

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
POSLOVNI NAČRT PODJETJA PRIVOŠČI
SI D.O.O. V LUČI TEORIJE
EFEKTUACIJE

Ljubljana, november, 2008

PRIMOŽ STRAJNAR

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in
da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

Kazalo

	Uvod	1
1	Efektuacija	2
1.1	Pojem efektuacije	2
1.2	Teorija efektuacije	3
1.3	Osnovni principi efektuacije	8
2	Efektuacijsko okolje	9
2.1	Negotovost in tržne razmere	9
2.1.1	Prepoznavanje priložnosti	10
2.1.2	Odkrivanje priložnosti	11
2.1.3	Kreiranje priložnosti	11
3	Podjetnik - strokovnjak	12
4	Psihološki vidiki efektivnega podjetništva	14
4.1.1	Samoučinkovitost	15
4.1.2	Kreativnost	15
4.1.3	Pokornost	16
5	Empirično preverjanje teorije	16
6	Poslovni načrt podjetja Privošči si d.o.o.	18
6.1	Povzetek	19
6.2	Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve	20
6.2.1	Panoga dejavnosti	20
6.2.2	Proizvodi in storitve	21
6.2.3	Strategija vstopa in rasti	21
6.3	Tržna raziskava in analiza	22
6.3.1	Kupci	22
6.3.2	Lastniki lokacij	25
6.3.3	Konkurenca	26
6.4	Načrt trženja	27
6.4.1	Strategija vstopa na trg	27
6.4.2	Cenovna strategija	27
6.4.3	Tržno komuniciranje	28
6.4.4	Prodajne poti	29
6.5	Proizvodni in storitveni načrt	29
6.5.1	Geografska lokacija	29
6.5.2	Operativni cikel	30
6.5.3	Pravne zahteve, dovoljenja	31
6.6	Načrt razvoja	32
6.6.1	Status razvoja in prihodnje naloge	32
7	Dejansko poslovanje podjetja Privošči si d.o.o.	33
7.1.1	Asortiment	33
7.1.2	Odločevalci – lastniki lokacij	33
7.1.3	Segmentacija kupcev	34
8	Efektuacijsko podjetništvo v primeru podjetja Privošči si d.o.o.	34
	Sklep	35
	Literatura in viri	37

Kazalo slik

Slika 1: Grafični prikaz vzročne miselnosti.....	4
Slika 2: Grafični prikaz kreativne vzročne miselnosti.....	5
Slika 3: Grafični prikaz efektuacijske miselnosti.....	6
Slika 4: Shematski prikaz teorije efektuacije.....	9
Slika 4: Prikaz dvigala v avtomatu.....	32

Uvod

John Kenneth Galbraith je nekoč v šali dejal, da je edina funkcija ekonomskega napovedovanja ta, da naredi astrologijo bolj ugledno. Kljub poplavi informacij, je danes čas bliskovitih nepredvidljivih sprememb v kulturi, poslovanju, naravi in tehnologiji, ki jih najpogosteje ne moremo pravilno napovedati. Pojavljajo se novi izumi in nove ekonomske entitete, ki lahko popolnoma spremenijo določen vidik našega življenja, prav pogosto pa te novitete ustvarijo eni in isti ljudje. Teorija efektuacije proučuje tovrstne podjeme in podjetnike, ki so takšne podjeme ustvarili, ter skuša odkriti, kako se tovrstni generatorji napredka in sprememb odločajo in kako ravnaajo. Po čem sta si podobna Jeff Bezos, ustanovitelj največje spletne knjigarne in Josiah Wedgewood, industrialec in lončar iz 18. stoletja? Ali je za podobnimi, a vseeno povsem različnimi podvigi, neka podjetniška miselnost?

Namen diplomskega dela je, na praktičnem primeru poslovnega načrta, spoznati teorijo efektuacije in jo primerjati s klasičnimi metodami planiranja podjetja. Diplomsko delo je namenjeno predstavitvi teorije slovenskemu prostoru, predvsem pa obstoječim in bodočim podjetnikom.

Cilj diplomskega dela je predstaviti teorijo efektuacije, ki odgovarja na marsikatero zgoraj zastavljeno vprašanje. V diplomski nalogi bom predstavil kako je do te teorije prišlo, razčistil osnovne pojme efektualnosti in kavzalnosti, pokazal temeljni način razmišljanja in predstavil osnovne principe teorije. Teorijo efektuacije bom umestili v teorije ustvarjanja novih podjetij in izdelkov ter poiskal ekonomske značilnosti trgov, kjer nastajajo novi podjemi. Predstavil bom tudi značilnosti efektualnih podjetnikov in jih primerjali s strokovnjaki.

V drugem delu bom predstavil poslovni načrt podjetja Privošči si d.o.o., ki prinaša nišno novost na področju prodaje preko avtomatov. Predstavljen bo poslovni načrt za slovenski trg v vseh temeljnih poslovnih funkcijah podjetja. Na kratko bo prikazano začetno poslovanje tega podjetja, ki ga bom nato premotril skozi prizmo teorije efektuacije. Na ta način bom primerjal klasično metodo planiranja podjetja z efektualno in na koncu podal nekaj smernic, ki bi se jih bilo potrebno držati, če bi želeli podjetje ustvariti v duhu teorije efektuacije.

Hipoteza, ki jo bom preverjal v diplomskem delu je, da je možno ravnati v skladu s teorijo efektuacije pri uresničevanju vsakega inovativnega podjetniškega podjema. Hipotezo bom preverili tako, da bom spoznal teorijo efektuacije in poslovni načrt za dejansko podjetje, ki je nastajalo brez podjetnikovega poznavanja te teorije ter nato ocenili dejanski potek poslovanja in ga primerjal z efektualnim pristopom.

1 Efektuacija

Efektuacija je teorija v podjetništvu, ki se je oblikovala na podlagi znanstvene raziskave med 27 podjetniki, ki so ustvarili več uspešnih podjetij predvsem v Združenih državah Amerike. Temelji na dinamičnem in interaktivnem procesu ustvarjanja novih podvigov in na efektivnem razmišljanju in delovanju posameznikov. Pogledali si bomo kaj efektuacija je in kako se vklaplja v podjetniške teorije ter kateri osnovni principi veljajo zanjo.

1.1 Pojem efektuacije

Efektuacija (*effectuation*) je pojem, ki ga je znotraj podjetništva prva umestila Saras Sarasvathy, takrat študentka na doktorskem študiju na Carnegie Mellon University. Po zaključenem univerzitetnem študiju se je lotila podjetništva, a je vse kar je imela zgubila v poplavi ter odšla na študij MBA v ZDA. Zanimalo jo je, zakaj nekaterim podjetnikom uspeva ustanavljati podjetje za podjetjem in zakaj nekateri popolnoma novi izdelki in poslovni modeli preživijo, drugi pa ne. Odkrila je, da se tovrstni podjetniki razlikujejo že v temeljnih pogledih na poslovanje, planiranje, trženje, sodelovanje ali razvoj. Ti razmišljajo efektivno, tipični poslovneži in ekonomisti pa vzročno.

Beseda »*effectual*« (učinkovit, tvoren) je obratna besedi »*causal*« (vzročen, kavzalen). Vzročnost ali kavzalnost je povezava med dvema dejanjema, pri katerem prvo dejanje imenujemo vzrok, drugo pa učinek in je hkrati neposredna posledica prvega dejanja, tj. vzroka. Na tak način razmišlja večina poslovnežev in ekonomistov. Vzročna miselnost s svojim poudarkom na maksimizaciji dobička in minimiziranju tveganja oz. predvidevanju, je že dolgo časa osnova za raziskovanje in poučevanje ekonomskih in poslovnih ved (Sarasvathy, 2001a, str. 2). Dobiček oziroma njegova maksimizacija je učinek, ki ga lahko dosežemo z uporabo različnih vzrokov, na katere imamo vpliv – od zniževanja stroškov do povečevanje prihodkov in drugih prijemov, med katerimi seveda izbiramo čim manj tvegane.

Učinkovit, po drugi strani, pa pomeni, da dosega tak učinek, kot se želi oziroma pričakuje. Pojem se osredotoča na končni učinek in ne na vzroke, ki pripeljejo do končnega učinka. Širše gledano, učinkovit pomeni biti uspešen pri doseganju želenih učinkov. Efektuacija je tako krepko olajšala ontološki položaj večine literature o odločanju v negotovih situacijah. Večina literature se je namreč osredotočila na vzročno analizo in posledično na napovedovanje prihodnosti, ki nam omogoča boljše in bolj natančne predvidevanje ciljev in pričakovanja (Sarasvathy 2002A, str. 2). Po drugi strani pa se je ves čas zanemarjalo proučevanje tehnike vodenja, ki ne potrebujejo predvidevanja prihodnosti. Strinjamo se lahko, da je mnogo situacij, kjer ljudje ne upoštevajo napovedovanj in zato pogosto pridejo do preoptimističnih predvidevanj ali pretirane nenaklonjenosti tveganju. V primerih, kjer je racionalno do prihodnosti pristopiti kot k resnično nespoznavni prvin, je osredotočanje na čim boljše napoved nekoristno in tudi nesmiselno. To velja predvsem na področju dizajna, najsi bo dizajna fizičnih ali socialnih prvin.

Termina »efektuacija« v diplomskem delu ne prevajam in to nalogo prepuščam strokovnjakom, ki se bodo s temo ukvarjali v prihodnje. Vseeno pa pogledjmo možnosti, ki se pri prevodu odpirajo. Vsekakor termin izhaja iz slovenske enačice učinkovitosti – učinkovitost, učinkovit. Sama beseda učinkovit ne zaobjame v zadostni meri celotnega pomena efektuacije, ki mu pripada širši pomen. Učinkovitost ima nekoliko nenavaden zven, uporaba predpon (npr. poučinkovitost) pa tudi ne zveni prepričljivo. Za namen diplomskega dela smo torej uporabili efektuacijo kot internacionalizem, kar v strokovni terminologiji ni nič nenavadnega.

Pojem in teorija sta nastala na podlagi raziskovanja Sarasvathyjeve, jedrno raziskavo pa predstavlja raziskava oz. intervju z desetimi nalogami, ki jih je reševalo 27 podjetnikov-strokovnjakov, ustanoviteljev podjetij vrednih od 200 milijonov dolarjev do 6,5 milijarde dolarjev. Naloge so obsegale vse korake, ki so potrebni za kreiranje nekega imaginarnega izdelka – računalniške igre o podjetništvu *Venturing*. Vsak podjetnik, ki je reševal to nalogo, pa se je odločil za različen tip izdelka, različen način razvoja, trženja in prodajnih kanalov in različnega vodenja (Sarasvathy, 1999, str. 15-24). Ravno slednji pojav je postal osnova za formiranje nove teorije. Raziskava je pokazala, da 74% anketiranih podjetnikov ravna v skladu s teorijo vsaj 63% časa, 44% anketirancev pa vsaj 85% časa (Sarasvathy, 2001B, str. 5).

Najlažje efektuacijo predstavimo v izmišljenem primeru kuharja, ki mora pripraviti večerjo (Sarasvathy, 2001a, str. 245). Če si naročnik večerje izbere jed, mora kuhar enostavno določiti potrebne sestavine, jih priskrbeti, nabaviti ter nato skuhati, pripraviti jed. V tem primeru gre za vzročnost – začne se z danim menijem in se osredotoči na različne učinkovite načine za pripravljanje tega menija oziroma obroka. V nasprotnem primeru pa naročnik večerje kuharja poprosi, naj pregleda zaloge sestavin in pripomočkov v kuhinji ter nato pripravi obrok po izbiri. Kuhar si mora predstavljati vrsto različnih možnosti, kombinacij in načinov priprave obroka, izbrati eno izmed možnosti ter nato pripraviti samo jed. V takem primeru gre za efektuacijski proces. Začne se z danimi sestavinami in pripomočki in se osredotoči na pripravo enega izmed možnih obrokov.

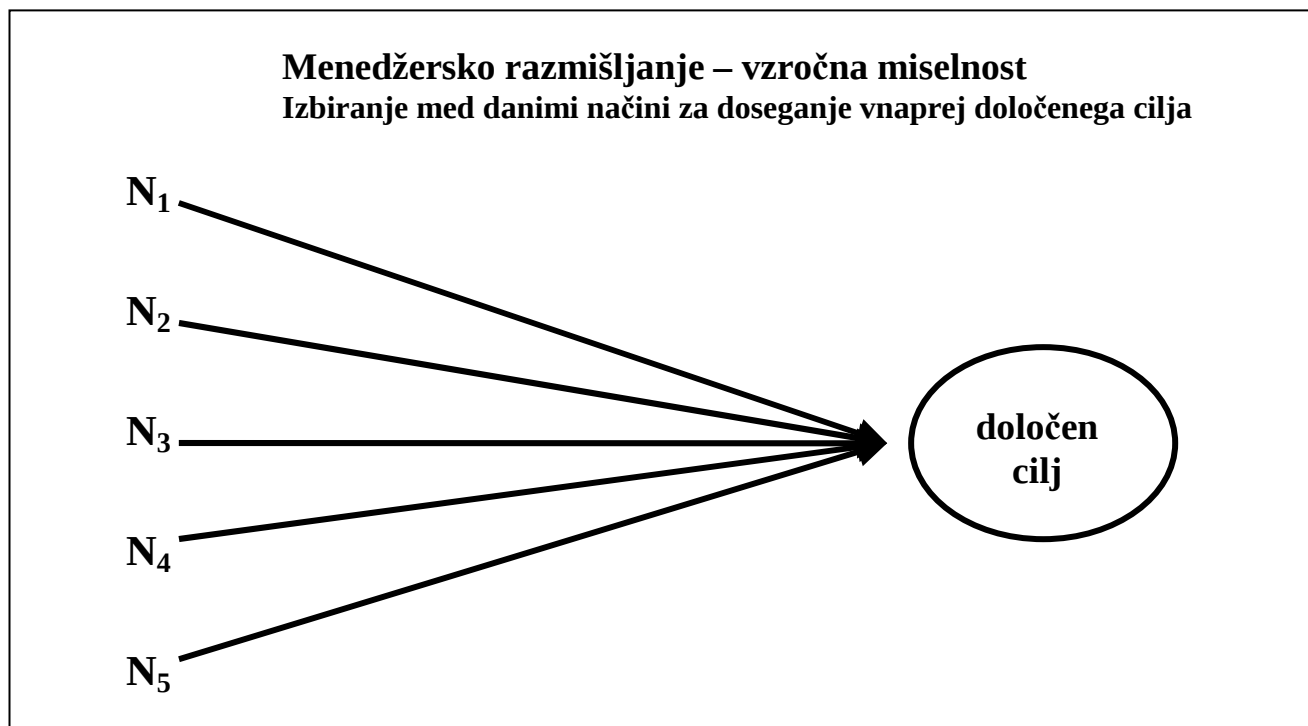
Strnjeno rečeno, efektuacijo definiramo kot zaporedje nepredvidljivih strategij v dinamičnem reševanju problemov, ki se ga rešuje primarno glede na razpoložljiva sredstva. Cilji se pojavljajo kot posledica predanosti deležnikov in niso vnaprej določeni. Najpomembnejše je, da efektuacija izolira, identificira in izkoristi tehnike, ki skušajo kontrolirati prihodnost, ne da bi jo predhodno morale predvideti (Sarasvathy, 2003, str. 3).

1.2 Teorija efektuacije

V času krajšanja proizvodnih procesov, poslovnih ciklov in v času bliskovitega poslovanja in še hitrejšega napredka, je napovedovanje prihodnosti posla in gospodarstva neprecenljiva večšina, a hkrati tudi praktično nedosegljiva. Nepredvidljivost nas spremlja na skoraj vseh področjih poslovanja, predvsem pa pri novih odkritjih ali novih podjetjih.

