

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PROJEKT USTANOVITVE NOVEGA PODJETJA NA
OSNOVI STRATEGIJE SKUPNIH VLAGANJ**

Ljubljana, maj 2010

ROK VODOVNIK

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SKUPNA VLAGANJA	3
1.1 Opredelitev in pojem skupnih vlaganj	3
1.2 Klasifikacija skupnih vlaganj	4
1.3 Razlogi skupnih vlaganj	5
1.4 Prednosti in pomanjkljivosti skupnih vlaganj	6
1.5 Sinergijski učinki skupnih vlaganj	7
1.6 Skupna vlaganja in njihovo okolje	7
1.7 Strategije rasti in skupna vlaganja	8
2 KLJUČNA ORODJA USTANOVITVE NOVEGA PODJETJA NA OSNOVI STRATEGIJE SKUPNIH VLAGANJ	9
2.1 "Predstartna" faza razvoja podjetja	9
2.2 Sistematično iskanje poslovnih idej	9
2.3 SWOT-analiza	10
2.4 Analiza poslovanja in organizacije podjetja	12
2.5 Ocenjevanje širokega in ožjega okolja	13
2.6 Mreženje	16
2.7 Poslovni načrt	16
2.8 Medkulturna pogajanja	17
2.9 Postopek pravnoformalne otvoritve novega podjetja (Slovenija)	18
3 PROJEKT IN PROJEKTNi MANAGEMENT	18
3.1 Projekt	19
3.1.1 Opredelitev projekta	19
3.1.2 Značilnosti projekta	19
3.1.3 Življenjski cikel projekta	20
3.2 Projektni management	21
3.2.1 Opredelitev projektnega managementa	21
3.2.2 Projektni management kot proces	22
3.2.3 Načrtovanje projekta	23
3.2.4 Načrtovanje organizacije projekta	25
4 PROJEKT USTANOVITVE NOVEGA PODJETJA NA OSNOVI STRATEGIJE SKUPNIH VLAGANJ	26
4.1 Uvod	26
4.1.1 Kratek opis projekta	27
4.1.2 Namen projekta	29
4.1.3 Cilj projekta	30
4.1.4 Omejitve projekta	30
4.2 Načrt projekta	31
4.2.1 Strateške odločitve	31
4.2.2 Vmesni cilji in aktivnosti projekta	32
4.2.3 Stroški in načrt financiranja projekta	35
4.2.4 Načrt obvladovanja tveganj projekta	36
4.2.5 Časovni načrt projekta	36
4.3 Organizacija projekta	37
4.3.1 Izbira projektne organizacijske strukture	37
4.3.2 Matrika pooblastil in odgovornosti	38
4.3.3 Poslovnik projekta	39
4.3.4 Projektni informacijski sistem	41

SKLEP	42
LITERATURA IN VIRI	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: Želeni sinergijski učinki povezovanja domačega in tujega podjetja	7
Tabela 2: Sodelujoči kadri v projektu	31
Tabela 3: Načrtovani stroški projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj	35
Tabela 4: Informacijski podsistemi in programska orodja projekta	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Različni viri poslovnih idej	10
Slika 2: Grafični prikaz procesa SWOT-analize	11
Slika 3: Dejavniki PEST-analize	14
Slika 4: Ocenjevanje privlačnosti panoge po Porterju	15
Slika 5: Življenjski cikel projekta	21
Slika 6: Poslovnoprojektna ali čista projektna organizacijska oblika	25
Slika 7: Proces ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj	28
Slika 8: Osnovni časovni načrt projekta	37
Slika 9: Organizacijska struktura projekta	38

UVOD

"Majhne priložnosti so pogosto začetek velikih podvigov." (Demostenes)

Ta splošna resnica predstavlja izhodišče diplomskega dela. Vsak dan se številnim posameznikom in podjetjem po svetu porajajo različne poslovne priložnosti, ki pa so jih le redki med njimi sposobni prepoznati in realizirati. Če je sama prepoznava določenih poslovnih priložnosti bolj stvar vsakega posameznika in njegove stopnje zavesti, predstavlja realizacija poslovne priložnosti poslovni izziv, ki ga je za uspešno ekonomsko izkoriščanje poslovnih priložnosti treba rešiti oziroma preseči. Pod pojmom realizacije posamezne poslovne priložnosti sam razumem veliko število najrazličnejših opravil, aktivnosti in ljudi, ki jih je treba opredeliti, načrtovati, organizirati, voditi in kontrolirati v "predstartni" fazi razvoja novega podjetja. V tem diplomskem delu se tako osredotočam na zavestno realizacijo izbrane poslovne priložnosti. Ključno vprašanje, na katerega želim v tem diplomskem delu odgovoriti, je, kako kar se da hitro, poceni, varno in uspešno realizirati določeno poslovno priložnost.

Namen pričujočega diplomskega dela je s pomočjo teoretičnih podlag in na praktičnem primeru projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj preveriti možnosti realizacije določene poslovne priložnosti. Namen konkretnega projekta pa je preko različnih storitev povezati različna orodja in znanja, s pomočjo katerih lahko ob pravilni identifikaciji in izbiri poslovne priložnosti, pravilnem načrtovanju celotnega procesa vseh potrebnih aktivnosti in primernem vodenju procesa v relativno kratkem času, z manj stroškov in tveganja ter večjo kakovostjo in možnostjo za uspeh realiziramo posamezno poslovno priložnost. Orodja, s katerimi si pri tem pomagamo, so projektni management in projekt, strategija skupnih vlaganj, SWOT-analiza in analiza poslovanja obeh strateških partnerjev ter še vrsta drugih praktičnih orodij in znanj, ki so predstavljena v nadaljevanju diplomskega dela.

Osnovni cilj diplomskega dela je na podlagi teoretičnih spoznanj prvih treh poglavij izdelati praktičen načrt projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj. Za dosego tega cilja v četrtem poglavju diplomskega dela prikažem bistvene aktivnosti, ki jih mora povezovalno podjetje kot nosilec celotnega projekta načrtovati in kasneje tudi izvesti, da bi realiziralo s projektom zastavljen cilj, novo podjetje.

V prvem poglavju predstavljam skupna vlaganja kot možno obliko hitrejšega, bolj varnega in močnejšega vstopa novega podjetja na izbrani ciljni trg. Pri tem skupna vlaganja najprej vsebinsko opredelim in klasificiram. V nadaljevanju opredelim glavne razloge podjetij za strateško povezovanje ter navedem glavne prednosti in slabosti povezovanja. Ker je uspešnost skupnih vlaganj močno odvisna od okolja ciljne države, v kateri bo nastalo novo podjetje, v ta

namen opredelim splošne značilnosti okolja ter na kratko predstavim še strategije rasti in sodelovanja ter želene sinergijske učinke skupnih vlaganj.

V drugem poglavju na kratko predstavim vsa ključna orodja in znanja, ki jih v projektu ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj uporablja povezovalno podjetje. Najprej predstavim "predstartno" razvojno fazo, ki predstavlja vsebinski okvir, znotraj katerega se odvija celoten proces od poslovne ideje do ustanovitve novega podjetja. Orodja in znanja, s pomočjo katerih povezovalno podjetje preverja, ali je posamezna poslovna ideja tudi poslovna priložnost, in s pomočjo katerih načrtuje nadaljnji proces ustanovitve, so: sistematično iskanje poslovnih idej, SWOT-analiza ter analiza poslovanja in organizacije obeh potencialnih strateških partnerjev, ocenjevanje širokega in ožjega okolja ciljne države, mreženje in mednarodno povezovanje, poslovni načrt in pogajanja. Povezovalno podjetje projekt ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj zaključi s pravno storitvijo formalne ustanovitve novega podjetja v izbrani ciljni državi.

Po opredelitvi nekaterih orodij in znanj, ki jih pri svojem delu uporabljajo člani povezovalnega podjetja, in osnovne strategije (strategija skupnih vlaganj), na osnovi katere temelji celoten projekt, v tretjem poglavju podrobneje predstavljam glavno orodje, s pomočjo katerega lahko, kar se da hitro, stroškovno učinkovito in nadzorovano načrtujemo, organiziramo, vodimo in kontroliramo sam projekt ustanovitve novega podjetja (projekt management in projekt). V tretjem poglavju opredelim in predstavim osnovne značilnosti projektnega managementa in projekta, predstavim razlike med fazami projektnega managementa in življenjskim ciklom projekta ter podrobneje predstavim proces načrtovanja in organiziranja projekta.

Po predstavitvi osnovne strategije projekta, ključnih orodij in znanj, ki se uporabljajo v projektu, in glavnega orodja za hitro, varno in kakovostno realizacijo projekta v četrtem poglavju predstavim celovit projekt ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj. Pri tem je treba poudariti, da se projekt prične z iskanjem in ocenjevanjem potencialnih poslovnih idej in se zaključi z ustanovitvijo novega podjetja na izbranem ciljnem trgu. V tem okviru želim z izdelavo projekta prikazati proces načrtovanja novega podjetja v "predstartni" fazi njegovega obstoja. Tako v projektu navedem cilj in namen projekta, proces in strategije, s katerimi bomo cilj dosegli, navedem vse potrebne aktivnosti in vmesne cilje, ki jih je treba izvesti, določim njihovo trajanje, stroške in tveganja ter samo organizacijsko strukturo projekta.

Kot podlaga za sam opis projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj mi služi konkreten primer projekta, ki ga izdelam s pomočjo programskega orodja MS Project.

1 SKUPNA VLAGANJA

V vsakdanjem poslovnem svetu se za projekte, v katerih sodelujeta dve ali več različnih podjetij, ki v večini primerov prihajajo iz tujih si držav, uporablja izraz "*joint venture*".

- beseda "*joint*" pomeni stik, stikališče;
- beseda "*venture*" je okrajšava besede "*adventure*" in pomeni nekaj drznega, tveganega.

V slovarju tujk je izraz "*joint venture*" opredeljen kot skupna naložba, katere rezultat je nova mešana družba (Tavzes, 2002, str. 527 in str. 1222).

1.1 Opredelitev in pojem skupnih vlaganj

Pod pojmom skupna vlaganja (Šuštar, 1992, str. 7) razumemo srednjeročen ali dolgoročen projekt, pogodbeno asociacijo ali naložbo različnih pravnih oblik, ki uresničuje skupne cilje poslovanja dveh ali več partnerjev iz različnih držav in katere bistvena prvina je prenos raznih sredstev, človeških virov in predvsem znanj (tehnoloških, trženjskih, organizacijskih, finančnih itd.) na podlagi lastninske funkcije upravljanja, vodenja, delitve dobička in tveganj (nevarnosti) poslovanja.

Po mnenju Tajnikarja (2000, str. 141) o skupnih vlaganjih govorimo tedaj, kadar se dve podjetji odločita, da bosta ustanovili tretje podjetje, zato da bi skupaj izvedli določen posel. Novo podjetje običajno uporablja določene vire iz obeh starševskih podjetij, katere le-ti samostojno nista sposobni izkoristiti. Običajno pri skupnih poslih obe podjetji ohranita enak lastninski delež, čeprav to ni nujno in se lahko ta delež tudi spreminja.

Skupna vlaganja so posebna celota, ki kot družabnike vključuje dva ali več aktivnih udeležencev. Takšna podjetja včasih imenujejo tudi strateški pakti, vključujejo pa širok niz družabnikov, tako univerz, neprofitnih organizacij, podjetij in javni sektor (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 398).

Na podlagi zgornjih treh opredelitev skupnih vlaganj lahko zaključimo, da morajo biti izpolnjene naslednje predpostavke, da lahko govorimo o skupnem vlaganju (Stanjko, 2002, str. 8):

- partnerja skupnega vlaganja morata prihajati iz različnih držav;
- partnerja skupno vzpostavita in upravljata z vlaganjem;
- partnerja skupno delita dobiček in trpita izgube;
- s pogodbo se uredijo medsebojne pravice in obveznosti;
- skupni cilj je ustvarjanje čim večjega dobička;
- med partnerjema se oblikujejo razmerja dolgoročnega poslovnega sodelovanja.

1.2 Klasifikacija skupnih vlaganj

Skupna vlaganja predstavljajo le eno od možnih strategij sodelovanja med različnimi podjetji. Glede na moč pravnoformalne oblike povezovanja dveh podjetij ločimo različne oblike sodelovanja, ki segajo od zelo šibkih pravnoformalnih povezav v obliki strokovnih pomoči in montaž do lastninskih skupnih vlaganj, katerih rezultat je novo nastalo podjetje. V tem diplomskem delu se še posebej osredotočam na slednjo obliko sodelovanja med strateškimi partnerji, pri kateri oba strateška partnerja z vloženim kapitalom in pogodbo o ustanovitvi novega podjetja potrjujeta pripravljenost sodelovanja na izbranem ciljnem trgu.

Glede na institucionalno lastninsko funkcijo ločimo **lastninska** in **pogodbena skupna vlaganja**. Pri **lastninskih skupnih vlaganjih** (White, 1983, str. 19) je rezultat novo nastalo podjetje, katerega ustanovitelja sta dva ali več strateških partnerjev, ki z vložkom ustanovitvenega kapitala pridobijo pravice upravljanja podjetja, sodelujejo pri delitvi dobička in pokrivanju morebitne izgube ter prevzemajo vse ostale s pogodbo opredeljene pravice in obveznosti, ki jih prinašajo lastninska skupna vlaganja kot oblika sodelovanja. Glede na lastninsko kontrolni delež v novem podjetju skupna vlaganja delimo na večinska (50 % : 50 %) in manjšinska (49 % : 51 %). Pri **pogodbenih skupnih vlaganjih** gre za manj toge oblike sodelovanja, katerih cilj ni ustanovitev novega mešanega podjetja. V večini primerov gre za časovno omejene poslovne povezave, katerih cilj je kratkoročno izkoriščanje določene poslovne priložnosti. Obveznosti in pravice obeh strateških partnerjev, ki sodelujeta na določenem projektu, so opredeljene s pogodbo obligacijskopravne narave. Z vlaganjem svojih sredstev v izbrani skupen projekt vlagatelj ne pridobi lastninske pravice v podjetju, v katerega vlaga svoja sredstva (Stanjko, 2002, str. 9).

Stanjko (2002, str. 9) deli skupna vlaganja glede na funkcionalne aktivnosti, zaradi katerih je bilo izvršeno skupno vlaganje in ki prevladujejo v poslovanju, na:

- proizvodna skupna vlaganja, ki so lahko montažnega tipa, izdelujejo dele ali celoten proizvod;
- storitvena skupna vlaganja (bančna, zavarovalniška);
- skupna vlaganja marketinškega profila (prodaja, nabava, izvoz, uvoz);
- mešana skupna vlaganja (proizvodnja in storitve).

Prav tako je možna delitev skupnih vlaganj glede na geografsko lokacijo strateških partnerjev, in sicer na:

- lokalna skupna vlaganja, pri katerih sodelujejo strateški partnerji iz iste države;
- mednarodna skupna vlaganja, pri katerih sodelujejo strateški partnerji različnih nacionalnosti.

1.3 Razlogi skupnih vlaganj

Tuji in domači vlagatelji imajo izoblikovane razloge, na osnovi katerih sprejmejo odločitve za projekte skupnih vlaganj.

Moss in Clarke (v Tajnikar, 2000, str. 142) navajata naslednje razloge, zaradi katerih pride do skupnih vlaganj:

- projekt je prevelik, da bi ga lahko izpeljalo le eno podjetje;
- projekt je preveč tvegan, da bi ga lahko izpeljalo le eno podjetje;
- noben partner nima sposobnosti in izkušenj, ki bi zagotavljale uspešno izvedbo projekta;
- novi projekt se ne sklada s podobo nobenega od partnerjev na obstoječih trgih;
- nobeden od partnerjev ni pripravljen prepustiti kontrole nad projektom zgolj drugemu;
- skupna vlaganja so lahko tudi poskusna doba pred končno odločitvijo o pripojitvi ali prevzemom novega podjetja;
- lahko je tudi obramba pred neprijaznimi prevzemi firm, saj lahko temelji na pogodbi, ki daje določeno prioriteto pri nakupih podjetij;
- skupna vlaganja omogočajo tudi popravljanje določenih slabosti posameznega partnerja v takšnem poslu.

Pri tem se razlogi za skupna vlaganja med domačim in tujim partnerjem razlikujejo. Vukmir (1994, str. 90) vidi glavne razloge sodelovanja **domačega strateškega partnerja** v skupnem vlaganju v pridobitvi sodobne tehnologije in opreme, možnostih širitve lastne proizvodnje in izboljšanju kakovosti proizvodov in storitev, dostopu do tehničnega znanja in potrebnega kapitala za hitrejšo rast podjetja v prihodnosti, izboljšanju konkurenčnega položaja na domačem trgu, prodoru na mednarodni trg s pomočjo tujega vlagatelja, doseganju večje zaposlenosti, izboljšanju organizacije dela in poslovanja, izkoriščanju izkušenj, ki jih prinašajo tuji strokovnjaki, in seveda povečanju dohodka in dobička.

Kot glavne razloge sodelovanja **tujega strateškega partnerja** v projektih skupnih vlaganj pa Vukmir (1994, str. 91) navaja predvsem osvajanje novih trgov z že obstoječimi proizvodi, pridobivanje novih virov surovin za lastno proizvodnjo, zmanjšanje tveganj tujega vlagatelja, vzpostavljanje boljših poslovnih odnosov z lokalnimi oblastmi in manj težav pri poslovanju, zaposlovanje perspektivnih lokalnih strokovnjakov in pridobivanje stimulativnih vladnih pomoči za hitrejši razvoj podjetništva.

Tajnikar (2000, str. 149) navaja naslednje podjetniške razloge, ki vodijo do različnih oblik sodelovanja med različnimi strateškimi partnerji:

- **strateški in finančni razlogi** – ti razlogi se med sabo prepletajo, saj so običajno cilj strateških razlogov finančni, teh pa ni mogoče doseči brez strateških;

- **zunanji in notranji podjetniški razlogi** – pri zunanjih razlogih gre predvsem za doseganje konkurenčne moči na nabavnih in prodajnih trgih, višjih prodajnih cen, nižjih nabavnih cen, novih trgov, večjih količin, nižjih obrestnih mer ipd. Notranji razlogi pa so povezani z racionalizacijami v povezavi z vsemi poslovnimi funkcijami, pa tudi za motiviranost, bolj smiselno organiziranost, fleksibilnost;
- razloge za povezovanje dveh podjetij lahko razvrstimo tudi po posameznih **poslovnih funkcijah**, in sicer na trženjsko poslovno funkcijo (monopol na nabavni ali prodajni strani), proizvodno ter razvojno funkcijo (izkoriščanje učinkov specializacije in delitve dela, fleksibilnost, izkoriščanje zmogljivosti ter tehnološkega razvoja), kadrovske funkcijo (boljše izkoriščanje človeških zmogljivosti) ter finančno funkcijo (zmanjšamo finančno tveganje).

1.4 Prednosti in pomanjkljivosti skupnih vlaganj

Tako kot vsaka oblika sodelovanja prinašajo tudi skupna vlaganja določene prednosti in pomanjkljivosti sodelovanja dveh strateških partnerjev. Vukmir (1994, str. 23) navaja naslednje prednosti skupnih vlaganj:

- združevanje komparativnih prednosti vlagateljev;
- možnosti skupnega upravljanja;
- ugodnejše financiranje;
- zmanjšanje odgovornosti vlagateljev za tveganje iz vlaganja;
- zmanjšanje nacionalnih nasprotovanj tujim vlagateljem.

