

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

PET KLJUČNIH DEJAVNIKOV PRI USTANAVLJANJU NOVEGA PODJETJA

Ljubljana, november 2003

ŠPELA VESELKO

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____.

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. KLJUČNI DEJAVNIKI PRI USTANAVLJANJU NOVEGA PODJETJA	3
3. USTVARJALNOST TER PRIDOBIVANJE IN OCENJEVANJE IDEJ ZA PROIZVOD ALI STORITEV	5
3.1. Ustvarjalnost.....	5
3.2. Pridobivanje idej za proizvod ali storitev	6
3.2.1. Tehnike pridobivanja novih idej	8
3.3. Ocenjevanje idej za proizvode ali storitve	10
4. SREDSTVA, VIRI SREDSTEV IN OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV NOVEGA PODJETJA	13
4.1. Osnovna sredstva.....	14
4.2. Obratna sredstva	15
4.3. Viri sredstev in obveznosti do njih.....	16
5. KNOW-HOW (TEHNIČNO ZNANJE IN IZKUŠNJE)	18
5.1. Opredelitev pojma know-how	19
5.2. Intelektualna narava know-howa	20
5.3. Tajnost in novost know-howa	21
5.4. Poslovne skrivnosti in pravno varstvo know-howa.....	22
6. OSEBNI STIKI	23
6.1. Značilnosti, funkcije osebnih in poslovnih mrež in novoustanovljeno podjetje	24
6.1.1. Osebnostne mreže in novoustanovljeno podjetje.....	24
6.1.2. Značilnosti osebnih mrež	25
6.1.3. Funkcije osebnih mrež	26
6.1.4. Poslovne mreže in novoustanovljeno podjetje	26
6.2. Pomen oblikovanja mrežnega modela pri ustanavljanju novega podjetja	27
7. NAROČILA KUPCEV	28
7.1. Prodaja.....	28
7.1.1. Dejavnosti prodaje.....	29
7.1.2. Tržnost prodaje.....	32
7.2. Stopnje prodajnega procesa.....	32
7.2.1. Navezovanje stikov s kupcem	32
7.2.2. Utrjevanje stikov	33
7.2.3. Pritegnitev kupčeve pozornosti	33
7.2.4. Spreminjanje kupčeve pozornosti v zanimanje	33
7.2.5. Utrjevanje nakupnih želja.....	34
7.2.6. Sklenitev posla	34
7.3. Naročanje	34
8. SKLEP	35
9. LITERATURA	37
10. VIRI	39

1. UVOD

Podjetništvo ima v ekonomiji dokaj jasno mesto, saj razloži nastajanje novih kombinacij poslovnih prvin, ki se organizacijsko in pravno pojavijo v okviru podjetij. Danes v ekonomski in poslovno organizacijskih znanostih podjetništvo v veliki meri povezujejo predvsem s pospeševanjem nastajanja novih podjetij kot globalnega motorja rasti in razvoja. Učinki podjetništva se kažejo tako na makro kot na mikro ravni gospodarstva. Podjetništvo v makroekonomskem smislu pomeni ustvarjanje novih delovnih mest, splošni družbeni napredek, rast družbene blaginje, iskanje globalnega tržnega ravnovesja, rast in razvoj regionalnih, nacionalnih in svetovnega gospodarstva, višja zaposlenost produkcijskih faktorjev družbe, uvajanje novih tehnologij, novih proizvodov, novih industrijskih panog v gospodarstvo itd. Podjetniško ravnanje in podjetništvo v mikroekonomskem smislu predstavlja predvsem zadovoljevanje potreb trga, torej iskanja tržnega ravnovesja ponudbe in povpraševanja po proizvodih in storitvah, ki jih ponujajo posamezna podjetja. Podjetniki ob prepoznavanju tržnih priložnosti ustanavljajo nova podjetja, pri čemer iščejo prav zgoraj omenjeno ravnovesje.

Večina ljudi tako na delovnem mestu kot v življenju na splošno, neprestano išče svojo identiteto, pomen, namen, kreativnost, neodvisnost in dosežke. Eden izmed načinov, kako vse to doseči, je ustanovitev svojega lastnega podjetja. Ustanovitev novega podjetja je kompleksna, tvegana, rentabilna in pogosto stresna naloga. Uspeh je odvisen od znanja in izkušenj, želja, težkega dela in nekaj poslovne sreče. Ustanovitev novega podjetja lahko prinese ustanovitelju veliko prednosti. Prvič, ustanovitev lastnega podjetja lahko predstavlja veliko več zadovoljstva, kot vodenje podjetja, ki so ga ustanovili drugi. Drugič, ustanovitelju novega podjetja lahko novo podjetje omogoči določen prestiž ter položaj v družbi. Tretjič, ustanovitelj novega podjetja lahko s podjetjem doseže dobiček ter ima določene davčne olajšave.

Ustanoviteljeva glavna cilja sta dobičkonosnost in rast. Ustanovitelj je večinoma inovativna oseba, ki rada tvega. Glede na to, da je trg že prenasičen z izdelki in storitvami, je potrebno opredeliti poslovanje novega podjetja tako, da bo na trgu konkurenčno. Poslovanje je opredeljeno in odvisno od dejavnikov, ki omogočajo ustanovitev, preživetje, obstoj ter rast novoustanovljenega podjetja.

Glede na to, da je novo nastalih podjetij iz dneva v dan več, me je zanimalo kaj vse posameznik, kot ustanovitelj novega podjetja, potrebuje za njegovo ustanovitev ter kateri so ključni dejavniki, ki opredeljujejo ter omogočajo nastanek, poslovanje ter preživetje novonastalega podjetja. Zato sem se odločila, da s pomočjo strokovne literature v svoji diplomski nalogi raziščem ter predstavim ključne dejavnike, ki pri ustanavljanju novega podjetja igrajo bistveno vlogo.

Različni avtorji dajejo pomen drugačnim dejavnikom. Vsebinsko so podobni, kljub temu, da jih različni viri drugače poimenujejo. Avtorji navajajo tiste dejavnike, za katere mislijo, da so poglobitni in neizogibni. Odločila sem se, da predstavim pet izmed dejavnikov, za katere menim, da so nekako najpomembnejši ter nujno potrebni za poslovni uspeh novonastalega podjetja.

Prvi ključni dejavnik je ideja za proizvod ali storitev. Ustvarjalnost posameznika je ključnega pomena pri iskanju nove ideje za proizvod, storitev ali izboljšanje le-teh. Pomembno je zbrati čim več idej, saj je delež tistih idej, ki lahko podjetju prinesejo tržni uspeh zelo majhen. Ko zberemo veliko število idej, se je potrebno odločiti, katera bo tista, ki bo opredeljevala naše bodoče poslovanje. Od izbrane ideje je odvisen poslovni uspeh našega podjetja.

Kot drugi ključni dejavnik pri ustanovitvi novega podjetja želim predstaviti pomen sredstev ter virov sredstev v podjetju. Nobeno podjetje ne more delovati brez sredstev. V tem poglavju želim podrobno opisati sredstva, ki omogočajo poslovanje novega podjetja. Za ustanovitev novega podjetja je potreben ustanovni kapital, ki se razlikuje glede na pravno obliko gospodarske družbe ter glede na državo, v kateri se gospodarska družba nahaja. Viri financiranja potrebnih sredstev so lahko lastni ali tuji. Finance podjetja so pomembni dejavnik podjetja in jih nobeno podjetje ne bi smelo zanemariti, če želi doseči poslovni uspeh.

Tretji ključni dejavnik, tehnično znanje in izkušnje ali tako imenovani know-how, je pomemben dejavnik pri ustanavljanju novega podjetja. Vsaj nekdo v podjetju mora imeti specifična znanja in izkušnje za proizvodnjo proizvoda ali opravljanje določene storitve. V know-how štejemo vsa znanja o tehnologiji, surovinah, standardih proizvodnje, procesni tehniki, postopkih, dokumentaciji, vzdrževanju opreme itd.

Pri četrtem ključnem dejavniku bom predstavila pomen osebnih stikov in zvez pri ustanavljanju novega podjetja. Osebnih in poslovnih stiki pripomorejo k lažji ustanovitvi podjetja ter k njegovemu boljšemu poslovanju. Iz osebnih in poslovnih stikov se oblikujejo osebne ter poslovne mreže. Pogosto se iz osebnih stikov, zvez, mrež, oblikujejo poslovne mreže, katere omogočijo ter olajšajo poslovanje novega podjetja, saj si podjetje z njimi lažje ustvari in zagotovi položaj na trgu.

Razpravo bom nadaljevala s petim ključnim dejavnikom, z naročili kupcev, brez katerih je poslovanje podjetja nemogoče. Podjetje in zaposleni v podjetju so tisti, ki morajo kupca spodbuditi k nakupu. Kupec gre pri nakupnem procesu skozi določene faze, katere mora prodajalec upoštevati in obrniti sebi v prid. Le če bo novo podjetje naravnano k uresničevanju kupčevih želja ter k zadovoljevanju njegovih potreb, bo uspešno pri pridobivanju kupčevih naročil ter pri poslovanju podjetja.

Vsak izmed predstavljenih petih dejavnikov je pomemben. Ustanovitelj mora vsakemu izmed njih posvetiti potrebno pozornost ter ne sme zanemariti nobenega izmed njih. Le tako bo novo podjetje sposobno uspešno poslovati, preživeti in rasti.

Sklepna beseda bo namenjena ugotovitvam, do katerih bom prišla v diplomski nalogi.

Na koncu bom navedla literaturo in vire, s pomočjo katerih sem lahko raziskala zgoraj omenjena področja.

2. KLJUČNI DEJAVNIKI PRI USTANAVLJANJU NOVEGA PODJETJA

Vesper (1990, str. 119-120) ob proučevanju številnih podjetij in njihove ustanovitve ugotavlja, da pri ustanavljanju novega podjetja igra najpomembnejšo vlogo predvsem pet ključnih dejavnikov, in sicer:

- Ideja za proizvod ali storitev - koncept glede proizvoda ali storitve, ki ga bo podjetje ponujalo na trgu, mora biti jasen še pred ustanovitvijo novega podjetja. Vsekakor to ne izključuje možnosti, da se podjetje pri ustanovitvi osredotoči na določen proizvod ali storitev, kasneje pa se podjetje preusmeri na drug proizvod ali storitev.
- Viri podjetja - viri podjetja morajo biti pridobljeni za vsako vrsto nove poslovne dejavnosti. Viri, v katere lahko vključimo tako različne vrste sredstev kot tudi kapital, so lahko pri posameznih oblikah poslovne dejavnosti izjemnega pomena. Različni ekonomisti in zgodovinarji so skozi zgodovino prisegali, da imajo sredstva ključno vlogo pri ustanavljanju novega podjetja.
- Know-how (tehnično znanje in izkušnje) – podjetje mora vključevati ljudi z različnimi poslovnimi znanji in veščinami, ki so potrebne za proizvodnjo proizvoda ali izvajanje storitve podjetja. Tehnično znanje in izkušnje ima lahko ustanovitelj sam ali pa si pridobi sodelavce, ki že imajo potrebno poslovno znanje in veščine.
- Osebni stiki - posamezniki ali skupina ljudi, katera ustanavlja novo podjetje ni nikoli izolirana od okolice. To so ljudje, ki imajo veliko osebnih stikov. To pripomore k oblikovanju posebne osebne mreže, katera se nato preoblikuje v poslovno mrežo. Pri proučevanju zgodovine lahko opazimo, da so osebni stiki igrali ključno vlogo pri ustanavljanju in poslovanju novega podjetja, vključno z idejo za novo podjetje.
- Naročila kupcev - nobeno podjetje ne more poslovati in preživeti brez naročil kupcev. Pridobivanje naročil lahko poteka osebno ali preko drugih ljudi, vendar pa igra zelo pomembno vlogo pri poslovanju podjetja.

Večkrat se zgodi, da se ustanovitelji pri ustanavljanju novega podjetja osredotočijo na povsem različne ključne dejavnike. Nekateri določene ključne dejavnike pri ustanavljanju novega podjetja povsem zanemarijo. To lahko prinese podjetju vrsto problemov pri poslovanju ter lahko tudi privede podjetje do njegovega propada.

V praksi se pojavljajo različni ustanovitelji. Eni se lahko osredotočijo predvsem na idejo za proizvod ali storitev. S tem preveč strmijo k hitremu tržnemu uspehu in povsem zanemarijo pomembnost osebnih stikov ter naročil kupcev. Drugi ustanovitelji lahko poudarjajo predvsem vire podjetja, medtem ko posvetijo premalo pozornosti know-howu. Prodajno usmerjeni ustanovitelji delajo predvsem na tem, da pridobivajo nova naročila, medtem ko dajejo premalo pozornosti virom podjetja, ki so potrebna za uspešno izvajanje teh naročil. Ustanovitelji, ki imajo potreben know-how večkrat spregledajo, kateri naj bi bil ključni koncept proizvoda ali storitve novo ustanovljenega podjetja.

Podobno kot Vesper tudi Timmons (1990) navaja, da so pri ustanovitvi novega podjetja pomembni predvsem štirje dejavniki, in sicer: prepoznavanje tržnih priložnosti, ustanovitelji, sredstva podjetja in financiranje novega podjetja.

Timmons (1990) prav tako kakor Vesper daje pri prepoznavanju tržnih priložnosti, poseben poudarek na idejo za proizvod ali storitev. Le-ta bo opredeljevala poslovanje na novo ustanovljenega podjetja. Pravi, da je tržno priložnost potrebno prepoznati s pomočjo zbiranja informacij in s pomočjo posebnih tehnik, s katerimi lahko tržno priložnost prepoznamo in jo razvijemo naprej.

Timmons (1990) pri ustanoviteljih navaja, kakšni naj bi ustanovitelji bili, kakšne so lastnosti, značaji ustanoviteljev in ustanoviteljskega tima. Tudi tukaj se Timmons osredotoča, tako kakor Vesper, na pomembnost ljudi kot ustanoviteljev novega podjetja. Le, da Vesper v nasprotju s Timmonsom ne govori, o osebnih značilnostih ustanoviteljev, temveč govori predvsem o njihovem tehničnem znanju in izkušnjah.

Timmons (1990) pravi, da so sredstva novonastalega podjetja, poleg prepoznavanja tržnih priložnosti in ustanoviteljev, zelo pomemben dejavnik. Predhodno je potrebno oblikovati poslovni načrt, kjer bo navedeno, katera sredstva novo podjetje potrebuje, koliko in kako jih bo pridobilo. Poleg sredstev so za podjetje izredno pomembne tudi finance podjetja. Tukaj avtor misli predvsem na to, katere vire financiranja bo novo podjetje potrebovalo. Tako lahko povzamemo, da so sredstva podjetja in viri financiranja podjetja izredno pomembni za ustanovitev ter za poslovanje na novo ustanovljenega podjetja.

Mosley, Pietri, Meggison (1996) trdijo podobno kot Timmons in Vesper. Prav tako menijo, da se mora podjetnik, pri ustanavljanju novega podjetja, osredotočiti predvsem na identifikacijo tistega proizvoda ali storitve, s katerim/o želijo nastopiti na trgu. Izbran proizvod ali storitev mora omogočiti zagon, preživetje ter obstoj novega podjetja. Pri tem poudarjajo pomen predhodne raziskave trga in prepoznavanja tržne priložnosti.

Drugi dejavnik, kateremu dajejo omenjeni avtorji velik poudarek, s tem se ujemajo z razmišljanjem Vesperja in Timmonsa, so sredstva, ki so potrebna pri ustanavljanju novega podjetja in viri financiranja teh sredstev. Podjetje ne sme prepustiti financ podjetja naključjem, temveč jim mora posvetiti prav posebno pozornost. Že večkrat se je zgodilo, da podjetja niso bila pripravljena na nenadno finančno krizo in so zato zapadla v hude finančne težave.