Knightova teza iz leta 1921 je predstavila nepredvidljivost kot osnovo za podjetniški dobiček, od takrat pa se ni pojavilo mnogo alternativ. Prevladujoči alternativni sta (1) obstoj specifičnih značajskih lastnosti podjetnikov, kot so razsodnost, bistroumnost in podjetniška usmerjenost ter (2) »metanje pikada«, kjer mnogo ljudi poizkusi mnogo različnih stvari, posledično nekaterim uspe, večini pa ne. V splošnem na poslovnih šolah in praktično vseh MBA programih po svetu študente učijo vzročnega ali napovedovalnega razmišljanja na vseh področjih poslovanja (Sarasvathy, 2001A, str. 2). Vzročno razmišljanje se začne z vnaprej določenimi cilji in danimi načini za doseganje ciljev ter nadaljuje z iskanjem najbolj optimalnega – najhitrejšega, najcenejšega ali najučinkovitejšega načina za doseganje teh ciljev. Ta način razmišljanja je shematsko predstavljen na Sliki 1. Odločitve kot so kupiti ali razviti izdelek, izbiranje ciljnih trgov, izbiranje naložbenih portfeljev ali iskanje novega zaposlenega so primeri vzročnega ali kavzalnega sklepanja.

Slika 1: Grafični prikaz vzročne miselnosti

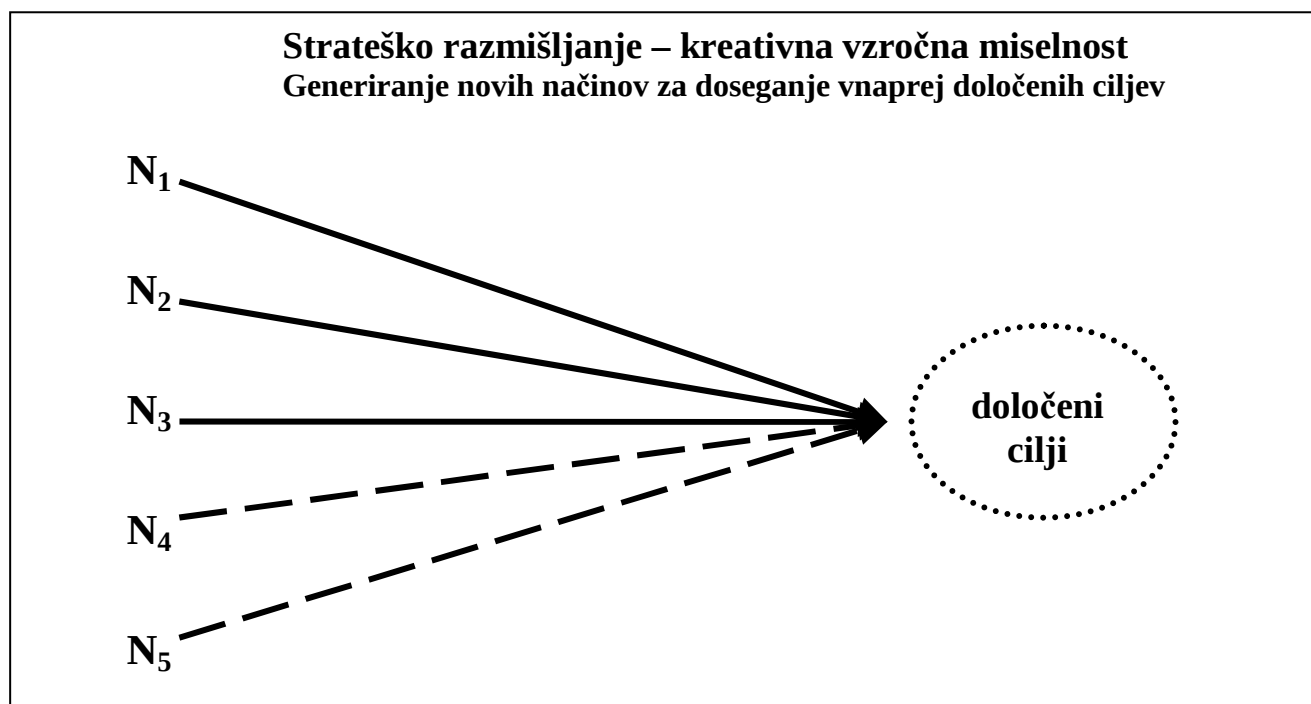


Vir: S. Sarasvathy, *Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds*, 2001, str. 3.

Za nadgradnjo velja strateško razmišljanje, kjer se vzporedno išče dodatne alternative za doseganje danih ciljev, kar si shematsko lahko ogledamo na Sliki 2 na 5. strani.

Efektuacijsko sklepanje se ne začne s specifičnimi cilji, pač pa z danimi sredstvi, in pusti, da se cilji pojavijo naključno tekom časa (Sarasvathy, 2001a, str. 2). V tem času si ima namreč podjetnik možnost predstavljati razvoj podjetja iz raznovrstnih navdihov in teženj ter interakcij z različnimi ljudmi, ki jih v tem času doživlja. Najlažje si to predstavljamo s prikazom na Sliki 3 na 6. strani, ki, kot vidimo, obrne vzročni način razmišljanja na glavo. Vzročni misleci so recimo veliki generali, kot so bili Genghis Khan in Aleksander Veliki,

Slika 2: Grafični prikaz kreativne vzročne miselnosti



Vir: S. Sarasvathy, *Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds*, 2001, str. 3.

efektuacijski pa raziskovalci kot sta bila Kolumb in Magellan. Isti človek pa seveda lahko v določenih trenutkih uporablja vzročni način razmišljanja, ob drugih pa efektuacijski način. Dobri podjetniki uporabljajo oba načina zelo dobro, a v začetnih fazah podviga raje uporabijo efektuacijski način, kasneje v rasti podjetja pa pogosto niso kos premiku v vzročni način razmišljanja.

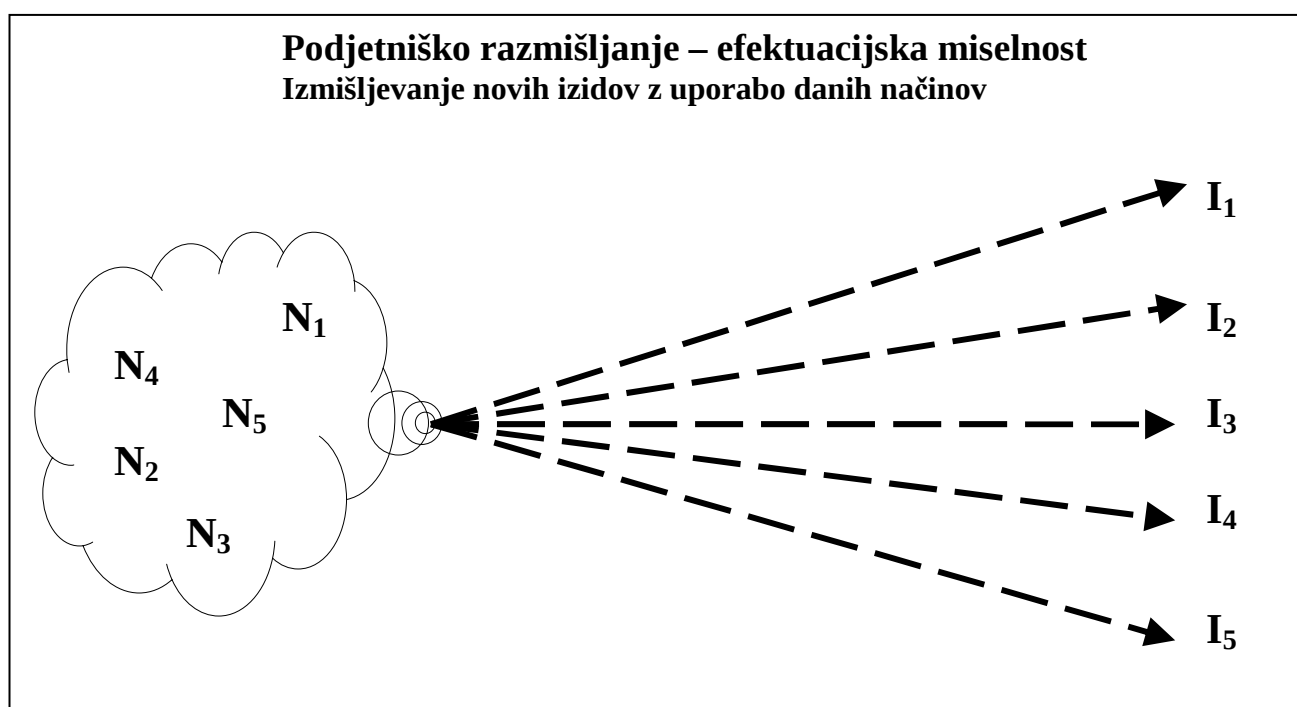
Če se danes odločimo, da bomo ustanovili podjetje in želimo napisati poslovni načrt, nas bodo podučili, naj se tega lotimo po metodi, ki jo je v osnovi postavil Phillip Kotler v svoji znani, že praktično klasični knjigi *Marketing Management – trženjsko upravljanje* (Sarasvathy, 2001b, str. 246). Kotler (1991, str. 63) trdi, da trg sestavljajo vse potencialne stranke, ki imajo določeno potrebo ali željo in bi si želele in so zmožne sodelovati v menjavi z namenom zadovoljiti to željo ali potrebo. Če torej želimo lansirati določen nov izdelek ali storitev in če predpostavimo, da trg obstaja, sledijo naslednji koraki:

- analiza dolgoročnih priložnosti na trgu,
- raziskava in izbor ciljnih tržnih segmentov,
- identifikacija segmentacijskih spremenljivk in segmentacija trga,
 - razvijanje profilov identificiranih segmentov,
 - ocenjevanje privlačnost vsakega segmenta,
 - izbiranje ciljnih segmentov,
 - identificiranje možnih pozicioniranj za vsak ciljni segment,
 - izbiranje, razvijanje in sporočanje izbranega pozicioniranja,
- oblikovanje trženjskih strategij,

- načrtovanje trženjskih programov,
- organiziranje, implementiranje in kontroliranje trženja.

Ta proces imenujemo tudi STP proces – segmentiranje, targetiranje, pozicioniranje. Za kvalitetno izvedbo takega procesa načrtovanja v novo-ustanovljenem podjetju bi potrebovali ogromno časa in sredstev, česar pa v nastajajočih podjetjih pogosto primanjkuje, predvsem, če gre za nov, neznan trg in nov, neznan izdelek. V primeru, da ta proces ni dosledno in pravilno izveden, so rezultati pogosto irelevantni.

Slika 3: Grafični prikaz efektuacijske miselnosti



Vir: S. Sarasvathy, *Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds*, 2001, str. 4.

Po teoriji efektuacije bi se ustanavljanja podjetja lotili povsem iz drugega konca. Namesto da izmed vseh možnih ljudi na svetu izberemo nek ciljni tržni segment na podlagi bolj ali manj zanesljivih predvidevanj, izbiramo in določamo spremenljivke v podjetju sproti, kakor se pojavljajo tekom poslovanja in planiranja. Imamo tri kategorije »načinov« za doseganje različnih izidov – (1) kdo smo, kakšne so naše osebne značilnosti, zmožnosti in okusi, (2) kaj vemo, katera znanja, področja poznamo, ter (3) koga poznamo, del kakšnega družbenega spleta smo. Sproti se učimo in opažamo nove priložnosti, tržne segmente, poslovne partnerje, konkurente ter s tem povečujemo svoje znanje in svoja poznanstva. Povečuje se število načinov in možnosti za doseganje ciljev, prav tako se povečuje število možnih izidov. Izmed teh sčasoma izberemo in sledimo izbranemu cilju, ki je nastal na podlagi odločitve in udeležbe različnih deležnikov ter na podlagi naših in njihovih kompetenc in želja.

Za bolj konkretno ponazoritev efektuacije v praksi si zamislimo primer ustanovitve slovenske restavracije »Trontelj&Žmauc's Cousine« v Los Angelesu. V primeru neke splošno sprejete

racionalne logike, bi se Trontelj in Žmauc odločila glede odprtja restavracije na podlagi analiz – segmentacije, targetiranja in pozicioniranja. Za resno analizo bi porabila znatno količino denarja in časa, ob koncu pa bi recimo ugotovila, da bosta postavila restavracijo v predelu Wilshire-Larchmont, kjer je tipična stranka suburbana ameriška družina z osemvaljnim terenskim vozilom, psom in tremi otroki. Ali bi bil tak podjem poslovno uspešen pa bi vseeno morali potrditi na samem trgu.

V primeru, da bi se naš izmišljeni podjetniški tandem odločil za uporabo efektuacijske logike, pa bi se morala že v začetku lotiti ustanavljanja in planiranja popolnoma z druge strani. Namesto ugotavljanja najprimernejše investicije, bi začela s tem, da pregledata, katera sredstva so jima na voljo. Ob predpostavki, da sta finančno omejena, bi skušala ustvariti restavracijo čim ceneje. To bi lahko dosegla tako, da se dogovorita s sosedom Avstrijcem, lastnikom restavracije z najboljšimi dunajskimi zrezki, cmoki in drugo avstrijsko hrano, da znotraj njegove ponudbe umestita tudi slovenske pečenice, krvavice in matevža, ali pa pripravita ravno toliko tržne analize, da prepričata kakšnega investitorja in pridobita začetni kapital.

Morda bosta tekom razmišljanja in razpravljanja o morebitni ustanovitvi odkrila podjetja in organizacije kot perspektivne stranke ter začela s cateringom in dostavo hrane na delovno mesto v starih Zastavinih dostavnih vozilih. Tovrstna dejavnost bi morda v kratkem omogočila odprtje lastne restavracije. Morebiti pa bi ustanovitelja kmalu ugotovila, da večino strank privlači njuna odprta osebnost in zdrava kmečka pamet in bi skupaj napisala motivacijsko knjigo in vodila motivacijske seminarje širom Kalifornije. Mogoče bi stranke čedalje več spraševale o Sloveniji in bi se naša imaginarna ustanovitelja odločila preusmeriti se v turizem, kjer bi Američanom ponujala večdnevne izlete v Slovenijo in sosednje države. Kaj kmalu bi se tudi lahko zgodilo, da bi končala z organizacijo rojstnodnevni zabav in porok, kjer bi vsak vzel v roke svojo frajtonarco in bi ustvarila pristno veselico. Morda bi učila kuhati po slovensko, morda bi predavala o polpretekli zgodovini...

Odločitev o tem, kako se bo podjem obrnil, je odvisen od predanosti deležnikov. V našem imaginarnem primeru so ti deležniki v prvi meri kupci in morebitni poslovni partnerji, ki definirajo nadaljnji potek poslovanja. Tisti, ki se prvi pojavi v njuni restavraciji ter ga ona dva definirata kot stranko, ta odloča o nadaljnjem poteku. Osnovna ideja ter prvotna sredstva, ki sta jih imela na voljo, niso definirali neke enotne strategije podjetja, pač pa efektuacija dopusti podjetniku, da sam ustvari enega ali več ciljev, učinkov, ne glede na nek posplošen začetni cilj, s katerim je začel. Sam proces dopušča, da podjetnik celo tekom časa prilagaja in dograjuje svoje izbrane cilje.

Če izmišljenima primeroma dodamo še elemente dinamičnosti, interakcij in naključja, si zlahka predstavljamo podobno, bolj zapleteno situacijo, tudi v podjetništvu. Vseeno pa lahko posplošimo poslovne odločitve na ta dva načina reševanja problemov – vzročnost in efektuacijo. Pri prvem iz mnogih sredstev iščemo en cilj, pri drugem pa iz danih sredstev iščemo različne izide.

1.3 Osnovni principi efektuacije

Na podlagi prikazanih procesov, situacij, značilnosti in problematike lahko teorijo efektuacije strnemo v neko bolj konsistentno in zgoščeno obliko. Teorijo lahko zaobjamemo znotraj štirih temeljnih principov ali vodil, ki sem jih predstavil tudi na Sliki 4 na strani 9 (Sarasvathy 2001b, str. 252):

Sprejemljiva izguba namesto pričakovanega dobička: Vzročni modeli so osredotočeni na maksimiziranje potencialnih zaslužkov z izborom najprimernejše strategije. Efektuacija, po drugi strani, pa predpostavi kolikšna izguba je sprejemljiva in se osredotoči na eksperimentiranje s čim več strategijami znotraj danih sredstev. Tak podjetnik preferira izbiro, ki mu bo v prihodnosti nudila še več izbire in še več možnih izidov.