Prednost take oblike rasti je, da je zelo hitra, da je dovolj zanesljiva, saj dajalec procesne tehnologije vpliva tudi na dnevno opravljanje novega posla, in da podjetje, ki sprejme tehnologijo preko "joint venture" posla, ni prisiljeno, da se pripoji dajalcu take tehnologije, zato ostane lastninsko samostojno.

Pomanjkljivosti skupnih vlaganj pa so (Vukmir, 1994, str. 25):

- sodelovanje posameznih vlagateljev je lahko nerealno ovrednoteno, s čimer prihaja do nerealne podlage pri razdelitvi dobička in upravljanju;
- več kot je pogodbenih strank pri skupnem vlaganju, manjše so možnosti za pravično delitev dobička;
- soudeleženci so se prisiljeni odreči delu svojih "suverenih" pravic pri vodenju, ki jih imajo kot samostojni podjetniki;
- slab poslovni ugled posameznika se neizogibno odraža na ostalih soudeležencih;
- pogajanja o sklepanju pogodb o skupnih vlaganjih praviloma trajajo zelo dolgo, kar lahko bistveno zmanjša učinkovitost vlaganj.

1.5 Sinergijski učinki skupnih vlaganj

Pri povezovanju dveh strateških partnerjev je izrednega pomena pravilna izbira kriterijev, na osnovi katerih iščemo, vrednotimo in izbiramo primernost kandidatov za povezovanje. Pri povezovanju so ključnega pomena sinergijski učinki, ki nastanejo kot posledica uspešnega povezovanja dveh strateških partnerjev. V tabeli 1 prikazujem nekaj možnih sinergijskih učinkov, ki nastanejo pri povezovanju.

Tabela 1: Želeni sinergijski učinki povezovanja domačega in tujega podjetja

Problem posameznega strateškega partnerja	Podjetje, primerno za povezovanje
Nimamo ustreznih zmogljivosti.	Najti moramo podjetje, ki ima podobne proizvodne procese in neizkoriščene proizvodne zmogljivosti.
Odvečne zmogljivosti v managerskem kadru.	Najti moramo podjetje, ki je slabo upravljano in potrebuje boljše managerje.
Ni jasnega naslednika sedanjega lastnika – managerja.	Najti moramo podjetje, ki ima dinamičnega in talentiranega mladega lastnika.
Trg je zadovoljen in raste počasi ali pa celo upada.	Najti moramo podjetje na mladem, hitro rastočem trgu.
Naša rast v generični obliki je prepočasna.	Najti moramo ambiciozno podjetje na domačem trgu.
Imamo dobre prodajne kanale, ki niso izkoriščeni.	Najti moramo podjetje s komplementarnim proizvodom ali storitvijo, ki jo lahko prodajamo skozi naše prodajne kanale.
Imamo presežne proizvodne zmogljivosti.	Najti moramo podjetje, ki ima dobre kupce in katerega proizvodnjo lahko prenesemo v svoje podjetje.
Dolgočasimo se s sedanjim poslom.	Najti moramo podjetje, ki nam lahko povrne navdušenje za naš obstoječ posel.
Pomanjkanje nove tehnologije.	Najti moramo posel, ki ima tako tehnologijo, a je ne zna dovolj učinkovito izkoriščati.

Vir: M. Tajnikar, Tvegano poslovanje, 2000, str. 153.

1.6 Skupna vlaganja in njihovo okolje

Široko okolje domačega strateškega partnerja mora izpolnjevati določene standarde na makroekonomskem ter politično-pravnem področju, da bi imelo to okolje stimulativen učinek za tuje strateške partnerje, ki bi si želeli vstopiti s svojim znanjem, tehnologijo in kapitalom v določeno državo. V ta namen številne države izdajajo mesečne publikacije, v katerih ocenjujejo investicijsko klimo posamezne države. Tuje strateške partnerje pred vstopom na določen trg še posebej zanimajo ustavni predpisi izbrane ciljne države, dvostranski mednarodno-pravni okvir o zaščiti statusa tujih investicij, politične razmere v državi in vladna politika do tujih investicij, svoboda človekovih pravic in medijska svoboda, davčni sistem in davčne stimulacije ter subvencije ciljne države, carinski predpisi, delovna zakonodaja in moč sindikatov ter seveda splošno narodno gospodarsko stanje preučevane države (Vukmir, 1994,

str. 80). Investicijska klima tako predstavlja skupek vseh mogočih makroekonomskih in politično-pravnih omejitev, s katerimi se tuji vlagatelji srečujejo, ko vstopajo na novo nepoznano tržišče v tuji državi. Tako predstavlja pravilna ocena investicijske klime določene države enega ključnih elementov v procesu povezovanja dveh strateških partnerjev preko strategije skupnih vlaganj.

1.7 Strategije rasti in skupna vlaganja

V osnovi ločimo dve osnovni strategiji rasti podjetja. To sta **generična** in **diverzificirana** rast podjetja. Za **generično** rast podjetja je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na ta način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali enakega asortimenta proizvodov ter storitev (Tajnikar, 2000, str. 118). Pri svoji strategiji rasti lahko kot glavni cilj zasleduje povečanje obsega poslovanja in prihodka ali pa povečevanje profita.

Rast na osnovi **diverzifikacije** poslovanja pa je strategija, pri kateri se velikost podjetja povečuje z uvajanjem **novih proizvodov, storitev in novih trgov**. V osnovi poznamo tri načine diverzifikacije (Tajnikar, 2000, str. 133):

- ponudba novega proizvoda na novem trgu, kar včasih imenujemo **čista diverzifikacija**;
- ponudba novega proizvoda na že obstoječem trgu, kar včasih imenujemo **razvoj novega proizvoda**;
- ponudba obstoječega proizvoda na novem trgu, kar imenujemo **tržni razvoj**.

Tajnikar (2000, str. 129) vidi glavni razlog, zaradi katerih se posamezno podjetje odloči za rast na osnovi strategije diverzifikacije predvsem v tem, ker rast podjetja na generičen način ni več mogoča. Poleg same omejitve trga so ostali razlogi, ki govorijo v prid uporabe strategije diverzifikacije še: povečanje fleksibilnosti podjetja saj nastopa v več različnih panogah ali več različnih trgih, podjetje lahko izboljša izkoriščenost človeških in strojnih zmogljivosti, kompenzira učinke sezonskosti, podpre svoj temeljni program in odpravi konkurenčne slabosti.

Pod diverzificirano rast podjetij štejemo različne strategije sodelovanja. S **strategijami sodelovanja** tuje in domače podjetje zasledujeta vsak svoje cilje, ki jih lahko z eno od strategij sodelovanja hitreje, varneje in kar se da uspešno realizirata. Pri strategijah sodelovanja gre za zavestno usmeritev obeh strateških partnerjev k povezovanju kot možnosti za optimalen razvoj vseh udeleženi. Med strategije sodelovanja uvrščamo: **strategijo skupnih vlaganj**, strategijo nakupa in prodaje licenc, strategije spojitve, pripojitve in prevzeme, strategijo razvijanja dolgoročne proizvodne kooperacije, strategijo razvoja franšize, strategijo razvijanja dolgoročnega poslovnega sodelovanja na različnih področjih, kot so trženje ter raziskave in razvoj, ter strategije razvijanja strateških mrež. V tem diplomskem

delu se osredotočam na strategijo skupnih vlaganj kot eno od možnih strategij rasti in povezovanja dveh podjetij.

2 KLJUČNA ORODJA USTANOVITVE NOVEGA PODJETJA NA OSNOVI STRATEGIJE SKUPNIH VLAGANJ

2.1 "Predstartna" faza razvoja podjetja

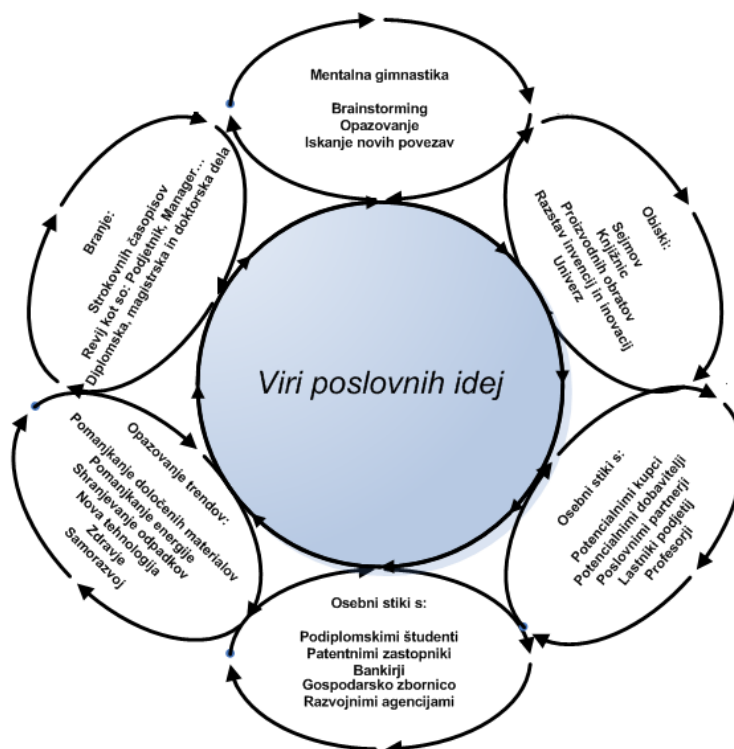
Podjetja se kot vse v življenju tekom svojega razvoja spreminjajo. Številni raziskovalci opredeljujejo in delijo ta razvoj z različnimi fazami oziroma modeli rasti in razvoja podjetij. Večina avtorjev se v svoji analizi različnih modelov rasti osredotoča na posamezne razvojne faze od rojstva do ukinitve podjetja. V tej diplomski nalogi me še posebej zanima "predstartna" faza v življenjskem ciklu podjetja. To je faza, v kateri podjetje pravnoformalno še ne obstaja, kar pa ne pomeni, da se v tej fazi ne odvijajo številne pomembne aktivnosti, ki imajo pomembno vlogo pri nadaljnjem razvoju in uspehu posameznega novega podjetja.

Za obdobje pred uradno ustanovitvijo podjetja, ko le-to v pravnoformalni in organizacijski obliki še ne obstaja, je značilna priprava na prvo fazo razvojnega cikla podjetja, ki jo izvaja podjetnik. V tem "predstartnem" obdobju podjetnik razvije svojo poslovno priložnost iz ideje, invencije, inovacije, prek poskusne proizvodnje v serijsko proizvodnjo, išče ustrezne partnerje, finance ter proučuje trg ter pravne vidike bodočega podjetja, ki naj bi ga ustanovil (Tajnikar, 2000, str. 50). V odvisnosti od velikosti in odvisnosti projekta, ki ga zahteva realizacija poslovne priložnosti je lahko "predstartno" obdobje zelo dolgo in finančno zahtevno. V tem obdobju so pomembne institucije spodbujanja podjetništva, inkubatorji in tehnološki parki, ki lahko z ustreznimi svetovalnimi programi in finančno pomočjo pripomorejo k hitrejši in varnejši realizaciji poslovnih priložnosti. Seveda pa je v tej fazi še vedno najpomembnejši podjetnik ali skupina posameznikov, ki verjamejo v produkt oziroma storitev, ki jo želijo pripeljati na trg.

2.2 Sistematično iskanje poslovnih idej

Vsi ljudje imajo ideje, a le redki med njimi so sposobni v ideji prepoznati poslovno priložnost, še redkejši so tisti, ki znajo to poslovno priložnost izrabiti, tako da jim prinaša dolgoročno vrednost (Rebernik & Repovž, 2000, str. 20). Ena od ključnih nalog povezovalnega podjetja bo prepoznavanje perspektivnih poslovnih idej in njihovih nosilcev (tuji strateški partnerji) ter transformacija identificirane poslovne ideje v poslovno priložnost za oba strateška partnerja na izbranem ciljnim trgu.

Slika 1: Različni viri poslovnih idej



Vir: Rebernik & Repovž, *Od ideje do denarja*, 2000, str. 20.

Viri poslovnih idej so številni, od opazovanja splošnih družbeno-ekonomskih trendov, iskanja novih povezav, branja strokovnih časopisov, člankov in publikacij, obiskov tematskih sejmov, razstav in knjižnic, osebnih stikov z uspešnimi poslovneži, bankirji, konzultanti in še bi lahko naštevali. Ključ do uspeha pa ni samo v pravi ideji, ampak v človeku oziroma skupini ljudi, ki jo uresničuje.

Dobra poslovna ideja pa še ni poslovna priložnost. Po mnenju Rebernika in Repovža (2000, str. 20) bi lahko poslovno priložnost opredelili kot pozitiven denarni tok (angl. *cash flow*), ki ga dosegamo s čim manjšim tveganjem. Za poslovno priložnost velja, da mora biti privlačna, trajna in vezana na izdelek ali storitev, ki bo kupcu zagotavljal oziroma zagotavljala vrednost. V članku Koliko je vredna dobra ideja (Kaučič, 2010, str. 1) avtor poudarja, da je veliko pomembnejši od dobre poslovne ideje sposoben podjetnik, ki lahko tudi iz povprečne poslovne ideje naredi veliko zgodbo. Prav ta zgodba, ki za kupca predstavlja neko vrednost, katere posledica je pozitiven denarni tok, predstavlja poslovno priložnost.

2.3 SWOT-analiza

SWOT-analiza je osnova za strateško odločanje, njeno bistvo pa je iskanje in zaznavanje poslovnih (razvojnih) problemov posameznega podjetja. Gre za klasičen način celovitega ocenjevanja podjetja (Pučko, 1999, str. 133). SWOT-analiza predstavlja začetek procesa oblikovanja strategije in od strateškega vodstva organizacije zahteva iskanje ravnotežja med

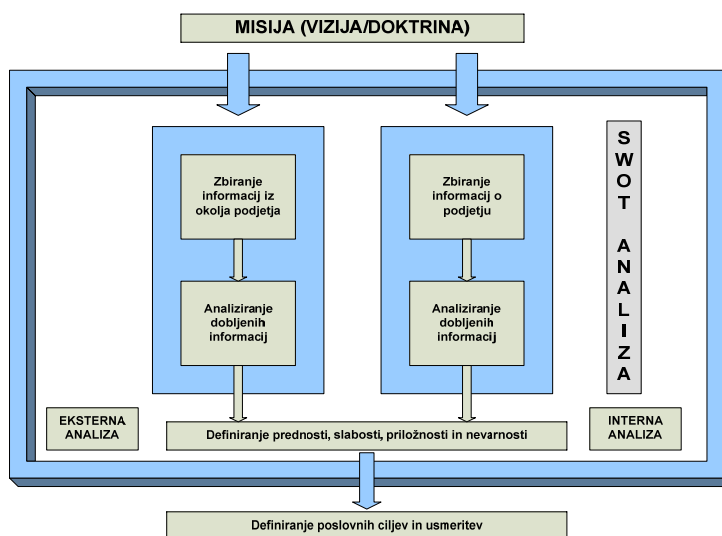
priložnostmi in širšim poslovnim okoljem ter notranjimi prednostmi organizacije, medtem ko mora po drugi strani paziti na nevarnosti širšega okolja in slabosti organizacije (Hunger & Wheelen, 1996, str. 142). V projektu ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj predstavlja SWOT-analiza pomembno orodje pri identifikaciji prednosti in slabosti posameznega strateškega partnerja ter prikazuje priložnosti in nevarnosti, ki jih za novo podjetje predstavlja njegovo zunanje okolje in povezovanje dveh strateških partnerjev. SWOT je namreč akronim za prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

SWOT-analiza sestoji iz dveh delov. Prvi del je interna analiza podjetja, pri kateri gre za iskanje njenih prednosti in slabosti. Z interno analizo management podjetja ugotavlja položaj podjetja v določenem trenutku ter na ta način spoznava lastne strateške prednosti. Šele s tem, ko se management začne zavedati prednosti in slabosti podjetja, je mogoče sprejemanje ustreznih sedanjih in prihodnjih odločitev (Treven v Mlakar, 2009, str. 4).

Drugi del SWOT-analize predstavlja eksterna analiza, ki ocenjuje poslovno okolje, v katerem podjetje deluje, to pa je razdeljeno na širše in ožje okolje. Pri širšem gre za splošne spremenljivke posameznih podokolij, ki niso v neposrednem stiku s kratkoročnimi aktivnostmi podjetja, vendar pa pogosto vplivajo na njegove dolgoročne odločitve. Širše okolje sestavljajo politično-pravno, gospodarsko, socio-kulturno ter tehnološko okolje (Hunger & Wheelen, 1996, str. 7).

SWOT-matrika prikazuje, kako lahko management uporabi prednosti podjetja za izkoriščanje tržnih priložnosti oziroma za izogibanje nevarnostim ter odpravljanje slabosti, in sicer v sklopu štirih tipov strategij. Na ta način je management podjetja primoran oblikovati tako strategije rasti kot tudi strategije krčenja. Na sliki 2 je prikazan proces SWOT-analize.

Slika 2: Grafični prikaz procesa SWOT-analize



Vir: S. Treven v E. Mlakar, SWOT analiza podjetja Šenk trade, 2009, str. 5.

2.4 Analiza poslovanja in organizacije podjetja

Analiza poslovanja podjetja nam pokaže težave v poslovanju podjetja in prednosti, ki jih ima podjetje. To fazo pogosto razdelimo na dva dela: **oceno poslovanja** in **opredelitev problemov** oziroma **diagnozo**. Prva spoznava problemska in prednostna stanja podjetja oziroma znake, druga pa ugotavlja vzroke, ki so do tega stanja pripeljali (Rozman et al., 1993, str. 85).

Pri ocenjevanju poslovanja najprej opredelimo, katere in koliko informacij bomo obravnavali pri oceni poslovanja podjetja, potem pa začnemo z zbiranjem informacij.

Eden od načinov analize poslovanja organizacij je tudi **primerjava z najboljšimi** (angl. *benchmarking*). Benchmarking je metoda nepretrganega procesa primerjanja podjetja z drugimi, predvsem vodilnimi in najboljšimi podjetji na svetu, katerega izvajanje omogoča iskanje, kritično presojanje in uvajanje ustreznih praks, ki podjetju zagotavljajo dolgoročno konkurenčno prednost (Noč, 2008, str. 22).

Največ informacij o poslovanju podjetja dobimo z **računovodskim analiziranjem**, ki obsega preučevanje računovodskih poročil. Pri analiziranju računovodskih izkazov se največkrat uporabljajo tri metode, in sicer metoda navpične analize, metoda vodoravne analize ter analiza s kazalniki (Igličar & Hočevár, 1997, str. 21). Na podlagi tovrstnih analiz dobimo pomembne informacije o uspešnosti poslovanja proučevanega podjetja v preteklem obdobju, o obsegu sredstev, s katerimi podjetje razpolaga, o zadolženosti podjetja in hitrosti rasti prihodkov. Na podlagi računovodskih analiz lahko prepoznamo posamezne vzroke problemskih stanj proučevanega podjetja.