Tretji dejavnik, ki ga poudarjajo avtorji, so človeški viri. Avtorji dajejo pomen ljudem kot človeškemu kapitalu. Menijo namreč, da mora novo podjetje izbrati ljudi s primernimi znanji in izkušnjami. Torej takšne ljudi, ki lahko podjetju še dodatno povečajo vrednost.

Avtorji se, pri navajanju ključnih dejavnikov pomembnih pri ustanovitvi novega podjetja, osredotočajo na zelo podobne dejavnike. Glede na to, da se dejavniki skoraj popolnoma pokrivajo po vsebini in da jih vsak avtor samo nekoliko drugače pojmuje, sem se odločila, da bom preučila pet ključnih dejavnikov, ki jih v svojem delu navaja Vesper. Tako bom lahko

nazorno prikazala, na kaj morajo biti ustanovitelji pozorni pri ustanavljanju novega podjetja in na to, kateri dejavniki bodo igrali ključno vlogo pri preživetju in obstoju tega podjetja.

3. USTVARJALNOST TER PRIDOBIVANJE IN OCENJEVANJE IDEJ ZA PROIZVOD ALI STORITEV

Kadar iščemo idejo za nov proizvod ali storitev moramo biti zelo ustvarjalni in inovativni. Pridobiti moramo čim več dobrih in uporabnih idej. Za pridobivanje novih idej raziskovalci navajajo različne tehnike. Ko se posamezne ideje zberejo, jih je potrebno oceniti. Tudi tukaj se avtorji opirajo na različne tehnike ocenjevanja, kjer upoštevajo različne kriterije, po katerih bodo izbrali najboljšo idejo.

3.1. Ustvarjalnost

Ivanko (1992, str. 22-27) pravi, da je ustvarjalnost proces pridobivanja novih idej. Ustvarjati torej pomeni nekaj izdelati, proizvesti, v nečem uspeti. Ustvarjalna oseba je tista oseba, ki daje nove ideje, nasvete, iznajdbe, nove pojme in nove načine dela. Ustvarjalnost je v bistvu posebna oblika obnašanja ljudi. Ustvarjalni ljudje ustvarjajo nove ideje.

Ustvarjalnost je sestavina ekonomskega razvoja, ki ga praktično ni mogoče ločeno obravnavati od celotnega družbenega razvoja. Med ekonomskim in družbenim razvojem obstaja velika prepletenost, kar je tudi razlog za njuno vzročno-posledično povezavo.

Ustvarjalnost in inovativnost moramo obravnavati kot zapleten in dolgotrajen proces. Različni avtorji navajajo različne faze v tem procesu. Albrecht (1987, str. 36) navaja pet temeljnih faz ustvarjalnosti in inovativnosti, in sicer: vsrkavanje, navdih, preizkušanje, prečiščevanje in prodaja.

Prva faza ustvarjalnosti in inovativnosti predstavlja vsrkavanje spoznanj iz okolja. Ustanovitelji novega podjetja kot ustvarjalni ljudje porabijo veliko svojega časa in energije zato, da posvečajo pozornost okolju v katerem živijo. Zanima jih nenavadno veliko stvari in neprestano sprašujejo kakšne nove stvari. Izobražujejo se neprestano, na najrazličnejše načine; berejo knjige, se pogovarjajo z zanimivimi ljudmi, obiskujejo zanimive kraje. Tu dobijo veliko informacij in se lahko tudi pogovarjajo o najrazličnejših stvareh. Ustvarjalni ljudje vsrkavajo informacije iz okolja s tem, da so odprti različnim možnostim in načinom mišljenja.

Druga pomembna faza ustvarjalnega procesa je navdih. Ta faza je časovno težko opredeljiva predvsem zato, ker se zgodi izredno hitro. V trenutku se pojavi v zavesti. Delčki idej, občutki in vtisi, vse to se pretaka po mislih posameznika, dokler se ne oblikuje neka predstava, ki obljublja rešitev problema.

Testiranje je pomembna stopnja celotnega ustvarjalnega procesa. Idejo oziroma nov način izvedbe neke stvari morajo ustanovitelji preizkusiti, da ugotovijo, ali ima ta sploh kakšno

vrednost. Če testiranje pokaže rezultate, je ideja dobra. V primeru neustreznega rezultata pa se pobudnik ideje vpraša, kaj bi se dalo popraviti.

Tudi če ideja uspešno prestane neko testiranje, ima še vedno lahko določene pomanjkljivosti. Potrebna je še določena prilagoditev in prečiščenje, da pridemo do rezultata, ki ima tržno vrednost. Če želijo ustanovitelji spremeniti ideje v končne proizvode, jih je potrebno predhodno prečistiti, prilagoditi in razviti.

Poslednja faza v ustvarjalnem procesu je prodaja. Pri tej fazi pride ideja v svet, kjer stopi v stik s potencialnimi kupci.

Ivanko (1992, str. 23) ugotavlja, da moramo pri obravnavanju ustvarjalnosti upoštevati tako ustvarjalnost posameznika kot skupinsko ustvarjalnost. Pri tem pa opozarja, da imata lahko ti obliki ustvarjalnosti različen vpliv na uspešnost podjetja.

Ustvarjalnost posameznika lahko opredelimo kot proizvodnjo novih idej. Ustvarjalen posameznik je oseba, ki postavlja uspeh svojega projekta nad vse druge pomisleke in je pripravljen zanj postaviti na kocko svojo kariero in osebne interese. To je najverjetneje človek dejanj, izredno motiviran, pogumen in pripravljen na tveganja. Posameznik je lahko zelo ustvarjalen, vendar ne posebej inovativen. Posameznik lahko pride na plan z novo idejo, vendar ni nujno da ta ideja prinese nekaj novega.

Pri ustanavljanju novega podjetja je pomembna predvsem ustvarjalnost posameznika ali določene skupine ljudi, ki ustvarjajo predvsem za lastne potrebe in ne za potrebe delodajalčevega podjetja. Skupinska ustvarjalnost ima pri ustanavljanju novega podjetja povsem sekundaren pomen, saj le-ta igra pomembno vlogo predvsem v že obstoječih podjetjih. Pri skupinski ustvarjalnosti gre za nekaj ali večino ljudi, ki se v podjetju vedejo ustvarjalno. Gre za podjetniško ustvarjalnost, kjer upoštevajo ustvarjalnost posameznikov na katerikoli ravni v podjetju, v katerikoli obliki.

3.2. Pridobivanje idej za proizvod ali storitev

Razvoj novega proizvoda, storitve ali zgolj izboljšanje le-teh se začne z idejo. Zaradi velike stopnje smrtnosti idej morajo ustanovitelji novega podjetja zbrati čimveč idej, saj se jih v procesu razvijanja veliko izloči. Bolje je, da imajo na razpolago preveč idej, ki ne ustrezajo popolnoma, kot da imajo idej premalo. Večje število idej imajo na razpolago, večja je možnost izbire med njimi, manjša je stopnja tveganja neuspeha novega proizvoda ali storitve.

Ideje prihajajo od vsepovsod in v različnih oblikah. Nekatere ideje sprva izgledajo zelo dobre, pa se kasneje izkaže, da so neuporabne. Nekatere, na prvi pogled neprivlačne ideje, pa so uporabnejše kot vse ostale.

Na prvi pogled izgleda pridobivanje idej zelo enostavna naloga. V praksi velikokrat mislimo, da je dovolj, da malo raziščemo tržišče in bomo dobili množico koristnih in uporabnih idej. Za

uspeh novih proizvodov na trgu je zelo pomembno, da je tudi proces zbiranja idej dobro organiziran in sistematičen.

Kotler (1996, str. 323) navaja, da lahko ideje za nove izdelke in storitve prihajajo iz mnogih virov: od kupcev, znanstvenikov, konkurentov, zaposlenih v podjetju, trgovskih posrednikov ter poslovodstva podjetja.

Z vidika trženja se iskanje idej prične s kupčevimi potrebami in zahtevami. Ugotavljanje potreb in želja kupcev lahko poteka s pomočjo osebnih stikov, dopisovanja, anket, projektivnih metod, skupinskih intervjujev, pisnih predlogov ali s pomočjo pritožb kupcev. Veliko najboljših idej se razvije iz problemov, ki jih imajo kupci s sedanji izdelki.

Velik vir novih idej predstavljajo znanstveni delavci, inženirji, oblikovalci in drugi zaposleni. Izkušnje kažejo, da sta najpomembnejša vira razvojno–raziskovalni in komercialni oddelek, ki navadno prispevata več novih idej kot vsa ostala področja skupaj. Delavci v komercialnem oddelku so v nenehnem stiku s poslovnimi partnerji, ki jim tako ali drugače posredujejo podatke in informacije, povezane s proizvodi ali storitvami.

Dober vir idej za nove izdelke, storitve ali za izboljšave obstoječih izdelkov, storitev so konkurenčni izdelki ali storitve. Ustanovitelji lahko podatke o konkurenčnih podjetjih zberejo preko distributerjev in prodajnih zastopnikov. Konkurenčne izdelke kupijo, jih razstavijo, preučijo posamezne dele ter izdelajo njihove izboljšane različice. Gre za posnemanje ali izboljševanje izdelka, ne pa za sam izum novega izdelka.

Veliko novih idej prispevajo prodajni predstavniki podjetja in posredniki, ki imajo najbolj sveže podatke o željah, nezadovoljstvu in pripombah kupcev. Vedno večje število podjetij usposablja svoje prodajne predstavnike, zastopnike in trgovce za iskanje novih idej ter jih zato primerno nagrajuje.

Poslovodstvo najboljše pozna področja, kjer bi morali iskati ideje, saj je najboljše seznanjeno z dejanskim stanjem ter prednostmi in slabostmi svojega podjetja. Prav zato lahko predlagajo boljšo uporabo obstoječih prodajnih poti, izrabo surovin, proizvodnih kapacitet, tehnologije itd.

Vir novih idej so lahko izumitelji, industrijski svetovalci, oglaševalne agencije, strokovne publikacije, dobavitelji surovin, materiala in opreme, razvojno–raziskovalne ustanove in inštituti, tržno raziskovalne organizacije, reklamne agencije, poslovna združenja, gospodarske zbornice, patentni uradi in informativni centri.

Nove ideje lahko ustanovitelji dobijo na razstavah, sejmih, kongresih in simpozijih ter strokovnih predavanjih. Pomemben vir idej predstavljajo tako domači kot tuji časopisi, strokovne publikacije in interni časopisi gospodarskih organizacij.

Twiss (1991, str. 67) ugotavlja, da najverjetneje ne bomo nikoli vedeli, kako se porajajo nove ideje. Proučevanje ustvarjalnih dejanj pripelje do delnega razumevanja teh procesov. Pri porajanju novih idej Twiss opazuje predvsem naslednje:

- nove kombinacije oziroma vzorci obstoječega znanja in konceptov izhajajo iz domišljije ali sistematičnih analiz;
- povezovanje idej, pogosto iz zelo različnih področij omogoča, da se pojavijo novi vzorci;
- ustvarjalne rešitve izvirajo iz ali pa imajo kot rezultat redefiniranje problema;
- medsebojno spodbujanje in dopolnjevanje med ljudmi različne intelektualne izobrazbe privede do novih idej;
- posamezniki morajo pri logičnih in racionalnih miselnih procesih osvoboditi razum vseh zadržkov;
- pri doseganju stanja odmaknjenosti ima fantazija veliko vlogo.

3.2.1. Tehnike pridobivanja novih idej

Twiss (1991, str. 73-81) razvršča tehnike za pridobivanje novih idej v dve kategoriji, in sicer na analitične in na neanalitične tehnike.

Analitične – uporabljajo logične miselne procese v okviru formalno strukturiranih informacij.

Neanalitične – spodbujajo domiselno razmišljanje po neortodoksnih poteh in hočejo zavestno osvoboditi razum vseh zadržkov, ki mu jih nalagajo logični analitični miselni procesi.

Analitične tehnike razkrivajo nove pristope k problemom oziroma nove kombinacije preko sistematičnih iskanj. To je možno zaradi urejene narave sveta, v katerem živimo. Potem, ko ustanovitelj lahko vzpostavi temeljna razmerja, ki povežejo pred tem na videz slučajna dejstva, lahko ta ista razmerja uporabi za širitev svojega znanja in odkrivanje novih stvari. To je bistvo znanstvene metode.

Med analitične tehnike avtor uvršča analizo lastnosti, morfološko analizo, raziskovanje potreb in tehnološko spremljanje.

Analiza lastnosti – Ustanovitelji novega podjetja nek obstoječi proizvod podrobno analizirajo in vsak del povežejo z namenom, ki mu služi. Vsak posamezni del potem preučijo in ugotovijo, ali se ga da izboljšati ali pa uporabiti v kakšni drugačni kombinaciji za izdelavo novega proizvoda.

Morfološka analiza – Ustanovitelji pri tej metodi določajo strukturalne razsežnosti problema in ugotavljajo povezavo med razsežnostmi. Identificirajo glavne parametre oziroma funkcije nekega problema, skupaj z različnimi načini, kako lahko vsakega od njih dosežemo. Vsaka kombinacija predstavlja možno rešitev. V praktičnem primeru bodo nekatere teh kombinacij že poznane, nekatere bi lahko zavrgli kot neizvedljive, nekatere pa bi lahko pokazale možnosti, na katere poprej nismo pomislili.

Raziskovanje potreb – Ustanovitelji podjetja lahko potrebe uporabnika sistematično analizirajo na več načinov in tako pridejo do idej za nove proizvode ali storitve. Raziskovanje potreb je modelna tehnika, ki omogoča temeljito preučitev uspešnosti celotnega sistema glede na predvidene potrebe uporabnika in z ozirom na alternativne naložbe za izboljšanje podsistemov,

ki ga sestavljajo. Pri problemu te narave je izredno važno, da so naložbe v raziskave in razvoj posvečene tistemu delu celotnega sistema, kjer lahko prinesejo končnemu uporabniku maksimalno korist.

Tehnološko spremljanje – Ustvarjalne ideje se ustanoviteljem novega podjetja pogosto pojavijo iz nepričakovane kombinacije neobičajnih prebliskov misli in informacij. Po večini pa se porodijo iz kombinacije raznih delcev znanja, ki so vsi v zvezi z obravnavano problematiko, pod pogojem, da selekcija informacij ni preveč restriktivna. Torej je pričakovati, da bo slučajna povezava proizvedla praktične zamisli predvsem tedaj, ko so relevantne informacije bolj koncentrirane.

Twiss (1991) uvršča med neanalitične tehnike pridobivanja novih idej možgansko nevihto, sinektiko in lateralno razmišljanje.

Možganska nevihta – Možganska nevihta je popolnoma nestrukturiran pristop k skupinskemu reševanju problemov. Skupino običajno sestavlja šest do deset ljudi, problem mora biti specifičen, sestanki naj bi trajali eno uro. Med zasedanjem možganske nevihte ni dovoljeno ocenjevanje. Spontanost je dobrodošla; bolj je ideja nenavadna, bolj je. Namen je pridobiti čim večjo količino idej v kratkem času. Več idej je, večja je možnost, da bo med njimi kakšna tudi koristna. Čeprav ustanovitelji novega podjetja idej sploh ne poskušajo povezovati, dolgujejo precejšen del uspeha vzajemnemu spodbujanju. Vse zamisli zabeležijo in jih kasneje podrobno preučijo.

Sinektika - Sinektika je beseda, ki jo je skoval Gordon (1961) in z njo opisal skupino tehnik, s pomočjo katerih naj bi ustanovitelji novega podjetja vzpostavil primerno klimo za ustvarjalno reševanje problemov. Z njo naj bi dosegli osvoboditev od vseh zadržkov, ki jih lahko vsili zastavljen problem, izključitev negativnih odzivov, odložitve razsodbe in pobeg pred omejitvami ortodoksnih miselnih vzorcev. Sinektika temelji na teoriji, da se verjetnost, da bo reševanje problemov uspešno, poveča, če razumemo emocionalne in iracionalne komponente ustvarjalnega procesa, ki naj bi bile pomembnejše kot intelektualni in racionalni elementi.