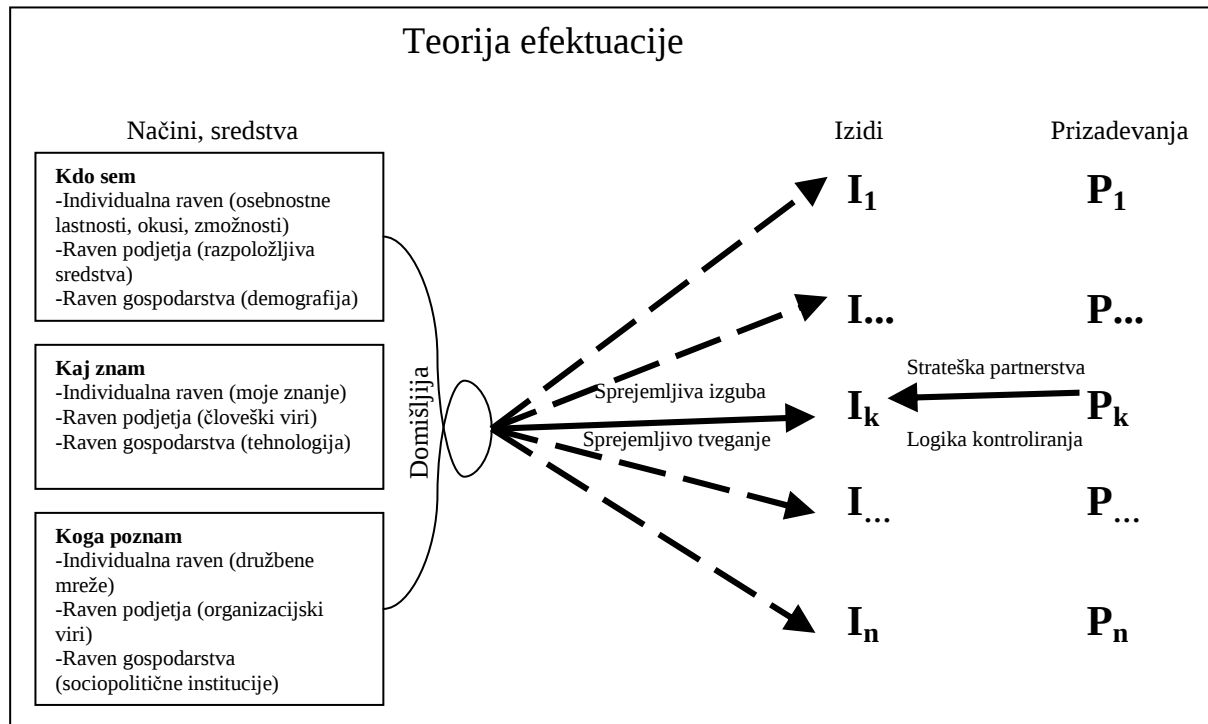
Strateška zaveznitva namesto konkurenčnih analiz: Vzročni modeli, kot je recimo Porterjev model, poudarjajo natančne analize konkurence. Efektuacija pa poudarja strateška zaveznitva in predanost deležnikov kot način zniževanja ali izločanja negotovosti ter postavljanja vhodnih barier.

Izkoriščanje možnosti namesto izkoriščanja obstoječega znanja: kadar je obstoječe znanje, recimo obvladovanje določene nove tehnologije, vir konkurenčne prednosti, je smiselno uporabiti vzročne modele. Efektuacija pa je bolj uporabna pri izkoriščanju različnih možnosti, ki se pojavijo nepričakovano tekom časa.

Kontroliranje nepredvidljive prihodnosti namesto predvidevanje nezanesljive: vzročni procesi se osredotočijo na predvidljive vidike nezanesljive prihodnosti – *kolikor poznamo prihodnosti, toliko jo lahko kontroliramo*. Pri efektuaciji pa se osredotočimo na tiste vidike prihodnosti, ki jih lahko kontroliramo – *kolikor lahko kontroliramo prihodnosti, toliko nam je ni treba napovedati*.

Logika efektuacije je torej uporabna na tistih področjih, kjer so človeška dejanja glavni faktor pri oblikovanju prihodnosti. Tako se podjetnik odloči za tržni segment, ki je pripravljen in sposoben vzdrževati njegov podjem in ne za tržni segment, ki bi ga določil na podlagi trženjske raziskave. Tak tržni segment je torej obstajal neodvisno od podjetja ali podjetnika, ki si ga je le skušal v čim večji meri prilastiti. Z vstopom drugih sodelujočih deležnikov, ki bodo pripeljali svoje tržne segmente na podoben način, bo negotovost glede prihodnosti praktično izginila, saj je odvisna od predanosti deležnikov in ne od zunanjih spremenljivk. Tako podjetje je posplošeno torej stranski produkt procesa ustvarjanja mreže partnerstev in zavez deležnikov, trg sam pa je skupek teh socialnih mrež.

Slika 4: Shematski prikaz teorije efektuacije



Vir: S. Sarasvathy, Causton and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economical Inevitability to Entrepreneurial Contingency, 2001, str. 253.

2 Efektuacijsko okolje

Vsak podjetniški podvig ne more biti primeren za efektuacijski pristop, bodisi zaradi tipa podviga, ekonomskih okoliščin in posameznikovih lastnosti in želja. Najbolj očitni efektuacijski podvigi nastajajo v določenih tipičnih okoliščinah. Ekonomske okoliščine tako na mikro kot na makro ravni pravzaprav soustvarjajo potek določenega podjema, najpomembnejši pa sta predvsem negotovost tržnih razmer in tveganje. Bistven člen teorije efektuacije so tudi posamezniki oz. subjekti, ki ustvarjajo ali soustvarjajo določen podjem. Kljub temu, da so v podjetništvu uspešni posamezniki s povsem različnimi osebnostnimi in poklicnimi profili, pa lahko izluščimo nekatere skupne psihološke značilnosti, ki so bistvene za uresničitev določenega podjema. Prav tako se lahko efektualnega podjetništva do neke mere priučimo, saj zahteva določene sposobnosti, ki se jih pridobi z učenjem in izkušnjami.

2.1 Negotovost in tržne razmere

V ekonomskih teorijah zadnjih petdeset let so strokovnjaki od Hayeka in Schumpetra dalje proučevali pojav izuma predvsem z vidika tehnoloških sprememb in razporejanja resursov za potrebe proizvodnje tega izuma (Sarasvathy, 2003c, str. 141). Izum, pojmovan kot nova informacija, naj bi se vključil v gospodarstvo kot dobrina ali pa se vgradil znotraj drugih ekonomskih dobrin. Pri vseh tovrstnih teorijah pa se strokovnjaki niso posvetili mehanizmom

in procesom, potrebnim za preoblikovanje izuma v novo dobrino ali novo ekonomsko entiteto. Ravno ta vrzel pa nudi prostor pojmu podjetniške priložnosti in hkrati tudi prostor teoriji efektuacije, ki se dotakne procesa ustvarjanja novih podjetij. Vsaka podjetniška priložnost je povezana z določeno stopnjo negotovosti glede na znane in neznane ter predvidljive in nepredvidljive elemente priložnosti. Glede na okoliščine te negotovosti lahko določimo tri vidike podjetniških priložnosti, ki nam omogočajo, da obrnemo to negotovost sebi v prid (Sarasvathy, 2003c, str. 145). Vsak vidik pa je tesno povezan s tipom negotovosti glede napovedovanja prihodnosti, kar je v začetku 20. stoletja klasificiral Frank Knight (1921, III.VIII).

Za ponazoritev njegove teorije negotovosti uporabimo igro naključnega izbiranja kroglic rdeče in modre barve, kjer nam rdeča kroglica prinese \$50, modra pa nič (Sarasvathy, 2003a, str. 4). Tri vidike podjetniških priložnosti si torej pogledajmo skozi prizmo Knightove negotovosti.

2.1.1 Prepoznavanje priložnosti

Prvi tip podjetniške priložnosti je prepoznavanje priložnosti. V primeru, ko že obstajata povpraševanje in ponudba, je podjetniška priložnost v tem, da ju združimo. Priložnost je potrebno zgolj prepoznati, identificirati, združitev pa lahko izvedemo znotraj obstoječega ali novega podjetja. Ta vidik priložnosti je povezan predvsem s koriščenjem obstoječih trgov. Primer tovrstnih priložnosti so franšize in trgovanje z vrednostnimi papirji. Po Knightovi igri z vlečenjem barvnih kroglic gre za igro tveganja – imamo znano število modrih in rdečih kroglic, poznamo porazdelitev, uporabljamo lahko različne statistične analize in lahko tako izračunamo pričakovano vrednost izida igre.

Ta vidik se imenuje tudi alokacijski proces (Sarasvathy, 2003c, str. 147). Po neoklasičnih ekonomskih teorijah dosežemo alokacijsko učinkovitost na trgu takrat, ko je dohodek potrošnikov optimalno razporejen med potrošnjo, se pravi, ko lahko vsak potrošnik kupi tisto dobrino, ki jo najvišje vrednoti ($P=MC=\min AC$) in ko so proizvodnji resursi optimalno razporejeni v proizvodnji; se pravi, ko se proizvajajo tiste dobrine, ki jih kupci želijo (Paretov optimum). O alokacijski učinkovitosti govorimo, ko vladajo razmere popolne konkurence – ko obstaja veliko število kupcev in prodajalcev, ki posamično ne morejo vplivati na ceno, ko so cene homogenih dobrin in resursov enake znotraj gospodarstva, ko so vsi faktorji mobilni, ko je ekonomija obsega konstantna ter imajo vsi ekonomski agenti popolno znanje o obstoječih alternativah. Neravnovesje na trgu je kratkotrajni pojav, ki prvim agentom, ki vstopijo na neravnovesen trg, omogoča višje dobičke (podjetniško priložnost) – ti pa izginejo, ko drugi akterji vstopijo na ta trg in s tem eventualno povzročijo Paretov optimum. Drugi način, kako pride do višjih dobičkov pa je preko informacij, ki so razpršene znotraj gospodarskega sistema, a jih je drago pridobiti. Priložnost ustvarjanja dobička je razlika med stroškom iskanja informacij ter vrednostjo same informacije. Razpršenost informacij pa je takšna, da ni mogoče sistematično iskati boljših ali cenejših informacij – odkrivanje novih informacij je v tem modelu stvar naključja.

2.1.2 Odkrivanje priložnosti

V primeru, ko obstaja le ponudba ali le povpraševanje, moramo odkriti še neobstoječo stran preden ju lahko združimo. Pri tem vidiku priložnosti gre predvsem za raziskovanje obstoječih in latentnih trgov. Primer tovrstnih priložnosti so zdravila (povpraševanje obstaja, ponudbo je potrebno odkriti) ali aplikacija za nove tehnologije, kot recimo osebni računalniki (ponudba obstaja, povpraševanje je potrebno odkriti). Gre za Knightovo igro negotovosti – ne vemo kakšne kroglice so ali koliko jih je, oceno lahko naredimo na podlagi preizkusov ali vzorčenja. Na podlagi tega lahko ocenimo porazdelitev in pričakovano vrednost izida igre.

Glede odkrivanja priložnosti so strokovnjaki odkrili dva glavna dejavnika distribucije novih informacij (Sarasvathy, 2003c, str. 151). Uspeh ali neuspeh pri odkrivanju priložnosti je odvisen od informacij, ki jih nekdo ima in se tičejo tega novega odkritja. Ker je odkritje novo, je predvsem pomembna njegova pozicija v mreži, kjer se te informacije nabirajo. Informacije so »lepljive« v smislu, da jih tiho hranijo uporabniki, kar pomeni, da je za odkritje priložnosti potrebno imeti tesen osebni odnos z uporabniki teh informacij. Drugi razlog za različno distribucijo pa so komplementarna znanja, ki so potrebna za odkritje nove priložnosti. Predhodno znanje, strokovno znanje ali osebne izkušnje močno vplivajo na posameznikovo uporabo in koriščenje novih informacij.

Drugi dejavnik odkrivanja priložnosti pa so različna mnenja akterjev na trgu glede cene, ki jo bo neka inovacija dosegla. Namreč, akterji morajo oceniti kako bodo ostali soudeleženci sprejeli neko noviteto in kakšna so njihova pričakovanja glede te novitete. Ker se s širjenjem novih informacij sproti spreminjajo pričakovanja soudeležencev, se podjetniki pogosto odločajo na podlagi občutka, intuicije, heurističnih metod ter točnih in manj točnih informacij.

2.1.3 Kreiranje priložnosti

V primeru, ko niti ponudba niti povpraševanje ne obstajata, je potrebno ustvariti eno ali obe. Hkrati je potrebno ustvariti nekaj ekonomskih izumov na področju trženja, financ ipd., preden priložnost sploh nastane. Ta vidik priložnosti je zelo povezan z ustvarjanjem novih trgov. Primer tovrstnih priložnosti so Wedgewood Pottery, kjer so kreirali povsem nov trg in nove lončarske izdelke, General Electric, kjer so ustvarjali nove električne pripomočke in trge za njih, ali U-Haul, kjer so z ad hoc ustvarjenim revolucionarnim poslovnim modelom razširili najem dostavnih vozil preko celotnega ozemlja ZDA v pičlih dveh letih.

V primeru Knightove igre gre tu za resnično ali Knightovo negotovost – ko porazdelitve sploh ni ali je ni mogoče poznati. Vsak žreb nam prinese drugačno reč, ki sploh ni nujno, da je kroglica. Enostavno ne vemo in ne moremo oceniti, kaj vsebuje škatla.

V tem primeru tehnike predvidevanja prihodnosti ne pridejo v poštev, saj potrebujemo podlago za odločanje, ki ne temelji na predvidevanju. Kljub temu pa pogosto opazimo tovrsten tip pojava v družbi – ob kreaciji nekega popolnoma novega izdelka na do takrat neobstoječem trgu. Efektuacija predloži, da rešitev te težave tiči v razumevanju, da se

porazdelitev ustvari preko različnih človeških dejanj in da je posledično vodenje teh človeških dejanj s prepričevanjem in podobnimi tehnikami veliko bolj uporabno kot predvidevanje teh dejanj. V primeru takšnega žreba podjetnika ne bi zanimalo kakšne barve kroglice so v škatli, niti ne kakšna je njihova porazdelitev (Sarasvathy, 2003a, str. 4). Če podjetnik dobi 50\$ za vsako rdečo kroglico, bo pač škatlo napolnil z rdečimi kroglicami, poiskal bo ljudi z rdečimi kroglicami in jih povabil, da jih tudi oni dajo v škatlo in sčasoma bo vse več rdečih kroglic v škatli. Če pa rdeče kroglice niso na voljo, pač pa so na voljo le zelene, bo spremenil pravila igre in napolnil škatlo z zelenimi kroglicami.

Kreiranje priložnosti je najsodobnejša teorija podjetniških priložnosti. Ključna zamisel za tem vidikom podjetniške priložnosti je v tem, da se cilj niti ne ignorira niti se ga ne vsili v preučevani pojav (Buchanan & Vanberg, 1991, str. 173). Cilji se pojavijo endogeno znotraj procesa medsebojnih človeških dejanj (ki temeljijo na heterogenih preferencah in pričakovanjih), s katerimi želijo posamezniki spreminjati svet.

Joas (1996, str. 79) je pokazal, da so človekova dejanja kreativna v primeru, ko je človek sposoben opravljati nove, različne stvari, v kolikor ne nadzoruje v polnosti svojega telesa in ni neodvisen od soljudi v njegovem okolju. Taki ljudje ustvarjajo novosti v svetu. Presenečenje in novost po njegovem mnenju nista anomaliji, pač pa jedro teorije o človekovem ravnanju. V kolikor združimo ti dve teoriji, teorijo kreiranja priložnosti in Joasovo teorijo o človekovem ravnanju, pridemo do zaključka, da človek ni racionalno bitje, pač pa je sam po sebi predvsem kreativen. Kako bi se v takem primeru obnašala predpostavka »homo economicus« ali ekonomske vede nasploh?

