, ki naj bi turistu olajšali pot.
Fotografije	Po vodniku bodo tudi fotografije, ki bodo razdeljene po celotni knjigi.
Slovar	Slovar bo vključeval najpomembnejše besede in fraze.

Priloga 4: Primer dostopne turistične znamenitosti v turističnem vodniku

Slika 3: Prikaz dostopne turistične znamenitosti v turističnem vodniku

NARODNA GALERIJA

<u>Naslov</u>: Puharjeva 9, 1000 Ljubljana <u>Telefon</u>: 386/1241-54-00 <u>E-naslov</u>: info@ng-slo.si <u>Cena</u>: 0,0 € za invalide in njihove spremljevalce <u>Avtobus</u>: 1,2,3,4 <u>Opis</u>: Glavni vhod je iz Prešernove 24 in je dostopen preko posebnih avtomatskih vrat do katerih vodijo rampe za vozičke. Narodna galerija je popolnoma dostopna invalidom. Ne glede na prosti vstop se obiskovalci morajo prijaviti na recepciji.

Priloga 5: Cenik poštnih storitev v mednarodnem prometu

Tabela 2: Cenik poštnih storitev v mednarodnem prometu

Vrsta poštna storitev	Cena v EUR z DDV	Cena v EUR brez DDV
1	2	3
Tiskovina		
do 20 gramov (v nadaljevanju g)		0,64
nad 20 g do 100 g		0,97
nad 100 g do 250 g		2,18
nad 250 g do 500 g		3,96
nad 500 g do 1.000 g		4,48
nad 1.000 g do 2.000 g		6,29
Tiskovina s storitvijo		
do 20 g	0,79	0,6475
nad 20 g do 100 g	1,19	0,9754
nad 100 g do 250 g	2,67	2,1885
nad 250 g do 500 g	4,84	3,9672
nad 500 g do 1.000 g	5,47	4,4836
nad 1.000 g do 2.000 g	7,68	6,2951
Storitve na tiskovino		
Prednostno - tiskovina do 1.000 g	0,55	0,4508
Prednostno - tiskovina nad 1.000 g do 2.000 g	1,10	0,9016
Priporočeno pismo		
do 20 g		3,56
nad 20 g do 100 g		4,00
nad 100 g do 250 g		5,22
nad 250 g do 500 g		6,99
nad 500 g do 1.000 g		9,77
nad 1.000 g do 2.000 g		14,29

Vir: Pošta Slovenije d.o.o., Informativni izračun poštnine, 2016

Priloga 6: Seznam vseh uporabljenih kratic

Tabela 3 : Seznam uporabljenih kratic

Kratica	Pomen
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
DDV	Davek na dodano vrednost
MOL	Mestna občina Ljubljana
STO	Slovenska turistična organizacija
WBS	Členitev projekta po aktivnostih (angl. <i>work breakdown structure</i>)
TR	Celotni prihodek
TC	Celotni strošek
FC	Fiksni strošek
VC	Variabilni strošek
P	Cena enote izdelka
Q	Količina prodanih izdelkov
AVC	Povprečni variabilni strošek enoto izdelka
g	Gram