Lateralno razmišljanje - De Bono (1971) poudarja pomen vzorcev pri oblikovanju naših idej. Vzorci so odvisni od zaporedja, po katerem pritekajo informacije. De Bono meni, da morajo ustanovitelji novega podjetja za ustvarjalno razmišljanje prelomiti z uveljavljenimi vzorci in si dovoliti preureditev oziroma postavitev novega vzorca informacij, s čimer se problem pokaže iz novega zornega kota in omogoči domiselne rešitve. Pred iskanjem novih idej je koristno, da ustanovitelji preučijo obstoječe ideje in ugotovijo glavne vplive, ki jih oblikujejo. Pri tem naj iščejo dominantne ideje, ki neprimerno vplivajo na problem in ovirajo preučevanje le-tega; bremenilne dejavnike, ki so prisotni pri rešitvi problema; polarizacijske tendence, ki otežujejo namestitev med dvema skrajnostima; sprejetje omejitev, ki brez potrebe utesnjujejo področje raziskave, ker vnaprej namigujejo, kje bi morala ležati rešitev problema in domneve.

Poleg tehnik za pridobivanje novih idej, ki jih navaja Twiss, pa velja omeniti še nekaj drugih tehnik, in sicer metodo SIL, metodo 635 in metodo Delfi (Lipičnik, 1993, str. 221-222).

Metoda SIL - Pri možganski nevihti ustanovitelji podjetja običajno iščejo odgovore na relativno enostavna, enodimenzionalna vprašanja. Metoda SIL pa je bolj primerna za iskanje rešitev na multidimenzionalna vprašanja, kjer so dimenzije med sabo tesno povezane. Metoda SIL predpostavlja obvezno združevanje idej. Ko prvi in drugi udeleženec rešita problem, morata rešitvi pojasniti tako, da ju enako razumeta. Nato ju morata spojiti v skupno rešitev. Tretji udeleženec bi moral svojo rešitev spojiti s prvima dvema itd.

Metoda 635 - V skupini je do šest udeležencev, kjer mora vsak v petih minutah napisati tri ideje. Udeleženci sedijo v krogu in zapisujejo svoje ideje na listek. Po preteku petih minut predajo listek z idejami sosedu in od sosedu z nasprotne strani prejmejo listek z njegovimi idejami.

Metoda Delfi - Metoda je pisna, pri čemer so lahko udeleženci raztreseni po celem svetu in se med seboj ne vidijo. Njeno bistvo je v tem, da petim ali največ desetim udeležencem, ki jih ustanovitelji poljubno izberejo, pošljejo pismo, v katerem jih prosijo naj v štirinajstih dneh prispevajo nekaj idej na zastavljeno vprašanje. Njihove ideje povzamejo in povzetek vrnejo po pošti istim osebam in jih prosijo naj dopolnijo svoje prejšnje ideje. Postopek ponovijo dvakrat do štirikrat.

3.3. Ocenjevanje idej za proizvode ali storitve

Namen zbiranja idej je najti čim večje število idej, katere bodo ustanovitelji kasneje ocenili ter njihovo število zmanjšali na nekaj najbolj praktičnih in privlačnih, pri čemer bodo slabe in neuporabne ideje zavrgli. Zbrane ideje za proizvode ali storitve morajo ustanovitelji novega podjetja, ne glede na to, kako so jih dobili, oceniti. Ocenjevanje in selekcija idej za proizvod ali storitev, ki bodo opredeljevale poslovanje novega podjetja, je eno najtežjih in najbolj kritičnih področij odločanja. Pri ocenjevanju idej se mora ustanovitelj izogibati dveh vrst napak. Prva napaka, napaka zaradi ovržbe ideje, nastane, kadar ustanovitelj opusti sicer dobro idejo. Druga napaka pa je, če ustanovitelj sprejme slabo idejo ter jo razvije do njene dokončne uvedbe. V primeru, če bi se pojavile informacije, ki bi kazale na morebitno neizvedljivost ideje, bi morala biti zaustavitev le-te vsak trenutek možna.

Namen ocenjevanja idej za proizvode ali storitve je izbira tiste ideje, ki bo po kriterijih ocenjevanja imela najboljše možnosti in hkrati najmanjša tveganja za poslovanje novega podjetja. Zato morajo ustanovitelji dobro poznati kriterije, ki so pomembni pri odločitvah o razvijanju, proizvodnji in prodaji določenega proizvoda ali storitve. Zavedati se morajo, da so stroški ocenjevanja idej in analize idej relativno nizki v primerjavi s skupnimi stroški, če proizvod ali storitev na trgu ne uspe. Neuspeh proizvoda ali storitve pa je največkrat rezultat napačne izbire ideje.

Način in potek ocenjevanja idej se med avtorji razlikuje. Pessemier (1966, str. 82) loči dve stopnji ocenjevanja idej: preliminarno ekonomsko oceno in končno ekonomsko oceno.

Pri preliminarni ekonomski oceni navaja kriterij donosnosti kapitala kot temeljni kriterij za sprejem ali zavrnitev ideje. Ustanovitelji novega podjetja naj ne sprejmejo tiste ideje za nove proizvode, pri katerih je ocenjena donosnost kapitala manjša od oportunitetnih stroškov kapitala.

Končna ekonomska ocena obsega oceno tržnega potenciala in proizvodnega potenciala podjetja ter oceno tveganja in učinkovitosti. Pri ocenjevanju tržnega potenciala novega podjetja naj ustanovitelji upoštevajo, po Pessemierju naslednje pomembne kriterije: oceno konkurenčnosti podjetja, tržni delež, segmente in tržno strategijo ter potencialno ceno proizvoda. Z vidika proizvodnega potenciala naj ustanovitelji novega podjetja ocenijo idejo glede na ustreznost potencialnega proizvoda za celotne proizvodne stroške, izdatke, potrebne investicije, verjetnost tehničnega in tržnega uspeha ter oceno pričakovanih stopenj donosnosti.

Na podlagi ocen potenciala novega podjetja ustanovitelji ocenijo idejo z vidika donosnosti, stroškov in dobička. Ustanovitelj mora oceniti tudi količinski in kakovostni vpliv predlagane ideje, in sicer na način proizvodnje, predvidena sredstva za razvijanje proizvoda in pričakovano tveganje.

Kriterije ocenjevanja idej v imenovanih treh skupinah avtor še nadalje razčlenjuje. Ocenjevanje idej je po Pessemierju zelo obsežno. Celoten sistem ocenjevanja Pessemier prikaže v shemah, tabelah in v obliki vprašanj.

Kotler (1996, str. 327-328) navaja kratek in sistematičen način ocenjevanja idej za nove proizvode. V shemi prikaže potek ocenjevanja idej za proizvode. Samo ocenjevanje idej razdeli na dve stopnji: oceno idej glede na cilje in finančne zmožnosti podjetja ter oceno glede na poslovno analizo.

Ideje morajo biti usklajene s cilji novega podjetja, kot so dobiček, obseg prodaje, rast prodaje in ugled pri uporabnikih. V kolikor ideja ni v skladu s temi cilji jo morajo ustanovitelji novega podjetja ovreči, kakor hitro je mogoče, ker pač velja osnovno načelo, da stroški razvoja izdelka naraščajo z vsako naslednjo stopnjo. Ideje morajo biti usklajene tudi s sredstvi podjetja, kot so potrebni kapital, proizvodno in trženjsko znanje in potrebne distribucijske zmogljivosti.

Na naslednji stopnji ocenjevanja idej morajo ustanovitelji izvesti poslovno analizo, s katero bodo izračunali predvideno prodajo, stroške in dobiček, ocenili povpraševanje ter opozorili na pomen povezave med obsegom prodaje in izdatki za marketing.

Ideje, ki uspešno prestanejo to shemo, ocenjujejo s pomočjo metode ponderiranega indeksa, ki je prikazana v preglednici.

Preglednico Kotler (1996, str. 327) razdeli na štiri stolpce. V prvem stolpcu so navedene aktivnosti potrebne za uspeh proizvoda. Drugi stolpec predstavlja relativno pomembnost posamezne aktivnosti, ki je določena z odstotki; skupna vsota je sto odstotkov. Tretji stolpec zajema raven sposobnosti podjetja pri posameznih aktivnostih, ki je predstavljena z določenimi

ponderji v razponu od 0 do 1. Četrty stolpec pa je zmnožek drugega in tretjega stolpca, pri čemer dobimo na koncu skupno oceno ideje za proizvod.

Tabela 1: Ocenjevanje ideje o izdelku

ZAHTEVE GLEDE USPEHA IZDELKA	RELATIVNA POMEMBOST (A)	RAVEN SPOSOBNOSTI PODJETJA (B)	OCENA (AxB)
Osebnost podjetja in dobro ime	0,20	0,6	0,120
Trženje	0,20	0,9	0,180
Raziskave in razvoj	0,20	0,7	0,140
Osebjje	0,15	0,6	0,090
Finance	0,10	0,9	0,090
Proizvodnja	0,05	0,8	0,040
Lokacija in oprema	0,05	0,3	0,015
Nabava in oskrba	0,05	0,9	0,045
Skupaj	1,00		0,720

Vir: Kotler, 1996, str. 327.

Twiss (1991, str. 90-114) obravnava pri ocenjevanju idej za proizvode ali storitve kriterije, ki jih razvršča v pet skupin, in sicer:

- a) podjetniški cilji, strategija, politike in vrednote,
 - b) trženje,
 - c) raziskave in razvoj,
 - d) finančni vidik in
 - e) proizvodnja.
- a) Pri podjetniških ciljih, strategijah, politikah in vrednotah naj ustanovitelji upoštevajo strateško planiranje, podobo novega podjetja, odpor do tveganja, odnos do inovacije ter časovno uskladitev.
 - b) Ustanovitelji morajo pri trženju novega proizvoda ali storitve upoštevati potrebe potrošnikov, oceno obsega prodaje, časovno lestvico in razmere do tržnega plana, učinke na sedanje proizvode ali storitve, določanje cene, konkurenco, distribucijske kanale ter stroške lansiranja novega proizvoda ali storitve. Ta točka je po vsebini zelo podobna petemu ključnemu dejavniku, ki ga navaja Vesper (1990), saj so naročila kupcev v veliki meri odvisna od vseh zgoraj naštetih dejavnikov trženja.
 - c) Pri raziskovalnih in razvojnih kriterijih naj ustanovitelji upoštevajo skladnost strategije raziskav in razvoja z verjetnostjo tehničnega uspeha, stroški in časom razvijanja, patentnim položajem, razpoložljivimi viri za raziskave in razvoj, prihodnjim razvojem in učinki okolja. Tudi raziskave in razvoj se skladajo s prvim ključnim dejavnikom po Vesperju (1990), in sicer z idejo za nov proizvod ali storitev. Pri raziskavah in razvoju gre v veliki

meri predvsem za ustvarjalnost, za odkrivanje novih idej, za njihovo ocenjevanje, njihovo izbiro ter njihov nadaljnji razvoj.

- d) Pri finančnih kriterijih morajo ustanovitelji upoštevati pretok gotovine. Paziti morajo predvsem na stroške in izdatke ter na učinek, ki ga ima lahko pretok gotovine na druge projekte, ki prav tako zahtevajo finančna sredstva. Finančni kriterij ocenjevanja idej za proizvode ali storitve po Twissu (1991) se sklada s sredstvi podjetja, z drugim ključnim dejavnikom, ki ga obravnavam v svojem diplomskem delu. Finance podjetja niso pomembne samo pri ocenjevanju idej za proizvod ali storitev, od njih je odvisna uspešnost celotnega poslovanja novonastalega podjetja.
- e) Ustanovitelji morajo pri proizvodnji novega proizvoda ali storitve upoštevati sposobnost izdelovanja proizvoda, sposobnost izdelave ob stroških, ki dopuščajo ustrezen dobiček ter dodano vrednost v proizvodnji.

Twiss (1991) vse te kriterije, ki jih je potrebno upoštevati pri ocenjevanju neke ideje, razvrsti v kontrolni spisek, kjer je pod vsakim kriterijem nanizanih vrsto vprašanj, ki opredeljujejo in zadevajo posamezne kriterije.

Namen ocene in selekcije idej je hiter in učinkovit pregled in izbor najprimernejših idej za razvijanje določenih proizvodov ali storitev, ne pa za temeljito analiziranje. Za razvoj enega uspešnega proizvoda morajo ustanovitelji zbrati in obdelati veliko idej. Priskrbeti si morajo informacije o vseh dejavnikih, ki so pomembni za razvijanje, proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda ali storitve ter za uspeh tega proizvoda ali storitve na trgu. Če bi hoteli opraviti temeljite analize vseh zbranih idej, bi bili verjetno čas in stroški ocenjevanja nesprejemljivi. Pravilno bi bilo, da bi se ustanovitelji najprej omejili na tiste analize, ki bodo v najkrajšem času in z najmanj stroški izločile potrebo po drugih analizah.

4. SREDSTVA, VIRI SREDSTEV IN OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV NOVEGA PODJETJA

Viri podjetja so, poleg tehničnega znanja in izkušenj ter idej za proizvod ali storitev in osebnih stikov, zelo pomembni pri ustanavljanju novega podjetja. Pred ustanovitvijo novega podjetja moramo pridobiti potrebna sredstva, s katerimi bo novo podjetje sposobno proizvajati določen proizvod ali opravljati določeno storitev. Ustanovitelj novega podjetja mora novo gospodarsko oziroma podjetniško dejavnost registrirati pri sodišču (razen samostojni podjetnik, ki lahko začne opravljati svojo dejavnost na podlagi priglasitve pri pristojnem organu za javne prihodke) v eni izmed pravnih oblik, ki jih ponuja zakon. Za določene gospodarske družbe je potreben ustanovni kapital. Ta je določen za vsako gospodarsko družbo posebej ter se med državami razlikuje.

Sredstva je možno pridobiti na dva načina, in sicer s pomočjo lastnih virov financiranja ali tujih virov financiranja. Poslovanje novega podjetja je odvisno od sredstev, saj le-ta opredeljujejo

vrsto ter obseg poslovnih aktivnosti, ki so potrebne za izvajanje določenega poslovnega procesa in za uresničevanje gospodarskih ciljev.

Bilanca stanja je pregled sredstev in obveznosti do virov sredstev v določenem trenutku. Pokaže nam vrednost premoženja podjetja in njegovo sestavo na eni, in vrednosti lastnih in tujih virov ter njihovo sestavo na drugi strani. Razmerja med sredstvi in viri kažejo določene značilnosti podjetja (na primer likvidnost, finančno stabilnost itd.). Med sredstva podjetja uvrščamo osnovna sredstva, obratna sredstva in finančne naložbe.

Osnovna sredstva predstavljajo stvari in pravice, ki v toku poslovnega procesa svojo vrednost preko amortizacije postopoma prenašajo na poslovne učinke. V svojo prvotno pojavno obliko se praviloma vračajo v obdobju, daljšem od leta dni. V osnovna sredstva štejemo tudi denarna sredstva. Obratna sredstva predstavljajo stvari, pravice in denar, ki se zaradi sodelovanja v poslovnem procesu porabijo, prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo in se v svojo prvotno pojavno obliko praviloma vračajo v obdobju, krajšem od leta dni. Finančne naložbe se pojavljajo pri preoblikovanju dela katerihkoli sredstev, vendar niso povezane z nastajanjem prihodkov od poslovanja, temveč le z nastajanjem prihodkov od financiranja.

Viri sredstev so poleg lastnikov podjetja tudi druge pravne in fizične osebe, ki so s finančnimi naložbami prispevale k sredstvom podjetja. Podjetje ima do virov določene obveznosti. Kadar obveznosti zajema le dobro gospodarjenje, ne pa vračanje sredstev, govorimo o stalnih ali trajnih virih. Če je obveznost vračanja dolgoročna ali kratkoročna govorimo o dolgoročnih virih in obveznostih oziroma o kratkoročnih virih in obveznostih (Pučko, Rozman, 1992, str. 76). Vire sredstev tako glede na lastništvo delimo na lastne in tuje vire, glede na ročnost pa na stalne, kratkoročne in dolgoročne vire sredstev.