V tem duhu pridemo do zaključka, da je potrebno ustvariti ne-teleoške teorije človeških dejanj, saj je človek preveč pogosto v situacijah, ko nima ciljev ali, ko cilji sploh ne obstajajo (Sarasvathy, 2003c, str. 156). Efektuacija se tu pojavi kot primerna teorija, saj je alternativa kavzalnemu racionalizmu in se osredotoča na odločitve, ki jih podjetniki sprejemajo v okoliščinah, ko nimajo ciljev. V primeru kreiranja podjetniških priložnosti, priložnosti same še ne obstajajo, ni jih moč prepoznati ali odkriti, pač pa se ustvarijo znotraj procesa dinamičnih interakcij in pogajanj med različnimi deležniki, ko ti poskušajo udeležati svoja prizadevanja in vrednote v obliki ekonomskih dobrin.

Kreiranje priložnosti nam tako postane bolj splošen in prvenstven vidik podjetniških priložnosti. Kreativni proces zahteva odkrivanje in prepoznavanje priložnosti kot nujne vloške v proces. Kot primer vzemimo umetnino – preden jo lahko prepoznamo in odkrijemo, jo moramo kreirati. Podobno so se tudi podjetniške priložnosti kreirale preko različnih dejanj posameznikov, preden jih je nekdo dejansko odkril in prepoznal.

3 Podjetnik - strokovnjak

Podjetništvo se je tradicionalno obravnavalo bodisi kot skupek psiholoških značilnosti bodisi kot stranski produkt socialnih mrež. V zadnjem času pa se podjetništvo vse bolj uveljavlja kot

strokovno znanje. Strokovnjaka si pogosto predstavljamo kot genialnega znanstvenika, šahovskega mojstra ali virtuoznega pianista. Svoje delo opravljajo zelo hitro in učinkovito, probleme rešujejo bistveno hitreje kot novinci (Sarasvathy, 2003b, str. 2). Podobne lastnosti pripisujemo na poslovnem področju predsednikom uprav, CEOjem, direktorjem trženja, načrtovalcem izdelkov in drugim. O podjetništvu kot strokovnem znanju najdemo bistveno manj raziskav in člankov, saj se podjetništvo predvsem tretira kot določena značilnost. Najpogosteje so podjetništvo proučevali kot osebnostno lastnost, proučevali pa so tudi razlike med spoloma, naklonjenost tveganju ter sociopatijo kot lastnost podjetnikov. Večina izsledkov ne daje odgovora na to, kaj definira podjetnika in ga ohranja v trajajoči karieri podjetništva.

Strokovnjaka definiramo kot nekoga, ki je dosegel visoko stopnjo storilnosti na določenem področju kot posledica dolgoletnih izkušenj in prakse (Foley & Hart, 1992, str. 237). Prav tako se zavedamo, da je strokovnjak lahko strokovnjak le na svojem področju, da se namenoma ukvarja le s svojim področjem, ter da sprejema relevantne povratne informacije o svojem delu. Podjetniško strokovno znanje mora ustrezati tem pogojem, če ga želimo proučevati.

Raziskave so pokazale, da podjetniki ogromno časa posvetijo svojim podjetjem, v ZDA v povprečju 52 ur tedensko, kar je na primer bistveno več od športnikov, ki trenirajo po 30 ur na teden ali strokovnjakov z rednim delavnim časom. Trdimo lahko, da se podjetniki namenoma in poglobljeno ukvarjajo s svojim področjem in tako pridobivajo potrebne izkušnje. Prav tako sprejemajo povratne informacije. Informacije in signali iz trga nudijo takojšnje, konkretne in direktne povratne informacije, ki jih na marsikaterem drugem strokovnem področju ni mogoče dobiti (Sarasvathy, 2003b, str. 7). Glede na to, da so se podjetniki sposobni izvleči iz finančnih ali poslovnih težav in ponovno oživeti, lahko sklepamo, da so sposobni pravočasno in pravilno interpretirati informacije iz trga oziroma poslovnega okolja, v katerem delujejo in na njih pravilno odreagirati ter v prihodnje že v primarnih fazah sprejeti bolj primerne odločitve. V zadnjem času so začeli proučevati strokovno znanje v pogojih negotovosti, kot so recimo medicina in gasilska dejavnost, kjer je manj časa za sprejemanje odločitev. Študije so pokazale, da se strokovnjaki v primeru popolnoma novih situacij bolje odločajo kot novinci. Podobni pogoji negotovosti vladajo tudi v podjetniški stroki, zaradi česar lahko izvlečke spoznanja s področja razlik med strokovnjaki in novinci apliciramo na podjetniško okolje.

Ugotovili smo, da podjetništvo kot tako ustreza pogojem, kjer se lahko proučuje strokovno znanje in primerja strokovnjake in novince. Vseeno pa se moramo vprašati katera znanja in sposobnosti spadajo znotraj podjetniškega strokovnega znanja in ali je mogoče to znanje pridobivati na nek podoben način kot se pridobiva ostala strokovna znanja. Teorija efektuacije velja za prvi poskus oblikovanja temeljev za podjetniško strokovno znanje (Sarasvathy, 2003b, str. 8). Sama teorija si je namreč za izhodišče postavila vprašanje, kako izkušnje spremenijo način razmišljanja, kar je zelo podobno vprašanju pri proučevanju strokovnjakov. Izsledki raziskave Sarasvathyjeve so namreč pokazali veliko vzporednic med strokovnjaki in

izkušenimi podjetniki – denimo na področju dojemanja, procesiranja in uporabe informacij trženjskega raziskovanja ali pa informacij, povezanih s kreiranjem novih trgov.

Ena izmed prvih vzporednic je *forward thinking*, ki ga uporabljajo strokovnjaki in *backward thinking*, ki ga uporabljajo novinci (Larkin et al, 1980, str. 1338) ter efektivno in kavzalno razmišljanje. Pri *forward thinking* strokovnjaki nekaj storijo na podlagi namigov, pri efektivnem razmišljanju pa podjetniki na podlagi podatkov, ki jih dobijo od deležnikov, odločajo za naslednje korake. Pri *backward thinking* pa novinci na podlagi namigov in podatkov, ki jih prejemajo, potrjujejo svoja dejanja in odločitve, podobno kot pri kavzalnem razmišljanju, kjer podjetniki začnejo deležnike iskati šele potem, ko so že določili cilje in taktiko. Analogno se torej podjetniki-strokovnjaki in strokovnjaki v primeru napovedovanja odločajo za tisto, kar je možno storiti in ne tisto, kar bi bilo najbolj idealno storiti, saj delujejo v območju, kjer je stvari težko napovedovati, dobro pa poznajo svoje zmožnosti ter izkušnje. Hkrati se odločajo za tisto za kar so najbolj usposobljeni oziroma se odločajo glede na to kaj vedo, koga poznajo in kdo so. Kljub vsemu strokovnjaki ali podjetniki-strokovnjaki niso nezmotljivi, imajo pa sistem, kako se čim bolj izogniti porazom. Probleme, na katere naletijo, rešujejo v takem zaporedju, da naključje vgradijo v svojo strategijo – namesto dovršenih načrtov za doseganje točno določenega cilja se odločajo na podlagi sprotnih izidov, ki nakazujejo smer delovanja oziroma raziskovanja. Njihovi cilji so odvisni od tega, kar jim pride na pot.

Tako je Sarasvathyjeva formulirala štiri trditve, ki povezujejo raziskave s področja strokovnjakov in novincev ter podjetnikov:

medtem ko se novinci razlikujejo pri uporabi kavzalnih in efektivnih dejanj, se bodo vse bolj nagibali k efektivnosti tekom svoje rasti. Razen tega se bodo tako izrazito kavzalni kot izrazito efektivni novinci uravnovesili, preden bodo pokazali preferenco do efektivnih strategij tekom njihove rasti.

Več ko imajo novinci na voljo resursov, bolj so njihova dejanja kavzalna. V primeru podjetnikov-strokovnjakov pa dostopnost resursov ne vpliva na njihovo rabo visoko efektivnih strategij.

Uspešna podjetja so bila bolj verjetno ustanovljena preko efektivnih dejanj in so rasla preko kavzalnih dejanj tekom svoje širitve.

Samo majhen odstotek podjetnikov-strokovnjakov bo uspešno izvedlo prehod od malega podjetja v veliko korporacijo.

4 Psihološki vidiki efektivnega podjetništva

Le redke skupine ljudi se bile tako skrbno preiskane, išoč psihološke značilnosti in razlike od drugih skupin, kot podjetniki. Primerjali so jih z nepodjetniki, z managerji, z bankirji, sociopati ali s hribolazci. Na žalost pa večina študij ni identificirala nekih bistvenih razlik, nič

bolj kot recimo razlik med glasbeniki in ne-glasbeniki ali odvetniki in ne-odvetniki. Med najbolj izpostavljene psihološke značilnosti pa lahko uvrstimo naklonjenost k tveganju in samoučinkovitost.

Teorija efektuacije predstavi podjetništvo kot strokovno znanje in ne zgolj kot nabor psiholoških značilnosti. Kot za katerokoli definirano stroko pa je možno za efektuacijskega podjetnika poiskati določene psihološke značilnosti, ki naj bi jih tak podjetnik imel. Tu je Sarasvathy (2003a, str. 5) potrdila oziroma odkrila vsaj tri različne vedenjske komponente efektuacije – samoučinkovitost, kreativnost in pokornost.

4.1.1 Samoučinkovitost

Wood in Bandura (1989, str. 413) definirata samoučinkovitost kot sposobnost posameznika, da zbere motivacijo, znanje in dejanja, da doseže določeno zahtevo. Predvsem je potrebno poudariti, da je samoučinkovitost posameznika vezana na določeno zahtevo ali opravilo in ni neka splošna, stalna posameznikov lastnost. Prav tako ni zgolj zavedanje posameznika, da so dogodki v okolici posledica njegovih dejanj, temveč je tudi aktivno uresničevanje dejanj za doseganje končnega cilja. Samoučinkovitost se je v strokovni literaturi zasidrila kot uporaben faktor pri razumevanju podjetniških namenov in vedenja. Samoučinkovitost se tudi bolje poda k razumevanju podjetništva kot strokovnega znanja kot osebna lastnost ali prirojena sposobnost.

Ne le da efektuacija predpostavi, da ima podjetnik zahtevano stopnjo samoučinkovitost znotraj podjetniških vrlin, pač pa predpostavi tudi, da s pridobivanjem podjetniških izkušenj raste stopnja podjetnikove samoučinkovitosti predvsem v povezavi z reševanjem problemov v negotovem okolju (Sarasvathy, 2003a, str. 6).

4.1.2 Kreativnost

Podobno kot umetnost ali znanstveno raziskovanje je tudi podjetniška stroka pravzaprav kreativna stroka (Sarasvathy, 2003a, str. 9). Kreiranje novega podjetja ali novega trga spada znotraj večjega pojava – ustvarjanja novosti. Znotraj tega pojava so raziskave o kreativnosti v zadnjem času močno napredovale. Simonton (2000, str. 157) je tako identificiral štiri ključna področja za razumevanje kreativnosti – poglobljeno reševanje problemov, kreativno razmišljanje, pridobivanje strokovnih znanj in računalniško simuliranje. Raziskave z vseh štirih področij so pokazale, da so za kreativnost potrebne običajne miselne sposobnosti, zato je kreativnost dostopna skoraj vsakomur. Pri kreativnosti v različnih vlogah, recimo v podzvesti, v vidnih podobah ali v običajnih postopkih, se je izkazalo, da izvira iz istih miselnih vzorcev, kot jih uporabljamo vsakodnevno.

Za podjetništvo to pomeni, da je potreben zasuk od iskanja specifičnih osebkov k poučevanju širše množice ljudi kako izkoristiti svojo kreativnost za ustvarjanje novih podvigov. Sarasvathy (2003a, str. 6) predlaga, da se raziskave in poučevanje premaknejo s iskanja

uspešnega podjetnika ali gradnje uspešnega podjetja k učenju in izkoriščanju podjetniških znanj o tem, kako lahko posameznik izkoristi svoje osebne danosti, znanja in poznanstva.

4.1.3 Pokornost

Na področju prevzemov, retencij in menedžmenta prevladuje teoretični diskurz glede vedenjskih predpostavk v povezavi z oportunistmom in zaupanjem (Sarasvathy, 2003a, str. 7). Ekonomisti po eni strani poudarjajo pomembnost pogodb in njihove vloge pri premagovanju prikritega oportunizma, sociologi pa igrajo na prirojeno naravo zaupanja v različnih povezavah v družbenih mrežah in njihovih vlogah pri interakcijah med različnimi deležniki. V praksi so se pokazale določene značilnosti sebičnosti, ki kažejo v neko drugo smer (Rabin, 1998, str. 17).

Ljudje niso niti izključno niti izjemno sebični, niti niso popolnoma altruistični.

Ista oseba lahko v določenih primerih ravna altruistično, v drugih pa oportunistično.

Ljudje, ki so pretežno oportunistični na določenem področju so lahko hkrati altruistični na drugih področjih.

V zgodovini smo ljudje postali sila prebrisani pri razpoznavanju namigov v prid bodisi individualističnih bodisi kolektivističnih ravnanj. Poleg zmožnosti ravnanja po obeh, individualističnem ali kolektivističnem načelu, smo ljudje razvili miselno sposobnost ugotavljanja, kateri tip ravnanja je v določenem primeru bolj smotr.

V istem smislu je Simon razvil idejo pokornosti kot temeljni vedenjski konstrukt, ki je bistven za teorijo efektuacije (1993, str. 160). Simon je »pokornost« definiral kot težnjo po odvisnosti od predlogov, priporočil, prepričevanj in informacij, pridobljenih preko družbenih kanalov, kot glavne osnove za izbiro. Pokornost v tem smislu je produkt človeških miselnih omejitev – saj smo ljudje le omejeno racionalni in je pokornost neki skupini ljudi, ki jim zaupamo in so tudi sami pripravljeni biti pokorni nam, smiselna. Preko altruistične inteligence, torej inteligence celotne skupine, se oportunistično vedenje prej odkrije, izloči ali pa se ga bolje predvidi, hkrati pa skupina sama izbere le pokorne člane. Efektualni podjetnik operira v izredno nepredvidljivem okolju in z nejasnimi cilji, zato kontrolira dogodke in prihodnost ravno preko pokornosti – preko skupine deležnikov, ki so prav tako pokorni in so se na ta način obvezali skupini. V kolikor sta podjetnik in deležnik pokorna, sta se pripravljena prilagoditi in dogovoriti glede problemov in izključujočih preferenc, ki v prihodnosti nastanejo, hkrati pa tudi sproti spreminjata svoje preference in cilje. Na ta način skupina deluje homogeno, odziva se hitro in upošteva vrsto različnih vidikov.

5 Empirično preverjanje teorije

Teorija efektuacije je relativno mlada, zato empirično preverjanje teorije še ni posebej razširjeno. Na Švedskem so jo na vzorcu 171 razvijajočih se podjetnikov preverjali (Honig,

2005, str. 3). Proučevali so njihove strategije učenja v povezavi z napredkom njihovega podjetja. Preverjali so šest hipotez in odkrili, da je razvoj začetnih faz podjetja sistematično povezan s strategijami učenja posameznega podjetnika. Odkrili so, da imajo strategije učenja, ki so tesno povezane s teorijo efektuacije, pozitiven vpliv na razvoj nastajajočega podjetja.

Kot najboljšo ilustracijo efektuacije si pogledajmo primere nekaterih podjetij, ki so na tak način nastala.

5.1 U-Haul

Podjetje U-Haul je nastalo zaradi potrebe trga za tovrstno storitev (Sarasvathy, 2001b, str. 248). Po Drugi svetovni vojni so državljani ZDA postali precej bolj mobilni, istočasno pa so se začeli seliti. Nastala je potreba na ravni celotne države, da bi se ljudje selili na čim cenejši način. Gospod Shoen je potrebo zaznal in v Washingtonu leta 1945 s \$5000 v garaži izdelal prva U-Haul dostavna vozila. Do leta 1949 je bilo možno najeti U-Haul dostavnike kjerkoli v ZDA. Dostavnike se je najemalo za enosmerno vožnjo. U-Haul je ustvaril nov trg in postal na njem monopolist.