Po Pučku (2005, str. 5-6) poteka zbiranje in analiziranje informacij tako za celotno poslovanje podjetja kot tudi za posamezne poslovne funkcije in poslovne prvine na naslednji način:

- pri **osnovnih sredstvih** analiziramo obseg, strukturo in dinamiko; odpisovanje in zastarevanje, kapaciteto in izkoriščenost kapacitet ter učinkovitost osnovnih sredstev;
- pri **obratnih sredstvih** analiziramo obseg, njihovo strukturo in hitrost obračanja. Pri tem analiziramo predvsem zaloge, terjatve do kupcev in denarna sredstva;
- pri **zaposlenih** nas zanimajo obseg, struktura in dinamika zaposlenih, izraba delovnega časa in proizvodne lastnosti zaposlenih. Pri strukturi najpogosteje preučujemo kvalificiranost, pri dinamiki pa fluktuacijo;
- pri **nabavi** analiziramo obseg in strukturo nabave, tok in ritmičnost nabave, nabavne poti, dobavitelje ter nabavne cene in stroške;
- v **proizvodnji** analiziramo obseg in strukturo, tok proizvodnje in potroške ter učinkovitost proizvodnje;
- v analizo **prodaje** vključujemo zlasti obseg in strukturo prodaje, tok prodaje, prodajne poti, kupce, prodajne pogoje ter prodajne cene in prodajne stroške;

- analiza **financiranja** vključuje obseg in strukturo virov, vlaganja, obseg in strukturo sredstev ter razmerja med viri in sredstvi;
- **analiza uspešnosti poslovanja podjetja** vključuje spremljanje in ocenjevanje obsega strukture poslovnega uspeha in poslovne uspešnosti, ocenjevanje ekonomičnosti poslovanja in produktivnosti dela. Osnovni dokument, na osnovi katerega se ugotavlja uspešnost poslovanja posameznega podjetja v obdobju enega leta, je izkaz poslovnega izida. Poleg samega čistega dobička se za ocenjevanje uspešnosti poslovanja uporabljajo različni kazalniki, ki prikazujejo uspešnost poslovanja iz različnih zornih kotov.

Poleg analize poslovanje se vse bolj uveljavlja tudi **analiza organizacije**.

Z analizo organizacije ugotavljamo njeno dejansko stanje in ga primerjamo z načrtovanim stanjem ali s sorodnimi podjetji. V procesu analize organizacije ocenjujemo organizacijske spremenljivke, ki se kažejo v formalizaciji pravil in postopkov, specializaciji in standardizaciji delovnih nalog, hierarhiji avtoritete, centralizaciji vodenja, kompleksnosti organizacijske strukture in profesionalizaciji zaposlenih. Analiza organizacije je torej spoznavanje konkretne organizacije, da bi izboljšali odločanje o njej ter dosegli čim večjo učinkovitost in uspešnost (Rozman, 2000, str. 22).

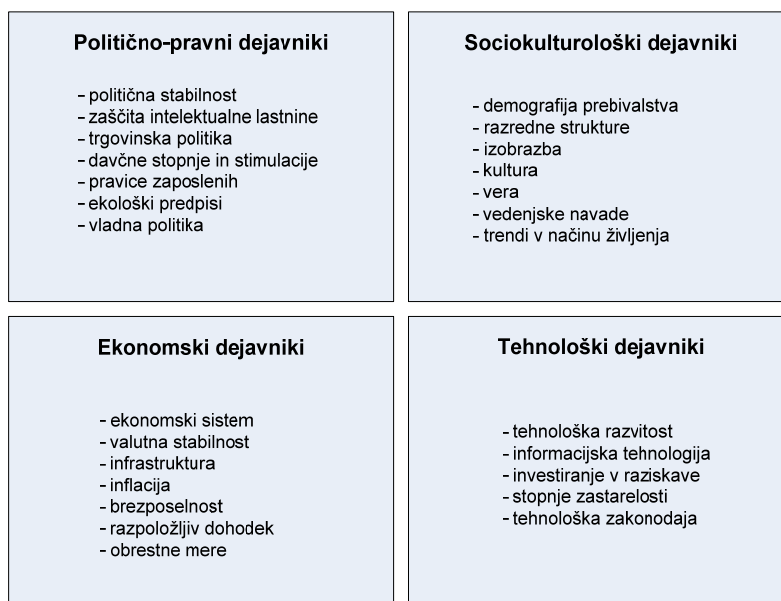
2.5 Ocenjevanje širokega in ožjega okolja

Analiza širokega okolja predstavlja orodje, ki bo v obravnavanem projektu v rokah povezovalnega podjetja. Strokovna ocena širokega in ožjega okolja izbranega ciljnega trga zagotavlja novemu podjetju dolgoročen obstoj ter zdravo poslovanje, ob tem pa omogoča odpraviti razna strateška presenečenja, ki se lahko pojavijo v negotovi prihodnosti (Hunger & Wheelen, 1996, str. 85). Podobno kot pri analiziranju poslovanja pripravimo tudi pri ocenjevanju širokega okolja ustrezne tabele, v katere zberemo podatke o proučevanem širokem okolju. Eden od načinov ocenjevanja širokega okolja podjetja predstavlja PEST-analiza. Oznaka PEST je akronim za **p**olitične, **e**konomske, **s**ocialno-kulturne in **t**ehnološke dejavnike širokega okolja podjetja. Na sliki 3 so prikazani le nekateri dejavniki, ki sestavljajo široko okolje posameznega podjetja.

Analiziranje in predvidevanje okolja lahko okvirno razdelimo na analizo širokega okolja in analizo panoge kot ožjega okolja po Porterju.

V projektu ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj se osredotočam na analizo panoge po Porterju, ki vključuje predvsem (Rozman, 1993, str. 109–118) predvidevanje panoge, konkurence, porabnikov in dobaviteljev.

Slika 3: Dejavniki PEST-analize



Vir: Net MBA – Poslovni center znanja, 2010.

Panoga kot ciljno okolje je hkrati tudi prodajni trg konkurentov v panogi, zato ocenjujemo privlačnost panoge in analiziramo prodajni trg. Za uspešnost podjetja v panogi ne zadošča samo razumevanje obstoječega stanja, temveč je treba predvideti tudi prihodnji razvoj (Marovt, 1998, str. 4–6).

Po Porterju (1998, str. 5) so konkurenčne silnice v panogi odvisne od naslednjih petih dejavnikov konkurence:

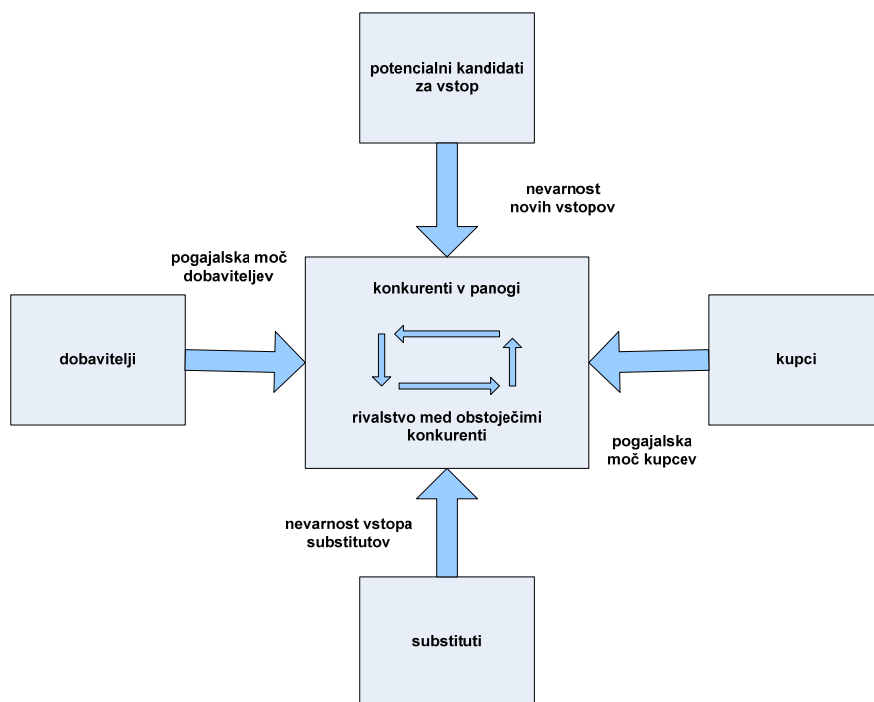
- vstopa novih konkurentov na trg;
- nevarnosti substitutov;
- pogajalske moči kupcev;
- pogajalske moči dobaviteljev;
- rivalstva med obstoječimi konkurenti.

Tržni segment ni privlačen, ko obstaja velika verjetnost vstopa **novih konkurentov** z dodatnimi zmogljivostmi ter znatnimi resursi, ki jim omogočajo povečevanje tržnega deleža. Povečevanje tržnega deleža pripelje do zniževanja cen ali do necenovne konkurence. Vstopne ovire za vstop novih konkurentov v panogo predstavljajo predvsem: ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, blagovna znamka, velik obseg naložb za vstop, dostopnost prodajnih kanalov, tehnološke zahteve in zakonodajne ovire. (Pučko, 1999, str. 127)

Tržni segment ni privlačen, ko za ponujeni proizvod obstaja enakovreden ali potencialni **substitut**, ki zadovoljuje enako potrebo izbranega kupca. Če so substituti cenovno ugodnejši in pritegnejo ciljne kupce, se kot posledica zgodi upad cen in dobička v tem tržnem segmentu.

Privlačnost panoge je odvisna tudi od **pogajalske moči kupcev**. Pogajalska moč kupcev narašča takrat, ko nastopajo koncentrirano ali organizirano, ko je proizvod nedefiniran in so nizki stroški prehoda k drugemu dobavitelju, ko predstavlja proizvod za kupca velik delež v njegovih stroških in ko je nizek dobiček kupcev in so zato občutljivi na cene.

Slika 4: Ocenjevanje privlačnosti panoge po Porterju



Vir: M. E. Porter, Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance 1998, str. 5.

Tako kot kupci tudi dobavitelji izrabljajo pogajalsko moč za dosego svojih ciljev. Privlačnost trga je odvisna od **dobaviteljev**, ki podjetju dobavljajo surovine, material in opremo. Njihova pogajalska moč je odvisna od stroškov spremembe dobavitelja, števila in koncentracije dobaviteljev, pomena obsega dobave za dobavitelja, nevarnosti integracij in velikosti podjetja v panogi.

Visoko **konkurenčen** trg ni privlačen, saj je možnost hitrega povečevanja tržnega deleža in dobičkonosnosti znotraj panoge majhna. V panogi, kjer je prisotno manjše število podjetij, ki so si po velikosti in moči bolj enakovredna, je stopnja tekmovalnosti večja kot v panogi, kjer nastopa veliko število različnih podjetij. Dejavnike konkurence in rivalstva znotraj panoge predstavljajo stopnja rasti panoge, razmerje med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, presežne zmogljivosti v panogi, diferenciacija proizvodov, blagovnih znamk, stopnja koncentracije ponudnikov, stopnja informiranosti znotraj panoge, pomen panoge za konkurente in ovire za izstop iz panoge.

Na osnovi teh petih konkurenčnih sil lahko podjetje opredeli najprimernejšo konkurenčno strategijo, na osnovi katere bo v prihodnosti ustvarilo izrazito konkurenčno prednost in se

tako pozicioniralo na izbranem ciljnem trgu. Pri tem je treba poudariti, da je v vsaki panogi moč petih konkurenčnih sil različna in se spreminja z razvojem panoge.

2.6 Mreženje

Ena od pomembnih storitev, povezovalnega podjetja bo široka mreža različnih poznanstev, ki bo omogočala lažji, hitrejši in bolj učinkovit proces povezovanja dveh strateških partnerjev na izbranem ciljnem trgu. V zvezi z vzpostavljanjem kontaktov s podjetji v tujini je eno od ključnih orodij zavestno mreženje. Kaj je bistvo mreženja in zakaj je za mala podjetja pomembno? Z razliko od velikih podjetij lastniki/managerji v malih podjetjih nenehno iščejo sredstva za realizacijo poslovnih idej. V teh prizadevanjih si pomagajo tudi z neformalnimi poslovnimi stiki, ki jih nujno potrebujejo za rast in razvoj podjetja. V družbenem in poslovnem okolju si tako lastniki/managerji prizadevajo za graditev mreže osebnih stikov, ki prerastejo v t. i. neformalne mreže ali omrežja povezav oziroma splet odnosov. Mreženje običajno vodi k razvoju tesnih zvez in odnosov med lastnikom managerjem in njegovimi povezavami v mreži (Košir, 2005, str. 27). Podjetja z mreženjem učinkoviteje pridobivajo nova znanja, razvijajo nove trge in si delijo stroške pri nabavi omejenih sredstev. Mreže pa ne nastajajo kar po čudežu, ampak se razvijajo in za razvoj potrebujejo naš čas in našo energijo.

2.7 Poslovni načrt

Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. Loteva se tako kratkoročnih kot dolgoročnih odločitev za prva tri leta dejavnosti. S tem poslovni načrt odgovarja na tri temeljna vprašanja: kje sem zdaj, kam grem, kako bom tja prišel (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 186).

Poslovni načrt je zaščitna znamka vsakega podjetniškega projekta (Tajnikar, 2000, str. 272). Poslovni načrt za novo podjetje, ki nastane na osnovi strategije skupnih vlaganj, ima določene posebnosti, ki so opredeljene z vsebino strategije skupnih vlaganj. Poslovni načrt prikazuje, kje sta obe podjetji danes, kakšna je zelena skupna bodočnost in po kateri poti naj bi jo dosegli. Nastajanje poslovnega načrta naj bi pritegnilo vse zaposlene iz vrhnjega in srednjega managementa in pogosto tudi ljudi iz operative v obeh sodelujočih strateških partnerjih.

Po mnenju Tajnikarja (2000, str. 273) je poslovni načrt najprej izdelek, ki je **namenjen** samemu podjetniku. Z njegovo pomočjo podjetnik preveri svojo poslovno idejo, sebe in svoje sodelavce. Namenjen pa je tudi številnim partnerjem podjetja. Običajno je najkoristnejši prav za pridobivanje investorjev. Investitorji v poslovnem načrtu običajno iščejo tržno orientacijo, tako da morajo avtorji poslovnega načrta največ prostora, časa in podrobnosti nameniti prav trgu. Iz poslovnega načrta morajo biti jasno razvidne, značilnosti trga za proizvod ali storitev, ali bo trg omogočal rast podjetja, kakšno je načrtovano povpraševanje

tudi na dolgi rok, vedno mora biti podlaga promocijskega in prodajnega načrtovanja, zlasti pa mora biti jasno, kako bo podjetnik, ki vodi tvegani posel, reagiral v tistih primerih, ko mu trg ne bo omogočal več nadaljnje rasti. S tega vidika mora biti izpeljana tudi tržna raziskava, ki pa je lahko tudi preprostejše narave. Moramo pa z njo konkretno in pragmatično prikazati in odgovoriti na vprašanja, ki smo jih zastavili. Investitor skozi poslovni načrt tudi preverja poslovodno ekipo, njeno zaokroženost in izkušnost. Obstaja načelo, ki ga pogosto upoštevajo investitorji, da je boljše imeti dobro ekipo in slab načrt kot obratno. Z vidika investitorja je tudi pomembno, da je v poslovnem načrtu zalo jasno tako imenovano "fokussiranje projekta". To pomeni, da je od vsega začetka natančno opredeljen trg, ki ga želi zasesti podjetje, z jasno zapisanimi kupci in tudi možnostjo rasti takega trga. Za investitorja so še zlasti pomembne jasne in dosegljive finance, saj je prav od njih odvisno, kako tvegana bo njihova naložba. Zato mora biti v poslovnem načrtu bilanca stanja, bilanca uspeha, bilanca denarnega toka in izračun točke preloma. Prav pri ustanovitvi novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj je pomembno, da investitorji ne zasledujejo vedno denarnih dobitkov v vsakem tekočem obdobju poslovanja oz. rasti podjetja, pač pa da gledajo bolj na to, kakšna bo rast podjetja in kako se z njo spreminja njegova vrednost. V prilogi 5 prikazujem strukturo poslovnega načrta za primer ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj.

2.8 Medkulturna pogajanja

Poznamo številne opredelitve pogajanj. V nadaljevanju navajam le nekatere izmed njih (Kavčič, 1996, str. 10–11):

- pogajanja lahko definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami; v kateri sta obe oziroma vse strani pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno spremenljivo rešitev;
- pogajanja so način, da dobimo tisto, kar si želimo, po najnižji možni ceni;
- pogajanja je mogoče definirati kot razpravo z namenom, da dosežemo sporazum glede neke pogodbe, dogovora ipd.;
- pogajanja so barantanja s popuščanji.

Kljub temu, da obstaja veliko število različnih opredelitev pogajanj, ostajajo temeljne sestavine pogajanj nespremenjene (Moran & Stripp, 1991, str. 72; Hrastelj, 1995, str. 372):

- pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki;
- stranki imata tako skupne kot tudi različne interese;
- ko vstopata v pogajalski postopek, imata pred seboj cilj: doseči sporazum;
- čeprav so pogajalske moči strank različne, naj bi bil sporazum obojestransko koristen.

Pri medkulturnih pogajanjih pa veljajo določena pravila, ki jih morajo pogajalci upoštevati, da bi se lažje soočili s tujo kulturo. Lewicki (2003, str. 369–372) navaja tri osnovna pravila, ki naj bi se jih držali pogajalci, ki sodelujejo v medkulturnih pogajanjih:

- spoznajte kulturo nasprotne strani;
- ne uporabljajte stereotipov;
- poiščite načine za premagovanje kulturnih ovir.

Neupoštevanje kulturnih razlik lahko vodi do napačnega razumevanja sporočil, kar vpliva na obnašanje pogajalcev v pogajanjih in s tem na rezultate pogajanj (Kavčič, 1996, str. 274). Ker je osnovni cilj povezovalnega podjetja zadovoljiti interese vseh sodelujočih v procesu pogajanj, bo osnovna strategija pogajanj povezovalnega podjetja tako imenovana strategija "dobim-dobim". Takšen pogajalski pristop pomeni, da so z izidom pogajanj zadovoljne vse strani, ki sodelujejo v pogajanjih sam rezultat pogajanj pa predstavlja najboljšo podlago za nadaljnje dolgoročno skupno sodelovanje vseh zainteresiranih strank (Kavčič, 1996, str. 59).

2.9 Postopek pravnoformalne otvoritve novega podjetja (Slovenija)

Postopek ustanovitve novega podjetja na območju Evropske skupnosti se je v zadnjih letih močno poenostavil. Kot je navedeno na spletnih straneh Evropske komisije (2010, 8. april), mora podjetnik pred samo ustanovitvijo novega podjetja na področju pravnih predpisov opredeliti pravnoorganizacijsko obliko novega podjetja, ki jih Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) določa kot: samostojni podjetnik posameznik, družba z omejeno odgovornostjo, družba z neomejeno odgovornostjo, delniška družba, komanditna družba ter komanditno-delniška družba.

Upravni postopki ustanovitve družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) potekajo tako, da družbeniki, ki so podjetje ustanovili, nakažejo na predhodni bančni račun osnovni kapital v znesku min. 7500 €. Po plačilu takse in zaključku postopka pri notarju ta sporoči ustanovitev sodnemu registru. Ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo se lahko izvede pri točki VEM ali pri notarju.

S pričetkom opravljanja dejavnosti postane podjetnik oziroma družba davčni zavezanec, zato se mora vpisati v davčni register. To stori z obrazci pri davčnem uradu ali preko spletne aplikacije e-Davki.