4.1. Osnovna sredstva

Novo ustanovljeno podjetje si mora zagotoviti osnovna sredstva, saj le-ta predstavljajo del premoženja podjetja, ki za daljšo dobo ostaja nespremenjeno in svojo vrednost preko amortizacije postopoma prenaša na proizvode in storitve. Značilnost osnovnih sredstev je, da kljub večkratni uporabi ohranijo prvotno obliko. Proces prenašanja oziroma amortiziranja tako lahko traja več let ali celo desetletij. Prav zaradi dolgoročnosti in vloge v reprodukcijskem procesu lahko osnovna sredstva bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja (Turk, 1985, str. 89).

Slovenski računovodski standardi med osnovna sredstva razvrščajo neopredmetena dolgoročna sredstva, opredmetena osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe in popravek kapitala (Koletnik, 1994, str. 264).

Neopredmetena dolgoročna sredstva obsegajo dolgoročno razmejene organizacijske stroške, dolgoročno razmejene stroške razvijanja, naložbe v koncesije, patente, licence, blagovne znamke in podobne pravice, naložbe v dobro ime in druge dolgoročne razmejene postavke (Slovenski

računovodski standardi, 1993, str. 25). Kot neopredmetena osnovna sredstva je mogoče šteti le tista dolgoročna sredstva, ki soustvarjajo poslovne zmogljivosti.

Med opredmetena osnovna sredstva štejemo zemljišča, zgradbe, opremo, gozdove in dolgoletne nasade, osnovno čredo in zalogo investicijskega materiala, ki je namenjen za vgrajevanje v druge stvari iz osnovnih sredstev (Koletnik, 1994, str. 270). Ta sredstva so dolgoročno vezan del premoženja podjetja, ki ostaja nespremenjeno za daljšo dobo, del svoje vrednosti pa preko amortizacije prenaša na proizvode in storitve (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 58). Gre za konkretna materialna vlaganja, ki jih ima poslovna oseba v lasti ali finančnem najemu in so namenjena opravljanju dejavnosti.

Dolgoročne finančne naložbe so naložbe v druga podjetja za daljši čas in so namenjene pridobivanju prihodkov od financiranja ter drugim koristim oziroma ohranjanju in povečevanju vrednosti vloženih sredstev (Koletnik, 1994, str. 277). Po vsebini gre za dolgoročne terjatve do podjetja, v katerega vložimo denarna sredstva v obliki posojila ali kapitala.

4.2. Obratna sredstva

Obratna sredstva so tisti del premoženja novega podjetja, ki se zaradi svojega sodelovanja v poslovnem procesu porabijo, prehajajo iz ene pojavnosti oblike v drugo, njihova vrednost v poslovanju pa v celoti prehaja v proizvode. To so sredstva, ki se nahajajo v obliki stvari, pravic in denarja in imajo koeficient obračanja večji od 1, kar pomeni, da se obrnejo večkrat letno (Turk, 1985, str. 89). Vsako podjetje si prizadeva, da bi imelo optimalni obseg sredstev, saj prekomerna obratna sredstva povečujejo stroške, premajhna pa lahko povzročijo zastoj v produkcijskem procesu.

Med obratna sredstva sodijo zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, dolgoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitev.

Z zalogami razumemo opredmetena sredstva, ki so namenjena prodaji v okviru rednega poslovanja, so v postopku proizvodnje, katerega učinki bodo namenjeni takšni prodaji ter naj bi bila porabljena pri proizvodnji proizvodov ali opravljanju storitev, namenjenih prodaji. Zaloge praviloma obsegajo (glede na funkcijo v poslovnem procesu) material, nedokončano proizvodnjo, proizvode, trgovsko blago in predujme za zaloge (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 34).

Kratkoročne terjatve iz poslovanja so tiste, ki do upnikov nastajajo med rednim poslovanjem. To so obveznosti do dobaviteljev, prejeti avansi za bodoče dobave poslovnih učinkov, kratkoročni depoziti in garancije, obveznosti iz naslova uvoza in izvoza na tuj račun, obveznosti iz komisijske in konsignacijske prodaje in druge podobne terjatve, ki jih je potrebno poravnati v enem letu (Koletnik, 1994, str. 297). Običajno predstavljajo največji delež med kratkoročnimi terjatvami iz poslovanja terjatve do kupcev. Le-te nastanejo, ko podjetje proda kupcem določene proizvode ali opravi določene storitve in zanje zahteva plačilo po izdanih fakturah.

Dolgoročne terjatve iz poslovanja predstavljajo na podlagi prejetih kreditov obveznosti do dobaviteljev. To so obveznosti za odloženo poravnavo ob nabavi blaga, materiala, storitev, delovnih ter drugih sredstev (Koletnik, 1994, str. 296).

Kratkoročne finančne naložbe so naložbe sredstev podjetja v druga z vnaprej določenim rokom vračila, ki ni daljši od leta dni, namenjena pa so doseganju prihodkov od financiranja oziroma ohranjanju in večanju vloženih sredstev (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 41).

Denarna sredstva so najbolj mobilna oblika sredstev in so sestavni del gibljivih sredstev v obliki denarnih sredstev v blagajni in dobroimetja na računih v bankah in drugih finančnih organizacijah.

4.3. Viri sredstev in obveznosti do njih

Novo nastalo podjetje ima lahko lastne ali tuje vire sredstev od katerih pridobi osnovna in obratna sredstva, ki so potrebna za njegovo poslovanje. Viri financiranja so lahko pravne ali fizične osebe. Glede na vir pridobitve in obveznost vračanja vloženih sredstev delimo vire financiranja na tuje vire oziroma dolgove, ki niso trajni vir in jih moramo ob dnevu zapadlosti vrniti pravemu lastniku in kapital ali stalni viri, ki nimajo roka zapadlosti, vse dokler podjetje posluje.

Lastne vire imenujemo kapital podjetja, ki izraža lastniško financiranje podjetja. Kapital je pomembna samostojna vrednostna informacija, ki daje sliko o kreditni boniteti podjetja, saj je od njegovega obsega odvisna varnost tujih vložkov in poslovanja samega. Vodstvo podjetja ima do lastnikov kapitala obveznost, da skrbi za realno povečanje ali vsaj nezmanjšanje realne vrednosti kapitala.

Celotni kapital razčlenjujemo na osnovni kapital (delniški kapital, kapital družbenikov ali kapital podjetnikov), vplačani presežek kapitala, rezerve, preneseni čisti dobiček ali izguba iz prejšnjih let, revalorizacijski popravek kapitala in nerazdeljeni čisti dobiček ali izguba poslovnega leta (Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 51).

Vse sestavine celotnega kapitala zunaj osnovnega kapitala pripadajo lastnikom osnovnega kapitala v sorazmerju, v kakršnem so njihovi lastniški deli osnovnega kapitala (Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 51). Obveznost do lastnikov kapitala nastopi na podlagi vrednosti trajnega vložka denarja ob ustanavljanju ali med poslovanjem podjetja. Lastnik kapitala ima pravico do upravljanja, do delitve čistega dobička in ob prenehanju delovanja podjetja do povračila vloženega kapitala.

Osnovni kapital je kapital, ki je nominalno opredeljen v statutu podjetja in je registriran na sodišču ter so ga temu ustrezno vpisali oziroma vplačali njegovi lastniki (Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 51).

Gospodarske družbe delimo v dve veliki skupini, in sicer v osebne in v kapitalske družbe. Med osebne družbe uvrščamo družbo z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.), komanditno družbo (k.d.) in tiho družbo, medtem ko med kapitalske družbe uvrščamo družbo z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) ter delniško družbo (d.d.). Seveda se zakoni različnih držav razlikujejo med seboj. Tako družbe, uvrščene v isto skupino, vendarle niso povsem enako urejene v vseh zakonih, saj jih klasificiramo z uporabo meril podobnosti notranje ureditve, ekonomskih zakonitosti in pravne ureditve na sploh (Grilc, Juhart, Galič, 2001, str. 125-126). Višina ustanovnega kapitala se razlikuje glede na pravno obliko gospodarske družbe ter glede na državo v kateri se ta gospodarska družba nahaja.

Tabela 2: Višina ustanovnega kapitala glede na pravno obliko gospodarske družbe po državah

SLOVENIJA	NEMČIJA AVSTRIJA	FRANCIJA	ITALIJA
Družba z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.) min.ust.kapital: Ni predpisan.	Offene Handelsgesellschaft (OHG) min.ust.kapital: Ni predpisan.	Societe in nom collectiff min.ust.kapital: Ni predpisan.	Societa in nome colletivo min.ust.kapital: Ni predpisan.
Komanditna družba (k.d.) min.ust.kapital: Ni predpisan.	Komanditgesellschaft (K.G.) min.ust.kapital: Ni predpisan.	Societe en comandite min.ust.kapital: Ni predpisan.	Societa in accomandita semplice min.ust.kapital: Ni predpisan.
Delniška družba (d.d.) min.ust.kapital: 6.000.000 SIT	Aktiengesellschaft (AG) min.ust.kapital: 50.000 EUR	Societe anonyme (S.A.) min.ust.kapital: 37.000 EUR	Societa per azioni (S.A.) min.ust.kapital: 100.000. EUR
Družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) min.ust.kapital: 2.100.000 SIT	Gesellschaft mit beschraenkter Haftung (GmbH) min.ust.kapital: 25.000 EUR	Societe a responsabilite limite (S.A.R.L.) min.ust.kapital: 7.500 EUR	Societa a responsabilita limitata min.ust.kapital: 10.000 EUR

Vir: Grilc, Juhart, Galič, 2001, str. 125.

V Sloveniji znaša ustanovni kapital za družbo z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) vsaj 2.100.000 SIT. Če je več družbenikov, mora vsak osnovni vložek znašati vsaj 14.000 SIT. Osnovni vložek je lahko zagotovljen v denarju ali stvarnem vložku (premičnine, nepremičnine, pravice itd.). Najmanj 1/3 osnovnega kapitala mora biti vplačana v denarju, ostalo so lahko stvarni vložki. Vsak družbenik mora pred prijavo za vpis v register zagotoviti najmanj 1/4 zneska osnovnega vložka, pri tem pa mora biti vsota denarnih vložkov najmanj 1.100.000 SIT (Uradni list, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99, 45/01). Najnižji znesek ustanovnega kapitala za delniško družbo (d.d.) znaša 6.000.000 SIT. Vložki posameznik družbenikov v družbo so načeloma enaki, če ni v pogodbi drugače določeno. Družbenik lahko v družbo vloži denar, stvari, pravice ali

storitve. Vrednost nedenarnih vložkov sporazumno v denarju ocenijo družbeniki (Uradni list, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99, 45/01). Ustanovni kapital za družbo z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.) ter za komanditno družbo (k.d.) ni predpisan.

Poleg lastnih virov financiranja sredstev ima lahko podjetje tudi tuje vire financiranja sredstev, do katerih ima lahko dolgoročne ali kratkoročne obveznosti. Dolgoročne obveznosti so tiste, pri katerih je rok zapadlosti v plačilo več kot eno leto od nastanka oziroma datuma bilance stanja. Ločeno je treba izkazovati dolgoročne obveznosti iz financiranja in dolgoročne obveznosti iz poslovanja (Koletnik, 1994, str. 296). Dolgoročne obveznosti iz financiranja so v obliki dolgoročnih bančnih in drugih posojil ter izdanih vrednostnih papirjev. Dolgoročne obveznosti iz poslovanja predstavljajo na podlagi prejetih kreditov obveznosti do dobaviteljev za odloženo plačevanje pri njih kupljenega blaga ali storitev.

Med kratkoročne obveznosti štejemo vse obveznosti, ki dospejo v podjetje v enem poslovnem letu. Torej omogočajo financiranje poslovanja v razdobju krajšem od leta dni (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 59). Ločeno je treba izkazovati obveznosti iz naslova financiranja in iz naslova poslovanja. Kratkoročne obveznosti iz financiranja delimo na kratkoročno dobljena posojila in kratkoročno izdane vrednostne papirje. Običajen vir kratkoročnega financiranja podjetja so poslovne banke. Kratkoročni krediti so vrnjeni v relativno kratkem času iz sredstev, ki jih bo ustvarilo podjetje s svojim rednim poslovanjem. Med kratkoročne obveznosti iz naslova vrednostnih papirjev štejemo tiste, ki so nastali zaradi izdanih čekov, menic in drugih kratkoročnih vrednostnih papirjev (Mramor, 1993, str. 288). Kratkoročne obveznosti iz poslovanja nastajajo do upnikov med rednim poslovanjem. Razčlenjevati jih je treba na dobljene predujme, kratkoročne obveznosti do dobaviteljev, kratkoročne depozite in garancije, obveznosti iz naslova uvoza in izvoza na tuj račun, kratkoročne obveznosti v zvezi z razdelitvijo poslovnega izida in druge kratkoročne obveznosti.

5. KNOW-HOW (TEHNIČNO ZNANJE IN IZKUŠNJE)

Ustanovitelj novega podjetja mora imeti potrebno tehnično znanje in izkušnje za razvoj, proizvodnjo, vzdrževanje, prodajo in trženje določenega proizvoda ali storitve. V know-how so poleg tehničnega znanja in izkušenj, vključeni tudi izumi, stroji, aparati, orodja, proizvodne tehnike in procesi, načrti, skice, formule, potrebna znanja, pridobljena s prakso, navodila itd. Vse to je potrebno, da določene poslovne aktivnosti lahko udejanjimo in dosežemo želen poslovni cilj.

Know-how ne zajema samo tehničnega znanja in izkušenj, ki jih ima lahko ustanovitelj na določenem poslovnem področju. Zajema tudi vse tiste podatke in informacije, ki jih ima posameznik shranjene v miselni obliki, v svojem umu. Tudi ta del know-howa ima svojo vrednost in je izredno pomemben pri določeni proizvodni ali storitveni dejavnosti. Know-how ima lahko ustanovitelj sam ali pa si ga pridobi s pomočjo sodelavcev, ki ta znanja imajo.

Verona (1978), Prica (1981) ter Janjić (1973) se sprašujejo, kateri del know-howa je tajen in kateri je netajen. S tem je povezana ekonomska vrednost know-howa. Tisti del know-howa, ki je tajen ima določeno tržno vrednost. Posameznik lahko podatke, informacije, izume, skice, načrte itd., ki so del tajnega know-howa, proda ali kupi za določeno vrednost. Pomembno je vedeti, kateri del know-howa je tajen in ima svojo vrednost, saj posledično postane ta del know-howa predmet pogodbe o prenosu tehnologije.

5.1. Opredelitev pojma know-how

Pojem know-how je angleškega izvora in dobesedno prevedeno pomeni »znati-kako«. Večina angleških slovarjev ga opredeljuje kot »znanje, kako nekaj narediti z lahkoto in učinkovito« (Webster's New Collegiate Dictionary, 1977, str. 639), na našem jezikovnem področju pa se je zanj ustalila besedna zveza »znanje in izkušnje«.

Izraz se je popolnoma uveljavil v mednarodnem poslovanju in v strokovni literaturi, čeprav so nekatere dežele poskušale vpeljati svoje izraze.

S pojmom know-how razumemo skupek sodobnih tehničnih in tehnoloških znanj in izkušenj ter spretnosti, všteti tudi tiste, ki se nanašajo na specifikacijo surovin, standarde proizvodnje in predelave, procesno tehniko in tajnost lastnih postopkov ter kontrolo kakovosti in druge podatke, ki jih ustanovitelj novega podjetja lahko uporabi v industrijski in drugi proizvodnji. Znanje in izkušnje vsebujejo tudi obvestila in navodila, ki se nanašajo na programiranje, proizvodnjo, rabo in vzdrževanje proizvodov, lahko pa vsebujejo tudi metodologijo za raziskovanje trga.