Če bi se Shoen lotil ustanavljanja podjetja po STP metodi, bi večino svojega začetnega kapitala porabil za verjetno brezuspešno tržno analizo. O \$20 milijonih, ki so bili takrat potrebni za ustanovitev takega podjetja sploh ne bi bilo smotrno razmišljati, saj je bila vprašljiva tako rentabilnost kot tudi smotrnost tako tvegane naložbe.

U-Haul pa je nastal tako, da je Shoen najprej ustvaril identiteto vozil – prepoznavna oranžna barva in napis »najem kombijev za \$2 na dan«. Tako so kombiji delali reklamo sami zase. Prepričal je prijatelje, sorodnike in stranke, da so sami kupili vozila in jih dajali v najem in upravljanje njemu, po drugi strani pa se je z lastniki bencinskih servisov dogovoril, da na svojih črpalkah tržijo vozila ter priskrbijo parkirne prostore. Tako ni bilo potrebno ustvarjati nacionalne mreže poslovnih enot ter zaposlovati ljudi. V kolikor so v svojem domačem kraju uvedli U-Haul, je strankam nudil popust, z agenti pa je posloval preko komisijske prodaje. Tako je ustvaril franšizo, preden so franšize sploh obstajale. Iz primera vidimo, da se ustanovitelj ni osredotočal na točno določen cilj ali neko vizijo podjetja, pač pa je postopoma rasel ter v svoj posel pridobival čim večje število deležnikov. Potreba pa enosmernem najemu dostavnih vozil je bila le potrebna okoliščina za ustanovitev U-Haula, vendar brez efektivnega razmišljanja podjetje ne bi nastalo, saj po nobeni predvidljivi metodi ne bi bilo rentabilno.

5.2 Real Networks

Real Networks je eno izmed vodilnih podjetju na področju »streaming« avdia in videa na spletu (Sarasvathy, 2001c, str. 33). Ustanovil ga je Rob Glaser v času, ko na internetu še ni bilo zvoka in video posnetkov. Pustil je visok položaj v Microsoftu in se odločil, da se želi ukvarjati s tistim, kar ga je že od nekdaj zanimalo – politika, tehnologija in novosti. Uporabil je delnice Microsofta, ki jih je dobil kot zaposlen v podjetju, in financiral podjetje Real

Networks. Odločil se je, koliko denarja lahko pri tem podvigu izgubi, našel je somišljenike, prijatelje programerje in pripravili so program in spletno stran, ki je kot prva omogočala zvočni prenos oziroma neko obliko internetnega radia. S strateškim sodelovanjem s preko 150 deležniki, kot so različni radii, novinarji in znane osebnosti, je lansiral produkt, ki je bi namenjen vsakemu, ne le zanesenjakom. S sodelovanjem z različnimi programerskimi podjetji in z vzajemnim vikorporiranjem svojih in njihovih standardov je RealAudio postal de facto standard za prenos vsebin preko interneta.

5.3 Ben in Jerry

Ben Cohen in Jerry Greenfield sta skupaj odprla prodajalno sladoleda v Vermontu, saj dosti več niti nista znala. Svoje deležnike sta izplačevala s kuponi za brezplačen sladoled – vse od vodovodarjev do pianistov – ter jim hkrati omogočila, da sodelujejo pri množici hippiejevskih namenov. Z nakupom njunega sladoleda, ki je bil narejen iz ekološko nespornih sestavin, so kupci uporabljali skrbeli za čistočo celotnega okolja. S prodajo sladoleda, kjer je vsaka kepica nekaj prispevala k čistejšemu okolju, sta se umestila v konkurenčen trg z nišno, specifično ponudbo, hkrati pa ustvarila uspešno podjetje (Sarasvathy 2003a, str. 5).

5.4 Corcoran

Barbara Corcoran je pustila službo natakaričice in z vložkom \$1000, ki jih je dobila od svojega fanta, ustanovila podjetje za posredovanje nepremičnin, ki je zraslo v \$2 milijardi vredno podjetje. V svoji knjigi o izkušnjah je zapisala stvari kot so »če nimate velikih prsi, si dajte metuljčka v lase« ali »To je vaša igra, izmislite si svoja pravila«. Uspela je, ker je poudarjala uporabo prisotnih sredstev in uporabo nenapovedovalnih načinov kontroliranja prihodnosti (Sarasvathy 2003a, str. 5).

5.5 BFI Industries

Podjetje Browning Ferris Industries je nastalo med naključnim reševanjem problema (Sarasvathy 2001, str. 247). Tom Fatjo je leta 1967 med občinskim sestankom poslušal kako ljudje jadikujejo glede problema s smetmi, ki ga imajo v svoji soseski. Nekoliko zagrenjen je predlagal, da bi soseska sama reševala probleme s smetmi, odgovorili pa so mu, če si on upa to storiti. Potem ko je sam odvažal smeti več kot eno leto med prostim časom, je odkril potencial tovrstnega posla in odprl podjetje BFI.

6 Poslovni načrt podjetja Privošči si d.o.o.

Poslovni načrt za podjetje Privošči si d.o.o. je nastajal več let in je tudi osnova na podlagi katere je bilo moč pridobiti začetni kapital za podjetje. Nastal je brez poznavanja teorije efektuacije. Pogledali si bomo kakšno je bilo načrtovano in dejansko poslovanje podjetja ter preverili ali se je pri ustanavljanju in poslovanju upoštevalo katere vidiki teorije efektuacije. Kasneje pa bomo pogledali tudi kako bi postopali, če bi se ravnali po teoriji efektuacije.

6.1 Povzetek

V Sloveniji je danes okoli 10.000 prodajnih avtomatov, kar je glede na evropsko povprečje 6.000 avtomatov premalo, glede na Italijo celo 11.000 premalo, glede na japonsko in ZDA pa kar 40.000 premalo. Kljub velikemu številu avtomatovso v mnogih razvitih državah prepovedali prodajne avtomate v osnovnih šolah. Avtomati namreč ponujajo docela nezdravo prehrano, ki se ji otroci le stežka uprejo. Zdrava prehrana je danes tako v Evropi in svetu kot v Sloveniji zelo aktualna tema – v časopisih, televiziji in filmih, zdravje pa je vse više na lestvici vrednot. V kombinaciji z aktivnim življenjskim slogom in čedalje daljšimi delavniki, je zdravo prehranjevanje v praksi sila težko izvedljivo.

Opisana situacija je postala osnova za poslovno idejo, ki bi kar najbolje izkoristila dane okoliščine. Podjetje Privošči si d.o.o. bi zapolnjevala vrzel premajhnega števila avtomatov v Sloveniji in hkrati ponudila novost v tej panogi – zdrave prigrizke. Avtomate bi polnili z najpopularnejšimi mlečnimi izdelki (sadni jogurti, mlečni napitki, sadne skute, jogurti s sadnimi kosi...), svežim sadjem (jabolka, banane, hruške, sadni mixi, pomaranče, breskve...) in zdravimi oreščki (indijski oreščki, lešniki...).

Glavne segmente kupcev predstavljajo študenti in zaposleni v večjih poslovnih stavbah. Ti so namreč najlažje dosegljivi, saj se nahaja na manjšem območju relativno veliko število ljudi s solidnim dohodkom. Avtomate bi postavili na ljubljanske fakultete in večje poslovne stolpnice po Ljubljani, ter na železniško postajo in zdravstvene ustanove, kjer je ozaveščenost o zdravi prehrani nekoliko višja.

Problematično je pridobivanje lokacij, kjer bi avtomati stali, saj naše ciljne lokacije že ponujajo ponudbo v avtomatih. Po pogovorih s strokovnjaki smo odkrili, da za pridobivanje lokacij veljajo pravila prostega trga. Za postavitev avtomatov se plačuje najemnino, ki je dvisna od lokacije, lastnike lokacij pa je potrebno prepričati, da obiskovalci njihovih ustanov potrebujejo in si želijo tovrstne zdrave ponudbe. S primernim pristopom računamo, da si bomo zagotovili 80% teh lokacij.

Izvajanje tovrstne dejavnosti zahteva določene specifične v procesu in opremi. Narava izdelkov samih zahteva, da se z njimi previdno ravna. Uporabljali bi običajne avtomate za prigrizke, s spiralami, ki pa bi imeli integrirano manjše dvigalo in hladilnik. Ob naročilu izdelka bi se dvigalo pomaknilo do izdelka, spirala bi se zavrtela, izdelek zdrsnil na dvigalo, ki bi ga nato odpeljalo do dna avtomata, kjer bi ga kupec vzel. Tovrstni avtomati so na trgu že prisotni in dobro razviti. Proces oskrbovanja avtomatov pa je zahteven predvsem z vidika zagotavljanja kakovosti in trajnosti izdelkov. Večina izdelkov ima namreč krajši rok uporabe kot konvencionalni prigrizki v avtomatih. Dolgoročno sodelovanje z dobavitelji in uvedba določenih vidikov Just In Time proizvodnje oziroma Lean production bi elegantno rešilo probleme. Najpomembnejše je ravnanje z zalogami, ki bi morale praktično samo na prodajnem mestu. Z rednim spremljanjem prodaje po avtomatih ob zadostnem obsegu

poslovanja s pomočjo informacijskega sistema, je možno zelo natančno predvideti prodajo v avtomatih in na ta način znižati zaloge.

6.2 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve

6.2.1 Panoga dejavnosti

Kot prvi prodajni avtomat na svetu štejemo avtomat za prodajo blagoslovljene vode, ki ga je v prvi polovici prvega stoletja po Kristusu izumil Grk Heron Aleksandrijski (Vending machine, 2008). Sprejel je kovanec, kovanec je s svojo težo potisnil ročico, ki je za določen čas odprla cev, po kateri je pritekla blagoslovljena voda. Med druge pomembnejše izume tega Grka štejemo tudi parni stroj.

Šele okoli leta 1880 so izdelali prvi moderni prodajni avtomat, ki je sprejemal kovance in izstavljal razglednice v Londonu. V ZDA so leta 1888 začeli obratovati avtomati za prodajo žvečilnih gumijev. Tem so dodajali razne figurice, ki so se ob nakupu premikale, iz česar so se kasneje razvili avtomati za fliper in podobne igre.

Japonska velja za meko na področju prodaje izdelkov preko avtomatov. Zaradi visoke gostote prebivalstva in relativno nizke stopnje kriminala in vandalizma, je število avtomatov na Japonskem izredno visoko (t.j. en avtomat na 23 prebivalcev), nabor izdelkov pa obsega vse; od hrane, cigaret, pa do fotografskih pripomočkov, zgoščenk in živih jastgov.

Dandanes poznamo vrsto proizvajalcev avtomatov iz različnih držav ter še več operaterjev teh avtomatov. Prodaja preko avtomatov lahko ponuja enostavno popoldansko dodatno dejavnost in dodaten zaslužek za posameznike, vendar pa se v zadnjem času pojavljajo predvsem velika mednarodna podjetja, specializirana za prodajo preko avtomatov, ter tudi združenja teh podjetij.

V Sloveniji je zgodovina prodaje preko avtomatov precej krajša, saj so se avtomati pojavili šele proti koncu prejšnjega stoletja. Slovenski trg obvladuje podjetje Automatic servis d.o.o., ki pokriva približno polovico slovenskega trga. Obstaja še nekaj večjih operaterjev kot so Avtomati Armič d.o.o., Inera d.o.o., Delikomati d.o.o. in podobni. V Sloveniji je skupno okoli 40 operaterjev, med katerimi je polovica majhnih podjetij (Horvat, 2002, str. 21).

Za razliko od večine zahodnih trgov veljajo v Sloveniji posebnosti pri cenovni politiki izdelkov v avtomatih. Drugod velja, da so cene živil in pijače najvišje v restavracijah in gostilnah, cene v avtomatih so natonekoliko nižje, cene v trgovini pa najnižje. V Sloveniji pa so cene v avtomatih primerljive s cenami v trgovinah, zgodi se celo, da so, za določene izdelke, cene v avtomatih celo nižje. Tovrstna politika spodbuja izkoriščanje ekonomije obsega, kar se kaže v manj pestrem in prilagojenem asortimentu ter starejših, manj kvalitetnih avtomatih kot v tujini. Hkrati so na ta način postavljene visoke vstopne bariere, saj je potrebno relativno visoko število avtomatov za doseganje ugodnih nabavnih pogojev. Očitno gre tu za politiko Automatic Servisa d.o.o., ki je hkrati tudi največji ponudnik avtomatov in

lahko prilagaja politiko prodaje sebi, po drugi strani pa je povprečen Slovenec cenovno zelo občutljiv. Izstopne ovire so relativno nizke, saj tudi rabljeni avtomati ohranjajo vrednost.

Panoga sama generira 75 milijonov EUR čistih prihodkov, sredstev pa ima 30 milijonov EUR. V primerjavi s trgovino na drobno v prodajalnah beležimo relativno nizko rast, hkrati pa 20 krat manjši obseg poslovanja. Napovedi so obetajoče, saj se pričakuje eksponentna rast trga. Del povečanega trga in del že obstoječih kupcev je potrebno usmeriti na avtomate podjetja Privošči si.

6.2.2 Proizvodi in storitve

Proizvodi v panogi obsegajo predvsem napitke in prigrizke. Najbolj prodan izdelek je kava, ki je izjemno poceni, sledijo pa napitki kot so voda, voda z okusom, sokovi in gazirane pijače. Prigrizki prav tako predstavljajo velik del prodaje, v avtomatih pa zasedejo bistveno manj prostora, kar je ugodno za prodajo.

Osnovna storitev podjetja Privošči si d.o.o. bo prodaja preko samopostrežnih avtomatov, izdelki pa bodo posamezni kosi sadja, mlečni izdelki, kruh in podobni zdravi izdelki. Pomembna je predvsem storitev, saj je relativno draga in mora kupca prepričati o svoji vrednosti.

Sadni izdelki bodo obsegali skozi celotno leto dosegljivo sadje: huške, jabolka in banane, ter sezonsko sadje: maline, borovnice, jagode, pomaranče, mandarine, kivi, liči, nektarine, marelice, breskve... Mlečni izdelki bodo predvsem sadni jogurti (Ljubljanskih in Celjskih mlekarn, Danone), mlečni napitki (Actimel in podobno), sadne skute, deserti in smetana, ostali izdelki pa bodo zdravi oreščki in čežane. Izdelki bodo sveži, polni vitaminov in zdravju prijazni, zanje pa se bodo odločili ljudje, ki radi jedo dobro in zdravo.

Storitev je prav tako pomembna kot nabor izdelkov. Gre za ustvarjanje vrednosti storitve, ki močno presega cene samih izdelkov. Storitev je v prvi meri priročen, neobremenjujoč nakup kjerkoli in kadarkoli, hkrati pa dovršen del vrednosti storitve opravi trženjska strategija. Ta skuša potrošnike prepričati, da je nakup zdravih, svežih izdelkov stvar razvajanja samega sebe in skrb za lastno dobro počutje, ki ne zahteva nobenega odrekanja.

6.2.3 Strategija vstopa in rasti

Vstop na trg mora biti relativno agresiven, saj lahko marsikateri konkurent enostavno počaka nekaj mesecev, da ugotovi, ali je inovacija v panogi rentabilna in sam začne tržiti enake ali podobne izdelke.

Varovanje poslovanja podjetja je v tovrstnih primerih relativno težavno. Trg je odprt, kupci oziroma naročniki se obnašajo tržno. Na mnogih lokacijah je zaradi novosti poslovne ideje možno zagotoviti ekskluzivne pravice za prodajo določenih vrst izdelkov za določen čas - pogodba lahko vključuje člen, ki dobavitelju avtomatov zagotovi ekskluzivno pravico za

prodajo zdravih izdelkov. Drug možen način so podobne pogodbe z dobavitelji izdelkov, recimo Ljubljanskimi mlekarnami., a je zaradi števila podobnih podjetij in vrste tržnih poti samih izdelkov to praktično nemogoče doseči. Pogodba z lastnikom lokacije torej podjetju Privošči si d.o.o. zagotovi dvoletno poskusno obdobje, ko se mora izkazati kot zanesljiv ponudnik in operater avtomatov, s čimer si zagotovi podaljšanje poslovanja na tej lokaciji.