3 PROJEKT IN PROJEKTI MANAGEMENT

Da bi kar se da učinkovito realiziral identificirano in izbrano poslovno priložnost, potrebujem orodje, s katerim lahko hitro, kakovostno, stroškovno učinkovito in nadzorovano izpeljem realizacijo izbrane poslovne priložnosti. Glede na značilnosti projektov je ustanovitev podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj projekt, zato bom za učinkovito izvedbo posla uporabil kot orodje projektni management.

3.1 Projekt

3.1.1 Opredelitev projekta

Različni domači in tuji avtorji opredeljujejo projekt takole:

- projekt je zaključen proces izvajanja določenih del – aktivnosti, ki so med seboj logično povezane za doseganje ciljev projekta, z nadaljnjim povezovanjem aktivnosti pa se tako postopoma uresniči cilj in namen projekta (Hauc, 1995, str. 3);
- projekt je delovna naloga, ki zahteva organizacijo človeških, materialnih in finančnih virov na povsem nov način. To omogoča doseg edinstvenih kvalitativnih in kvantitativnih ciljev po danih specifikacijah in v okviru omejitev, predvsem stroškov in časa (Burke, 1999, str. 2);
- projekt je zaporedje enkratnih, kompleksnih in povezujočih se aktivnosti, ki imajo skupen cilj ali namen in morajo biti končane v točno določenem času z določenimi sredstvi in skladno s specifikacijo (Wysocki & McGary, 2003, str. 3).

Stare (1999, str. 30) opredeljuje projekt kot proces, ki je sestavljen iz povezanih in odvisnih aktivnosti, za katerimi stojijo ljudje in sredstva. Aktivnosti nas pripeljejo od enega do drugega vmesnega cilja in tako v določenem časovnem obdobju do končnega cilja. Glede na ta končni cilj je projekt ciljno usmerjen in predvsem časovno omejen, saj ima nek začetek in vnaprej določen datum zaključka. Projekt mora biti vodljiv, kar zahteva organiziranje in vodenje izvajanja za ves čas trajanja. Organiziranje se mora prilagoditi vrsti projekta in organizacijski strukturi, v kateri se projekt izvaja. Projekt je enkraten neponovljiv proces, ne glede na to, za katero področje človekove dejavnosti gre.

3.1.2 Značilnosti projekta

Na podlagi opredelitev različnih avtorjev lahko izluščimo bistvene značilnosti posameznega projekta kot na primer: enkratnost, končnost, ciljno usmerjenost, kompleksnost, povezanost projektnih aktivnosti in konfliktnost (Stare, 1999, str. 32).

Neponovljivost ali enkratnost pomeni, da se aktivnosti na kasnejših projektih ne ponavljajo v celoti, številu ali zaporedju. Neponovljivost se kaže tudi v tem, da kasnejši projekti nimajo opredeljenih enakih ciljev, namena, časa in da na njih ne dela enako število zaposlenih. Projekt ni ponavljajoč proces, torej ne gre za ponavljajočo nalogo, ki se izvaja trajno. Zaradi tega delo na projektu ne mora biti rutinsko.

Končnost je časovno omejen in ima omejeno področje delovanja. Projekt ima jasno določene in dogovorjene časovne omejitve, začetni in končni datum. Podobno kot organizmi imajo tudi projekti svoj življenjski cikel – začetek, razvoj, vrhunec, nazadovanje in zaključek.

Usmerjenost k cilju – projekt je ciljno orientiran, konča se s končnim produktom ali storitvijo. Cilj ima specifičen namen, ki mora biti jasno definiran.

Omejenost – Rosenau (1991, str. 1) poudarja tri razsežnosti ciljev. To so opis izdelka (tehnične zahteve), časovni načrt in proračun. Imenuje jih "trojna omejitev". Poleg tega ima projekt omejene resurse za izvedbo. Solina (1997, str. 23) med omejitve projekta šteje tudi to, da izvajalci in načrtovalci projektov nimajo popolne svobode. Upoštevati morajo določena pravila, predpise, standarde, strojno in programsko opremo, navade, zgodovinska dejstva, jezik, kulturo okolice, poslovno filozofijo, razpoložljivi kapital ipd.

Kompleksnost – projekt zadovoljuje kompleksne cilje, zato zahteva veliko število aktivnosti ter širok splet ljudi z različnimi veščinami, odgovornostmi in pristojnostmi. Kompleksnost projekta zahteva pazljivo koordiniranje in kontrolo rokov, prioritet, stroškov in izvajanja. Običajno je pomembna tudi koordinacija z drugimi projekti v podjetju, ker vsebuje izvajalce iz različnih oddelkov, krajev in držav.

Prepletenost aktivnosti – projekt sestavlja niz medsebojno prepletenih aktivnosti, ki jih je treba izvesti na poti do želenega cilja. Med seboj so odvisne, saj določene aktivnosti ne moremo začeti izvajati pred zaključkom predhodne.

3.1.3 Življenjski cikel projekta

Vsak projekt ima svoj začetek in zaključek. Celotna dejavnost poteka v več fazah, ki so si od projekta do projekta podobne, vendar ne enake. Zaradi raznolikosti projektov ni enotne členitve projektov na posamezne faze (Rozman & Stare, 2008, str. 17).

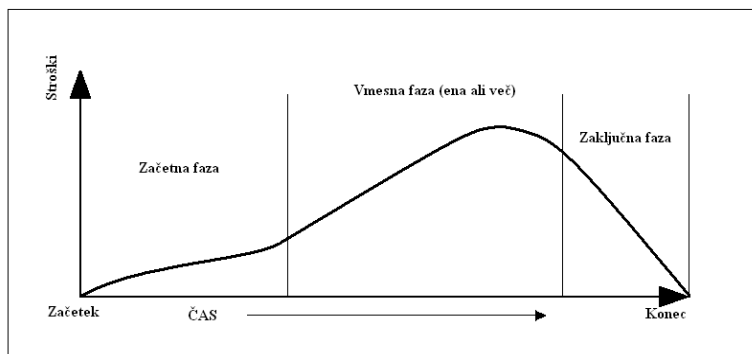
Vsaka faza je sestavljena iz enega ali več ciljev, ki jo sestavljajo. Ob zaključku posamezne faze se običajno izvede presoja oziroma preverjanje ciljev, ki so fazo sestavljali, z namenom, da se določi, ali naj se projekt nadaljuje v naslednjo fazo in ali je treba izvesti popravke. Ob prehodu v naslednjo fazo se poleg rezultata ocene te faze opravi tudi presoja časovnega in stroškovnega vidika projekta (Čoha, 2007, str. 14).

Število faz in njihovo poimenovanje je odvisno od vsebine in velikosti projekta. Tako v literaturi zasledimo razpon števila faz od štiri pa do dvanajst in več. Vsak projekt ima tri skupine faz (Čoha, 2007, str. 14):

- začetno ali inicialno fazo, v kateri se projekt vzpostavi;
- eno ali več vmesnih faz izvedbe projekta;
- zaključno fazo projekta, pri kateri projekt zaključimo in rezultate projekta predamo v uporabo.

Na sliki 5 prikazujem življenjski cikel projekta z navedenimi osnovnimi fazami. Na podlagi spodnje slike je moč razbrati, da je višina porabe virov (časa, napora in sredstev) v začetni fazi nizka, v vmesni fazi projekta močno narašča in strmo pada, ko se projekt približuje koncu.

Slika 5: Življenjski cikel projekta



Vir: PMBOK, 1996, str. 12.

3.2 Projektni management

3.2.1 Opredelitev projektnega managementa

Opredelitve projektnega managementa v strokovni literaturi se v osnovi delijo na procesne in tehnične. Procesne opredelitve poudarjajo načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje, medtem ko tehnične opredelitve poudarjajo pomen usklajevanja rokov, ljudi in drugih poslovnih prvin. V nadaljevanju navajam nekaj teh opredelitev.

Spinner (1997, str. 4) opredeljuje projektni management kot upravljanje časa, materiala, ljudi in stroškov z namenom izvedbe projekta v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov ter z ustrezno kakovostjo izvedbe in končnega produkta. Z uspešno izvedenim projektom naj bi dosegli določene ekonomske učinke.

PMI (Project Management Institute iz ZDA) opredeljuje projektni management kot veččino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih managerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času, kakovosti in zadovoljitvi potreb in pričakovanj udeležencev projekta (ZPM, 2010).

Projektni management je moč označiti kot organizacijsko funkcijo in proces: (1) ki zagotavlja, da različne projektne aktivnosti in njihovi izvajalci ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja projektnih ciljev (**tehnična opredelitev**); (2) ki svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od naročnika oziroma lastnika projekta, katerega izvršilno in

zaupniški organ je (**družbenoekonomska opredelitev**); (3) ki svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, uveljavljanja in kontroliranja projekta (**procesna opredelitev**) (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005, str. 109).

Povzamem lahko, da je bistvo projektnega managementa v usklajevanju aktivnosti, sredstev, ljudi in rokov, ki so povezani v obliki projekta. Usklajevanje aktivnosti ima za uspešnost projekta ključno vlogo, saj projekt sestavlja množica med seboj povezanih aktivnosti, ki morajo biti v procesu projektnega managementa učinkovito usklajene. Aktivnosti je treba usklajevati tako, da bo projekt zaključen v dogovorjenem roku, stroških in kakovosti. Izvedba posameznih aktivnosti projekta zajema sodelovanje in povezovanje strokovnjakov z različnih področij, ki jih je projektni manager vključil v projektni tim.

3.2.2 Projektni management kot proces

Projektni management sestavljajo faze načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole projekta (Rozman et al., 1993, str. 158), ki pa se ne ujemajo s fazami projekta. Večina avtorjev opredeljuje naslednje faze projektov: začetek projekta, načrtovanje, organiziranje, uveljavljanje, kontrola ter zaključek projekta. Nekateri avtorji vključujejo organiziranje v fazo načrtovanja, medtem ko je uresničevanje organizacije v fazi uveljavljanja. Te delitve organiziranja v fazo načrtovanja in uveljavljanja se v tem diplomskem delu držim tudi sam. Procesi projektnega managementa potekajo v vseh projektih tako, da jih lahko razvrstimo v naslednje skupine:

Začetni procesi – vključujejo aktivnosti priprave ali zagona projekta, ki zagotavljajo smiselnost izvajanja projekta. V začetni fazi tako opredelimo namen, cilje, okvirne vsebine projekta, imenuje se projektni manager in projektna ekipa (Rozman & Stare, 2008, str. 18).

Procesi načrtovanja projekta – vsebujejo strategijo in taktiko izvedbe projekta, časovni načrt s ključnimi dogodki in načrt stroškov. V načrtu je treba definirati vse aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta, in vire, potrebne za izvedbo posameznih aktivnosti. Sledi izdelava načrta aktivnosti v logičnem zaporedju in določanje rokov za izvedbo posameznih aktivnosti. Za vsako aktivnost se točno določi začetek in konec izvajanja. Za učinkovito vodenje projekta se opredelijo projektna organizacija, matrika zadolžitev in odgovornosti ter projektni informacijski sistem. Načrt projekta pripravi projektni manager s pomočjo projektnega tima.

Procesi uveljavljanja projekta – se nanašajo na vzpostavitev projektne organizacije, izvajanje aktivnosti in sprejemanje odločitev. Ti procesi vsebujejo štiri glavne elemente (Čoha, 2007, str. 18):

- **kadrovanje:** obsega iskanje in pridobivanje ustreznih strokovnjakov, izbiro kandidata za posamezno delovno mesto, usposabljanje in izobraževanje, ocenjevanje uspešnosti dela in

načrtovanje dela (Rozman et al., 1993, str. 198). Pri projektu je najpomembnejše kadrovanje projektnega managerja, ki mora na podlagi znanja in izkušenj sestaviti projektni tim, ki bo sposoben po načrtu projekta realizirati vse zastavljene cilje;

- **vodenje:** opredelimo ga kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenemu cilju (Rozman et al., 1993, str. 212). V projektih poteka vodenje običajno na participativen, demokratičen način in ne temelji na moči položaja. Manager mora s svojim znanjem in osebnostjo doseči, da bodo udeleženci projekta sledili skupnemu cilju;
- **komuniciranje:** osnova za učinkovito komunikacijo v projektnem timu so zaupanje, enakost in vzajemnost, s čimer se povečuje raven potrebnega vzdušja in ustvarjalnost celotnega tima;
- **motiviranje:** projektni manager mora identificirati in uporabiti motivacijske dejavnike, ki bodo člane tima vodili k zadovoljevanju potreb.

Procesi kontroliranja projekta – kontrola projekta se nanaša na trajanje aktivnosti, roke, zaposlene, sredstva in stroške. Ugotavlja odstopanje izvedbe od načrta in z ukrepanjem teži k uresničitvi načrta (Rozman et al., 1993, str. 159). Glede na cilje projekta kontroliramo predvsem trajanje projektov in roke, stroške ter kakovost oziroma učinke. Na ravni aktivnosti spremljamo njeno trajanje, rezultat in stroške, z vidika projekta pa preverjamo predvsem povezanost aktivnosti, roke, stroške in učinke projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 210). Na podlagi ugotovljenih odmikov izvedemo ukrepe za njihovo odpravo.

Procesi zaključevanja projekta – predstavljajo pregled rezultatov in dosežkov, zaključevanje nalog in razpustitev projektnega tima, pa tudi analizo izvajanja projekta, da bi iz analize lahko izluščili dobre prakse za projekte v prihodnosti (Čoha, 2007, str. 19).

Ker je glavni cilj diplomskega dela izdelati načrt konkretnega projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj, želim v nadaljevanju diplomskega dela podrobneje predstaviti prvi dve fazi projektnega managementa, to sta fazi načrtovanja in organizacije projekta.

3.2.3 Načrtovanje projekta

Načrtovanje projekta je zamišljanje rezultata in procesa dela. Pri načrtovanju projekta gre za usklajevanje aktivnosti tako, da bi bil čas trajanja projekta čim krajši. Obenem poskušamo znižati potrebno število zaposlenih, potreben obseg sredstev in stroške (Rozman & Stare, 2008, str. 71–72). Bistvene naloge, ki jih mora projektni tim izvesti v fazi načrtovanja, so: določitev projektnih ciljev, določitev aktivnosti in njihove medsebojne odvisnosti, časovna analiza projekta, analiza tveganj projekta, načrt poslovnih prvin in načrt stroškov.

Določitev projektnih ciljev – bistvena lastnost projekta je njegova ciljna usmerjenost. Z izvajanjem projekta želimo doseči nek zastavljen cilj. Cilje moramo vedno določiti pred

začetkom izvajanja projekta. Glede na časovno doseganje rezultatov ločimo končne in vmesne cilje projekta. Osnovna značilnost cilja je njegova opredeljenost s časom, v katerem naj bi ga dosegli. V primeru, da cilj nima določene časovne komponente, postane samo želja brez posebne ekonomske vrednosti. Cilj projekta lahko definiramo kot načrtovani rezultat, ki ga želimo doseči v nekem roku pri izvajanju projekta ali na koncu (Hauc, 2007, str. 34).

Določitev aktivnosti in njihove medsebojne odvisnosti – po določitvi končnega in vmesnega cilja je naslednja naloga projektnega managerja določitev vseh projektnih aktivnosti, ki jih je treba izvesti, da bi dosegli pričakovane rezultate. V ta namen se izdela lista aktivnosti, ki jih je treba v fazi izvajanja projekta tudi izvesti. Po določitvi vseh potrebnih aktivnosti sledi njihovo povezovanje v smiselno celoto, imenovano projekt. Vsaki aktivnosti razen zadnji določimo nadaljnje in neposredno nadaljnje aktivnosti.

Časovna analiza projekta – za izvedbo vsake aktivnosti je potreben čas. V časovni analizi projekta ocenimo trajanje vsake aktivnosti na podlagi preteklih izkušenj ob predpostavki, da smo za izvajanje projekta zagotovili vse potrebne (normalne) pogoje. Pod pojmom normalnih pogojev mislimo na primerno število usposobljenih članov tima in ostalih zaposlenih na projektu, njihova učinkovitost, primerni pogoji dela ter razpoložljivost opreme. Na podlagi ocenjenega trajanja aktivnosti lahko določimo želene roke zaključka posameznega delnega cilja in projekta kot celote. Pri časovni analizi ima pomembno vlogo kritična pot projekta. Kritična pot je najdaljša pot v mreži in predstavlja časovno najkrajši možni čas dokončanja projekta. Podaljšanje ali skrajšanje kritičnih aktivnosti vpliva na trajanje celotnega projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 91–92).

Analiza tveganja projekta – pri analizi tveganja projekta se identificira dejavnike, ki povzročajo tveganje in se jih razvrsti po stopnji verjetnosti, da bodo nastopila. Predlaga se nadzor nad dejavniki tveganja in priporoči aktivnosti, ukrepe za njihovo reševanje, zmanjšanje ali odpravo. Predvidi se tudi njihov vpliv na postavljene roke, stroške itd. ter poda oceno celotnega tveganja projekta (Kržič, 2009, str. 26).

Načrt poslovnih prvin – v načrtu poslovnih prvin opredelimo zaposlene, delovna, osnovna in finančna sredstva, ki so nujno potrebna za uspešno izvedbo projekta. V načrtu poslovnih prvin tako opredelimo potrebno število oziroma količino posameznih prvin za vsako aktivnost posebej.

Plan stroškov – doseganje čim nižjih stroškov ob zahtevani kakovosti učinka projekta je eden temeljnih ciljev projekta, zato so stroški sodilo pri mnogih odločitvah v projektih (Rozman & Stare, 2008, str. 101). Pri izvajanju aktivnosti projekta nastajajo materialni stroški, stroški dela in delovnih sredstev ter tuje storitve. Stroške, ki nastajajo na ravni projekta in jih ne moremo pripisati posameznim aktivnostim, pa lahko razdelimo na (Rosenau, 1991, str. 124–125) neposredne stroške dela, neposredne druge stroške, režijske stroške in splošne stroške projekta.

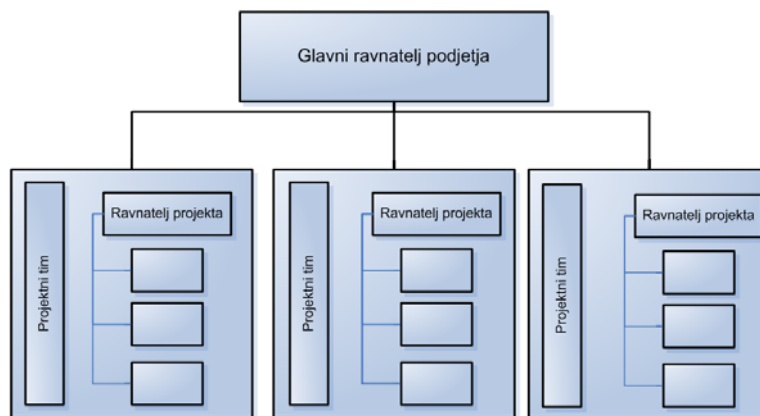
V načrtu stroškov projekta opredelimo stroške projekta po posameznih aktivnostih in po vrstah stroškov (delo, material, storitve, ideje). Po združitvi vseh načrtovanih stroškov po posameznih fazah lahko ocenimo celotne stroške posameznega projekta.