Naši avtorji, ki obravnavajo področje industrijske lastnine, definirajo pojem know-howa precej neenotno; njihove definicije so ozke. Pavlič (1971, str. 1) v definicijo vključuje tehnične izkušnje ustanoviteljev novega podjetja ter pravi, da ne gre za iznajditeljsko dejavnost in tudi ne za stvari, ki bi bile skoraj sposobne za patentno varstvo, temveč gre le za izkušnje, ki bi si jih pridobil vsak ustanovitelj, če bi delal na tem in imel čas, strokovne sodelavce in denar za pokritje stroškov.

Pretnar (1969, str. 31) definira pojem know-howa kot kompleksno tehniko, ki je predvsem celokupnost dokumentacije in tehničnih napotkov, ki naj omogočajo, da določena proizvodnja lahko steče.

Nekoliko širše definira pojem know-howa Janjić (1973, str. 21), ki pod tem pojmom razume vse vrste tehničnega znanja in pridobljenih izkušenj, ki so ustanoviteljem novega podjetja potrebni za uporabo patentiranega ali nepatentiranega izuma v procesu industrijske proizvodnje ali za izvedbo določenega postopka, kot tudi vse vrste tehnoloških postopkov, receptur, tehničnih raziskav, proizvodnih in poslovnih tajnosti, vključno z nepatentiranimi izumi.

Vsebinski krog know-howa lahko razširimo, poleg tehničnega, še na komercialni in finančni know-how. Tehnični know-how pomeni prenosljivo tehnično znanje in izkušnje ustanovitelja novega podjetja, ki so največkrat tajne ali relativno nedostopne in katerih ekonomska vrednost se

izrazi takrat, kadar konkurenca teh tehničnih znanj in izkušenj nima. Komercialni in finančni know-how pa zajema vse tisto znanje in izkušnje ustanovitelja, ki so potrebne za dobro poslovanje in se nanašajo na etiketiranje in pakiranje, ekonomsko propagando, raziskavo trga, prodajno mrežo, servisno mrežo, knjigovodske metode, zunanjetrgovinsko poslovanje, transport itd. (Prica, 1981, str. 41-42 in 48).

Zelo široko in celovito opredelitev tega pojma je izoblikoval tudi Verona (1978, str. 125-126). V okvir tehničnega know-howa ne šteje samo dopolnilnega tehničnega znanja in izkušenj, ki so ustanoviteljem potrebni za izkoriščanje izuma v proizvodnji, temveč pod tem pojmom razume zelo široko območje tehničnega znanja in izkušenj, ki obsegajo tako tajne izume, ki niso prijavljeni za patentiranje, raznovrstne proizvodne skrivnosti, navodila izkušnje za uporabo drugih tehničnih pravil, tehnološke postopke in sheme, opise potrebnih aparatov, analitične predpise, ostalo tehnično dokumentacijo, predvsem izvedbenih načrtov kot tudi enostavna navodila. Avtor dodaja, da pojem know-howa ni omejen zgolj na področje tehnike. Definira tudi poslovni know-how in ugotavlja, da je glede na širino poslovnega know-howa nemogoče dati izčrpen opis know-howa in da vsebino tega pojma lahko ugotovimo samo od primera do primera na temelju medsebojnih obveznosti pogodbenih strank.

Know-how obsega vse tisto tehnično znanje, ki daje njegovemu imetniku prednost pred konkurenco in to ne glede na to ali je znanje strokovnjakom že znano ali gre za največja odkritja. Bistveno je le to, da konkurent nima vpogleda v to znanje (The protection of know-how in 13 countries, 1972, str. 150-153).

Know-how lahko predstavlja za nek proizvod, kategorijo določenih proizvodov ali storitev celokupnost ali del tehničnega znanja in drugega znanja, ki ga ustanovitelj novega podjetja potrebuje za razvoj, proizvodnjo, delo in vzdrževanje, morda tudi za komercializacijo tega proizvoda ali storitve ali njihovih elementov, kot tudi za katerokoli kombinacijo teh operacij. V primeru, da gre za tehnike in postopke, lahko know-how predstavlja celokupnost ali del tehničnega znanja, ki ustanovitelji potrebujejo za njihovo uporabo in delovanje. Know-how predstavlja neko gospodarsko vrednost, toda za izkoriščanje le-te je potrebno, da ima tisti, na katerega se know-how prenaša, predhodno že določeno strokovno tehnično znanje.

Točne in izčrpne definicije know-howa, ki bi veljala v vseh primerih, ni mogoče podati (The protection of know-how in 13 countries, 1972, str. 52). Zato se zdi pravilneje opisati najpogostejše elemente know-howa z vidika poslovne prakse. Ti elementi so: izumi, ki jih zainteresirane strani ne morejo ali pa nočejo patentirati; nepatentirane tehnike ali procesi, ki se nanašajo na patentiran proizvod ali proces in olajšujejo njegovo uporabo; končno pa tudi vse znanje, pridobljeno s prakso, ki tudi če ni patentirano, predstavlja neko ekonomsko vrednost, še posebej za tistega, ki želi proizvajati določen proizvod, na katerega se to znanje nanaša.

5.2. Intelktualna narava know-howa

S pojmom know-how razumemo tako tehnično znanje kot tudi izkušnje, ki jih ima ustanovitelj ob ustanavljanju novega podjetja. Predstavlja pa tudi nekaj nematerialnega, in sicer to kar je v

človekovem intelektu. Potrebno je razlikovati intelektualno vsebino tega pojma od fizičnih stvari (formul, receptov, skic, načrtov, modelov, opisov, list materialov, pismenih navodil za izkoriščanje nekega postopka itd.), s pomočjo katerih se know-how prenaša in uresničuje (Prica, 1981, str. 47).

Večina tujih avtorjev je na Osmem kongresu primerjalnega prava v Pescari leta 1970 ugotovila, da je potrebno razlikovati intelektualno naravo know-howa od zunanjih manifestacij, v katerih je opredmeten in s katero se uresničuje. Če bi želeli, da bi se know-how uporabljal v praksi, je potrebno, da se le-ta opredmeti, in sicer, da se iz zavesti posameznika prenese na neko otipljivo stvar (na primer papir), s čimer postane dostopen tudi drugim osebam. Drugič, know-how je neodvisen od časa in prostora. Istočasno se lahko uporablja na neomejenem številu mest na svetu. In tretjič, kljub intelektualni naravi know-howa, je dejanski nadzor nad določenim know-howom odvisen od nadzora nad fizično stvarjo, s katero je know-how povezan (The protection of know-how in 13 countries, 1972, str. 151).

5.3. Tajnost in novost know-howa

Splošno sprejeto mnenje je, da ima določeno ekonomsko vrednost samo tisti know-how, ki ni znan v javnosti oziroma ni vsem dostopen. V javni rabi pa ni tisti know-how, ki je tajen. Tajen je tisti know-how, ki ustanovitelju novega podjetja nudi dejanski monopol in ga s tem postavlja v prednostni položaj v primerjavi s konkurenti.

Verona (1978, str. 126) je mnenja, da tajnost ni več bistvena prvina know-howa in da moramo zato razlikovati »tajni« in »netajni« know-how. Meni, da tudi tisto znanje in izkušnje, ki niso tajne, predstavljajo pomembno vrednost za ustanovitelja novega podjetja, še posebej za tistega, ki z njimi ne razpolaga, niti jih ni mogel sam pridobiti ali razviti.

Podobno stališče zastopa Prica (1981, str. 47), ko pravi, da popolna tajnost in pa tajnost, ki je dostopna samo ožjemu krogu ljudi, ni pogoj, da bi lahko govorili o know-howu. Dovolj je, da je know-how za ustanovitelja težko dostopen glede na to, da nima potrebnih tehnoloških izkušenj, da bi izkoriščal tisto, kar je dostopno javnosti ali pa da nima izkušenj materialnih in tehnoloških možnosti, da bi sam razvil isti know-how.

Tako Prica kot Verona menita, da obstaja poleg popolnoma tajnega know-howa tudi relativno nedostopni know-how, ki je lahko predmet pogodbe o prenosu tehnologije.

Janjić (1973, str. 15) se z njima ne strinja, saj ugotavlja, da takšno gledanje tajnosti povsem ustreza dajalcem (prodajalcem) know-howa in je v škodo jemalcev (kupcev) know-howa. Zaradi tega je tajnost še vedno bistvena prvina know-howa, in je le tajni know-how lahko predmet pogodbe o prenosu tehnologije, pa še to le tisti, ki ni tajen samo v trenutku sklepanja pogodbe, temveč ostane v tajnosti ves čas njene veljavnosti. Pogodbe, katerih predmet pa je »netajni« know-how, pa so po njegovem mnenju pogodbe o poučevanju, tehnološkem šolanju in podobno.

Predmet pogodbe o prenosu know-howa so lahko le tajno tehnično znanje in izkušnje, ki ga ustanovitelj novega podjetja pridobi (The protection of know-how in 13 countries, 1972, str. 163). S tem pa ostalemu tehničnemu znanju in izkušnjam ne moremo odreči njihove vrednosti, saj z njimi ustanovitelj dobiva navodila in pravila za vpeljano in preverjeno metodo dela, kar mu omogoča, da takoj lahko prične s proizvodnjo, s čimer si prihrani precejšnje stroške za vpeljavo izuma v industrijsko uporabo.

Tudi vprašanje novosti know-howa ni enotno obravnavano. Janjić (1972, str. 22) pravi, da je lahko samo tajni know-how, ki je nov in na ravni, ki ustreza stanju tehnike na svetu, predmet industrijske lastnine in samo v tem primeru prispeva k industrijskemu razvoju.

Potrebno je ločevati novost, ki se zahteva za patentiranje izuma, od novosti pri know-howu. V prvem primeru se zahteva objektivno in formalno novost. Objektivna novost je v tem smislu, da izum ni zajet v tako imenovanem sedanjem stanju tehnike in da je nov v svetovnem merilu. Formalna novost pa je nujna zato, ker je predpisana z zakonom. Za know-how pa se zahteva, da bi bil pravna kategorija, subjektivna in materialna novost. Subjektivna novost je v tem smislu, ker se ne ugotavlja glede na dano stanje tehnike v svetu, temveč z vidika osebe, ki želi know-how pridobiti; materialna pa v tem smislu, ker ni predpisana z zakonom, temveč se ugotavlja glede na dejansko stanje v določeni industrijski panogi (Prica, 1981, str. 47).

Menim, da takšno posplošeno pojmovanje novosti know-howa ni pravilno. Kot ni mogoče posploševati, da le absolutno tajni know-how predstavlja za ustanovitelja novega podjetja neko vrednost, korist, temveč je potrebno element tajnosti proučevati od primera do primera z vidika posameznega ustanovitelja (kot njemu relativno nedostopni know-how), tako je potrebno tudi element novosti proučevati z vidika posameznega ustanovitelja. Namreč tudi tisti know-how, ki ni popolnoma nov in je že znan širšemu krogu ljudi, ima lahko za posameznega ustanovitelja pomembno vrednost, še posebno če ta nima potrebnih tehnoloških izkušenj in/ali materialnih sredstev, da bi izkoriščal tisto, kar je že dostopno javnosti. Zato je pravilneje govoriti o subjektivni novosti know-howa.

5.4. Poslovne skrivnosti in pravno varstvo know-howa

Zakon o obligacijskih razmerjih v poglavju o licenčni pogodbi v 698. členu določa: »Če so predmet licence nepatentirani izumi ali tajno tehnično znanje in izkušnje, jih mora pridobitelj licence varovati v tajnosti.«

Zakon o gospodarskih družbah v 39. členu opredeljuje pod pojmom poslovna skrivnost vse tiste podatke, za katere tako določi družba s pisnim sklepom. Pisni sklep mora biti znan vsem družabnikom, članom organov in drugim osebam, ki so dolžne varovati poslovno skrivnost. Med poslovno skrivnost naj bi se šteli tudi podatki, za katere je očitno, da bi nastala občutna škoda, če bi zanje izvedela nepooblaščen oseba. Družbeniki, delavci, člani organov družbe in druge osebe so odgovorni za kršitev, če so vedeli ali bi morali vedeti, da so podatki takega značaja. Vendar med poslovno skrivnost ne moremo šteti podatkov, ki so po zakonu javni ali del dobrih poslovnih običajev (Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem, 1933, str. 81-95).

Kazenski zakonik RS (1994, str. 3484-3485) v 241. členu opisuje izdajo in neupravičeno pridobitev poslovne skrivnosti ter pravi, da če oseba, ki je zavezana k varovanju poslovne skrivnosti, sporoči, izroči ali omogoči dostop do podatkov, ki so poslovna skrivnost, nepoklicani osebi, se le-to osebo kaznuje z zaporno kaznijo. Enako bo kaznovana tista oseba, ki bo na protipraven način prišla do podatkov, ki se varujejo kot poslovna skrivnost. Za poslovno skrivnost se štejejo listine in podatki, ki so z zakonom, statutom, pravili ali drugim splošnim aktom ali odredbo pristojnega organa ali druge upravičene osebe razglašeni za industrijsko, bančno ali drugo poslovno tajnost in so tako pomembni, da so z njihovo izdajo očitno nastale ali bi lahko nastale hujše škodljive posledice.

Know-how se sicer še ni docela izoblikoval kot posebna pravna institucija, zato tudi nima neke posebne zakonske oblike varstva (kot je na primer patent oblika varstva za prijavljene izume), niti ne obstaja poseben postopek za pridobitev varstva.

6. OSEBNI STIKI

Pri ustanavljanju novega podjetja se je že skozi zgodovino pokazalo, da so osebni stiki ter osebne mreže, ki se spletejo med osebami, igrale ključno vlogo. Med posameznimi osebami se najprej vzpostavijo osebni stiki, nato se med njimi oblikujejo osebna razmerja, ki se potem preoblikujejo v poslovna razmerja, to pa vodi k oblikovanju poslovne mreže.

Vidik mrež je zelo uporaben način za proučevanje procesa nastajanja novega podjetja. Pri proučevanju odnosov in strukture določene osebne ali poslovne mreže, se nam pri ustanavljanju, razvoju in rasti novega podjetja lahko pokažejo popolnoma nove možnosti in priložnosti, ki jih predhodno brez mreže nismo mogli zaznati.

Vidik mrež pa je samo eden izmed številnih vidikov pri proučevanju realnosti. To pa zato, ker vidik mrež pri analizi družbenega delovanja poudarja predvsem ideale, vrednote in načela posameznikov, zanemarja pa kulturo, zgodovino, osebnostne značilnosti in delovanje posameznikov. To pomeni, da je vidik mrež lahko samo dodatni vidik proučevanja družbenega delovanja. Vidik mrež na primer ne more pojasniti razlik med poslovnimi rezultati podjetji, ki pa imajo podobne, enakovredne osebne ali poslovne mreže.

Poslovne mreže so kot nekakšen okvir, v katerem lahko organiziramo vire glede na potrebe različnih tržnih priložnosti (Johannisson, Monsted, 1998, str. 112-113). Podjetništvo je povezano z ustvarjanjem novih poslovnih mrež. Poslovne mreže lahko enačimo z osebnimi mrežami. Mreže se oblikujejo zaradi potreb po inovacijah, zaradi ponudbe ali povpraševanja ter kakih drugih gospodarskih vzrokov. Oseba jih skozi svoje poslovanje oblikuje z namenom, da lahko tako odkrije nove poslovne priložnosti. Prav poslovanje vsakega podjetja zahteva oblikovanje ter vzdrževanje poslovne mreže. Mreža se mora skladati z vsemi procesi, ki se pri ustanavljanju novega podjetja odvijajo.

Vidik osebnih in poslovnih mrež je osnovan na ideji, ki pravi, da vse ekonomske in družbene dejavnosti in njihove posledice izhajajo iz razmerij med osebami in iz strukture mrež, ki iz teh razmerij nastanejo. Mreže lahko olajšajo ali pa otežijo delovanje posameznih skupin ali oseb (Antončič, 1999, str. 195).