Pridobivanje prvih pogodb o postavitvi avtomatov je najbolj zahteven proces pri ustanavljanju podjetja. Podjetje še nima referenc, zaposleni pa imajo malo izkušenj s pogajanjem. Problem se pokaže tudi, ker imajo odločevalci na strani lastnikov lokacij zelo različne interese. Najbolj ugodno bi bilo, da iniciativo za postavitev avtomatov sprožijo sami uporabniki, bodisi direktno, bodisi preko lastnikov oz. upraviteljev lokacij. To pa lahko pričakujemo kvečjemu po prvem valu postavitev.

Podjetje raste predvsem s povečevanjem števila prodajnih avtomatov. Večje rasti prihodkov v prodajnih avtomatih se ne pričakuje. Z izdelano grafično podobo bo podjetje postalo prepoznavno in uveljavljeno sprva v osrednjeslovenskem prostoru, kasneje pa širom Slovenije. S prepoznavnostjo bo lažje pridobivanje novih lokacij za postavitev avtomatov.

6.3 Tržna raziskava in analiza

6.3.1 Kupci

Kupci izdelkov so glavni faktor uspešnosti poslovanja podjetja, ne pa edini. Ti so edini plačniki podjetja in najpogostejše tudi končni uporabniki. Njim je prepuščena odločitev o nakupu izdelka, ne odločajo pa, kje bodo avtomati postavljeni.

Kupce oziroma končne uporabnike smo analizirali s pomočjo javnih raziskav o prehranjevalnih navadah med Slovenci, ter s pomočjo primarnih trženjskih raziskav – z anketami o prehranjevalnih navadah ter z analizo SOD.

6.3.1.1 Sekundarna raziskava

Raziskava Cindi

CINDI je Mednarodni program svetovne Zdravstvene organizacije. Njegov namen je preprečevati in zmanjšati razširjenost kroničnih bolezni ter promocija zdravja. Na spletnih straneh imajo objavljene rezultate raziskave o prehranjevalnih navadah Slovencev.

Raziskava je obsegala naključno izbran vzorec 15.379 oseb v starostni skupini 25 do 64 let. Vzorec je bil vzet iz nacionalnega Centralnega populacijskega registra Slovenije. Vprašalniki so bili poslani po pošti tri krat zapored v štirinajst dnevniških presledkih (www.cindi-slovenija.net).

Med najbolj relevantnimi podatke štejemo število dnevnih obrokov. Teh naj bi bilo čim več. Med anketiranci, ki so odgovorili, jih 76,6% uživa 3-4 obroke dnevno. Uživanje le 1-2

obrokov dnevno je navedlo 14,9% anketirancev. Premajhno število zaužitih obrokov dnevno (manj kot 3) navaja 13,2% žensk in kar 17,1% moških. Ta pojav je najpogostejši v starostni skupini 40-44 let, med anketiranci z nedokončano OŠ, študenti, med anketiranci ki živijo v mestu in tistimi, ki so se opredelili za spodnjo družbeno skupino. Več kot 3 obroke dnevno uživajo anketiranci z dokončano višjo šolo, upokojenci in anketiranci, ki živijo na vasi. Sklepamo lahko, da se meščani in študentje najmanjkrat dnevno prehranjujejo, zato jim je smotno ponuditi dodaten zdrav obrok (www.cindi-slovenija.net).

Raziskava se je tudi dotaknila pogostosti uživanja različnih obrokov. Izkazalo se je da sta zajtrk in popoldanska malica najmanj redna obeda med Slovenci, predvsem med mlajšo populacijo, ki živi v mestih (www.cindi-slovenija.net).

Izkazalo se je tudi, da so sadje in zelenjava najbolj pogosta hrana med Slovenci, predvsem med Slovenkami. Sadež dnevno zaužije 57% anketirancev, zelenjavo pa 68,4% anketirancev. Ta dva tipa prehrane najmanjkrat zaužijejo manj izobraženi moški. S hitro hrano se enkrat tedensko prehranjuje 30% anketirancev, najpogostejša pa je pri mlajših moških, zaposlenih v pisarnah (www.cindi-slovenija.net).

Raziskava je prav tako prikazala načine spreminjanja prehranjevalnih navad. Skoraj 30% anketirancev je v zadnjih 12 mesecih spremenilo svoje prehranjevalne navade. Najpogostejši način spremembe prehranjevalnih navad je bil uživanje več zelenjave (70,9%), sledil mu je uživanje manj mastne hrane (68,3%) ter uživanje več sadja (60%). Možnih je bilo več odgovorov. V raziskavi so odkrili, da imajo bolj izobraženi ljudje tudi nižji indeks telesne teže kot manj izobraženi. Sklepamo lahko, da so bolj osveščeni o zdravih prehranjevalnih navadah (www.cindi-slovenija.net).

6.3.1.1.1. Primarna raziskava

Anketa o sadju

Opravili smo manjšo anketo, ki skuša odkriti za podjetje relevantne navade in želje potrošnikov. Anketa smo opravljali osebno in preko spleta, opravili pa smo jo na fakultetah, srednjih šolah ter na dobro obiskanih lokacijah po Ljubljani. Skupaj smo dobili 524 odgovorov, večinoma s strani ljubljanskih študentov. 55% odstotkov anketirancev je bilo ženskega spola, 45% pa moškega.

Eno izmed anketnih vprašanj se je nanašalo na to, kaj ljudje najbolj pogrešajo pri svoji prehrani. Vprašanje je bilo popolnoma odprtega tipa. 30% anketirancev je odgovorilo, da pogreša sadje, 15% mlečne izdelke in 10% anketirancev zelenjavo. Približno polovica anketirancev je torej pokazala osnovni interes za izdelke, ki bi sestavljali glavnino ponudbe v avtomatih Privošči si d.o.o.

Drugo pomembno vprašanje se je nanašalo na prehranjevalne navade anketirancev, predvsem glede njihove malice. Ugotovili smo, da ima 42% anketirancev za malico sadje, 31%

sendviče, 27% anketirancev čokolade ter 25% mlečne izdelke. V povezavi s prvim vprašanjem vidimo, da prehranjevalne navade niso usklajene z željami glede prehrane.

Anketa ni najbolj primeren način za raziskovanje potenciala poslovne ideje, saj gre za nove izdelke na načeloma novem trgu. Ker podobne ponudbe v avtomatih v Sloveniji še ni, so kakršnikoli odgovori, ki se nanašajo na prihodnje ravnanje potrošnikov manj zanesljivi, saj anketirance sprašujejo o njihovih namerah glede prihodnosti, ki pa se zlahka spremenijo ali ne uresničijo.

6.3.1.2 Analiza tržnih poti

Prodaja preko avtomatov je tip tržne poti, zato je smiselno analizirati tiste tržne poti, po katerih se prodajajo zdravi izdelki, ki jih želimo prodajati preko avtomatov. Tržne poti se pogosto analizira s pomočjo analize storitvenih elementov ponudbe (Coughlan, 2001, str. 27). Pri tej metodi skušamo ugotoviti kakšne elemente storitev zahtevajo določeni segmenti kupcev. Analizirali smo naslednje elemente: drobitev – ali naj se prodajajo večje ali manjše količine izdelkov, lokacijo – kako daleč so pripravljeni iti, da bi kupili določen izdelek, hitrost dobave – koliko časa lahko poteče med naročilom in prejemom izdelka, asortiment – kolikšna naj bo raznolikost prodajnih artiklov in dodatke za uživanje hrane – ali naj izdelkom dodamo tudi žličke in prtičke, če so ti potrebni.

Ugotovili smo, da avtomati ponujajo visoko drobitev izdelkov, ugodno lokacijo, hitro dobavo, povprečen asortiment in dodatke. Identificirali smo štiri segmente kupcev, ki se razlikujejo glede zahtev po opisanih elementih storitve. Študenti in zaposleni na delovnih mestih so najprimernejši segment, saj zahtevajo tiste elemente storitve, ki jih prodaja preko avtomatov ponuja. Ugotovili smo tudi, da so prodajni avtomati tržna pot, ki ponuja najhitrejšo dobavo izdelka in najbližjo lokacijo nakupa.

6.3.1.3 Segmentacija

Kupci zdravih prigrizkov bodo izmed že opisanih kupcev predvsem tisti, ki imajo radi zdravo prehrano. Teh v Sloveniji relativno gledano ni malo, vsaj v primerjavi z ZDA, ki prednjači v prodaji preko samopostrežnih avtomatov. Znano je, da Američani jedo predvsem hitro hrano in manj sadja in zdrave hrane. Za nakup zdrave hrane se bodo odločili tudi tisti, ki se zavedajo, da so jogurti ter sadje precej bolj zdrava prehrana kot pa masovno izdelani prehrambeni izdelki z ogromno konzervansov, ki se sicer prodajajo v samopostrežnih avtomatih. Dandanašnji trendi potrošnikov so naklonjeni tovrstni prodaji zdrave hrane – zdrava prehrana z mnogo sadja in zelenjave ter vitaminov je močno promovirana in priporočena. Zaradi kritja fiksnih stroškov mora imeti vsak posamezen avtomat visok promet oziroma ga mora uporabljati veliko ljudi. Te je najlažje najti v šolskih ustanovah, zdravstvenih ustanovah in podobnih krajih z visoko frekventnostjo obiskovalcev, zato bo večina avtomatov postavljenih prav tam. Naslednji dejavnik, ki bo določal kupce, je cena sadja. Ta je relativno nižja od alternativnih izdelkov, se pravi prigrizkov, iz samopostrežnih

avtomatov. Podjetje bo torej svoj ciljni trg razdelilo v dva segmenta in sicer, segment ljudi z zdravimi prehrabnenimi navadami in segment študentov.

Če se torej podjetje osredotoči na segment *ljudi z zdravimi prehrabnenimi navadami*, bi bilo smotno, da avtomate postavi v zdravstvene institucije. Bolni ljudje namreč pogosto obiskujejo zdravnike in se zaradi svoje bolezni še bolj zavedajo pomena zdrave prehrane, prav tako pa se pomena zdravega prehranjevanja zavedajo tisti, ki v takšnih ustanovah delajo. Ker dandanašnji tempo življenja vztrajno raste, je dosegljivost in hitrost nakupa zdrave hrane v avtomatih vpliven dejavnik pri odločitvi za nakup.

Za segment *študentov* pa smo se odločili, ker menimo, da študentje ne jedo premalo, ker bi se sami tako odločijo, vendar jih v to prisili situacija. Menimo, da če bi imeli čas in primerno dostopnost do hrane, bi jedli bolj zdravo in večkrat na dan. Verjamemo tudi, in to potrjuje tudi raziskava CINDI, da se zavedanje o zdravi prehrani dviguje s starostjo in izobraženostjo. Zato je ta segment še kako primeren kot naš ciljni.

Lahko torej sprejmemo sklep, da ljudje jedo zdravo in bi jedli še več zdrave hrane če bi imeli priložnost. Podjetje bo torej svoj ciljni trg razdelilo v dva segmenta in sicer, segment študentov in segment ljudi z zdravimi prehrabnenimi navadami.

6.3.2 Lastniki lokacij

Za postavitev avtomata na določeni lokaciji je potrebno dobiti soglasje lastnika ali upravitelja lokacije. Gre za bistven del poslovanja podjetja, saj je lokacija že pregovorno najpomembnejši element trženja. Poslovna ideja je inovativna na področju tržnih poti, kar daje podjetju možnost postavitve avtomatov poleg že obstoječih avtomatov na izredno obiskanih lokacijah – kar bi bilo v primeru običajne ponudbe možno le, če bi se dogovorili za boljše pogoje ali če bi bil lastnik lokacije nezadovoljen s ponudnikom. V zameno za uporabo elektrike na lokaciji in kot najemnino prostora, upravitelj avtomata plačuje mesečno najemnino v zameno za prostor in elektriko, kjer stoji avtomat. Višina tega zneska se določi glede na ceno izdelkov in ustvarjenega prometa.

Boljše, bolj obiskane lokacije, večinoma upravljajo institucije in ne posamezniki - bodisi vodstvo podjetja ali ustanove, senat, skupščina solastnikov, investicijski odbori, predstojniki in podobno. Vsak od njih ima nekoliko različne zahteve. Na podlagi različnih, že opravljenih ponudb, smo odkrili naslednje značilnosti:

tajniki fakultet in vodstvo fakultete so odločevalci na strani fakultet. V njihovem interesu je skrb za študente, tudi za njihovo zdravje, prav tako pa prihodki z naslova najemnin za uporabo njihovih prostorov. Poleg menz, bifejev in fotokopirnic imajo skoraj vse fakultete tudi prodajne avtomate. Vodstva nekaterih fakultet so nad dodatno ponudbo navdušena, druge brez pojasnenih razlogov to ne zanima, pogosto pa zgolj nimajo volje postavljati še dodatnega avtomata bodisi zaradi pomanjkanja prostora in bodisi zaradi dodatnih birokratskih opravil.

Predstojniki zdravstvenih ustanov imajo zaradi osveščanja o zdravju in znanja večji interes za postavitev avtomatov. Njihova glavna skrb je zdravje pacientov in zaposlenih, zato radi sooblikujejo ponudbo v avtomatih glede na svoje izkušnje s prehrabnimi izdelki.

Lastniki poslovnih stavb gledajo predvsem na izkoriščenost poslovnih površin, torej predvsem na višino najemnine. Zavedajo se, da avtomati pripomorejo k počutju in ugodju njihovih najemnikov ter v končni fazi tudi na višino najemnine, kljub temu pa ključno vlogo igra višina najemnine za postavitev avtomata.

6.3.3 Konkurenca

V Sloveniji je več kot 40 podjetij, ki se ukvarja s prodajo preko samopostrežnih avtomatov. Na svetovnem medmrežju ni večjega ali prepoznavnega podjetja, ki bi ponujalo izključno zdrave izdelke v avtomatih, v tujini pa lahko zaznamo kakšen kos sadja ali jogurt kot del ponudbe v avtomatih. Podjetja s samopostrežnimi avtomati so različnih velikosti, v svetovnem merilu pa se pojavljajo težnje kot so NIVO (National Independent Vending Operators), kjer se mnogo majhnih operaterjev združi v večjo družbo z močnejšo pogajalsko močjo in na ta način konkurirajo večjim podjetjem iz panoge in skušajo pridobiti ugodnejše pogoje od dobaviteljev. Selecta je največje evropsko podjetje za prodajo preko avtomatov, spada pa pod poslovno skupino Compass Group (www.selecta.com).

Konkurenca je močna, saj obstaja relativno veliko podjetij v majhni panogi, ekonomija obsega pa po določeni velikosti ni več tako izrazita. V Sloveniji nekaj več kot 40 podjetij upravlja z okoli 10.000 aparati, kar pomeni, da je povprečno podjetje relativno majhno. Ker pa je panoga v visoki rasti, trg pa, vsaj v primerjavi s zahodnimi trgi, neizkoriščen, tu ni zaznati resnega problema.

Najmočnejšo konkurenco lahko identificiramo predvsem v podjetjih, ki prodajajo prehrabne izdelke v avtomatih, saj sadje ne predstavlja alternative vroči kavi ali kapučinu, pač pa čokoladam, čipsu, smokijem in podobnim izdelkom. V Sloveniji operaterji samopostrežnih avtomatov polnijo svoje avtomate z različnimi proizvodi, pri čemer prevladujejo različne vrste prigrizkov, pijače, različni predmeti kot so mobi in halo kartice, ipd. Zlasti pri ponudbi hrane in pijače operaterji prilagajajo svoj asortiment zahtevam oziroma željam oseb, ki upravljajo ustanovo oziroma prostor, kjer se avtomat nahaja. Čeprav se slednji v zadnjem času vse bolj zavzemajo za bolj zdravo ponudbo v avtomatih, kljub temu operaterji še niso dopolnili ponudbe s bistveno drugačnimi izdelki. Konkurenta pri operaterjih samopostrežnih avtomatov v tem pogledu ni, kar pa se lahko spremeni, če se kateri odloči na tak način dopolniti svojo ponudbo. Kljub temu ponudniki hrane in pijače na avtomatih pomenijo močno posredno konkurenco, saj potrošniki, kljub nekaterim drugačnim prizadevanjem, še vedno pogosto posegajo po manj zdravih izdelkih.