3.2.4 Načrtovanje organizacije projekta

Litke (2007, str. 168) projektno organizacijo opredeljuje kot določitev zadolžitev, odgovornosti, avtoritet in funkcij nosilcev projektnega managementa v projektu, njegovih delih ali posameznih aktivnostih, njihovih razmerij kot vzpostavljeno strukturo ter kot vgraditev projekta v organizacijo podjetja. Tako opredeljena projektna organizacija poleg usklajenega delovanja udeležencev v projektu zagotavlja tudi usklajenost v okviru podjetja.

Izbira organizacijske strukture – čista projektna organizacija je primerna predvsem za podjetja (konzultantska, gradbena), katerih glavna dejavnost je izvedba nekaj večjih spreminjajočih se projektov. Vsak projekt si lahko predstavljamo kot samostojno enoto, ki se od poslovnih enot razlikuje po tem, da se dejavnosti v projektih ne ponavljajo. Ko projekt zaključimo, gredo zaposleni na nove projekte, pri čemer se med projekti tudi prerazporejajo (Rozman & Stare, 2008, str. 166). Povezovalno podjetje vodi projektni manager, katerega glavna naloga je usklajevanje večjega števila projektov, ki se istočasno odvijajo znotraj povezovalnega podjetja. Vsak projekt je samostojna organizacijska struktura, za katerega se izračuna uspeh.

Slika 6: Poslovnoprosjektna ali čista projektna organizacijska oblika



Vir: R. Rozman & A. Stare, Projektni management ali ravnateljstvo projekta, 2008, str. 167.

Osnovne prednosti in slabosti takšnega tipa organiziranosti so (Rozman & Stare, 2008, str. 166):

- prednosti: samostojnost projektov in samostojna ugotovitev njihove uspešnosti, medsebojna pomoč izravnavanja med projekti, izmenjava izkušenj med projekti;
- slabosti: člani niso vedno polno zaposleni, prelivanje sredstev, člani izgubljajo stik z dogajanjem v podjetju, problem zaposlitve po koncu projekta.

Uporaba matrike pooblastil in odgovornosti – običajno v projektu posamezniki ne opravljajo le ene, ampak večje število aktivnosti. Prav tako pogosto v isti aktivnosti sodeluje večje število različnih sodelavcev. Da bi ohranili preglednost nad tem, kdo vse in s kakšno zadolžitvijo sodelujejo v posamezni aktivnosti v procesu načrtovanja projekta, nastaja matrika pooblastil in odgovornosti oziroma linijski grafikon odgovornosti. Z matriko pooblastil in odgovornosti določimo naslednje: odgovornost za projekt in izvedbo njegovih posameznih delov (do aktivnosti), s kom se je treba o čem posvetovati in kdo je lahko vprašan za mnenje, koga je treba o čem obvestiti in kdo lahko kaj odobri. Matrika pooblastil in odgovornosti določa udeležence v projektu in njihovo vlogo v posamezni aktivnosti (Rozman & Stare, 2008, str. 146). Konkreten primer matrike pooblastil in odgovornosti je priložen v prilogi 4.

4 PROJEKT USTANOVITVE NOVEGA PODJETJA NA OSNOVI STRATEGIJE SKUPNIH VLAGANJ

4.1 Uvod

Za lažje razumevanje projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganja želim v uvodu predstaviti nekaj ključnih predpostavk projekta in vlogo, ki jo bo v projektu imelo povezovalno podjetje.

Predpostavke projekta

- projekt ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj se navezuje na "predstartno" fazo v življenjskem ciklu nekega podjetja;
- v projektu sodelujeta tuje in domače podjetje, njuno povezovanje pa vodi povezovalno podjetje, ki preko projekta desetih storitev nudi obema zainteresiranima podjetjema pomoč pri vzpostavitvi novega podjetja na izbranem ciljnim trgu;
- z izrazom "domače podjetje" označujemo podjetje, ki posluje na izbranem ciljnim trgu, kjer bo ustanovljeno novo podjetje;
- z izrazom "tuje podjetje" označujemo podjetje, ki prihaja iz druge države, glede na izbrani ciljni trg, kjer bo ustanovljeno novo podjetje;
- po zaključenem procesu povezovanja podjetji ustanovita skupno mešano podjetje z lastniško strukturo 50 % : 50 %, kar predstavlja cilj projekta.

Vloga povezovalnega podjetja

Projekt ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj bi lahko izvedli podjetji, ki se želita povezati tudi sami. Ker pa je proces povezovanja dokaj zahteven in ker ponavadi podjetji, ki se povezujeta, pri tem nimata potrebnega znanja, izkušenj in virov, je za učinkovitejše in varnejše povezovanje smiselno poiskati svetovalno podjetje, ki poseduje znanje, izkušnje in potrebne vire za hiter, učinkovit, varen in uspešen zaključek povezovanja.

Vloga povezovalnega podjetja v projektu ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj bo tako:

- iskanje in presojanje poslovnih priložnosti;
- zbiranje informacij o poslovnem okolju, panogah in podjetjih na tujih in ciljnem trgu;
- ocenjevanje in povezovanje primernih kandidatov za povezovanje s strategijo skupnih vlaganj;
- izdelava celovitega projekta povezovanja dveh strateških partnerjev na izbranem ciljnem trgu (načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj);
- poslovno in pravno svetovanje (izdelava vseh poslovnih in pravnih dokumentov v procesu povezovanja dveh podjetij).

4.1.1 Kratek opis projekta

Projekt ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj je sestavljen iz desetih med seboj smiselno povezanih storitev, ki skupaj sestavljajo celovit projekt ustanovitve novega podjetja na izbranem ciljnem trgu. Projekt lahko v grobem razdelimo na šest vsebinskih sklopov. Ti vsebinski sklopi so: sistematično iskanje in presojanje poslovnih idej, ocenjevanje perspektivnosti poslovne ideje, predstavitev poslovne priložnosti obema potencialnima strateškima partnerjema, izdelava poslovnega načrta, predstavitev poslovnega načrta ter otvoritev novega podjetja.

V prvem vsebinskem sklopu je vloga povezovalnega podjetja iskanje in presojanje posamezne poslovne ideje. V ta namen člani povezovalnega podjetja na podlagi različnih informacijskih virov iščejo perspektivne poslovne ideje in njihove nosilce – uspešna podjetja v tujini, ki imajo izrazito konkurenčno prednost, so v zadnjih petih letih beležila hitro rast, so vodje v določeni tržni niši in še niso prisotni na izbranem ciljnem trgu. Na domačem trgu pa povezovalno podjetje išče kar najprimernejše domače podjetje, ki bi se glede na sorodnost dejavnosti, tehnološkega znanja, izkušenj ali pa potrebne infrastrukture prepoznalo kot potencialni partner tujemu strateškemu partnerju. Kot glavno orodje pri iskanju perspektivne poslovne ideje uporablja povezovalno podjetje javno dostopne poslovne informacije o poslovanju podjetij, ki jih želi povezati.

Da bi lahko ugotovili, ali je določena poslovna ideja tudi potencialna poslovna priložnost, mora povezovalno podjetje oceniti široko okolje izbrane države in oceniti privlačnost same panoge v izbrani državi. Pri oceni privlačnosti izbrane panoge v ciljni državi se povezovalno podjetje osredotoča na prodajni trg, merjenje in napovedovanje možne prodaje, ciljne kupce in konkurente v panogi. Na podlagi rezultatov izdelanih analiz se vodstvo povezovalnega podjetja odloči za izdelavo ponudbe glede poslovne priložnosti obema strateškima partnerjema. V ta namen izdela dokument, v katerem navede bistvene značilnosti in potenciale, ki jih identificirana poslovna priložnost na izbranem ciljnem trgu ponuja. V

Slika 7: Proces ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj



Na podlagi zbranih informacij, ki potrjujejo, da gre za perspektivno poslovno priložnost vzpostavi povezovalno podjetje prvi kontakt tako s tujim kot izbranim domačim podjetjem. Obema podjetjema predstavi poslovno priložnost in projekt sodelovanja. Pred pričetkom dolgoročnega sodelovanja in predstavitvijo vseh pomembnih informacij podpiše povezovalno podjetje z vsakim od zainteresiranih partnerjev dolgoročno pogodbo o sodelovanju. Po podpisu te pogodbe razkrije povezovalno podjetje vse ključne informacije glede samega projekta povezovanja.

Osrednji dokument projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj predstavlja poslovni načrt novega podjetja. V poslovnem načrtu so opredeljene vse konkretne informacije o obeh strateških partnerjih, sinergijskih učinkih povezovanja, ciljnem trgu, ekonomiki poslovanja, proizvodih in storitvah, načinu trženja, vodstveni in kadrovska strukturi, kritičnih tveganjih in izzivih, potrebnih finančnih virih in virih financiranja. Po izdelavi poslovnega načrta se ponovno pripravi obsežnejša predstavitev poslovne priložnosti obema strateškima partnerjema.

Po odobritvi poslovnega načrta s strani obeh strateških partnerjev se v procesu pravnoformalne opredelitve lastniške strukture opredeli vire financiranje ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj. V obravnavanem projektu je predpostavljeno, da oba strateška partnerja vložita enako količino kapitala ob ustanovitvi novega podjetja, kar pa seveda ni nujno in lahko v samem projektu sodelujejo tudi drugi viri financiranja. V zadnjem sklopu projekta se izvede še pravnoformalna otvoritev novega podjetja na izbranem ciljnem trgu, kar predstavlja zadnjo storitev, ki jo v procesu povezovanja dveh strateških partnerjev izvaja povezovalno podjetje. S to storitvijo se tudi zaključi "predstartna" faza novega podjetja, ki nastane na osnovi strategije skupnih vlaganj.

Načrtovano trajanje celotnega projekta je 191 delovnih dni, na projektu pa sodeluje 21 različnih strokovnjakov. Sodelujoči na projektu so razdeljeni v štiri skupine, in sicer glede na to, kateremu podjetju pripadajo. V povezovalnem podjetju na projektu sodeluje 6 zaposlenih, od katerih so štirje neposredno vključeni v projekt. Informatik in administrator pa na projektu sodelujeta posredno kot pomoč ostalim članom. Projektni tim poleg članov povezovalnega podjetja sestavljajo še trije zunanji svetovalci ter vodstveni kader iz vsakega od obeh strateških partnerjev, ki sodelujejo v projektu. Na podlagi izdelanega projekta znašajo predvideni stroški celotnega projekta **61.107,75 evrov**.

4.1.2 Namen projekta

Namen priprave načrta projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj je zaslužek povezovalnega podjetja, ki je nosilec celotnega projekta. V ta namen izdelava povezovalno podjetje skupek storitev, ki jih združi v projekt, ki ga ponudi domačemu in tujemu strateškemu partnerju. Z vsebinskim (strateškim) delom želi povezovalno podjetje prikazati priložnosti in nevarnosti povezovanja dveh strateških partnerjev, medtem ko je

osnovni namen projekta prikaz potrebnih aktivnosti, časa, stroškov in tveganj izvedbe projekta.

4.1.3 Cilj projekta

Glavni cilj projekta v "predstartni" fazi razvoja podjetja je pravnoformalna ustanovitev novega podjetja na izbranem ciljnem trgu. Za doseg končnega cilja pa je treba doseči vse delne cilje, ki so opredeljeni znotraj posameznih storitev. Cilj prve storitve je tako identifikacija dolgoročno perspektivne poslovne ideje. Cilj druge in tretje storitve je identifikacija primernih strateških partnerjev na tujem in domačem trgu, ki sta na podlagi analize dosedanjega poslovanja, velikosti razpoložljivih sredstev, znanja in izkušenj najbolj primerna za realizacijo določene poslovne ideje. Cilj četrte in pete storitve je izdelati analizo širokega in ožjega okolja izbranega ciljnega trga. Cilj šeste storitve je vzpostavitev kontakta s tujim in domačim podjetjem ter podpis pogodbe o sodelovanju. Cilj sedme storitve je izdelava poslovnega načrta za novoustanovljeno podjetje. Cilj osme storitve pa je podrobna predstavitev poslovnega načrta obema strateškima partnerjema. Cilj devete storitve je pravnoformalna opredelitev lastniške strukture novega podjetja. Cilj zadnje storitve, ki jo v projektu ponuja povezovalno podjetje, pa bo pravnoformalna otvoritev novega podjetja. S to storitvijo se projekt v "predstartni" fazi razvoja novega podjetja tudi zaključí.

4.1.4 Omejitve projekta

Omejitve pričujočega projekta lahko razdelimo na vsebinske, časovne in stroškovne. Uspešnost projekta in doseg zastavljenih ciljev je z vidika vsebinskih omejitev odvisna od perspektivnosti identificirane poslovne priložnosti, splošnih narodno-gospodarskih razmer ciljnega trga, privlačnosti izbrane panoge, stopnje zainteresiranosti obeh podjetij za skupen nastop na izbranem trgu, prevladujočih vrednotah in viziji obeh vodstvenih struktur in še mnogih drugih vsebinskih omejitev, od katerih je odvisna uspešnost realizacije samega projekta. Kar se tiče časovnih omejitev, sam projekt nima končnega datuma zaključka, saj je v posameznem procesu pogajanj nemogoče prisiliti vodstvu obeh podjetij, da se morata za nadaljnje korake odločiti v roku nekaj dni. V projektu se časovne omejitve nanašajo predvsem na storitve, ki jih povezovalno podjetje nudi v procesu povezovanja obeh podjetij. Vsaka storitev, katere nosilec je član povezovalnega podjetja, je časovno omejena in mora biti izvedena v načrtovanem času. Cilj je, da se storitve, katerih nosilec je povezovalno podjetje, izvedejo v času, ki je definiran v projektu. Kar se tiče stroškov projekta, se ti v največji meri nanašajo na stroške dela posamičnih članov povezovalnega podjetja, storitve zunanjih svetovalcev in institucij ter nakupa same poslovne ideje, če je le-ta plod povezovalnega podjetja. Stroški načrtovanja celotnega projekta bodo predhodno predstavljeni obema podjetjema in se bodo spreminjali v odvisnosti od števila porabljenih ur neposrednega dela na samem projektu, transportnih stroškov kot posledica obiskov in stroškov namestitvev v hotelih. Med ostale omejitve obravnavanega projekta pa lahko navedemo še določena pravila,

predpise, standarde, navade, zgodovinska dejstva, jezik, kulturo okolice in razpoložljivost kapital.

4.2 Načrt projekta

4.2.1 Strateške odločitve

V osnovi ima projekt ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj dva osnovna **vira financiranja** (domače in tuje podjetje). Stroške opravljenih storitev, ki se nanašajo na skupno novo podjetje, si obe podjetji delita v enakem razmerju, kot bo opredeljena lastniška struktura novega podjetja. Sredstva za pokrivanje stroškov projekta črpata obe podjetji iz tekočega poslovanja. Podjetji morata na mesečnem nivoju poravnati vse obveznosti do povezovalnega podjetja, ki nastanejo iz naslova neposrednih stroškov dela, uporabe informacijskih virov, neposrednih transportnih stroškov, stroškov prenočitev in ostalih stroškov, ki so neposredno vezani na samo izdelavo projekta. Začetno financiranje izvajanja projekta bo povezovalno podjetje pokrivalo iz lastnih finančnih virov, ki jih pridobiva z izvajanjem različnih pravno-poslovnih storitev na domačem trgu.

Po načrtu projekta bo **kadrovsko strukturo** projekta sestavljalo osemnajst posameznikov, ki bodo prihajali iz treh različnih organizacij, in trije zunanji strokovnjaki oziroma institucije, ki bodo v projektu sodelovali po potrebi. Vsak aktivni član projekta bo imel točno določene vloge, naloge in cilje, ki jih bo moral izvesti v načrtovanem času in predvidenih stroških. Najpomembnejšo vlogo pri sami izvedbi projekta bodo imeli člani povezovalnega podjetja, saj bodo v večini aktivnosti nosilci posameznih aktivnosti.

Tabela 2: Sodelujoči kadri v projektu

Št.	Povezovalno podjetje	Tuje podjetje	Domače podjetje	Zunanji svetovalci in institucije
1	Vodja projekta	Direktor tujega podjetja	Direktor domačega podjetja	Pravnik
2	Vizionar	Računovodja tujega podjetja	Računovodja domačega podjetja	Sodno zapriseženi cenilec podjetij
3	Analitik	Tržnik tujega podjetja	Tržnik domačega podjetja	Državne agencije za zbiranje podatkov
4	Tržnik	Kadrovik tujega podjetja	Kadrovik domačega podjetja	
5	Administrator	Vodja nabave tujega podjetja	Vodja nabave domačega podjetja	
6	Informatik	Vodja proizvodnje tujega podjetja	Vodja proizvodnje domačega podjetja	

Zunanji izvajalci projekta bodo posamezniki s specifičnimi znanji, ki pa v samem projektu načrtovanja novega podjetja niso zasedeni do te mere, da bi se izplačalo, da delujejo na projektu kot člani povezovalnega podjetja. Njihove storitve bo povezovalno podjetje naročilo,

po potrebi glede na zahtevnost in pomembnost posameznih aktivnosti. Zunanji izvajalci, ki sodelujejo v projektu, bodo opravljali naslednje storitve:

- **pravnik** – storitve oblikovanja in priprave pogodb, urejanja pravnih listin in postopkov, ki so predpisane s strani ciljne države, zakonodajno-pravno svetovanje;
- **sodno zaprisežen cenilec podjetij** – storitev vrednotenja sredstev, ki jih bosta oba strateška partnerja vložila kot osnovni kapital v novo podjetje;
- **državne agencije za zbiranje podatkov** – posredovanje različnih vrst podatkov, potrebnih za analizo okolja, in ostale storitve, ki so podporne pri ustanavljanju podjetja v "predstartni" razvojni fazi.

Predviden zaslužek povezovalnega podjetja bo v posameznem projektu ustanovitve novega podjetja odvisen od naslednjih dejavnikov:

- velikosti posameznega projekta;
- velikosti in uspešnosti dosedanjega poslovanja obeh strateških partnerjev;
- obsega opravljenih storitev (število ur);
- uspešnosti pogajanj;
- donosnosti in perspektivnosti posamezne poslovne priložnosti;
- interesa tujega strateškega partnerja za vstop na novo tržišče.

V obravnavanem projektu znaša predviden zaslužek povezovalnega podjetja 15.842,75 evrov. Ta zaslužek izhaja iz naslova vodenja, administracije in posredovanja poslovne priložnosti obema strateškima partnerjema. V obravnavanem projektu znaša načrtovana marža povezovalnega podjetja 35 % na neposredne stroške projekta.

Glavna **konkurenčna prednost** povezovalnega podjetja bo v kakovosti storitev, ki jih bo ponujalo na trgu. Pri tem se pod kakovostjo storitev razume dobra mreža poznanstev, strokovnost, znanje in izkušnje posameznih članov povezovalnega podjetja, hitrost izvedbe, kredibilnost in zaupnost podatkov ter celovitost ponudbe, kar predstavlja koncept od ideje do podjetja. Glede na želje in zahteve naročnika lahko povezovalno podjetje svojim kupcem ponudi vse potrebne storitve ustanovitve novega podjetja na izbranem ciljnem trgu na enem mestu.

4.2.2 Vmesni cilji in aktivnosti projekta

V nadaljevanju bom predstavil podrobnejše vsebinske opredelitve posameznih vmesnih ciljev projekta. V projektu je posamezen vmesni cilj opredeljen s posamezno storitvijo, ki jo povezovalno podjetje ponuja na trgu.