Družbeno mrežo si lahko predstavljamo kot niz vozlov. Vozli tako ponazarjajo posamezne osebe ali skupine v tem nizu. Razmerja, ki se vzpostavijo med temi osebami ali skupinami, pa si lahko predstavljamo kot vezi med posameznimi vozli. Te vezi so lahko zasnovane na podlagi izmenjave blaga ali storitev, izmenjave informacij ali idej, izmenjave čustev, izmenjave vpliva, avtoritete ali kombinacije vseh.

Vidik mrež je za ustanovitelja zelo pomemben tako na individualni kot na organizacijski ravni (Nohria, 1992). Prvič, vse organizacije so družbene mreže in jih kot take tudi obravnavamo. Drugič, razmerja, ki se med organizacijami vzpostavijo, tvorijo okolje organizacije, to pa predstavlja mrežo organizacij. Tretjič, obnašanje in vedenje posameznikov v organizaciji najlažje obrazložimo s pomočjo opredelitve položajev, ki jih imajo ti posamezniki v mreži poslovnih odnosov. Četrtrič, mreže lahko ovirajo delovanje posameznikov, hkrati pa so oblikovane prav od delovanja le-teh. Petič, pri izvajanju primerjalnih analiz med organizacijami je potrebno primerjati tudi značilnosti njihovih poslovnih mrež.

Poslovne mreže igrajo izjemno vlogo pri ustanavljanju novega podjetja, saj veliko ustanoviteljev začne novo poslovno dejavnost prav »doma«. Pri tem imam v mislih ožje, domače geografsko območje ali določeno industrijsko panogo. S tem, ko se posameznik znajde v centru določene družbene ali informacijske mreže, ima omogočen dostop do pomembnih informacij, ki so lahko ključnega pomena za ustanovitev novega podjetja.

6.1. Značilnosti, funkcije osebnih in poslovnih mrež in novoustanovljeno podjetje

Mreže lahko analiziramo na treh različnih ravneh, in sicer na medosebni, na medskupinski in na medorganizacijski ravni. Antončič (1999, str. 197) ločuje mreže na osebne in poslovne. Osebne mreže so tiste, kjer so stiki in odnosi med posamezniki neposredni in neformalni. Poslovne mreže pa so tiste, kjer so stiki in odnosi med posamezniki zgolj poslovnega značaja.

6.1.1. Osebne mreže in novoustanovljeno podjetje

Pri obravnavanju dejavnikov, ki so pomembni pri ustanavljanju novega podjetja, velja poudariti pomen osebnih mrež. Prvič, številčne, neuradne, dolgoročne, tesne zveze so pomembne pri pridobivanju sredstev novega podjetja. Drugič, pomembnost delovanja osebne mreže pred začetkom poslovanja novo ustanovljenega podjetja je zelo velika. Tretjič, zelo pomembne so povezave med spremenljivkami mreže in delovanjem podjetja. Četrtrič, za razvoj novoustanovljenega podjetja so prav tako pomembne tudi močne osebne zveze. Petič, zelo pomembna je vloga svetovalcev kot virov informacij (Antončič, 1999, str. 200).

Birley (1985) je bolj podrobno raziskala ustanoviteljevo interakcijo z različnimi mrežami v njegovem lokalnem okolju in ugotovila, da so bili glavni viri pomoči pri pridobivanju sredstev osebe, s katerimi je imel ustanovitelj neformalne družinske stike, prijatelji in poslovni kolegi. Avtorica pravi, da naj bi bil ustanovitelj pod vplivom dveh faktorjev, in sicer prejšnje zaposlitve in pa od pomoči ter storitev, ki jih je predhodno prejel.

Podobno kakor Birley tudi drugi avtorji poudarjajo pomen lokalnih mrež (Aldrich, Rosen, Woodward, 1986). Prav tako dajejo velik pomen dolgoročnim, tesnim ter številčnim stikom in odnosom posameznikov preden začnejo z novo poslovno dejavnostjo. Poleg tega pa se ukvarjajo tudi z vprašanjem časa, katerega ustanovitelji porabijo pri razvijanju in vzdrževanju stikov, pri pogovarjanju z drugimi ljudmi o njihovi poslovni dejavnosti in pri razvijanju kompleksne mreže. Pravijo, da je velika povezava med mrežami, novimi poslovnimi priložnostmi in dobičkom. Glede na družbeno mrežo lahko predvidimo jasno povezavo med spremenljivkami mreže ter dobičkom podjetnika ustanovitelja.

Johannisson (1986) izpostavlja pomen uporabe odnosov in stikov v mreži pred ustanovitvijo novega podjetja ter pred začetkom nove poslovne dejavnosti. Ljudje, ki so dali odpoved, odšli na svoje ter začeli z novo poslovno dejavnostjo, so na boljšem kot tisti, ki imajo vseeno zelo dobro mrežo stikov, vendar so zaposlitev obdržali in nove dejavnosti niso začeli. To pa prav zaradi tega, ker imajo ljudje, ki so bili predhodno zaposleni, oblikovano dobro mrežo osebnih stikov, ki jim bo pri novi dejavnosti prišla zelo prav. Družbeni uspeh ustanovitelja je zelo odvisen od razvitosti in razvejanosti njegove lokalne osebne mreže. Aktivno vzdrževanje stikov in odnosov v mreži pa lahko odigra ključno vlogo pri stimuliranju nove poslovne dejavnosti. Avtor poudarja, da je osebna mreža ustanovitelja njegov najpomembnejši vir uspeha, saj je le-ta odvisen od tega, kako velika ter razvejana je ta mreža.

Rush, Graham in Long (1987) so šli še dlje pri obravnavi osebnih mrež. Poudarili so pomen povezave med osebnimi mrežami, ki povezujejo ljudi iste ali podobne panoge in med ustanavljanjem novega podjetja. To povezavo označuje pet dejavnikov, in sicer pomoč pri zaznavi novih trženjskih priložnosti, pri spodbujanju ustvarjalnosti, pri pridobivanju novih idej, pri povečanju ravni posameznikovega prizadevanja in pri nudenju svetovanja in podpore.

6.1.2. Značilnosti osebnih mrež

Sjöstrand (1992) nam ponuja splošen model osebnih mrež, v katerem trdi, da izmenjave med ljudmi nastajajo zaradi treh med seboj povsem različnih razlogov. Prvič, po izmenjavi naj bi posegali tisti ljudje, ki z njo želijo doseči nek svoj interes. Drugič, ljudje, ki imajo neke skupne, enake vrednote. Tretjič, ljudje, ki se obojestransko privlačijo.

Vezi med ljudmi nastanejo zaradi potrebe po poslovni izmenjavi. Pri tem pa je vseeno ali gre za izmenjavo blaga, storitev, znanja ali osebnih izkušenj. Enake vrednote ter obojestranska čustva pripomorejo k gradnji družbenih vezi, ki se nato lahko sprevržejo celo v prijateljske. Tako družbene kot poslovne vezi so za podjetništvo bistvenega pomena. Družbene vezi pripomorejo k večji samozavesti ustanovitelja, ko se le-ta z novim podjetjem šele uveljavlja na trgu.

Izkazalo se je, da se tako poslovne kot družbene vezi povsem skladajo s posameznikovo osebno mrežo. Mrežo označimo kot osebno takrat, kadar se dve osebi, na podlagi skupnih izkušenj in obojestranskih pričakovanj, zavežeta k vzdrževanju medsebojnih odnosov ter h gradnji skupnih vezi (Johannison, Monsted, 1997, str. 114).

Osebna vez ali osebni odnos imata številne značilnosti. Prvič, vse izmenjave, ki jih podjetnik vrši, se vršijo na podlagi njegove osebne mreže. Vsaka izmenjava ima tako osebni kot poslovni značaj. Drugič, vse vezi, ki se stkejo v družbenih ali poslovnih okoliščinah, se na koncu preoblikujejo v obojestransko osebno razmerje. Tretjič, šele s prepoznavanjem tako družbene kot poslovne komponente določene vezi, se ugotovi njena pomembnost. Četrto, kadar v družinskem podjetju vodenje podjetja prevzamejo mlajše generacije, se lahko medsebojno zaupanje v že oblikovanih razmerjih spremeni.

6.1.3. Funkcije osebnih mrež

Sovražno poslovno okolje se lahko nadzoruje s pomočjo močnih osebnih mrež. Poslovneži zato združujejo poslovne moči in kombinirajo svoje osebne mreže tako, da oblikujejo novo, večjo ter bolj čvrsto družbeno mrežo. Le-ta potem predstavlja neko organizacijsko orodje, s pomočjo katerega posamezniki pridobivajo pomen, identiteto ter sredstva, ki so potrebna za učinkovito vodenje njihovega podjetja.

Način vodenja osebne mreže je odvisen povsem od naključja. Obrtniki, lastniki svojih podjetij, gradijo osebne mreže na osnovi tradicije ter skupnih norm in vrednot. Medtem ko, podjetniki, ki iščejo nove tržne priložnosti, gradijo osebne mreže predvsem na osnovi poslovne preračunljivosti. Le-ti bodo v svojo osebno mrežo neprestano vključevali tiste stike in vezi, ki bodo pozitivno prispevale k njihovemu poslovanju.

Ženske podjetnice uporabljajo osebne mreže v večji meri kot njihovi moški kolegi. Uporabljajo jih kot pomoč pri napredovanju ter kot pomoč pri gradnji svoje poslovne kariere. Ker na svoji poslovni poti srečajo bistveno več ovir kot njihovi moški kolegi, uporabljajo osebne mreže kot orodje za preboj na višja delovna mesta (Johannison, Monsted, 1997, str. 116).

6.1.4. Poslovne mreže in novoustanovljeno podjetje

Cooper, Folta in Woo (1991) so proučevali pomen virov informacij in njihove povezave z ustanavljanjem novega podjetja, z značilnostmi poslovnih procesov in z delovanjem novih podjetij. Izpostavili so, da so osebni ter poslovni viri informacij veliko bolj pomembni kot javni viri informacij. Odvisnost od poslovnih virov informacij nastane predvsem zaradi značilnosti določenih procesov ter zaradi dejavnosti novoustanovljenega podjetja. Avtorji so mnenja, da so poslovni viri informacij ključnega pomena za preživetje novonastalega podjetja. V nasprotju pa se Foss (1993) pri ustanavljanju novega podjetja bolj osredotoča na proces pridobivanja poslovnih sredstev preko družbenih mrež. Ugotovila je, da si dejanska, informacijska ter materialna sredstva sledijo po določenem vzročnem zaporedju. Materialna sredstva so pogoj za

začetek nove poslovne dejavnosti, medtem ko informacijska sredstva ter druga podpora vplivajo le posredno na ustanovitev novega podjetja.

Ostgaard in Birley (1994) poudarjata povezavo med konkurenčno strategijo novo ustanovljenega podjetja ter osebno mrežo lastnika – ustanovitelja tega podjetja. Lastniki - ustanovitelji podjetja težijo k uporabi osebne mreže v take namene, da bo to zadostilo potrebam poslovanja novega podjetja. Vodenje novega podjetja sovпада z vzdrževanjem in razvijanjem njihove osebne mreže.

Schuman in Buono (1992) novoustanovljeno podjetje označujeta kot mrežo, ki temelji na informacijah in povratnih informacijah. Pravita, da je pri vodenju take organizacije potrebno manj investiranja v razvoj osebne in poslovne mreže, ker je ta že predhodno oblikovana; da podjetje deluje s pomočjo zaupanja ter tesnih medsebojnih odnosov s posamezniki različnih podjetij; da je tako omogočen lažji in hitrejši pretok informacij; izvaja se boljše kontrola stroškov in kakovosti ter poslovanje temelji na vedno večjem medsebojnem sodelovanju.

Lyles, Carter in Baird (1994) so se pri ustanavljanju novega podjetja osredotočili predvsem na pomen partnerstva. Glede na raziskavo, ki je bila opravljena na Madžarskem, so ugotovili, da so se podjetja, katera so ustanovili partnerji iste regije, v njihovem nadaljnjem razvoju poslovanja zelo dobro obnesla. Sami lastniki - partnerji dajo večji poudarek na strategijo nizkih cen ter imajo lažji dostop do različnih vrst sredstev.

6.2. Pomen oblikovanja mrežnega modela pri ustanavljanju novega podjetja

Mrežni model je stopenjski model, ki opisuje procese, s pomočjo katerih se oblikujejo osnovni odnosi med podjetnikom in osebami, ki novemu podjetju lahko zagotovijo vire sredstev, ki so potrebni za njegovo ustanovitev. Mrežna analiza upošteva strukturo in procese odnosov med posamezniki, med skupinami in med podjetji.

Model je zasnovan na tem, da posamezniki niso razpršeni, temveč so sklenjeni v nek skupni povezan sistem. Zatrjuje, da so vse gospodarske institucije ustanovljene družbeno. Gospodarske institucije naj bi nastale kot posledica odnosov med posamezniki znotraj določene osebne mreže. Model poudarja pomen procesov, ki se pojavljajo pri odnosih med posamezniki in priznava njihov družbeno-gospodarski pomen.

Mrežni model določa tri stopnje mrežnih aktivnosti, ki so pomembne pri ustanavljanju novega podjetja. Preko teh stopenj si podjetje zagotovi ekonomska in neekonomska sredstva za obstoj in preživetje novega podjetja. V prvi stopnji si mora novo podjetje pridobiti poslovnega partnerja, kateri mu lahko zagotovi potrebna sredstva za ustanovitev in preživetje. V drugi stopnji je potrebno vezi med posameznikom in partnerjem preoblikovati tako, da bo lahko med njimi prišlo do družbeno-ekonomske izmenjave in v tretji stopnji vključiti te izmenjave v proces multiplih izmenjav.

Stopenjski model opisuje dinamiko pridobivanja virov sredstev, oblikovanje vezi med posamezniki, ki bodo omogočile izmenjavo teh sredstev in pripadajoče procese odkrivanja in učenja pri ustanavljanju novega podjetja. Proces v vseh treh stopnjah vključuje odkrivanje, projiciranje in selektivno uporabo mrežnih partnerstev pri ustanavljanju novega podjetja. Proces v osnovi razlaga, kako se zelo enostavni odnosi med posameznimi partnerstvi lahko sprevržejo v kompleksen sistem odnosov v mreži.

Rezultat vseh treh stopenj mrežnega modela je kristalizacija mrež posameznikov in podjetij. Te mreže so nastale kot posledica uspešnega izbora tistih partnerskih virov sredstev, ki igrajo ključno vlogo pri preživetju novoustanovljenega podjetja.

Model nam prikaže ustanavljanje novega podjetja skozi več različnih zornih kotov. Prikazuje nam družbeno-ekonomsko aktivnega posameznika, ki pri poslovanju izraža svojo zgodovino ter osebne in poslovne interese. Poslovni odnosi niso nastali samo kot posledica dogajanj na trgu, ali kot posledica skupnih projektov, cen na trgu, stroškov poslovanja itd., temveč so nastali tudi kot posledica neformalnih družbenih odnosov. Stopenjski model prikazuje, kako lahko posamezniki spremenijo njihove osebne mreže v medorganizacijske mreže in s tem omogočajo medorganizacijsko menjavo ter preživetje novoustanovljenega podjetja (Larson, Starr, 1993, str. 5-15).

7. NAROČILA KUPCEV

Naročila kupcev so prav tako izjemno pomembna za poslovanje in preživetje posameznega podjetja. Podjetje mora biti pozorno na aktivnosti, ki pripomorejo k prodaji določenega izdelka ali storitve, in sicer na: raziskavo prodajnega trga, načrtovanje prodaje, oblikovanje prodajnega sortimenta, oblikovanje prodajnih cen, izbiro prodajnih metod, načine prodaje, pospeševanje prodaje in izvajanje oglaševanja. Podjetje se mora biti sposobno kupcu približati, vzpostaviti z njim stik, utrditi ta stik, pritegniti njegovo pozornost, spremeniti njegovo pozornost v zanimanje, utrditi nakupne želje ter na koncu z njim skleniti posel.