Neposredni konkurenčni ponudniki zdravih izdelkov so ponudniki trgovine z prehrabnenimi izdelki, trgovski centri in prodajalci na tržnicah. Njim se konkurira z bolj ugodno lokacijo ter z blagovno znamko.

6.4 Načrt trženja

Poslovna ideja je predvsem inovacija na področju tržnih poti. Podjetje izkorišča novo tržno pot za že znane in uveljavljene proizvode. Avtomati so najpogostejše postavljeni poleg že obstoječih avtomatov, zato je za uspešno poslovanje bistvena diferenciacija. To bomo dosegali s prepoznavnostjo blagovne znamke in s celotno grafično podobo, ki bosta izražali predvsem zdravje, kvaliteto in prijaznost. Tekom let želimo in upamo, da bosta besedi »privošči si« v pogovornem jeziku med določeno populacijo samodejno asociirali na zdravje in zdrave avtomate našega podjetja.

6.4.1 Strategija vstopa na trg

Vstop na trg je najzahtevnejši proces pri zaganjanju podjetja. Avtomate najdemo praktično na vsakem mestu, zato je bitka za prostor za postavitev avtomata še kako huda.

Oblikovati je potrebno brošure in jih poslati na izbrane lokacije. Sledijo telefonski klici, e-pošta, sestanki in pogajanja glede postavitve. Ker gre predvsem za javne institucije, ne pričakujemo hitrega odziva. Po odobritvi lokacije se podpiše pogodba o postavitvi avtomatov za eno ali dve leti z možnostjo podaljšanja.

6.4.2 Cenovna strategija

Pri cenovni strategiji je manevrski prostor majhen, saj se od obstoječe ponudbe izdelkov razlikuje le tržna pot. Na račun nje, torej na račun ugodne lokacije in na račun blagovne znamke podjetja je mogoče doseči nekje do 20% višje cene pri mlečnih izdelkih in do 50% višje cene pri svežem sadju v primerjavi s cenami v običajnih trgovinah z živili. Z grafično podobo, embalažo ter izborom izdelkov pa skušamo doseči, da kupec dobi vsaj toliko za svojo ceno kot pričakuje.

Ceno svežega sadja je potrebno še natančneje preučiti. Nabavna cena se močno spreminja glede na letni čas, značilno za dobavitelje sadja pa sta dve cenovni politiki. Prva je namenjena količinski maloprodaji, torej samopostrežnim trgovinam in podobno, kjer se cene sadja spreminjajo skorajda vsake tri dni, odvisno od sezone. Nabavne cene so torej odraz svetovnih cen sadja, močno povezanih z različnimi vremenskimi in ponudbenimi vplivi na trgu. Za gostilniško in podobne dejavnosti pa nudijo konstantne cene sadja, ki so na začetku sezone nižje od dejanske cene sadja, v visoki sezoni pa seveda višje. Na ta način se ti kupci izognejo tveganjem, povezanih s svetovno ceno. Naša strategija je ponujati čim bolj stalne cene sadja predvsem s prilagajanjem nabora izdelkov. Tako bomo v avtomatih nudili tisto vrsto jabolk oziroma drugega sadja, ki je v določenem trenutku zaradi sezone najugodnejša in najkvalitetnejša. Vseeno bo prihajalo do nihanj cen sadja. Cene se spreminjajo na samem

avtomatu, napisi s ceno pa bodo majhne magnetne nalepke – na ta način se jih najhitreje menja.

6.4.3 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je eden izmed ključnih dejavnikov uspeha podjetja Privošči si. Ime samo odraža temeljno držo oziroma vrednost, ki jo skuša podjetje prodati. Skušali bomo našo storitev prodati kot storitev, ki si jo človek privošči, ker se ceni, želi živeti zdravo in aktivno. To bomo dosegali predvsem preko grafične podobe podjetja, spletne strani, nalepk in ozaveščanja o zdravju izdelkov.

6.4.3.1 Celostna grafična podoba

Podoba podjetja je bistven element trženjskega komuniciranja. Ime podjetja in logotip sta oblikovana tako, da sporočata temeljne vrednote in poslanstvo podjetja – prijaznost, zdravje, kvaliteto in stil. Črka »o« in metuljček samostojno delujeta tudi kot maskota.

Barvnih kombinacij je mnogo. Na podlagi spreminjajočih se trendov in okusov potrošnikov se bodo spreminjali tudi ti.

Avtomati so italijanske izdelave, nekoliko dražji in kvalitetnejši, lično kovinsko dvigalo pa ustvarja boljše mnenje o kvaliteti avtomatov. Pomemben je predvsem zunanji videz avtomata, ki se mu bomo še dodatno posvetili. Avtomati so na lokaciji najpogosteje postavljeni poleg stene ali drugega avtomata, zato je najbolj vidna površina ene izmed stranic avtomata ter seveda sprednja stran. Na stranico bomo pritrdili aluminijasti varnostni klip, okvir za fotografije velikosti približno 185 cm + 85 cm. Te fotografije bodo privlačni studijski makro posnetki prodajnih izdelkov na beli podlagi. V mimoidočih bodo povzročili, da bodo pogoltnili slino in dobili apetit, željo po nakupu podobnega izdelka. Fotografije se bodo mesečno menjavale – s sistemom klip okvirja je ta menjava povsem enostavna. Sicer pa bo avtomat ene izmed izbranih petih barv.

6.4.3.2 Spletna stran www.privosci-si.com

Spletna stran je pomembna predvsem za morebitne poslovne partnerje in lastnike lokacij. Žal je domena privosci.si že nekaj let registrirana, odkupna cena pa previsoka. Spletna stran ponuja osnovne podatke o podjetju in opis storitev. Preko oblikovanja in informacij odraža temeljne vrednote in poslovno filozofijo podjetja. Celostna grafična podoba, barvne kombinacije spletne strani in avtomatov bodo delovale celovito in bodo medsebojno povezovala storitev z zdravjem, kvaliteto in luksuzom, ko si človek nekaj privošči.

Stran bo ponujala tudi informacije o novih izdelkih v avtomatih, sploh ekskluzivnih, in možnosti sporočanja komentarjev, želja, pripomb in povpraševanja.

6.4.3.3 Embalaža

Embalaža je posebej razvita za potrebe avtomatov. Vsebuje deklaracijo o sadju in kratka navodila za uporabo ter krajše sporočilo, ki naj bi kupcu polepšalo dan. Na embalaži je natisnjen logotip podjetja, sama embalaža pa omogoča zanesljivo pomikanje izdelkov v spiralah. Hkrati ima prostor, kamor se postavi prtiček. Embalaža naj bi storitvi dodala še svojevrsten, individualen pečat.

6.4.3.4 Ozaveščanje o zdravju izdelkov

Z osveščanjem o zdravi prehrani se ukvarja vrsta komercialnih podjetij kot tudi različna ministrstva ter slovenski in evropski programi. Mlečni izdelki ter sveže sadje so široko dostopni in relativno šibko vezani na blagovno znamko, predvsem sadje. Vsakršno oglaševanje zdrave prehrane in osveščanja o zdravju posledično spodbuja prodajo v naših avtomatih. Oglaševali torej ne bomo, saj to počnejo drugi, večji akterji na trgu živil.

6.4.4 Prodajne poti

Dobavitelji izdelkov so pomembni (ne more biti vse ključno, zmeri to napises) za poslovanje podjetja, saj bo z njimi povezana nemotena oskrba avtomatov s potrebnimi izdelki. Pomembna sta predvsem odkupna cena ter rok uporabe. Najdaljši rok uporabe lahko zagotovijo sami dobavitelji, v primeru rednega plačila, potenciala za rast in v primeru nakupa večjih količin pa lahko dobavitelji ponudijo tudi ugodno ceno. Če upoštevamo, da bo podjetje vodilo politiko minimalnih zalog, ki so potrebne za nemoteno delovanje podjetja, pride pomembnost dobaviteljev še toliko bolj do izraza.

Izbran dobavitelj za sadje je Bokati d.o.o., ki bo s svojo blagovno znamko Mavrični dar pričel s pristopom prodaje kvalitetnega sadja. Ljubljanske mlekarne in Danone pa sta izbrana dobavitelja mlečnih izdelkov. Pekarna Blatnik ima največji izbor posamično pakiranih pekarskih izdelkov, zato bodo dobavljali kruh.

6.5 Proizvodni in storitveni načrt

6.5.1 Geografska lokacija

6.5.1.1 Poslovni prostori

Lokacija sedeža podjetja je v začetni fazi irelevantna. Morda je najbolj smotrno poslovati v Ljubljani, kjer so postavljeni prodajni avtomati. Sestanki, razen v posebnih primerih, potekajo na lokacijah poslovnih partnerjev in lastnikov lokacij. Dodatna zahteva za poslovanje podjetja je, da mora biti dostavno vozilo, kadar dlje časa stoji, vključeno v električno omrežje, da se ohranja nizka temperatura hladilne komore. V začetku torej načrtujemo vodenje poslovanja iz stanovanj družbenikov, kombi pa bo na električno omrežje priključen tam, kjer bo za voznika najbolj ugodno.

6.5.1.2 Avtomati

Bolj kot geografska lokacija poslovnih prostorov pa je pomembna lokacija avtomatov. Ti bodo postavljeni samo v Ljubljani, na mestih kjer je velik pretok ljudi v starostnem razredu med 19 in 50 let, torej ciljna skupina kupcev.

Primerne lokacije za avtomate so tiste, ki imajo velik pretok ljudi, predvsem aktivnih, z zdravimi prehranjevalnimi navadami.

Sprva bomo ciljali na mlajši segment ljubljancev, na študente ter na višje izobražene zaposlene. Izbrali bomo lokacije z visoko frekventnostjo obiskovalcev in s čim večjim zavedanjem o pomembnosti zdravlja. Drugi val postavitve avtomatov v kasnejših letih bodo srednje šole in poslovne stavbe ter ostala večja mesta v Sloveniji.

Na trg bomo vstopiti s 40 avtomati, ki bodo vsi locirani v Ljubljani. Zaželeno lokacije so naslednje:

- 20 – 25 fakultet (Ekonomska fakulteta, Fakulteta za družbene vede, Pedagoška fakulteta, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Pravna fakulteta, Fakulteta za strojništvo, Filozofska fakulteta...),
- glavna avtobusna in železniška postaja,
- klinični center in sosednje zdravstvene ustanove,
- zdravstveni domovi,
- večje poslovne in administrativne zgradbe (Petrol, Slovenijales, Tobačna, Mercatorjeva stolpnica, WTC, Smelt ipd...).

V Ljubljani je primernih lokacij precej več kot 40, zato bomo lokacije za prvih 40 avtomatov zlahka dobili.

6.5.2 Operativni cikel

Operativni cikel v podjetju ni posebej zapleten, saj obsega predvsem polnjenje avtomatov z izdelki, ki so se v preteklih dnevih prodali. Vseeno pa je zaradi specifičnosti izdelkov potrebna posebna previdnost, saj so izdelki hitro pokvarljivi.

Podjetje posluje brez lastnega skladišča, zato so vse zaloge podjetja v hladilni komori v vozilu. Dnevno je potrebno dobavljati pekarske izdelke, sadje pa se dobavlja nekajkrat tedensko, saj niti dobavitelj nima vsakodnevnih pošiljk. Mlečne izdelke je možno dobavljati še manj redno, saj imajo najdaljši rok trajanja. Izdelke se zloži ločeno v hladilno komoro ter dostavi do avtomatov.

Pri vsakokratnem obisku avtomata je potrebno preveriti, ali bo kateremu izdelku potekel rok v naslednjih treh dnevih. Če je takih več, se odstrani vse razen prvega, za katerega se pričakuje,

da se bo prodal v teh treh dnevih. Nato se polni police z izdelki, začeni od zadaj. Na ta način so kupci primorani najprej kupiti izdelke z najkrajšim rokom trajanja.

Pri delu s svežim sadjem je potrebno imeti čiste roke ali rokavice. Avtomate se nekajkrat mesečno očisti, nekajkrat letno pa temeljito očisti.

Zaloge se pusti v hladilni komori, ki se v času mirovanja vozila priklopi na električno omrežje ter še naprej ohranja nizko temperaturo.

6.5.3 Pravne zahteve, dovoljenja

Ravnanje z živili urejajo različni zakoni in pravilniki znotraj svetovne, evropske in slovenske zakonodaje. Prav tako najdemo vrsto nacionalnih, mednarodnih, gospodarskih in sektorskih združenj na področju prehrane. V evropskem prostoru velja EFSA (European Food Safety Association) najvišji strokovni organ s področja varstva živil in je zaradi zmanjševanja pritiska lobiranja lociran v Parmi, t.j. v Italiji, in ne v Bruslju. Slovenska zakonodaja se drži evropskim uredb ter jih dopolnjuje. Trenutno za temeljni dokument na tem področju velja uredba evropskega parlamenta in sveta z dne 28. januarja 2002 št. 178/2002, vseeno pa jo dopolnjuje še vrsta drugih dokumentov. V veljavo je stopil 1. januarja 2006.

Uredba urejuje zahteve za zagotavljanje varnosti živil, pokriva celotno živilsko verigo, določa odgovornosti, ustanavlja Evropsko agencijo za varnost hrane in postopkov, ki zadevajo varnost hrane ter določa sistem hitrega obveščanja o neprimernih živilih.

Ta splošni živilski zakon pa dopolnjujejo še drugi zakoni s področja mikrobioloških kriterijev, uporabi aditivov in barvil, higieni, uradnem nadzoru in drugih področij. Slovenska zakonodaja, tako kot tudi mnoge druge nacionalne zakonodaje še dodatno zaostrejuje zakonodajo in s tem Slovenijo uvrščajo med države z najbolj varnimi živili.

Aneks II uredbe 852/2004 se najbolj dotakne zahtev, ki se tičejo prodaje preko avtomatov, saj določa transportne zahteve, sistem HACCP, osebno higieno, nadzor nad temperaturnimi režimi ter izobraževanje. HACCP je zelo razširjen sistem nadzora in zagotavljanja kvalitete živil. Načela tega sistema so analiza tveganja pri ravnanju z živili ter določevanje kritičnih kontrolnih točk, torej točk ali procesov, kjer obstaja možnost, da živilo po izhodu postane manj varno kot je bilo ob vходу. Določi se kritične mejne vrednosti na kritičnih kontrolnih točkah, določi se monitoring ali kontrola teh točk ter korekcijske postopke ter izvaja dokumentacijo in verifikacijo.

Za podjetje Privošči si d.o.o. ni potrebno izdelat HACCP načrta, saj je podjetje udeleženo le v zadnji stopnji ravnanja z živili in izvaja predvsem distribucijo. Na podlagi zakonodaje je potrebno zagotoviti ustrezno izobraževanje vseh v podjetju, ki prihajajo v stik z živili, določiti nosilca živilske dejavnosti in odgovorne osebe za notranji nadzor ter na podlagi testiranja in delavnih procesov zagotoviti, da živila ostajajo varna.

V ta namen smo testirali prodajo in ob tem beležili različne parametre. S posebnim termometrom, ki beleži temperaturo v določenih časovnih intervalih smo 20 dni ob redni prodaji spremljali temperaturo zraka v avtomatu ter temperaturo izdelkov v avtomatu. Izkazalo se je, da je tako temperatura zraka kot temperatura izdelkov vseskozi znotraj dopustnih meja za ohranjanje varnosti izdelkov. Beležili smo tudi življenjsko dobo različnih vrst svežega sadja in odkrili odvisnost življenjske dobe od tipa sadja, sezone ter časa dobave. Ugotovili smo, da nizka temperatura upočasnjuje proces staranja sadja. Na podlagi izsledkov teh raziskav smo odkrili, da je za ravnanje s sadjem predvsem pomembno čim bolj tesno in korektno sodelovanje z dobaviteljem tega sadja.

Načrt za ravnanje z živili, predvsem glede rokovanja z izdelki, zagotavljanjem temperaturnega režima in čiščenja prodajnih površin nam bo izdelal Grajski Kuhar s.p., ki se že vrsto let ukvarja z varnostjo živil in izdeluje HACCP in druge načrte za različne gostilne, lokale in družbene jedilnice.

6.6 Načrt razvoja

6.6.1 Status razvoja in prihodnje naloge

Po ogledu ponujenih rešitev je najprimernejša rešitev nakup klasičnih avtomatov s spiralami,

Slika 5: Prikaz dvigala v avtomatu



Vir: GPE Vendors, 2008.

le da ima avtomat za steklom na sprednji strani avtomata premično kovinsko polico oziroma dvigalo. Dvigalo se dvigne do police, s katere smo naročili izdelek, izdelek zdrsne na dvigalo, nato pa se skupaj spustita do dna avtomata, kjer lahko kupec izdelek sprejme. Tovrstne avtomate že izdelujejo tako v Evropi (GPE Vendors v Italiji) kot tudi drugod po svetu. Maksimalna kapaciteta takega avtomata je 882 kosov, če so kosi večji pa primerno manj. Naročali bomo police, ki bodo zagotovile kapaciteto okoli 300 izdelkov. Avtomati in njihova kapaciteta so torej ustrezni.

Do sedaj še nismo našli ponudnika, ki bi v avtomatih GPE Vendors DRX 50 ponujali sveže sadje in mlečne izdelke. Zaradi specifičnosti izdelkov bo potrebno nekoliko prilagoditi avtomate. Problem nastane predvsem pri svežemu sadju in različnih oblikah tega sadja. Avtomati so narejeni za izdelke, ki se prodajajo 365 dni na leto in ki so vsi enakih oblik in tudi lepo stojijo v spiralah.

Sadje pa je najpogostejše okroglo, manjše ali večje, nikoli ne najdemo dveh popolnoma enakih kosov. Prav tako se zaradi sezone spreminja vrsta sadja, ki se prodaja, samih polic ali spiral pa ni smiselno tako pogosto menjati.

V ta namen smo preučili različne možne rešitve. Predelava spiral ali polic verjetno ni zelo zahteven poseg, a smo se odločili za izdelavo embalaže. Ta ima namreč tudi nekatere tržno-komunikacijske lastnosti, ki bi jih bilo v vsakem primeru potrebno imeti.

Sam avtomat pa bomo zaradi trženjskih potreb še dodatno opremili s klip okvirji, ki bodo omogočali menjavo fotografij na straneh avtomata, ter sprednjo stranico avtomata obarvali, da bo vizualno izstopal od sosednjih avtomatov.

7 Dejansko poslovanje podjetja Privošči si d.o.o.

Že tekom ustanavljanja podjetja se je pokazalo, da nekatere predpostavke in ocene s poslovnega načrta ne držijo. Na začetku smo kupili en avtomat in ga testirali na srednji šoli v okolici Ljubljane. Predvsem smo želeli videti, kolikšna bo prodaja glede na število zaposlenih in dijakov ter pravočasno odpraviti določene tehnične težave. Prodajne številke so bile za lokacijo z 250 dnevnimi obiskovalci zadovoljive in pričakovane, prodalo se je med 15 – 20 kosov dnevno, oz. okoli 8% mimoidočih je nekaj kupilo. Ob taki predpostavki smo bistveno bolj obiskane lokacije, kjer hkrati tudi ni tako urejena prehrana kot v izbrani srednji šoli, ocenili za rentabilne.

Tekom uvajanja pa smo uvedli določene neanticipirane spremembe; navajamo samo najbolj bistvene:

7.1.1 Asortiment

Načrtovana je bila prodaja sezonskega sadja, mlečnih izdelkov, kruha, oreščkov in podobno. Izkazalo se je, da je nabor izdelkov, kljub temu, da so vsi izdelki zdravi, bistveno bolj pomemben, kot je bilo to predvideno. Tako se je izkazalo, da so med najbolje prodajanimi izdelki mlečne rezine, ki jih pri klasifikaciji znotraj zdrave prehrane ravno še lahko uvrstimo med zdrave, ter napitki, predvsem čokoladno mleko in naravni sokovi. Zdravi napitki pri načrtovanju sprva niti niso bili posebej poudarjeni kot pomembna zvrst izdelkov. Med bolj prodajane izdelke sodijo tudi jabolka, predvsem zaradi cene in ekskluzivnosti. Ponudba mlečnih izdelkov je zelo pestra, kljub vsemu pa mlečni izdelki kot izdelčna skupina ne dosegajo tolikšne prodaje kot bi jo morali glede na svoj delež izdelčnega spleta. Odlično se prodajajo tudi kruh in voda ter voda z okusom.

Dobavitelje smo dejansko izbirali na podlagi njihove pripravljenosti za kakršnokoli sodelovanje. Mnogo podjetij nas sprva ni jemalo resno, počasi pa smo le začeli sodelovati.

7.1.2 Odločevalci – lastniki lokacij

Anketirali smo samo končne potrošnike oziroma kupce, ki pa ne odločajo o tem, če bo avtomat nameščen tam kjer delajo. Odločevalcev nismo posebej anketirali, ker smo predpostavili, da delajo v korist sebi in obiskovalcev njihovih ustanov. Vseeno se je prepogosto izkazalo, da zanimanja za ponudbo zdravih avtomatov že apriori ni bilo iz nepojasninih razlogov, pa čeprav gre za zdravstveno institucijo. Pogosto so bili razlogi za zavrnitev avtomatov nenavadni – od tega, da prenašajo bakterije, do tega, da se nekateri izdelki polivajo po tleh ipd. Na vseh lokacijah so že predhodno imeli druge avtomate. Višina najemnine ni bila nikoli pomemben razlog za odločitev za ali proti postavitvi zdravih avtomatov.

7.1.3 Segmentacija kupcev

Na segment študentov smo stavili veliko, saj predstavljajo dinamične, odprte, mlade ljudi. Imajo dohodke, so zaposleni, skrbijo za zdravje. V realnosti se je pokazalo, da je bistveno bolj pomemben razlog za odločitev za nakup prikladnost nakupa. Tako so se prehodne lokacije – zdravstveni domovi in študentski centri, kjer se ljudje nahajajo le določen čas, izkazale za slabše od lokacij, kjer se ljudje zadržujejo ves dan. Tako je dobra lokacije v pretežni meri odvisna od tega, kolikokrat se ljudje, ki so na tej lokaciji, prehranjujejo. Poslovne stavbe, sedeži podjetij ter srednje in osnovne šole so s tega vidika bistveno bolj zanimive kot fakultete, kjer so študenti redko nepretrgoma 8 ur ali druge bolj ali manj prehodne lokacije.

Podjetje je v prvem letu poslovalo z relativno visoko izgubo. Dobršen del izgube predstavljajo različni zagonski stroški poslovanja.

8 Efektuacijsko podjetništvo v primeru podjetja Privošči si d.o.o.

Glavno sporočilo efektuacije je, da se tok razvoja ideje oziroma želje premika zdaj v eno, zdaj v drugo smer in se izoblikuje na podlagi inputov kot so vložki deležnikov, ki so v danem trenutku v igri. Načrtovanje ali predvidevanje kakšno bi bilo podjetje Privošči si d.o.o. v primeru, ko bi se lotili podjetništva na efektuacijski način so zato načeloma nesmiselna. Vseeno bomo skušali pokazati efektuacijske prijeme, ki smo jih zavedno ali nezavedno uporabili ter predstavili izmišljene poteke poslovanja.

Dobavitelje smo izbirali predvsem na podlagi njihove predanosti – najsi bo to pripravljenost za sestanek oziroma resen pogovor o sodelovanju, ugodni plačilni roki ali rabat. Z izbiro dobaviteljev smo tudi delno določili asortiment izdelkov in s tem ponudbo podjetja. Načrtovano je bilo sodelovanje z drugimi podjetji, a dobavitelji, ki so pristali k sodelovanju so videli priložnost v poslovni ideji podjetja in jo na ta način podprli.

Začeli smo poslovati v manjšem obsegu kot smo nameravali. Tako so nam ostale določene zmogljivosti, ki smo jih želeli izkoristiti. Ostali so nam načini za doseganje ciljev in sedaj določamo cilje s partnerji, ki bi bili pripravljeni postati deležniki.

Ob ugotovitvi, da bo rast podjetja zaradi nizke prodaja zelo težavna smo ponudili resno sodelovanje večjim podjetjem v panogi –iščemo partnerje, ki vidijo priložnost v isti dejavnosti kot mi ter na ta način obojestransko znižujemo tveganje in povečujemo donose.

V primeru prenizke prodaje v avtomatih je vseeno smiselno izkoristiti poslovno priložnost, saj si mnogo ljudi želi bolj prikladne zdrave hrane – a vseeno ne toliko, da lahko vzdržujejo novoustanovljeno specializirano podjetje. Morda bi bilo smiselno ponujati vsakodnevno dostavo zdrave hrane podjetjem, prodala pa bi se brez uporabe avtomatov. Morda bi bilo smiselno v obstoječih avtomatih ponujati povsem druge izdelke – recimo higienske ali pisarniške pripomočke, ali pa morda mp3 predvajalnike.

Že na začetku poslovanja smo dobili ponudbo za trženje avtomatov, ki bi bili posebej prirejeni za prodajo netipičnih izdelkov (pokvarljivih izdelkov, sadja ipd). Morda je priložnost v izdelavi bolj prilagodljivih avtomatov, ki omogočajo prodajo izdelkov, ki se jih danes ne prodaja niti v Sloveniji niti v svetu.

Sklep

V postinformacijski družbi se stvari odvijajo bliskovito hitro; mnogokrat je spremembe nemogoče napovedati. Opažamo, da nekateri posamezniki zelo dobro izkoriščajo to hitro a nenapovedljivo spreminjanje okolja. Nekaterim uspe lansirati revolucionarne izdelke in storitve med milijone ljudi, drugi ustvarjajo dobičkonosna podjetja v nedobičkonosnih panogah, tretji ustvarjajo povsem nove in marsikomu nelogične poslovne modele. Nekateri te stvari naredijo večkrat zapored.

V diplomskem delu sem v prvi polovici predstavil teorijo efektuacije, ki skuša pojasniti opisane pojave. Preko raziskav Sarasvathyjeve sem spoznal teorijo efektuacije, ki osvetli nekatere vidike odkrivanja in kreiranja podjetniških priložnosti in predstavi tehnike zmanjševanja tveganja v začetku poslovanja, predvsem s pomočjo sodelovanja in kontroliranja prihodnosti. Tak način razmišljanja in poslovanja uporabljajo mnogi prodorni serijski podjetniki. Uporablja se predvsem pri visoko tveganih, negotovih podjetjih, ravno pri storitvah in izdelkih, ki lahko spremenijo naš vsakdan. Tveganje se zmanjšuje z razprševanjem tveganja preko mnogo deležnikov, ki hkrati znižujejo tveganje, saj je v igri čedalje manj neznank. Ciljev podjema se ne določa apriorno, temveč se pojavijo tekom razvoja ideje, glede na inpute in predanosti teh deležnikov. Primeri tovrstnih podjetij pa so U-Haul ali Real Networks in druga podjetja.

Efektualni način razmišljanja lahko uporablja vsak človek, najuporabnejši pa je pri kreiranju povsem novih poslovnih priložnosti, ko ne obstajata niti ponudba niti povpraševanje. Pomembno je, da je posameznik, ki se drži teorije efektuacije samoučinkovit, pokoren in kreativen, samega efektuacijskega podjetništva pa se je mogoče priučiti, saj pokažemo, da je efektuacijsko podjetništvo v bistvu strokovno znanje.

V drugi polovici diplomske naloge sem predstavil poslovni načrt podjetja Privošči si d.o.o.

Poslovni načrt je bil napisan brez vpliva teorije efektuacije, prav tako pa je bilo tudi začetno poslovanje tega leto in pol dni starega podjetja. Poslovni načrt je pokazal, da bi bilo podjetje rentabilno, predvsem na podlagi vrste anket in drugih analiz kupcev. V retrospektivi pa sem preveril hipotezo diplomskega dela in si pogledal dejansko poslovanje, identificirali napake poslovnega načrta ter si nato zamislil morebiten potek ustanavljanja tovrstnega podjetja po načelih teorije efektuacije. Ugotovil sem, da hipoteza drži. Pri praktično vsakem podjetniškem podjemu, ki je inovativen do neke mere da ne gre ravno za neko tipično obrt ali franšiz, je možno ravnati v manjši ali večji meri v skladu s teorijo efektuacije.

Teorije efektuacije je na ta način prvič predstavljena v slovenski publikaciji in kaže na morebiten prodor teorije tako znotraj akademskih kot poslovnih sfer. Primerjava poslovnega načrta in dejanskega poslovanja podjetja pa omogoča vpogled v težave ustanavljanja podjetij in pokaže koristne aplikacije teorije efektuacije za nastajajoča podjetja.

Literatura in viri

Buchanan, J.M. & Vanberg, V.J. (1991). The market as a creative process. *Economics and Philosophy*, 7 (2), 167-186.

Cindi Slovenija. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu www.cindi-slovenija.net.

Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W. & El-Ansary, A.I. (2001). *Marketing Channels*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Foley, M. & Hart, A. (1992). Expert Novice Differences and Knowledge Elicitation. V R. R. Hoffman (ur.), *The Psychology of Expertise: Cognitive Research and Empirical* (str. 233-269). Mahwah: Springer-Verlag.

GPE Vendors. Najdeno 28. Oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.gpevendors.it/>.

Horvat, A. (2002, september). Z mobilnikom do kave iz prodajnega avtomata. *Vending magazin*, str. 18-21.

Joas, H. (1996). *The creativity of action*. Chicago: University of Chicago press.

Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit Published*. Boston: Hart, Schaffner & Marx.

Kotler, P. (1994). *Marketing management*. (8th ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Larkin, J., McDermott, J., Simon, D. P. & Simon, H. A. (1980). Expert and novice performance in solving physics problems. *Science* 208 (4450), 1335-1342.

Sarasvathy, S. (1999). *How do Firms Come to Be? Towards a Theory of The Prefirm*. Pennsylvania: Carnegie Mellon University.

Sarasvathy, S. (2001a). *Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds*. Philadelphia: Academy of Management 2001 Meeting Best Paper Proceedings.

Sarasvathy, S. (2001b). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economical Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-288.

Sarasvathy, S. & Kotha, S. (2001c). *Effectuation in the Management of Knightian Uncertainty: Evidence from the Realnetworks Case*. Seattle: MacKenzie Hall.

Sarasvathy, S., Dew, N., Read, S. & Wiltbank, R. (2003a). Accounting for the future: Psychological elements of effectual entrepreneurship. *Journal of Applied Psychology*. Najdeno 26. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.effectuation.org/ftp/JAP03.doc>

Sarasvathy, S. (2003b). *Knowing what to do and doing what you know: Entrepreneurship as a form of expertise*. Stuart Read: University of Washington Business School.

Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, R. & Venkataraman, S. (2003c). Three Views of Entrepreneurial Opportunity. V *International Handbook of Entrepreneurship Research*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 141-160.

Selecta - Vending machines: more than food, snacks and beverages!. Najdeno 20. septembra 2008 na spletnem naslovu www.selecta.com.

Uredba (ES) št. 178/2002 Evropskega Parlamenta in Sveta z dne 28. januarja 2002 o določitvi splošnih načel in zahtevah živilske zakonodaje, ustanovitvi Evropske agencije za varnost hrane in postopkih, ki zadevajo varnost hrane. (2002). *Uradni list Evropske Unije*. (Št. 15/Zv. 6, 1. februar 2002).

Uredba Evropskega parlamenta in Sveta (ES) št. 853/2004 z dne 29. aprila 2004 o higieni živil. (2004). *Uradni list Evropske Unije*. (Št. 13/Zv. 34, 30. april 2004).

Vending machine. Najdeno 27. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Vending>.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3 (1), 119–138.