Cilj prve storitve je identifikacija dolgoročno perspektivne poslovne ideje. Za doseg tega cilja bo vizionar kot nosilec prve storitve sistematično zbiral informacije o perspektivnih

poslovnih idejah in nosilcih teh poslovnih idej v tujini. Zanimali ga bodo globalni trendi, najhitreje rastoče panoge v tujini ter uspešne poslovne prakse v Evropi in po svetu. Pri tem bo uporabljal orodja, kot so internet, poslovni mrežni sistemi, obiski tematskih sejmov, poslovne baze podatkov o poslovanju in boniteti podjetij, branje strokovnih revij in člankov in še bi lahko naštevali. Po identifikaciji zadostnega števila uspešnih in perspektivnih idej in nosilcev teh idej bo izdelal splošno bazo podatkov o potencialno zanimivih poslovnih priložnostih in podjetjih, ki že poslujejo v tej dejavnosti nekje v tujini. Skupne rezultate svojega raziskovanja bo združil v treh poročilih, ki bodo predstavljali osnovo za doseg cilja prve storitve povezovalnega podjetja.

Cilj druge in tretje storitve je identifikacija primernih strateških partnerjev na tujem in domačem trgu. Kot osnovni vir informacij bodo analitiku povezovalnega podjetja služili podatki o preteklem poslovanju in druge poslovne informacije, ki jih o poslovanju podjetij v tujini ponujajo različne bonitetne hiše. Poleg samih finančno-računovodskih informacij bo naloga analitika poiskati še ostale informacije o podjetju, predvsem o njihovih proizvodih in storitvah, prodajnih trgih, ciljnih kupcih, glavnih poslovnih partnerjih, viziji in poslanstvu, vrednotah, številu zaposlenih in ostale informacije, ki jih lahko najdemo na spletnih straneh podjetij in drugih informacijskih virih, ki so na voljo na spletu. Vse zbrane informacije o podjetjih na tujem in domačem trgu bo analitik povezovalnega podjetja združil v tabelah in poročilih o izbranih potencialnih strateških partnerjih.

Četrta storitev, ki jo izvaja povezovalno podjetje, je splošne narave in ni neposredno vezana na prve tri storitve, zato se lahko izvaja vzporedno s katero koli od prvih treh. Cilj četrte storitve je ocena širokega okolja ciljne države, to je države, v kateri bo poslovalo novo podjetje. V ta namen napravi tržnik podrobno oceno gospodarskega, tehnološkega, kulturnega, politično-pravnega in naravnega okolja izbrane države. S to storitvijo, ki jo vodi tržnik podjetja, želi povezovalno podjetje opredeliti glavne priložnosti in nevarnosti, ki jih ponuja široko okolje izbrane države. Pri zbiranju različnih informacij povezovalno podjetje sodeluje z različnimi državnimi agencijami in uradi, ki so glavni vir potrebnih makroekonomskih informacij o določeni državi. Za vsako podokolje širokega okolja izdela tržnik poročilo, ki je osnova pri odločanju o perspektivnosti določene poslovne ideje.

Zadnji korak v procesu preverjanja perspektivnosti poslovne ideje, ki ga mora povezovalno podjetje izvesti, preden vzpostavi kontakt z obema potencialnima strateškima partnerjema, je ocenjevanje privlačnosti izbrane panoge v izbrani državi. Lahko se namreč dogodi, da so pogoji, ki vladajo v panogi, pri tujem podjetju bistveno drugačni, kot jih lahko pričakujemo na ciljnem trgu. V ta namen izdela tržnik povezovalnega podjetja trženjsko in strateško analizo panoge. V trženjski analizi analizira ciljne kupce in konkurente, segmentira ciljni trg in opredeli tržno pozicioniranje ter oceni dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno prodajo novega podjetja. V strateški analizi panoge po Porterjevi metodi analizira rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi, nevarnost novih vstopov, nevarnost vstopa substitutov, pogajalsko moč kupcev in pogajalsko moč dobaviteljev. Z izdelavo dokumenta o sedanjem

stanju panoge in pričakovanem razvoju panoge v izbrani ciljni državi se zaključi peta storitev, ki jo v projektu ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj ponuja povezovalno podjetje. Z zaključkom analize izbrane panoge na izbranem ciljnem trgu dobi povezovalno podjetje celovito sliko o tem, ali je identificirana poslovna ideja tudi poslovna priložnost na izbranem ciljnem trgu.

Cilj šeste storitve je podpis pogodbe o dolgoročnem sodelovanju obeh izbranih strateških partnerjev s povezovalnim podjetjem. V ta namen mora povezovalno podjetje izdelati atraktivne ponudbe za oba strateška partnerja. V teh ponudbah so navedeni vsi ključni podatki iz predhodnih storitev, ki jih je povezovalno podjetje opravilo z namenom zbiranja potrebnih podatkov, ki potrjujejo, da je določena poslovna ideja tudi poslovna priložnost. Po izdelavi konkretnih ponudb bo projektni manager stopil v kontakt z vodstvom obeh strateških partnerjev. Na kratko bo predstavil poslovno priložnost in se dogovoril za sestanek. Na sestanku bodo člani povezovalnega podjetja predstavili poslovno priložnost in ponudili svoje nadaljnje storitve, ki jih je treba izvesti v "predstartni" fazi ustanovitve novega podjetja.

Po podpisu pogodbe o sodelovanju z obema strateškima partnerjema bo povezovalno podjetje v sedmi storitvi izdelalo poslovni načrt novega podjetja, ki bo nastalo na osnovi strategije skupnih vlaganj. Pri izdelavi poslovnega načrta bodo sodelovali vsi člani povezovalnega podjetja kot tudi vodstveni kader obeh strateških partnerjev. Vloga vodstvenega kadra obeh strateških partnerjev bo v posredovanju potrebnih informacij o poslovanju obeh podjetij, poslovnih procesih, neizkoriščenih infrastrukturi in drugih pomembnih podatkih, ki jih povezovalno podjetje ni uspelo pridobiti s prej omenjenih informacijskih virov. Poslovni načrt novega podjetja bo kot osrednji dokument povezovalnega projekta vseboval vse klasične sestavine poslovnega načrta in dodatke, ki se navezujejo predvsem na strategijo skupnih vlaganj. Z dodatkom mislimo predvsem na opis obeh strateških partnerjev, panog, v katerih delujeta, in njihovih proizvodov ter predvsem sinergijskih učinkov, ki jih za obe podjetji prinaša sodelovanje preko strategije skupnih vlaganj.

Po zaključku izdelave poslovnega načrta sledi predstavitev poslovnega načrta obema strateškima partnerjema. V ta namen bo povezovalno podjetje izdelalo predstavitev, v kateri bo posredovalo odgovore na vsa ključna vprašanja glede smiselnosti ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj. Na podlagi izčrpne predstavitve bosta vodstvi obeh strateških partnerjev sprejeli odločitev o skupnem sodelovanju oziroma bosta zavrnila predlog po ustanovitvi novega podjetja.

V primeru pozitivne odločitve obeh strateških partnerjev bo povezovalno podjetje kot deveto storitev ponudilo vodenje procesa pogajanj glede lastniške strukture novega podjetja in v deseti storitvi izvedlo pravnoformalno ustanovitev novega podjetja na izbranem ciljnem trgu. S to storitvijo se bo projekt ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj tudi zaključil.

4.2.3 Stroški in načrt financiranja projekta

V tabeli 3 prikazujem celotne stroške projekta, ki jih lahko razdelimo na neposredne in režijske stroške projekta (v odstotku od neposrednih stroškov). Pod neposredne stroške projekta uvrščamo stroške, ki nastanejo neposredno zaradi načrtovanja vseh potrebnih aktivnosti v "predstartni" fazi ustanovitve novega podjetja. To so neposredni stroški dela članov povezovalnega podjetja, stroški storitev zunanjih izvajalcev, stroški nočitev v tujini, stroški prevozov in stroški različnih državnih taks. Poleg navedenih neposrednih stroškov pa bosta za oba strateška partnerja dodatne stroške predstavljala še vodenje in administracija celotnega projekta. Seštevek teh stroškov nam da ceno celotnega projekta, ki v našem primeru znaša 61.107,75 evrov brez DDV. V tej ceni so vključene vse storitve, ki smo jih navedli v projektu, delež stroškov pa si bosta v primeru, ko je pobudnik skupnih vlaganj povezovalno podjetje, oba strateška partnerja razdelila na polovico. Strošek za posameznega strateškega partnerja bo tako v danem projektu znašal 30.553,88 evrov.

Poleg celotnih stroškov projekta v spodnji tabeli prikazujem še povprečne stroške projekta na mesec, ki predstavljajo mesečni prihodek povezovalnega podjetja z naslova izvajanja obravnavanega projekta.

Tabela 3: Načrtovani stroški projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj

Stroški projekta	Stroški celotnega projekta	Stroški projekta na mesec (9 mesecev)
Cena projekta	61.107,75 EUR	6.789,75 EUR
Režijski stroški	15.842,75 EUR	1.760,31 EUR
Strošek vodenja in administracije projekta (35 %)	15.842,75 EUR	1.760,31 EUR
Neposredni stroški projekta	45.265,00 EUR	5.029,44 EUR
Stroški dela članov povezovalnega podjetja	27.310,00 EUR	3.034,44 EUR
Stroški zunanjih storitev	12.175,00 EUR	1.352,78 EUR
Stroški prenočitev v tujini	4.400,00 EUR	488,89 EUR
Stroški prevoza (kilometrini)	650,00 EUR	72,22 EUR
Stroški državnih taks	730,00 EUR	81,11 EUR

Projekt izgradnje novega podjetja bosta financirala oba strateška partnerja. Sodelovanje povezovalnega podjetja pri financiranju projekta je možno le tedaj, ko bo šlo za perspektivno poslovno priložnost, ki zahteva relativno visoka začetna vlaganja, dobiček pa se načrtuje šele čez nekaj let. V tem primeru je možen strateški vstop povezovalnega podjetja v lastniško strukturo novega podjetja predvsem tako, da kot svoj delež vloži sredstva, ki bi jih sicer dobil od prodaje celotnega projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj.

4.2.4 Načrt obvladovanja tveganj projekta

Eden od osnovnih namenov izdelave projekta v "predstartni" fazi razvoja novega podjetja je ravno v zmanjševanju tveganj, s katerimi bi se novo podjetje soočilo v primeru slabe oziroma pomanjkljive izdelave različnih analiz, načrtov in strategij vstopa podjetja na novi trg. S pomočjo celovitega projekta v fazi pred samo ustanovitvijo podjetja se tako lahko izognemo velikim stroškom, ki lahko nastanejo zaradi površne identifikacije nekaterih tveganj, kot so: tveganja zaradi naravnega, pravnega, družbenega in ekonomskega okolja, tehnološka tveganja, tveganja zaradi delovnih sredstev ter tveganja zaradi dobaviteljev, vodstva družbe in zunanjih izvajalcev.

Tveganja v "predstartni" fazi razvoja novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj lahko v osnovi razdelimo na poslovna in projektna tveganja. Ker so poslovna tveganja bolj stvar strateške analize posamezne poslovne priložnosti, želim v nadaljevanju podrobneje predstaviti možna projektna tveganja projekta.

Med projektna tveganja lahko v obravnavanem projektu navedemo predvsem neustrezno ocenjevanje trajanja in stroškov projekta, izpustitev določenih aktivnosti iz načrta, zanemarjanje projektnih ciljev, uporabo nepopolnih informacij, nezadostno število članov projektnega tima, šibko motiviranost članov projektnega tima, neučinkovitost, neizkušenost in nestrokovnost projektnega managerja in drugih članov projektnega tima ter neustrezno informacijsko podporo v projektu. V izogib oziroma zmanjšanje zgoraj naštetih tveganj bodo člani povezovalnega podjetja kot nosilci projekta izdelali seznam ključnih tveganj in ukrepov. Poleg same identifikacije možnega tveganja bodo v seznamu opredeljeni še verjetnost samega dogodka, ocena posledic, pomembnost tveganja, lastnik (nadzornik) tveganja, simptomi tveganja in možni ukrepi za odpravo tveganj. Podrobnejša opredelitev tveganj projekta je prikazana v dveh tabelah v prilogah diplomske naloge.

4.2.5 Časovni načrt projekta

Iz slike 8 so razvidni začetek in konec projekta ter trajanje posameznih storitev, ki jih bodo nudili in izvajali člani povezovalnega podjetja. Ker gre za splošen prikaz projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj, je v časovnem načrtu predviden začetek projekta 4. 1. 2010. Po načrtu projekta traja projekt 191 delovnih dni in se zaključi 1. 10. 2010. Pri tem je v časovnem načrtu predvideno, da se ob sobotah in nedeljah ne dela, prav tako pa so upoštevani tudi dela prosti dnevi zaradi praznikov v Republiki Sloveniji. Podroben mrežni in časovni načrt je predstavljen v prilogi 1. V njem so opredeljeni cilji in aktivnosti, njihovo trajanje in izvajalci posamezne aktivnosti. V skladu z izvajanjem posameznih aktivnosti in povratnimi informacijami, ki jih bodo člani projektnega tima sporočali projektnemu managerju, bodo v fazi izvajanja projekta možne posamezne korekture časovnega načrta.

Slika 8: Osnovni časovni načrt projekta

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Quarterly Timeline											
					Qtr 1, 2010			Qtr 2, 2010			Qtr 3, 2010			Qtr 4, 2010		
					Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov
0	Projekt vzpostavitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj (Predstarna faza)	191 days	Mon 4.1.10	Fri 1.10.10												
1	1 Storitev 1: Sistematično iskanje poslovnih idej	13 days	Mon 4.1.10	Wed 20.1.10												
7	2 Storitev 2: Analiza poslovanja tujega podjetja	48 days	Thu 21.1.10	Tue 30.3.10												
67	3 Storitev 3: Analiza poslovanja več domačih podjetij	47 days	Wed 31.3.10	Mon 7.6.10												
132	4 Storitev 4: Ocenjevanje širokega okolja ciljne države	5 days	Mon 4.1.10	Fri 8.1.10												
139	5 Storitev 5: Ocenjevanje privlačnosti izbrane panoge v ciljni državi	19 days	Mon 11.1.10	Thu 4.2.10												
161	6 Storitev 6: Kontaktiranje izbranega tujega in domačega podjetja	11 days	Tue 8.6.10	Tue 22.6.10												
166	7 Storitev 7: Izdelava poslovnega račta novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj	24 days	Wed 23.6.10	Tue 27.7.10												
180	8 Storitev 8: Predstavitve poslovnega načrta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj	6 days	Wed 28.7.10	Wed 4.8.10												
184	9 Storitev 9: Pravno formalna opredelitev lastniške strukture novega podjetja	27 days	Thu 5.8.10	Fri 10.9.10												
190	10 Storitev 10: Pravno formalna otvoritev novega podjetja na cilj nem trgu	15 days	Mon 13.9.10	Fri 1.10.10												

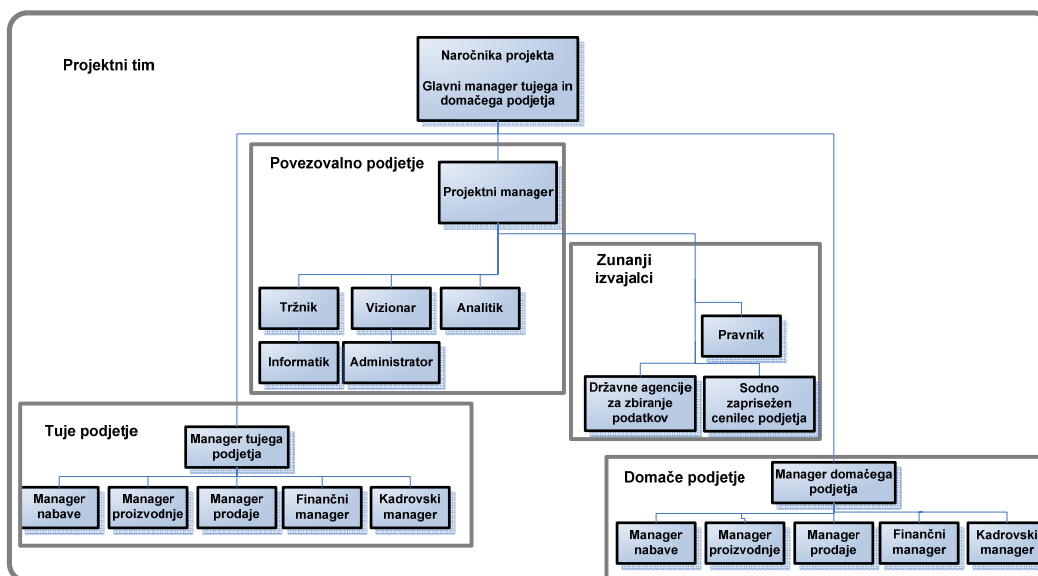
4.3 Organizacija projekta

4.3.1 Izbira projektne organizacijske strukture

V obravnavanem projektu je organizacijska struktura povezovalnega podjetja čista projektna organizacija. Tovrstna organizacijska struktura je najprimernejša za svetovalna podjetja, ki večino svojih dejavnosti opravijo v obliki nekaj večjih, spreminjajočih se projektov. Na sliki 9 je predstavljena organizacijska struktura celotnega projekta, kjer lahko vidimo, da ima osrednjo vlogo v projektu povezovalno podjetje. Povezovalno podjetje sestavlja šest članov, od katerih štirje neposredno sodelujejo pri izdelavi projekta, medtem ko administrator in informatik nudita administrativno in informacijsko podporo ostalim članom povezovalnega podjetja. Osrednjo vlogo v povezovalnem podjetju ima projektni manager, ki v danem projektu nastopa v več različnih vlogah. Projektni manager nastopa v obravnavanem projektu kot manager projekta, glavni manager povezovalnega podjetja in predlagatelj samega projekta. Naloge in zadolžitve znotraj projekta so jasno določene, tako da vsak član povezovalnega podjetja jasno ve, v katerih storitvah sodeluje. Vsaka storitev ima svojega nosilca, ki s svojim znanjem in sposobnostmi prevzema odgovornost za izvedbo določene storitve, katere nosilec je. Zaradi same narave projekta (enkratnosti in zahtevnosti) je ravnalni slog projektnega managerja participativen in demokratičen. Tudi sama komunikacija znotraj povezovalnega podjetja je pretežno neformalna in poteka med vsemi člani povezovalnega podjetja.

Ker povezovalno podjetje s tako maloštevilnim kadrom ne bi bilo sposobno samo izvesti projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj, pri izvedbi samega projekta sodelujejo še nekateri zunanji izvajalci (strokovnjaki). V projektu tako sodelujejo pravnik, sodno zaprisežen cenilec podjetij in državne agencije. Vsi zunanji izvajalci se v projektu pojavljajo kot podizvajalci in tako neposredno odgovarjajo projektnemu managerju.