7.1. Prodaja

Prodajo lahko pojmuje ožje ali širše. Ožje prodajo opredeljujemo predvsem kot eno temeljnih funkcij poslovnega procesa, v širšem pomenu pa obravnavamo prodajo kot distribucijsko fazo družbene reprodukcije, ki vključuje tudi fizično gibanje blaga od proizvodnje do porabe. Izraz prodaja (v širšem in ožjem pomenu) najbolj ustreza pojmovanju procesa spremembe blaga v denar na trgu (Potočnik, 2000, str. 85).

Pri ustanavljanju novega podjetja morajo ustanovitelji zagotoviti gibanje blaga od proizvodnje do končne porabe. Tako so ustanovitelji podjetja hkrati tudi prodajalci blaga ali storitve. Ustanovitelji se morajo naučiti prodajnih pristopov, ki jim bodo omogočali, da postanejo uspešni dobitniki naročil. Vsi prodajno izobraževalni pristopi skušajo spreobrniti prodajalca, da postane, namesto pasivnega prejemnika naročil, aktivni dobitnik naročil. Prejemniki naročil delujejo na

osnovi naslednje predpostavke: kupci poznajo svoje potrebe, ni jim všeč, če poskušamo vplivati nanje, ljubši so jim vljudni in nevsiljivi prodajalci.

Pri usposabljanju prodajalcev, da postanejo dobitniki naročil, uporabljajo dva pristopa: pristop, ki se osredotoči na prodajo, in pristop, ki se osredotoči na odjemalca. Po prvem naj bi se ustanovitelji novega podjetja, kot prodajalci proizvodov ali storitev, izobraževali predvsem o metodah prodaje pod pritiskom. Take metode se uporabljajo pri prodaji enciklopedij in avtomobilov. Metode vključujejo pretiravanje o dobrih straneh izdelka, kritiziranje konkurenčnih izdelkov, spretno predstavitev, prodajo samega sebe in ponudbo cenovnih popustov z namenom, da na kraju samem dobimo naročilo. Ta oblika prodaje predpostavlja, da kupci ne bodo kupili, če ne bomo nanje pritiskali. Pustijo se vplivati spretni predstavitvi ter priliznjenemu obnašanju. Pri drugem pristopu se, ustanovitelji novega podjetja kot prodajalci, usposabljujejo za reševanje odjemalčevih problemov. Ustanovitelj se mora naučiti poslušati in postavljati vprašanja, tako lahko opredeli potrebe kupca in najde ustrezno rešitev v zvezi z izdelkom. Spretnost predstavitve je drugotnega pomena in pride na vrsto za sposobnostjo analizirati potrebe odjemalca. Ta pristop predpostavlja, da imajo kupci skrivne potrebe, ki predstavljajo priložnosti za podjetje, da cenijo konstruktivne predloge in bodo ostali zvesti prodajnemu predstavniku, ki mu je pri srcu njihov dolgotrajni proces (Kotler, 1996, str. 703-704).

7.1.1. Dejavnosti prodaje

Med dejavnosti prodajnega poslovanja novega podjetja pojmuje širok spekter aktivnosti, ki jih ustanovitelji izvajajo:

A. Raziskava prodajnega trga

Ustanovitelji novega podjetja naj bi prodajni trg raziskali iz dveh vidikov (Potočnik, 2000, str. 90):

- a) opravili naj bi raziskavo, ki se nanaša na tekoče poslovanje, katera zagotovi podatke in informacije o potrebah in željah porabnikov, o drugih ponudnikih (konkurentih), o gibanju cen in količini itd. ter
- b) raziskavo, ki se nanaša na prihodnje poslovanje in obsega gospodarske, politične, tehnične, sociološke, kulturne in druge dejavnike, ki s svojim delovanjem pospešujejo, zavirajo ali preprečujejo razvoj trgovinske dejavnosti.

Področja raziskave prodajnega trga so: različni trgi, na katerih delujejo trgovci; izdelki, ki jih trgovska podjetja prodajajo; tržni odnosi, ki se oblikujejo na trgu glede na število ponudnikov in povpraševalcev ter cene, ki se oblikujejo na trgu ter prodajne poti.

B. Načrtovanje prodaje

Načrtovanje prodaje poteka praviloma v treh stopnjah (Potočnik, 2000, str. 93). Na prvi stopnji morajo ustanovitelji analizirati dosedanjo prodajo po kupcih in po izdelkih. Druga stopnja

zajema ob upoštevanju različnih dejavnikov ocenjevanje možne bodoče prodaje po kupcih in izdelkih. Na tretji stopnji ustanovitelji predvidevajo učinke trženjskih inštrumentov na porabnike, kot so sortiment blaga, prodajne cene, prodajne metode, oglaševanje in druge oblike komuniciranja na potrošnike.

C. Oblikovanje prodajnega sortimenta

Pri oblikovanju prodajnega sortimenta se ustanovitelji novega podjetja osredotočijo na povezovanje izdelkov konkurenčnih proizvajalcev v nov trgovski sortiment, na razvrščanje izdelkov v različne kakovostne razrede ter na združevanje izdelkov s kombiniranjem ali izločanjem, da dosežejo izenačeno sestavo sortimenta (Potočnik, 2000, str. 94).

Oblikovanje prodajnega sortimenta pomeni torej sestavljanje različnih izdelkov ali artiklov v privlačno celoto, ki zadovoljuje potrebe porabnikov in pospešuje prodajo. Zato je za ustanovitelje novega podjetja izjemno pomembno oblikovanje prodajnega sortimenta.

D. Oblikovanje prodajnih cen

Prodajne cene so najstarejši inštrument prodajne politike in so tesno povezane s prodajnimi metodami, sortimentom, storitvami, aranžiranjem in oglaševanjem. Pri ustanavljanju novega podjetja na oblikovanje prodajnih cen vplivajo predvsem stroški poslovanja in konkurenca, posebni dejavniki pa so ukrepi vlade na področju cen. Oblikovanje prodajnih cen lahko razdelimo na tri področja (Potočnik, 2000, str. 98):

- **prosto oblikovanje prodajnih cen**, katere določajo stroškovni in tržni dejavniki ter poslovni cilji ustanoviteljev;
- **regulirano oblikovanje prodajnih cen** pomeni, vpletanje vlade s svojimi ukrepi, s katerimi določa način oblikovanja prodajnih cen (državne intervencije se nanašajo predvsem na tiste izdelke in storitve, ki so splošnega javnega pomena na primer cene električne energije, naftnih derivatov, mleka itd.);
- **politika prodajnih cen**, s katero ustanovitelji uresničijo svoje kratkoročne in dolgoročne prodajne cilje in izvajajo cenovno konkurenco na trgu. Poleg cenovne konkurence poznamo tudi necenovno konkurenco med podjetji kot so na primer različne prodajne in svetovalne storitve, servisiranje ali montiranje, ki pritegnejo potrošnike bolj kot sorazmerno majhne razlike med prodajnimi cenami.

E. Izbira prodajnih metod

Novoustanovljeno podjetje lahko izbira med aktivnimi in pasivnimi prodajnimi metodami, ki so povezane z odločitvami glede sortimenta izdelkov, prodajnih cen, komuniciranja s porabniki, širitvijo trga in podobno.

Z aktivnimi ali dinamičnimi prodajnimi metodami vplivajo novonastala podjetja na kupce z namenom povečati prodajo, zato hitro in prilagodljivo oblikujejo prodajni sortiment, spreminjajo

prodajne cene, nudijo posebne storitve porabnikom, omogočajo prikazovanje in testiranje izdelkov ali izvajajo agresivno oglaševanje. Pri pasivnih ali statičnih prodajnih metodah prepuščajo novonastala podjetja nakupne odločitve samim porabnikom. Težišče njihove poslovne dejavnosti je usmerjeno k oblikovanju stalnega sortimenta izdelkov, ki je prilagojen standardnim potrebam potrošnikov.

F. Načini prodaje

Ustanovitelji novega podjetja se pri prodaji lahko odločijo za eno izmed naslednjih vrst prodaj (Potočnik, 2000, str. 104):

- **Postrežna prodaja**, pri kateri prodajalec povpraša kupca po njegovih željah, mu pokaže izdelek in pogosto pojasni njegovo uporabo. Praviloma prodajalec odnese izdelek k blagajni, ga zavije v ovojni papir in izroči kupcu, potem ko je le-ta plačal račun.
- **Samopostrežna prodaja**, kjer je blago kupcem v celoti dostopno na policah in ga izbirajo po lastni presoji. Pri tem razlikujemo: (1) samoizbirno prodajo (delna samopostrežba). Kupec sam izbira, vendar mu prodajalec na njegovo zahtevo svetuje in ga tudi postreže. (2) »pravo« samopostrežbo, pri kateri kupec sam izbere blago in ga tudi prinese k blagajni, ne da bi mu prodajalec kakorkoli pomagal.
- **Prodaja z avtomati.**
- **Prodaja s pošiljkami** (kataloška prodaja).
- **Internet prodaja.**

G. Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje obsega vse ukrepe, ki jih uporabljajo ustanovitelji novega podjetja, da bi dosegli temeljne prodajne cilje: povečanje prodaje in dobička ter zadovoljstvo pri porabi izdelkov.

Ustanovitelji novega podjetja se pri pospeševanju prodaje lahko poslužujejo posrednih ali neposrednih načinov pospeševanja prodaje (Potočnik, 2000, str. 107). Pri posrednih načinih ustanovitelji ne vplivajo takoj na kupce, ampak najprej strokovno usposablja prodajalce, da dobro spoznajo način prodaje in značilnosti izdelkov, ki jih prodajajo. Pri neposrednih načinih pa ustanovitelji posegajo po ukrepih, s katerimi vplivajo na nakupne odločitve porabnikov.

H. Izvajanje oglaševanja

Pri izvajanju oglaševanja se ustanovitelji novega podjetja lahko odločijo za eno od dveh oblik oglaševanja, in sicer za obliko osebne reklame ter za obliko množičnega oglaševanja (Potočnik, 2000, str. 111). Pri obliki osebne reklame izvajajo reklamne razgovore s kupci, preizkušajo izdelke pri posameznem porabniku itd.; pri obliki množičnega oglaševanja se poslužujejo oglasov v medijih, letakov, plakatov, katalogov, reklamnih brošur, reklamnih sestankov - okroglih miz, novinarskih konferenc, reklamnih predmetov itd.

7.1.2. Tržnost prodaje

Tržnosti ne moremo »prebrati« iz tržnih raziskav, preizkusov trga in iz ciljnih skupin, ampak jo je treba intuitivno uganiti. Zahteva, da pogledamo na robove in malce čeznje in da interpretiramo, opazujemo motivacijo, na kateri temelji in zakaj se kdo odloči za naš izdelek ali pa zakaj se za naš izdelek ne zanima.

Tržnost je aktivnejša oblika prodajanja. Ustanovitelji novega podjetja se morajo nujno usmeriti na izdelek, njegove lastnosti, funkcije, prednosti in podobno. Razumevanje tržnosti svojega izdelka pa vključuje tudi kupca, da mu ga prodamo kot posrednemu ali kot neposrednemu porabniku (McCormack, 1992, str. 111).

Ustanovitelj mora poznati svoj izdelek, verjeti vanj in ga z navdušenjem prodajati. Poznati svoj izdelek tudi pomeni razumeti idejo, ki se skriva za njim. Se pravi, razmerje med izdelkom in tistim, kar želi nekdo kupiti. Kako bo izdelek pomagal kupcu? Kakšen problem rešuje, kaj obljublja? Razumevanje teh neotipljivih značilnosti je za ustanovitelje vsaj toliko pomembno kot poznavanje mehaničnih lastnosti izdelka. Vendar pa so prav zato, ker so neotipljive in se lahko od kupca do kupca razlikujejo, toliko bolj izpostavljene napačnim interpretacijam ali napačnem razumevanju. Poznavanje izdelka pomeni tudi razumeti podobo, ki jo projecira. Prepričana sem, da vsi izdelki projecirajo nekakšno podobo. Lahko je pozitivna in jo želite propagirati ali pa negativna in jo moramo preseči.

Cilj komuniciranja za ustanovitelje novega podjetja je prodati večje število izdelkov, najti nove kupce ter obdržati stare. Ustanovitelji s komuniciranjem dosežejo svoj osnovni in pravi cilj že takrat, ko jim uspe čim večje število sprejemalcev v ciljni skupini pripraviti do tega, da to sporočilo sprejmejo in dekodirajo in to v čim krajšem času, pravočasno in ekonomično. Sprejem in dekodiranje sporočila je pri tem treba razumeti v smislu poznavanja značilnosti ali prednosti, ki izhajajo iz celotnega trženjskega spleta novonastalega podjetja za tisti izdelek ali storitev.

7.2. Stopnje prodajnega procesa

V strokovni literaturi o trženju lahko najdemo razne teorije, kako usmerjati prodajni proces. Ene poudarjajo bolj delovanje samega podjetja ter prodajalca, druge bolj upoštevanje kupca. Vse pa zagovarjajo stališče, da mora podjetje najprej pritegniti kupčevo pozornost, mu zbuditi interes in željo za nakup, povzročiti odločitev za nakup in ga še po nakupu podpreti v prepričanju, da je kupil pravilno.

7.2.1. Navezovanje stikov s kupcem

Ustanovitelji novega podjetja se morajo sprva osredotočiti na navezovanje stikov s kupci, če želijo postati uspešni prodajalci. Pri navezovanju stikov poskušajo ustvariti prijetno ozračje, sproščenost in pozornost kupca. Pri navezovanju stikov naj ustanovitelji upoštevajo dosežke sodobnih komunikacijskih raziskav. Te ugotavljajo, da ljudje komunicirajo na tri različne in neodvisne načine: z besedami (7 odstotkov) z načinom govora (višina in barva glasu-38

odstotkov) in z nebesedno govorico telesa (mimika, kretnje in drža-55 odstotkov). Te ugotovitve presenetljivo vplivajo na prodajo. Izkušeni prodajalci znajo razbrati z obraza, iz kretenj, dinamike telesnih gibov, ali so kupcu zbudili zanimanje ali ne (Dovžan, 1997, str. 44).

7.2.2. Utrjevanje stikov

Kadar ustanovitelj komunicira s potencialnih kupcem ni pomembno, kaj je le-ta mislil, niti to, kaj je resnično rekel, ampak to, na kakšen odziv je naletel pri kupcu. Na večjo odzivnost pa bo nedvomno naletel tedaj, ko se bo kupcu približal ne samo z besednim izražanjem, načinom govora in govorico telesa, temveč tudi z razpoloženjem, soglašanjem in podjetniško kulturo (skupno vero, skupnimi cilji in enakimi vrednotami).

V življenju je pač tako, da se ljudje podobnih, sorodnih nazorov hitro ujamejo, zblížajo in uskladijo. Ustanovitelji novega podjetja, ki niso sposobni navezovati stikov in iz njih oblikovati medčloveških odnosov pogosto doživljajo težave, saj brez stika oziroma odnosov ni mogoče prodajati. Za uspešno prodajo je namreč potrebno »zaupanje«, ki ga razumemo kot višjo stopnjo navezanosti stikov in poglobitev medčloveških odnosov (Dovžan, 1997, str. 51).

7.2.3. Pritegnitev kupčeve pozornosti

Skoraj vse teorije, ki obravnavajo usmerjanje in potek prodajnega procesa, izhajajo iz ameriškega pravila AIDA: prodajalec kupca usmerja od stopnje pozornosti prek stopnje zanimanja do akcije, nakupa. Če pri prodaji ustanovitelj ne uspe vzbuditi kupčeve pozornosti takoj na začetku prodajnega pogovora, bo vsa nadaljnja predstavitev, naj je še tako solidna in strokovna, neuspešna.

Ustanovitelj pri pritegnitvi kupčeve pozornosti lahko uporablja različne postopke, in sicer: pritegnitev pozornosti s pomočjo uganke, informacije in novice, presenečenja, svetovanja, darila, priporočila, vprašanja, usmerjena v odkrivanje potreb, izražanja vljudnosti, spoštovanja in občudovanja ter predstavitev (Dovžan, 1997, str. 68-69).

7.2.4. Spreminjanje kupčeve pozornosti v zanimanje

Ustanovitelj pri morebitnem kupcu zbudi zanimanje za nakup, tako da mu jasno predstavi prednosti in koristi, ki jih pridobi z izdelkom, s storitvijo. Temu sledi utemeljitev in dokazovanje omenjenih prednosti in koristi izdelka za kupca. Ustrezna in spretna predstavitev nemudoma spremeni kupčevo pozornost v zanimanje. Stopnja zanimanja je v prodajnem procesu skladna s predstavitvijo. Nič ni bolj prepričljivo od tistega, o čemer se človek sam prepriča.

Na stopnji zanimanja kupčeve pozornosti v zanimanje ustanovitelj odkriva, kateri problemi kupca najbolj mučijo in zakaj jih želi rešiti. Z informacijskimi vprašanji odkrije žgoče probleme stranke. S potrditvenimi vprašanji razišče in razvrsti žgoče probleme stranke na tiste, ki jih s svojim izdelkom ali storitvijo lahko reši, in tiste, ki jih ne more. Z obvezujočimi vprašanji se prepriča o obstoju strankine potrebe in vpliva na njeno pripravljenost za njeno rešitev.

Pomembnost vprašanj se zavedajo redki prodajalci. Večina se še vedno oklepa zastarelih načinov prodaje po načelu »povej in pokaži«. Z vprašanji lahko ustanovitelj podjetja usmerja prodajni pogovor k sklenitvi posla (Dovžan, 1997, str. 79).

7.2.5. Utrjevanje nakupnih želja

Od vseh štirih stopenj prodajnega procesa je prav utrjevanje nakupnih želja - prepričevanje najpomembnejše za uspeh celotnega procesa. Ta stopnja je tudi prelomna. Na njej se stranka odloči, ali je izdelek vreden nadaljnje obravnave, kar zadeva zadovoljitev njenih potreb, rešitev problemov, ali ni.

V vseh opisanih prodajnih postopkih je cilj ustanovitelja novega podjetja stopnjevati kupčevo zanimanje za izdelek do takšne ravni, da se ne more več upreti nakupni želji. Zato mora ustanovitelj uporabiti najrazličnejše prodajne tehnike in sredstva. Začne z verigo značilnosti–prednosti–koristi izdelka, nadaljuje z opravljanjem pomislekov, nato kupca razumsko prepričuje in čustveno motivira za nakup. Razumsko prepričevanje in čustveno spodbujanje ustanovitelj usmeril v utrjevanje kupčeve želje po nakupu. Pri večini kupcev prodajalec uspe že na tej stopnji zbuditi tako močno željo, da se ta odloči za nakup (Dovžan, 1997, str. 87).

7.2.6. Sklenitev posla

Sklenitev posla je zadnja in najtežja stopnja prodajnega procesa.

Poskusna sklenitev posla je za prodajalca pomemben »diagnostični« instrument, s katerim v prodajnem procesu meri »temperaturo« kupčeve želje za nakup. Poskusnih sklenitev poslov je več vrst. Sklenitev posla s seštevanjem razlogov za nakup in proti njemu kupcu daje možnost objektivnega odločanja. Prodajalcu, ki je pri tem v vlogi nepristranskega svetovalca, kupec laže zaupa (Dovžan, 1997, str. 99).

7.3. Naročanje

Naročanje je proces, ko kupec izbere proizvod in se obveže, da ga bo kupil. Vsebuje izbiro, plačilne mehanizme ter mehanizme za upravljanje z naročili. (Schneider, 1999, str.40). Izbiranje produktov in storitev je podprto z nakupovalnim okoljem v realnem času, ki je bilo ustvarjeno, da omogoča združen pogled v cene, razpoložljivost, dostavo in davčna pravila ter v katerokoli drugo primerno informacijo, ki bi olajšala proces naročanja. Kupčevo naročanje se veže na sistem planiranja sredstev za podjetje ali na operativno pisarno za dinamično določanje cen, nadzor zalog v zadnjem trenutku ter na druge logistične in h kupcem usmerjene mehanizme (Jutla, Bodorik, Hajnal, 1999, str. 69).

Iz teh razlogov mora sistem naročanja iti še naprej od lovljenja naročil, da lahko tako ustvari pravo vrednost za kupca. Imeti mora dostop do podatkov upravljanja dobavne verige v realnem času, podatkov o planiranju in napovedovanju povpraševanja, načrtovanju proizvodnje, planiranju distribucije in transporta. Upravljanje dobavne verige optimizira dostavo blaga, storitev in informacij od dobavitelja h kupcu. Če podjetje temelji na podatkih o ponudbi in

povpraševanju v realnem času, se lahko diferencira tako, da ustvari dinamičen sistem za postavljanje cen, natančno konfigurira proizvode in storitve, optimizira kombinacije promocije in proizvoda (Jutla, Bodorik, Hajnal, 1999, str. 69).

8. SKLEP

Današnji trg je prenasičen z raznovrstnimi proizvodi ter storitvami, kljub temu pa se veliko posameznikov še vedno odloči za ustanovitev svojega lastnega podjetja. V njem vidijo izpolnitev svojih življenjskih sanj, možnost večjega zaslužka, dosega življenjskega cilja, samoizpolnitve itd. Vzrokov, zaradi katerih se posameznik poda v ustanovitev novega podjetja je mnogo. Posamezniki poskušajo pridobljeno znanje in izkušnje, ki so ga pridobili s preteklim delom, unovčiti s pomočjo novega podjetja.

Pri tem morajo biti pozorni na ključne dejavnike, ki lahko ustanovitev podjetja omogočijo, olajšajo ali jo celo ovirajo. Pet ključnih dejavnikov pri ustanovitvi novega podjetja predstavljajo: ideja za proizvod ali storitev, sredstva podjetja ter viri sredstev, know-how, osebni stiki in naročila kupcev. Teh pet dejavnikov, ki sem jih skozi mojo diplomsko nalogo podrobneje raziskala ter predstavila, vsekakor igrajo zelo pomembno vlogo v procesu nastajanja, preživetja ter obstoja novega podjetja. Vsak izmed njih je pomemben in težko je določiti kateri je pomembnejši. Nobenega ne smemo zanemariti, ker lahko to zelo omaja poslovni uspeh našega podjetja.

Teh pet ključnih dejavnikov predstavlja nekakšno »zlato sredino« vseh dejavnikov, ki jih avtorji skozi svoja dela navajajo. Nobenega izmed njih ne bi pri procesu ustanavljanja novega podjetja izvzela.

Opisovala sem osebne ter poslovne mreže ter njihovo pomembnost, kjer sem poudarjala predvsem pomen obstoja vezi. Nisem pa poudarjala pomena ljudi ter njihovih osebnih značilnosti. Pri ustanavljanju novega podjetja je izjemno pomemben podjetniški tim, sodelavci ter njihove osebne značilnosti. Oni so gonilna sila poslovanja novega podjetja, oni prepoznavajo priložnosti, oni izbirajo ideje za proizvod ali storitev, zbirajo potrebna sredstva za poslovanje, opravljajo delovne naloge ter vodijo poslovni proces. Osebnostni faktorji ustanoviteljev ter podjetniškega tima, njihova potreba po dosežkih, uspehu, nagnjenje k tveganju, starost, izobrazba itd., izjemno vplivajo na poslovni uspeh novega podjetja.

Pri ustanavljanju novega podjetja moramo biti pozorni na okolje podjetja ter na dejavnike, ki v njem vplivajo na naš poslovni uspeh, kot je dostopnost dobaviteljev, državna podporna politika, dostopnost zemljišč, prostorov in druge opreme ter z njimi povezano pridobivanje dovoljenj, transportna infrastruktura, dostopnost podpornih storitev itd. Vse to mora podjetnik upoštevati, kadar se odloča za novo podjetje.

Poleg vseh ključnih dejavnikov, se mi zdi pomembno izpostaviti še poslovni načrt podjetja. Vsak podjetnik, ki želi ustanoviti novo podjetje, bi moral oblikovati poslovni načrt bodočega

poslovanja, v katerem so vsi ključni dejavniki poslovanja novega podjetja podrobno opredeljeni ter postavljeni v realni prostor in čas. Gre za nekakšno simulacijo našega poslovanja, s katero lahko ugotovimo ali bo naše podjetje na trgu preživelo ali propadlo.

Kdor si želi ustanoviti svoje podjetje, bi moral pred njegovo ustanovitvijo dobro premisliti ter se poglobiti v vsakega od ključnih dejavnikov, ki jih navajam zgoraj. Vsak je pomemben, nobenega pravila ni, ki bi opredeljeval, kateri je tisti prvi in najpomembnejši dejavnik, ki bi se mu moral ustanovitelj posvetiti. Bistvenega pomena je, da se ustanovitelj vsakemu posveti in da nobenega ne izvzame, le tako bo novo podjetje lahko nastalo, preživelo, obstalo in raslo.

9. LITERATURA

1. Albrecht Karl, Albrecht W. Steven: *The Creative Corporation*. Illinois: Dow Jones-Irwin Homewood, 1987. 250 str.
2. Aldrich Howard, Rosen Ben, Woodward William: *Social Behavior and Entrepreneurial Networks*. Ronstadt Robert, ed., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park (Massachusetts): Centre for Entrepreneurial Studies, 1986, str. 239-240.
3. Birley Sue: *The Role of Networks in the Entrepreneurial Process*. *Journal of Business Venturing*, Amsterdam, 1(1985), str. 107-117.
4. Cooper Arnold C., Folta Timothy, Woo Carolyn: *Information Acquisition and Performance by Start-Up Firms*. Churchil Neil S., ed., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park (Massachusetts): Centre for Entrepreneurial Studies, 1991, str. 276-290.
5. De Bono Edward: *Lateral Thinking for Management*. New York: McGraw-Hill Book Co. Inc., 1971. 224 str.
6. Dovžan Henrik: *Priročnik za uspešno prodajo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 124 str.
7. Foss Lene: *Resources, Networks and Entrepreneurship: A Survey of 153 Starters and 84 Non-Starters in the Cod Farming Industry in Norway*. Churchil Neil S., ed., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park (Massachusetts): Centre for Entrepreneurial Studies, 1993, str. 355-369.
8. Gordon William J.J.: *Synectics – The development of creative capacity*. New York: Harper & Row, 1961. 180 str.
9. Grilc Peter, Juhant Miha, Galič Aleš: *Pravo, Uvod v civilno in gospodarsko pravo*. Ljubljana: DZS, 2001. 163 str.
10. Ivanko Štefan: *4.Seminar o poslovnem napovedovanju in učinkovitem odločanju v zaostrenih gospodarskih pogojih*. Otočec: Društvo Ekonomistov Dolenjske in Bele krajine, Društvo manager za Dolenjsko in Območna zbornica Novo Mesto, 1992. 144 str.
11. Janjić Miodrag: *Industrijska svojina i autorsko pravo*. Beograd: Službeni list SFRJ, 1973. 549 str.
12. Johannisson Bengt: *New Venture Creation – A Network Approach*. Ronstadt Robert, ed., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park (Massachusetts): Centre for Entrepreneurial Studies, 1986, str. 236-238.
13. Johannisson Bengt, Monsted Mette: *Contextualizing Entrepreneurial Networking – The Case of Scandinavia*. *Studies of Mgt.&Org.*, New York, 27 (1997), 3, str. 109-136.
14. Jutla Dawn, Bodorik Peter, Hajnal Catherine, DAVIS Charles: *Making Business Sense of Electronic Commerce*. *IEEE Computer*, Washington DC, 32 (1999), 3, str. 67-75.
15. Koletnik Franc, Kokotec-Novak Majda: *Bilanciranje in bilančna politika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1994. 343 str.
16. Kotler Philip: *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
17. Larson Andrea, Starr Jennifer A.: *A Network Model of Organization Formation*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Waco: Baylor University, 1993, Winter, str. 5-15.

18. Lipičnik Bogdan, Pučko Danijel, Rozman Rudi: *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 570 str.
19. Lipičnik Bogdan: *Ekonomika in organizacija podjetja*. Knj. 2, *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 289 str.
20. Lyles Marjorie A., Carter Nancy M., Baird Inga S.: *Partnering in Establishing New Ventures: The Experience in Hungary*. Bygrave William D., ed., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park (Massachusetts): Centre for Entrepreneurial Studies, 1994, str. 430-444.
21. McCormack Mark H.: *Česar vas na harvardski poslovni šoli ne naučijo*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1992. 251 str.
22. Mosley Donald C., Pietri Paul H., Meggison Leon C.: *Management, Leadership in Action*. New York: Harper Collins College Publishers, 1996. 589 str.
23. Mramor Dušan: *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1993. 381 str.
24. Nohria Nitin: *Is a Networking Perspective a Useful Way of Studing Organisations?*. Nohria Nitin and Robert G. Eccles, ed., *Networks and organisations*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press, 1992, str. 1-22.
25. Ostgaard Tone A., Birley Sue: *Personal Networks and Firm Competitive Strateg – A Strtegic or Coincidental Match*. *Journal of Business Venturing*, Amsterdam, 9(1994), str. 281-305.
26. Pavlič Peter: *Know-how pogodba*. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske Fakultete, 1971. 25 str.
27. Pessemier Edgar: *New production decision*. New York: McGraw–Hill Book Co. Inc., 1966. 214 str.
28. Potočnik Vekoslav: *Poslovanje trgovskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 170 str.
29. Prica Radoje: *Ugovor o know-howu*. Beograd: Inštitut društvenih nauka i Centar za pravna i politikološka istraživanja, 1981. 202 str.
30. Pretnar Bojan: *Industrijska lastnina v ekonomskih odnosih s tujino*. Ljubljana: Center za samoupravno normativno dejavnost, 1982. 90 str.
31. Pretnar Stojan: *Industrijska lastnina*. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete, 1969. 38 str.
32. Pučko Danijel, Rozman Rudi: *Ekonomika in organizacija podjetja*. Knj.1, *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
33. Rush Bradley L., Graham James B., Long Wayne A.: *The Use of Peer Networks in the Start-Up Process*. Churchill Neil S., ed., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park (Massachusetts): Centre for Entrepreneurial Studies, 1987, str. 169-183.
34. *Slovenski računovodski standardi*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 209 str.
35. Schneider Benjamin: *Understanding Customer Delight and Outrage*. *Sloan Management Review*, Cambridge, 41 (1999), 1, str. 35-45.
36. Schuman Jeffrey C., Buono Antony F.: *Network Organisations and Venture Creation: A Case Study of Model American Computer Corporation*. Churchill Neil S., ed., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park (Massachusetts): Centre for Entrepreneurial Studies, 1992, str. 303-317.

37. Sjöstrand S.-E.: On the Rationale Behind "Irrational" Institutions. *Journal of Economic Issues*, Reno: Department of Economics, University of Nevada, 26, 4(1992), str. 997-1039.
38. The protection of know-how in 13 countries. Amsterdam: Kluwer-Deventer, 1972. 164 str.
39. Timmons A. Jeffry: New venture creation: Entrepreneurship in the 1990s. Boston: Irwin Homewood, 1990. 677 str.
40. Turk Ivan: Strokovni vidik sredstev in njihovih virov v organizacijah združenega dela. Ljubljana: Zveza delavskih univerz Slovenije in Dopisna delavska univerza Univerzum, 1979. 62 str.
41. Twiss Brian C.: Upravljanje tehnološke inovacije. *Gospodarski vestnik*: Ljubljana, 1991. 229 str.
42. Turk Ivan: Stroškovno računovodstvo. Maribor: Založba Obzorja, 1985. 485 str.
43. Vesper Karl H.: *Nem Venture Strategies*. New York: Prentice Hall-Englewood Cliffs, 1990. 356 str.
44. Verona Albert: Pravo industrijskog vlasništva. Zagreb: Informator, 1978. 216 str.

10. VIRI

1. Webster's New Collegiate Dictionary. Springfield: G. and C. Merriam Company, 1977. 1536 str.
2. Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem. Ljubljana, 1993. 986 str.
3. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99, 45/01).