Slika 9: Organizacijska struktura projekta



Po podpisu pogodbe o sodelovanju z obema strateškima partnerjema se organizacijska struktura projekta nekoliko razširi. Z namenom pridobivanja manjkajočih podatkov o obeh strateških partnerjih mora projektni manager vzpostaviti kontakt s širšim vodstvom obeh sodelujočih podjetij. Kot je razvidno iz slike 9, povezovalno podjetje in zunanji izvajalci projekta pri pripravi poslovnega načrta za novo podjetje pridobivajo potrebne podatke predvsem od managerjev posameznih poslovnih funkcij, s katerimi vzpostavijo neposreden kontakt ob privolitvi projektne managerja in obeh glavnih managerjev tujega in domačega podjetja. Kot je razvidno iz slike, se po podpisu pogodbe vzpostavi tudi klasično naročniško razmerje med obema strateškima partnerjema, ki želita ustanoviti novo podjetje, in povezovalnim podjetjem. Iz tega razmerja izhaja, da je projektni manager neposredno odgovoren za rezultate projekta ustanovitve novega podjetja v "predstartni" razvojni fazi obema glavnima managerjema zainteresiranih podjetij.

4.3.2 Matrika pooblastil in odgovornosti

Matrika pooblastil in odgovornosti določa udeležence v projektu in njihovo vlogo v posameznih aktivnostih ali vmesnih ciljih. S to matriko prikažemo, kdo je nosilec odgovornosti za projekt in izvedbo njegovih posameznih delov, s kom se je treba o čem posvetovati, kdo je lahko vprašan za mnenje, koga je treba o čem obvestiti in kdo lahko kaj odobri.

V matriki pooblastil in odgovornosti (Priloga 4), ki je izdelana za obravnavani projekt, so navedeni vsi vmesni cilji in ključni udeleženci projekta. Na podlagi rezultatov, ki jih daje matrika, lahko vidimo, da je najbolj zaposlen projektni manager, ki v različnih vlogah sodeluje pri realizaciji vsakega od vmesnih ciljev projekta. Prav tako lahko vidimo relativno

visoko zasedenost članov povezovalnega podjetja, medtem ko ostali udeleženci sodelujejo le pri realizaciji posameznih vmesnih ciljev.

Kar se tiče odgovornosti, lahko vidimo, da večino odgovornosti v projektu prevzemajo člani povezovalnega podjetja, še posebej pa projektni manager. Ta je zaradi svoje vloge objektivno odgovoren za realizacijo vseh vmesnih ciljev po predvidenih stroških, času in kakovosti. Poleg projektnega managerja pri realizaciji posameznih vmesnih ciljev prevzemajo odgovornosti uspešne realizacije tudi vizionar, analitik, tržnik in pravnik.

4.3.3 Poslovnik projekta

➤ Način komuniciranja med člani projektnega tima

V obravnavanem projektu sestavljajo projektni tim člani povezovalnega podjetja, zunanji izvajalci projekta in vodstvi obeh strateških partnerjev. Tako celoten projektni tim sestavlja 21 posameznikov. Za komunikacijo med člani povezovalnega podjetja lahko rečemo, da bo le-ta potekala na neformalnem nivoju na temelju medsebojnega spoštovanja vseh članov povezovalnega podjetja, medtem ko bo komunikacija povezovalnega podjetja z zunanjimi izvajalci in vodstvi obeh podjetij temeljila na bolj formalni poslovni retoriki. Za komunikacijo z zunanjimi izvajalci in vodstvom obeh podjetij bo v prvi vrsti odgovoren projektni manager, medtem ko se bodo ostali člani povezovalnega podjetja v neposredno komunikacijo vključevali po potrebi. Projektni tim bo formalno vodil projektni manager, ki bo v komunikaciji vzpodbujal predloge pojasnjevanja in dogovarjanje med člani projektnega tima. Ker gre v obravnavanem projektu za sodelovanje s tujimi strateškimi partnerji, bo projektni tim za komunikacijo poleg običajnih komunikacijskih kanalov (pisni, telefon, elektronska pošta) pri svojem delu pogosto uporabljal tudi video konference. Ta oblika komuniciranja s tujimi naročniki bo vsem sodelujočim partnerjem prihranila precej denarja in časa, ki bi ga sicer porabili za pogoste sestanke in potovanja. Enkrat tedensko bo projektni manager organiziral in vodil sestanke, na katerih bodo sodelovali vsi aktivni člani, ki bodo v danem trenutku izvajali določene aktivnosti ali pa bodo v bližnji prihodnosti pričeli z izvajanjem. Tedenski sestanki bodo potekali preko video konferenc s pomočjo programskega orodja Skype. Na sestankih bodo vsi prisotni seznanili projektnega managerja s potekom izvajanj in težavami, s katerimi se srečujejo. Poleg tedenskih sestankov s člani projektnega tima bo projektni manager redno komuniciral tudi z vodstvi obeh podjetij v tujini kot tudi z vsemi zunanjimi izvajalci na projektu. Organizacija sestankov z zunanjimi izvajalci in naročniki projekta bo potekala po potrebi v odvisnosti od težav, ki se bodo pojavljale pri procesu izvajanja projekta.

➤ Redni sestanki tima

Redni sestanki projektnega tima se bodo odvijali enkrat tedensko preko video konference, in sicer vsak ponedeljek ob 14. uri. V večini primerov bo sestanek vodil projektni manager, v

odvisnosti od izvajanja določene aktivnosti pa lahko sestanek vodi tudi član tima, ki ima pri izvajanju posamezne storitev ključno vlogo. Na sestankih bodo sodelovali vsi sodelujoči v posamezni storitvi, ki se bo v danem obdobju izvajala, projektni manager in oba naročnika. Vsak sestanek bo moral biti predhodno pripravljen (sobota do 10. ure), kar pomeni, da bo moral vodja sestanka navesti namen ter dnevni red sestanka, ki ga bo vodil. Po zaključku sestanka bo izdelan zapisnik s ključnimi sklepi, ki so bili sprejeti s strani vseh sodelujočih. Sklepi bodo opredeljeni po vsebini, nosilcu izvajanja in času izvedbe posameznega sklepa. Pred začetkom obravnave novih točk dnevnega reda bo projektni tim preveril uspešnost izvajanja sklepov, ki so bili sprejeti na predhodnih sestankih.

➤ **Poročanje članov tima**

Projektni manager bo informacije o poteku izvajanja projekta od članov projektnega tima pridobival na formalen in neformalen način. Pridobivanje informacij bo tako potekalo preko pisnih poročil o poteku izvajanja projekta, preko kratkih kontrolnih sestankov z odgovornimi izvajalci posameznih aktivnosti ter preko tedenskih sestankov. Poleg formalnih virov zbiranj informacij bo projektni manager pridobival potrebne informacije tudi z neformalnimi pogovori z izvajalci in njihovim opazovanjem ter spremljanjem govoric med člani tima in širše. Bistvene informacije o stanju izvajanja posameznih aktivnosti se bodo nanašale predvsem na čas izvajanja in zamude, prekoračitve načrtovanih stroškov in morebitna odstopanja od želene kakovosti posameznih storitev.

➤ **Poročanje projektnega managerja vodstvu obeh strateških partnerjev**

Projektni manager in vodstvu obeh podjetij se bodo sestajali po potrebi v odvisnosti od težav in potreb, ki jih bo povzročalo samo izvajanje projekta. Sicer bo povezovalno podjetje na mesečnem nivoju izdajalo mesečno poročilo o poteku izvajanja projekta, v katerem bodo v nekaj točkah opredeljene vse bistvene značilnosti izvajanja projekta z vidika časa, stroškov in kakovosti rezultatov opravljenih storitev. V mesečnem poročilu bodo prav tako podane nadaljnje aktivnosti, ki sledijo in predvideni ukrepi reševanja težav. Mesečno poročilo bo v pisni obliki poslano preko elektronske pošte obema naročnikoma projekta.

➤ **Sodelovanje z zunanjimi izvajalci in svetovalci**

V projektu izgradnje novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj sodelujejo trije zunanji izvajalci. Zunanji izvajalci v projektu nastopajo kot podizvajalci povezovalnega podjetja in zanj opravijo določene strokovne naloge, za katere izvedbo povezovalno podjetje nima usposobljenega lastnega kadra. Zunanji izvajalci s svojim delom tako odgovarjajo projektnemu managerju, ki jih za njihove storitve tudi plača. Med zunanjimi izvajalci in povezovalnim podjetjem gre za običajno poslovno sodelovanje, pri katerem zunanji izvajalec za svoje opravljene storitve povezovalnemu podjetju izstavi fakturo. Povezovalno podjetje si

bo prizadevalo za večkratno sodelovanje s posameznimi zunanjimi sodelavci na določenem trgu, če se ti izkažejo za kakovostne, zanesljive in cenovno sprejemljive.

4.3.4 Projektni informacijski sistem

Da bi zagotovili kar se da kakovostno bazo podatkov za podporo pri odločanju, bo projektni manager v projektu zbiral podatke o izvajanju projekta, ki se bodo navezovali na trajanje izvedbe posamezne aktivnosti in morebitne zamude, dejanske stroške opravljenih storitev ter vzdušje in motiviranost članov projektnega tima. Podatke bo zbiral na nivoju posameznih storitev, ki se bodo v danem trenutku izvajale. Za celovito zbiranje in upravljanje s podatki bo povezovalno podjetje uporabljalo informacijski sistem in programska orodja, ki so prikazana v tabeli 4. S pomočjo teh programskih orodij bodo člani povezovalnega podjetja lažje in učinkoviteje načrtovali, izvajali in kontrolirali celoten projekt ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj. Vsi dokumenti, ki bodo nastali v času izvajanja projekta, se bodo shranjevali na Gmail docs računu, ki ga bo projektni manager odprl za posamezen projekt. Da ne bi prihajalo do zlorab podatkov, bodo imeli dostop do Gmail docs računa samo izbrani izvajalci projekta.

Tabela 4: Informacijski podsistemi in programska orodja projekta

Informacijski pod sistemi	Programska orodja
Načrtovanje	MS Project
Ravnanje s sredstvi	MS Project
Uravnavanje izvajanja projekta	MS Project
Sledenje in nadzor projekta	MS Project
Evidenca objekta projekta	MS Word
Projektna dokumentacija	MS Word
Ekonomika projekta	MS Excel
Tarife in urne postavke sodelujočih	MS Excel
Podatki o informacijskih virih	MS Excel
Seznam zunanjih sodelavcev	MS Excel
Komunikacija med sodelujočimi na projektu	Skype
Videokonference	Skype
Elektronska pošta	Gmail
Baza poročil	Gmail docs

SKLEP

V globalnem poslovnem okolju, ko so konkurenčni pritiski na podjetja iz dneva v dan večji in ko informacijska tehnologija vsakodnevno spreminja tradicionalne načine poslovanja in zbližuje še tako oddaljene si trge, ni prostora za počasnost, neodločnost in zaprtost. Edino, kar šteje, so rezultati. Nujnost nenehne rasti in razvoja tako velikih kot majhnih podjetij je edina stalnica, ki podjetjem zagotavlja dolgoročno uspešnost in preživetje v globalnem konkurenčnem boju. Ko podjetja treščijo ob zid rasti se pojavi vprašanje, kako naprej. Eno od možnih poti nadaljnjega razvoja predstavljajo skupna vlaganja dveh ali več podjetij na izbranem ciljnem trgu. Sama odločitev za iskanje in povezovanje s strateškimi partnerji pa ni dovolj. Proces povezovanja mora biti zaradi zahtevnosti in obsežnosti ustrezno načrtovan, voden in kontroliran. Zaradi vsega zgoraj naštetega je smiselno k strategiji skupnih vlaganj pristopiti s projektnim pristopom, ki je neke vrste garant za pregledno, učinkovito in uspešno realizacijo samega procesa povezovanja.

Skupna vlaganja predstavljajo eno od možnih strategij diverzificirane rasti posameznega podjetja, najpogosteje v primeru, ko generična rast za podjetje ni več mogoča. Opredeljujemo jih kot srednjeročen ali dolgoročen projekt različnih pravnih oblik, v katerem sodelujeta dva ali več partnerjev, ki prihajata iz različnih držav. Osnovni namen povezovanja dveh strateških partnerjev je v uresničevanju skupnih ciljev, ki bi jih sicer posamezno podjetje težje oziroma sploh ne doseglo. Povezovanje v obliki skupnih vlaganj poteka preko prenosa raznih sredstev, človeških virov in predvsem znanj (tehnoloških, trženjskih, organizacijskih, finančnih), ki jih posedujeta obe podjetji. Glede na to, za kako močno pravnoformalno obliko se v procesu povezovanja odločita oba strateška partnerja, možne oblike sodelovanja delimo od strokovne pomoči določenega podjetja do pravnoformalne najmočnejše povezave, to je lastniškega skupnega vlaganja, katerega rezultat je novo nastalo podjetje. V samem procesu povezovanja je ključno iskanje sinergijskih učinkov, ki so rezultat uspešnega povezovanja. Postavitve jasnih ciljev povezovanja in kriterijev, na podlagi katerih posamezno podjetje izbere strateškega partnerja, predstavlja eno od ključnih nalog v procesu povezovanja. Poleg notranjih dejavnikov povezovanja pa na povezovanje preko skupnega vlaganja vpliva tudi široko okolje posamezne države. Pri tem so tuji strateški partnerji še posebej občutljivi na splošno gospodarsko stanje ter politično pravni sistem izbrane ciljne države. Za tujega strateškega partnerja morajo biti zagotovljeni določeni standardi, kot so politična stabilnost, ugoden davčni režim, delovanje pravne države in gospodarska stabilnost. Skupna vlaganja predstavljajo priložnost za hitrejše, varnejše in stroškovno bolj učinkovito rast posameznega podjetja, tako velikega kot majhnega.

Kot rezultat uspešnega procesa lastniškega povezovanja dveh strateških partnerjev nastane novo majhno podjetje. Da bi se le-to kar se da hitro in uspešno razvijalo, moramo že v "predstarni" fazi razvoja podjetja vzpostaviti trde temelje, na katerih je možna hitra rast novega podjetja. V ta namen uporabljajo člani povezovalnega podjetja pri svojem delu razvoja novega podjetja različna orodja in znanja, s katerimi preverjajo realne možnosti

določene poslovne ideje. Z orodji kot na primer strateška analiza podjetja (SWOT), analiza poslovanja in organizacije podjetja, ocenjevanje širokega in ožjega okolja izbrane ciljne države člani povezovalnega podjetja preverjajo, ali je identificirana poslovna ideja tudi poslovna priložnost. Z zavestnim mreženjem in vzpostavljanjem kontaktov v tujini in na domačem trgu pa si člani povezovalnega podjetja prizadevajo vzpostaviti kar se da široko mrežo potencialnih strateških partnerjev, ki bi sodelovali v projektih skupnih vlaganj. Ostala uporabna orodja, ki jih v obravnavanem projektu uporabljajo člani povezovalnega podjetja, so še znanja iz medkulturnih pogajanj in izdelave poslovnega načrta.

Da je projektni pristop več kot primeren za ustanovitev novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj, izhaja iz samih značilnosti projekta, ki so opredeljene kot neponovljivost ali enkratnost, usmerjenost k cilju, omejenost, kompleksnost in prepletenost aktivnosti. Vse te značilnosti projektov so skupne tudi procesu ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj. Za kakovostno izvedbo projekta v "predstartni" fazi razvoja novega podjetja je tako ključno obvladovanje časa, ljudi, tveganj in stroškov, ki nastajajo v projektu. Bolj kot je projekt obsežen, več ima posameznih aktivnosti in udeležencev, težje ga je učinkovito upravljati in dosegati zastavljene cilje. Za bolj učinkovito izvajanje projektov tako uporabljamo projektni management, s pomočjo katerega načrtujemo, organiziramo, vodimo in kontroliramo projekt po njegovih posameznih fazah. V tem diplomskem delu še posebej izpostavljam načrtovanje, saj se obravnavani projekt nahaja v tej razvojni fazi. Pri procesu načrtovanja so bistvene naloge projektnega tima določitev projektnih ciljev, določitev aktivnosti in njihove medsebojne odvisnosti, časovna analiza projekta, analiza tveganj projekta, načrt poslovnih prvin in načrt stroškov. Poleg vsega naštetega je za nadaljnjo učinkovito izvedbo projekta pomembno še ustrezno načrtovanje organizacije projekta.

Za predstavljen projekt ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj bi lahko rekli, da gre za tvegan projekt, predvsem v njegovi začetni razvojni fazi, ko mora povezovalno podjetje najti, navdušiti in prepričati oba strateška partnerja za sodelovanje pri projektu povezovanja. Negotovost se kaže v izbiri prave poslovne priložnosti in strateških partnerjev ter pridobivanju zadostnih virov financiranja. Prav tako gre za zahteven projekt, saj je treba biti v procesu združevanja še posebej pozoren na povezovanje dveh različnih kultur, katerih navade, vrednote in prepričanja so nemalokrat v nasprotju. V takšnih projektih je treba postaviti še posebno jasne cilje, ki jim sledijo vsi člani projektnega tima. Zaradi vsega zgoraj naštetega je za povezovalno podjetje ključnega pomena, da v svojih vrstah goji vrednote, kot so pogum, vztrajnost in vera v pozitiven rezultat, saj so to vrednote, ki so v začetni fazi razvoja novega podjetja ključne za uspešno realizacijo izbrane poslovne priložnosti. Znanje, izkušnje, informacije, poznavanje ciljnega okolja, kulture in jezika pa tako predstavljajo glavne oblike pomoči, ki jih povezovalno podjetje preko svojih storitev nudi obema strateškima partnerjema za uspešen začetek nove poslovne poti na izbranem ciljnem trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
2. Burke, R. (1999). *Project Management: Planning & Control Techniques*. Chichester: Yohn Wiley & Sons.
3. Čoha, I. (2007). *Projektni management pri razvoju novih izdelkov: primer podjetja Fructal* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dimovski, V., Penger S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Evropska komisija. (2010, 8. april 2010). *Ustanovitev podjetja – Slovenija*. Najdeno 8. aprila 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/slovenia/index_sl.htm
6. Hauc, A. (1995). *Projektni management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
7. Hauc, A. (2007). *Projektni management* (2. izdaja). Ljubljana: GV Založba.
8. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Hunger, D. & Wheelen, T. (1996). *Strategic management* (5th ed.). New-York: Addison-Wesley Publishing Company.
10. Igličar, A. & Hočevan, M. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Kaučič P. (2010, 1. februar). Koliko je vredna dobra ideja? *Podjetnik*, str. 1.
12. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanj*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Košir, A. (2005). *Strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Kržič, N. (2009). *Planiranje projektov v manjšem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Lewicki, R. J., Barry, B., Saunders, D. M. & Minton, J. W. (2003). *Negotiation* (4th ed.). London: Mc Graw Hill.
16. Litke, H. D. (2007). *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. (5. Auflage). München, Wien: Carl Hanser Verlag.
17. Marovt, M. (1998). *Kultura podjetja in konkurenčno okolje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Mlakar, E. (2009). *SWOT analiza podjetja Šenk trade* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Moran, T. R. & Strip G. W. (1991). *Successful international business negotiations*. Houston: Gulf Publishing Company.
20. Net MBA – Poslovni center znanja. Najdeno 22. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.netmba.com/strategy/pest/>.
21. Noč, P. (2008). *Primerjalna analiza trženjskega spleta hotelov Jezero in Jelovica* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

22. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The free press.
23. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje* (2. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja* (2. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Project Management Institute (1996). *A Guide to Project management Body of Knowledge*. Upper Darby: Project Management Institute.
26. Rebernik, M. & Repovž, L. (2000). *Od ideje do denarja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Rosenau, M. D. Jr. (1991). *Successful Project Management*. New York: Van Nostrand Reinhold.
28. Rozman, R., (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Rozman, R., (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Slovensko združenje za projektni management (ZPM). Najdeno 12. aprila 2010 na spletnem naslovu: <http://sl.zpm-si.com/projektni-management/>.
33. Solina, F. (1997). *Projektno vodenje razvoja programske opreme*. Ljubljana: Fakulteta za elektrotehniko in Fakulteta za računalništvo in informatiko.
34. Spinner, P. (1997). *Project management: principles and practices*. New Jersey: Prentice Hall.
35. Stanjko, M. (2002). *Skupna vlaganja kot oblika vstopa na indijski trg – Primer: Iskraemeco* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Stare, A. (1999). *Strateški in projektni management razvoja novih izdelkov*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
37. Šuštar, B. (1992). *Vzpostavljanje in ohranjanje ravnotežnih in stabilnih odnosov med partnerji v dinamičnem modelu skupnih vlaganj* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
39. Tavzes, M. (urednik) (2002). *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
40. Vukmir, B. (1994). *Ugovori o zajedničkim ulaganjima*. Zagreb: Informator.
41. Wysocki, K. R. & McGary, R. (2003). *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme*. Indiana: Wiley Publishing.
42. White, E. (1983). *Channels and Modalities for the Transfer of Technology to Public Enterprises in Developing Countries*. Ljubljana: International Center for Public Enterprises in Developing Countries.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Računalniški izpis časovnega načrta projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj	1
Priloga 2: Seznam ključnih tveganj projekta.....	3
Priloga 3: Seznam ključnih tveganj in ukrepov projekta	4
Priloga 4: Matrika pooblastil in odgovornosti v projektu	5
Priloga 5: Struktura poslovnega načrta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj	6

Priloga 1: Računalniški izpis časovnega načrta projekta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
0	Projekt ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj (Predsttarina faza)	191 days	Mon 4.1.10	Fri 1.10.10										
1	1 Storitvev 1: Sistematično iskanje poslovnih idej	13 days	Mon 4.1.10	Wed 20.1.10										
2	1.1 Zbiranje informacij	8 days	Mon 4.1.10	Wed 13.1.10										
5	1.2 Izdelava splošne baze podatkov o dolgoročno perspektivnih poslovnih idejah	3 days	Thu 14.1.10	Mon 18.1.10										
6	1.3 Izdelava predloga treh najperspektivnejših poslovnih idej in njihovi lastnikov	2 days	Tue 19.1.10	Wed 20.1.10										
7	2 Storitvev 2: Analiza poslovanja tujega podjetja	48 days	Thu 21.1.10	Tue 30.3.10										
8	2.1 Opredelitev vizije in poslanstva podjetja	1 day	Thu 21.1.10	Thu 21.1.10										
9	2.2 Spremljanje in ocenjevanje stalnih sredstev	2 days	Fri 22.1.10	Mon 25.1.10										
12	2.3 Spremljanje in ocenjevanje globlji vih sredstev	1 day	Tue 26.1.10	Tue 26.1.10										
14	2.4 Spremljanje in ocenjevanje kadrov	2 days	Wed 27.1.10	Thu 28.1.10										
17	2.5 Spremljanje in ocenjevanje trženja v podjetju	9 days	Fri 29.1.10	Thu 11.2.10										
27	2.6 Spremljanje in ocenjevanje prodaje	7 days	Fri 12.2.10	Mon 22.2.10										
35	2.7 Spremljanje in ocenjevanje nabave	4 days	Tue 23.2.10	Fri 26.2.10										
40	2.8 Spremljanje in ocenjevanje proizvodnje	3 days	Mon 1.3.10	Wed 3.3.10										
45	2.9 Spremljanje in ocenjevanje financiranja	2 days	Thu 4.3.10	Fri 5.3.10										
48	2.10 Spremljanje in ocenjevanje kulture podjetja	2 days	Mon 8.3.10	Tue 9.3.10										
51	2.11 Spremljanje in ocenjevanje organizacijske strukture podjetja	3 days	Wed 10.3.10	Fri 12.3.10										
56	2.12 Opredelitev zunanji h služb podjetja	2 days	Mon 15.3.10	Tue 16.3.10										
57	2.13 Spremljanje in ocenjevanje poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja	5 days	Wed 17.3.10	Tue 23.3.10										
61	2.14 Opredelitev strategij podjetja	4 days	Wed 24.3.10	Mon 29.3.10										
65	2.15 Spremljanje in ocenjevanje znanja podjetja	1 day	Tue 30.3.10	Tue 30.3.10										
66	2.16 Izdelava poslovnega poročila za tuje podjetje	3 days	Wed 24.3.10	Fri 26.3.10										
67	3 Storitvev 3: Analiza poslovanja več domači h podjetij	47 days	Wed 31.3.10	Mon 7.6.10										
68	3.1 Opredelitev želeni h sinergijskih učinkov	1 day	Wed 31.3.10	Wed 31.3.10										
69	3.2 Nabor primemih podjetij na domačem trgu	1 day	Thu 1.4.10	Thu 1.4.10										
70	3.3 Opredelitev vizije in poslanstva podjetja	1 day	Fri 2.4.10	Fri 2.4.10										
71	3.4 Spremljanje in ocenjevanje stalni h sredstev	2 days	Tue 6.4.10	Wed 7.4.10										
74	3.5 Spremljanje in ocenjevanje globlji vih sredstev	1 day	Thu 8.4.10	Thu 8.4.10										
76	3.6 Spremljanje in ocenjevanje kadrov	2 days	Fri 9.4.10	Mon 12.4.10										
79	3.7 Spremljanje in ocenjevanje trženja v podjetju	9 days	Tue 13.4.10	Fri 23.4.10										
89	3.8 Spremljanje in ocenjevanje prodaje	7 days	Mon 26.4.10	Wed 5.5.10										
97	3.9 Spremljanje in ocenjevanje nabave	4 days	Thu 6.5.10	Tue 11.5.10										
102	3.10 Spremljanje in ocenjevanje proizvodnje	3 days	Wed 12.5.10	Fri 14.5.10										
107	3.11 Spremljanje in ocenjevanje stroškov proizvodnje	1 day	Mon 17.5.10	Mon 17.5.10										
109	3.12 Spremljanje in ocenjevanje financiranja	2 days	Tue 18.5.10	Wed 19.5.10										
112	3.13 Opredelitev razmerja med strukturo virov in strukturo sredstev	1 day	Thu 20.5.10	Thu 20.5.10										
114	3.14 Spremljanje in ocenjevanje kulture podjetja	2 days	Fri 21.5.10	Mon 24.5.10										

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Qtr 3, 2010				Qtr 4, 2010			Qtr 1, 2011			Qtr 2, 2011	
					Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May
161	6 Storitve 6: Kontaktiranje izbranega tujega in domačega podjetja	11 days	Tue 8.6.10	Tue 22.6.10												
162	6.1 Vpostavitev kontakta	2 days	Tue 8.6.10	Wed 9.6.10												
163	6.2 Predstavitve poslovne priložnosti	1 day	Thu 10.6.10	Thu 10.6.10												
164	6.3 Čakanje	7 days	Fri 11.6.10	Mon 21.6.10												
165	6.4 Podpis pogodbe o sodelovanju s povezovanim podjetjem	1 day	Tue 22.6.10	Tue 22.6.10												
166	7 Storitve 7: Izdelava poslovnega načrta novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj	24 days	Wed 23.6.10	Tue 27.7.10												
167	7.1 Povzetek	1 day	Wed 23.6.10	Wed 23.6.10												
168	7.2 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve tujega podjetja	2 days	Thu 24.6.10	Mon 28.6.10												
169	7.3 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve domačega podjetja	2 days	Tue 29.6.10	Wed 30.6.10												
170	7.4 Strategija skupnih vlaganj	1 day	Thu 1.7.10	Thu 1.7.10												
171	7.5 Tržna raziskava in analiza za novo podjetje	2 days	Fri 2.7.10	Mon 5.7.10												
172	7.6 Ekonomika poslovanja podjetja	1 day	Tue 6.7.10	Tue 6.7.10												
173	7.7 Načrt trženja	3 days	Wed 7.7.10	Fri 9.7.10												
174	7.8 Načrt razvoja	2 days	Mon 12.7.10	Tue 13.7.10												
175	7.9 Vodstvena skupina in kadri	1 day	Wed 14.7.10	Wed 14.7.10												
176	7.10 Splošni terminski plan	1 day	Thu 15.7.10	Thu 15.7.10												
177	7.11 Kritična tveganja in izzivi	2 days	Fri 16.7.10	Mon 19.7.10												
178	7.12 Finančni načrt	4 days	Tue 20.7.10	Fri 23.7.10												
179	7.13 Pridobivanje in upravljanje z viri	2 days	Mon 26.7.10	Tue 27.7.10												
180	8 Storitve 8: Predstavitev poslovnega načrta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj	6 days	Wed 28.7.10	Wed 4.8.10												
181	8.1 Izdelava predstavitev poslovnega načrta v obeh jezikih	4 days	Wed 28.7.10	Mon 2.8.10												
182	8.2 Predstavitev poslovnega načrta tujemu podjetju	1 day	Tue 3.8.10	Tue 3.8.10												
183	8.3 Predstavitev poslovnega načrta domačemu podjetju	1 day	Wed 4.8.10	Wed 4.8.10												
184	9 Storitve 9: Pravno formalna opredelitev lastniške strukture novega podjetja	27 days	Thu 5.8.10	Fri 10.9.10												
185	9.1 Opredelitev vloženih sredstev obih strateških partnerjev	3 days	Thu 5.8.10	Mon 9.8.10												
186	9.2 Vrednotenje vloženih sredstev	10 days	Tue 10.8.10	Mon 23.8.10												
187	9.3 Formuliranje pogodbe	3 days	Tue 24.8.10	Thu 26.8.10												
188	9.4 Pogajanja	10 days	Fri 27.8.10	Thu 9.9.10												
189	9.5 Podpis pogodbe	1 day	Fri 10.9.10	Fri 10.9.10												
190	10 Storitve 10: Pravno formalna otvoritev novega podjetja na cilj nem trgu	15 days	Mon 13.9.10	Fri 1.10.10												
191	10.1 Opredelitev pravno organizacijske oblike novega podjetja	1 day	Mon 13.9.10	Mon 13.9.10												
192	10.2 Nakazilo osnovnega kapitala na predhodni bančni račun	1 day	Tue 14.9.10	Tue 14.9.10												
193	10.3 Overitev podpisov	1 day	Wed 15.9.10	Wed 15.9.10												
194	10.4 Vpis v sodni register	1 day	Thu 16.9.10	Thu 16.9.10												
195	10.5 Plačilo sodne takse	1 day	Fri 17.9.10	Fri 17.9.10												
196	10.6 Prejem odločbe o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dejavnosti	1 day	Wed 29.9.10	Wed 29.9.10												
197	10.7 Vpis v davčni register	1 day	Thu 30.9.10	Thu 30.9.10												
198	10.8 Otvoritev računa podjetja pri banki	1 day	Fri 1.10.10	Fri 1.10.10												
199	10.9 Izdelava štampiljke	1 day	Thu 16.9.10	Thu 16.9.10												

Priloga 2: Seznam ključnih tveganj projekta

Št. tveganja	Potencialno tveganja	Aktivnost	Verjetnost dogodka (%)	Ocena posledic (evro)	Pomembnost tveganja (evro)
1	Pomanjkanje pravih poslovnih idej	Sistematično iskanje poslovnih idej	30	2.840,00	852,00
2	Nekakovostni primarni podatki o širokem okolju ciljne države	Ocenjevanje širokega okolja ciljnega trga	20	2.420,00	484,00
3	Dolgotrajno pridobivanje potrebnih podatkov o izbrani panogi	Ocenjevanje privlačnosti izbrane panoge v ciljni državi	25	2.960,00	740,00
4	Nepripravljenost razkrivanja notranjih podatkov	Izdelava poslovnega načrta novega podjetja	20	19.180,00	3.836,00
5	Nezadostno sodelovanje širšega vodstva obeh podjetij pri izdelavi poslovnega načrta	Izdelava poslovnega načrta novega podjetja	30	3.000,00	900,00
6	Nestrinjanje s predlaganim poslovnim načrtom	Predstavitev poslovnega načrta	40	15.080,00	6.032,00
7	Težave v komunikaciji	Vzpostavitev kontakta z obema podjetjema	60	1.000,00	600,00
8	Slaba kakovost storitev zunanjih izvajalcev	Vrednotenje vloženih sredstev	30	5.000,00	1.500,00
9	Izločanje povezovalnega podjetja iz projekta	Predstavitev projekta strateškima partnerjem	20	37.803,00	7.560,60

Priloga 3: Seznam ključnih tveganj in ukrepov projekta

Št. tveganja	Opis tveganja	Aktivnost	Lastnik tveganja	Pomembnost tveganja (evro)	Obvladovanje tveganja	
					Simptom	Ukrep
1	Vizionar ne najde kakovostnih informacijskih virov pridobivanja informacij o perspektivnih poslovnih idejah.	Sistematično iskanje poslovnih idej	Vizionar	852,00	Dolgoročno neperspektivne poslovne ideje	Pomoč ostalih članov pri iskanju perspektivne poslovne ideje
2	Podatki o širokem okolju države so zastareli in nepopolni	Ocenjevanje širokega okolja ciljnega trga	Tržnik	484,00	Nenavadni podatki	Pridobivanje primarnih podatkov še iz drugih virov
3	Informacijski viri, o izbrani panogi so skopi in nezadostni.	Ocenjevanje privlačnosti izbrane panoge v ciljni državi	Tržnik	740,00	Pomanjkanje podatkov	Samostojno zbiranje podatkov o panogi
4	Nezaupanje do povezovalnega podjetja.	Izdelava poslovnega načrta novega podjetja	Projektni manager	3.836,00	Skrivanje podatkov, ki jih povezovalno podjetje potrebuje pri izdelavi poslovnega načrta	Podpis posebne pogodbe o zaupnosti pridobljenih podatkov
5	Vodilni kadri po posameznih poslovnih funkcijah ne želijo sodelovati s povezovalnim podjetjem.	Izdelava poslovnega načrta novega podjetja	Projektni manager	900,00	Slaba komunikacija v projektnem timu	Pogovor s širšim vodstvom obeh podjetij
6	V posameznih točkah poslovnega načrta se podjetji ne strinjata s predlaganimi rešitvami.	Predstavitev poslovnega načrta	Projektni manager	6.032,00	Pritožbe	Izdelava alternativnih rešitev
7	Težave v komunikaciji zaradi neznanja jezika.	Vzpostavitev kontakta z obema podjetjema	Projektni manager	600,00	Nerazumevanje	Najem prevajalke
8	Zamujanje, visoki stroški, slaba kakovost storitve.	Vrednotenje vloženih sredstev	Zunanji izvajalec	1.500,00	Nestrinjanje z ocenami vrednosti vodstev obeh podjetij	Izdelava dodatnih ocen
9	Vodstvu strateških partnerjev se začeta samostojno pogovarjati o projektu skupnih vlaganj.	Predstavitev projekta strateškima partnerjem	Vodja projekta	7.560,60	Izogibanje, nesodelovanje	Podpis pogodbe o sodelovanju s povezovalnim podjetjem

Priloga 4: Matrika pooblastil in odgovornosti v projektu

MATRIKA POOBLASTIL IN ODGOVORNOSTI	Projektni manager	Vizionar	Analitik	Tržnik	Pravnik	Državna agencija	Sodno zaprisežen cenilec podjetja	Manager tujega podjetja	Manager domačega podjetja	Funkcijski managerji tujega podjetja	Funkcijski managerji domačega podjetja
OPREDELITEV GLAVNIH VMESNIH CILJEV											
Sistematično iskanje poslovnih idej	P	I, O	S	S							
Analiza poslovanja tujega podjetja	S, P		I, O								
Analiza poslovanja več domačih podjetij	S, P		I, O								
Ocenjevanje širokega okolja ciljne države	P		I, O			S					
Ocenjevanje privlačnosti izbrane panoge v ciljni državi	P		S	I, O							
Kontaktiranje izbranega tujega in domačega podjetja	I, O	S	S		S						
Izdelava poslovnega načrta novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj	P, I, O*	S	S	S	S			S	S	S	S
Predstavitev poslovnega načrta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj	P, I, O*		S	S							
Pravnoformalna opredelitev lastniške strukture novega podjetja	P, O*				I, O		S	S	S		
Pravnoformalna otvoritev novega podjetja na ciljnem trgu	S, O*				I, O			S	S		

I – izdela, P – potrdi, O – odgovoren, S – sodeluje, O* – odgovoren do strank

Priloga 5: Struktura poslovnega načrta ustanovitve novega podjetja na osnovi strategije skupnih vlaganj

1. Povzetek

- 1.1 Kratek opis domačega in tujega podjetja
- 1.2 Priložnost in strategija
- 1.3 Ciljni trg in projekcije
- 1.4 Konkurenčne prednosti
- 1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve
- 1.6 Vodstvena skupina in kadri

2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve tujega podjetja

- 2.1 Panoga dejavnosti
- 2.2 Podjetje
- 2.3 Proizvodi oz. storitve
- 2.4 Strategija vstopa in rasti

3. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve domačega podjetja

- 3.1 Panoga dejavnosti
- 3.2 Podjetje
- 3.3 Proizvodi oz. storitve
- 3.4 Strategija vstopa in rasti

4. Strategija skupnih vlaganj

- 4.1 Prednosti in slabosti tujega podjetja
- 4.2 Prednosti in slabosti domačega podjetja
- 4.3 Priložnosti in nevarnosti ciljnega okolja
- 4.4 Prednosti in slabosti povezovanja na osnovi strategije skupnih vlaganj
- 4.5 Sinergijski učinki povezovanja

5. Tržna raziskava in analiza za novo podjetje

- 5.1 Kupci
- 5.2 Obseg trga in trendi
- 5.3 Konkurenca
- 5.4 Sprotno ocenjevanje trga

6. Ekonomika poslovanja podjetja

- 6.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja
- 6.2 Analiza donosnosti
- 6.3 Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški
- 6.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja

7. Načrt trženja

- 7.1 Celotna trženjska strategija
- 7.2 Cenovna strategija in prodajna politika

7.3 Tržno komuniciranje

7.4 Prodajne poti

8. Proizvodni in storitveni načrt

8.1 Geografska lokacija

8.2 Poslovni prostori

8.3 Operativni cikel

8.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

9. Načrt razvoja

9.1 Status razvoja in prihodnje naloge, namenjene razvoju

9.2 Kritična razvojna vprašanja

9.3 Izboljšave proizvoda in novi proizvodi

9.4 Industrijska lastnina

10. Vodstvena skupina in kadri

10.1 Organizacijska struktura

10.2 Ključno vodstveno osebje

10.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

10.4 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

10.5 Profesionalni svetovalci in storitve

11. Splošni časovni načrt

11.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

11.2 Časovni načrt

12. Kritična tveganja in izzivi

12.1 Makro raven

12.2 Raven podjetja

12.3 Simulirani poslovni izzivi

13. Finančni načrt

13.1 Predračun izkaza uspeha

13.2 Predračun bilance stanja

13.3 Predračun izkaza finančnih tokov

13.4 Davčni status

13.5 Kontrola stroškov

14. Pridobivanje in upravljanje z viri

14.1 Zaželeno financiranje

14.2 Pridobivanje virov financiranja

14.3 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja