



# Podjetništvo in trženje

Tatjana Šček Prebil

Naslov: Podjetništvo in trženje

Izobraževalni program: Za nove programe srednjega strokovnega (SSI) in srednjega poklicno-tehniškega izobraževanja (PTI)

Modul: Podjetništvo in trženje

Avtorica: mag. Tatjana Šček Prebil, prof. fil. in soc.

Strokovni/-a recenzent/-ka: Mirjam Gorenc, univ. dipl. ing. kmetijstva

Lektor/-ica: Elizabeta Klarič, prof. slov. j.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658(075.3)(0.034.2)

339.138(075.3)(0.034.2)

ŠČEK Prebil, Tatjana

Podjetništvo in trženje [Elektronski vir] / Tatjana Šček Prebil.

- El. knjiga. - Ljubljana : Biotehniški izobraževalni center Ljubljana, 2010

Način dostopa (URL): <http://www.konzorcij-bss.bc-naklo.si/>

ISBN 978-961-90757-5-3

251951616

Ljubljana, 2010

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Biotehniška področja, šole za življenje in razvoj (2008-2012).

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007 – 2013, razvojne prioritete: Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja, prednostna usmeritev Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

# Kazalo

<b>1. UVOD V PODJETNIŠTVO .....</b>	<b>3</b>
UČNA PIRAMIDA .....	3
INTERVJUVAJTE SVOJEGA SOSEDA .....	4
ZAKAJ PODJETNIŠTVO? .....	5
MALO GOSPODARSTVO V SLOVENIJI .....	6
KDO JE PODJETNIK? .....	7
LASTNOSTI PODJETNIKOV .....	8
LASTNOSTI USPEŠNIH PODJETNIKOV .....	9
ODLOČITEV ZA PODJETNIŠTVO.....	11
FAKTORJI PODJETNIŠKEGA USPEHA .....	13
VSTOP PODJETJA NA TRG .....	15
POSTOPEK ZA SPODBUJANJE IN RAZVIJANJE PODJETNIŠKIH IDEJ .....	15
POTI DO NOVIH ZAMISLI.....	16
TEHNIKE GENERIRANJA PODJETNIŠKIH IDEJ .....	18
<b>2. POSLOVNI SUBJEKTI .....</b>	<b>19</b>
LASTNINSKA STRUKTURA V PODJETJIH .....	20
PODJETJA .....	21
GOSPODARSKE DRUŽBE.....	21
DRUŽBA Z NEOMEJENO ODGOVORNOSTJO (D. N. O.).....	22
KOMANDITNA DRUŽBA (K. D.).....	23
TIHA DRUŽBA.....	23
DELNIŠKA DRUŽBA (D.D.) .....	24
EVROPSKA DELNIŠKA DRUŽBA - SOCIETAS EUROPEA (SE) .....	25
KOMANDITNA DELNIŠKA DRUŽBA (K. D. D.) .....	25
DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO (D. O. O.) .....	25
POVEZANE DRUŽBE.....	26
<b>3. MARKETING .....</b>	<b>27</b>
OPREDELITEV MARKETINGA .....	27
<i>Raziskava trga.....</i>	29
<i>Proces tržnega raziskovanja .....</i>	29
<i>Analiza tržnega okolja.....</i>	31
<i>Kupci.....</i>	33
<i>Stopnje v procesu nakupnega odločanja .....</i>	34
<i>Konkurenca .....</i>	35
<i>Določanje tržnih segmentov in izbiranje ciljnih trgov .....</i>	38
MARKETINŠKI SPLET.....	39
<b>4. OBLIKOVANJE KOMUNIKACIJE IN STRATEGIJE PROMOCIJSKEGA SPLETA .....</b>	<b>45</b>
PROCES KOMUNICIRANJA.....	46
<i>Koraki pri oblikovanju učinkovitih komunikacij .....</i>	48
OBLIKOVANJE UČINKOVITIH OGLAŠEVALSKIH PROGRAMOV .....	49
OBLIKOVANJE PROGRAMOV NEPOSREDNEGA TRŽENJA, POSPEŠEVANJA PRODAJE IN STIKOV Z JAVNOSTJO .....	54
<i>Neposredno trženje.....</i>	54
VODENJE IN RAVNANJE S PRODAJNIM OSEBJEM.....	63
<b>5. POSLOVNI NAČRT .....</b>	<b>65</b>

UVOD .....	65
<i>Kaj je poslovni načrt?</i> .....	65
<i>Kdaj se pripravi poslovni načrt?</i> .....	66
<i>Zakaj pripravljamo poslovni načrt?</i> .....	66
<i>Kdo naj pripravi poslovni načrt?</i> .....	66
<i>Kako izdelati poslovni načrt?</i> .....	67
<i>Pravila za obliko poslovnega načrta</i> .....	68
SESTAVINE POSLOVNEGA NAČRTA .....	69
<i>Povzetek poslovnega načrta</i> .....	70
<i>Proizvod ali storitev, podjetje in panoga</i> .....	70
<i>Tržna analiza</i> .....	71
<i>Razvoj proizvoda ali storitve in tehnologije</i> .....	71
<i>Proizvodnja in potrebni resursi</i> .....	72
<i>Tržna strategija in načrt prodaje</i> .....	73
<i>Menedžment, organizacija in lastništvo</i> .....	74
<i>Finančne projekcije</i> .....	74
<i>Analiza kritičnih tveganj in problemov</i> .....	75
<i>Terminski načrt, dodatki k poslovnemu načrtu</i> .....	75
LASTNOSTI DOBREGA POSLOVNEGA NAČRTA .....	76
PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA .....	76

## **6. MENEDŽMENT ..... 77**

NALOGE IN VLOGE MENEDŽERJEV .....	79
<i>Osnovne naloge menedžerjev</i> .....	79
<i>Vloge menedžerjev</i> .....	79
KAJ DELAJO MENEDŽERJI? .....	80
VODENJE .....	80
MODELI VODENJA .....	82
<i>Modeli osebnih značilnosti</i> .....	82
<i>Vedenjski modeli</i> .....	83
<i>Situacijski modeli</i> .....	84
<i>Transformacijsko in transakcijsko vodenje</i> .....	85
MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE LJUDI .....	86
<i>Uvod</i> .....	86
<i>Motivacija</i> .....	87
<i>Zadovoljevanje potreb</i> .....	87
<i>Vrste motivov</i> .....	88
<i>Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo</i> .....	89
<i>Razlike med posamezniki</i> .....	89
<i>Lastnosti dela</i> .....	89
<i>Organizacijska praksa</i> .....	89
MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	90
<i>Motivacijska teorija Maslowa</i> .....	90
<i>Leavittova motivacijska teorija</i> .....	91
<i>Vroomova motivacijska teorija</i> .....	92
<i>Herzbergova dvofaktorska teorija</i> .....	93
<i>Hackman–Oldhamerjev model obogatitve dela</i> .....	94
<i>Problemsko-motivacijska teorija</i> .....	95
<i>Frommova motivacijska teorija</i> .....	95
<i>Teorija ERG</i> .....	95

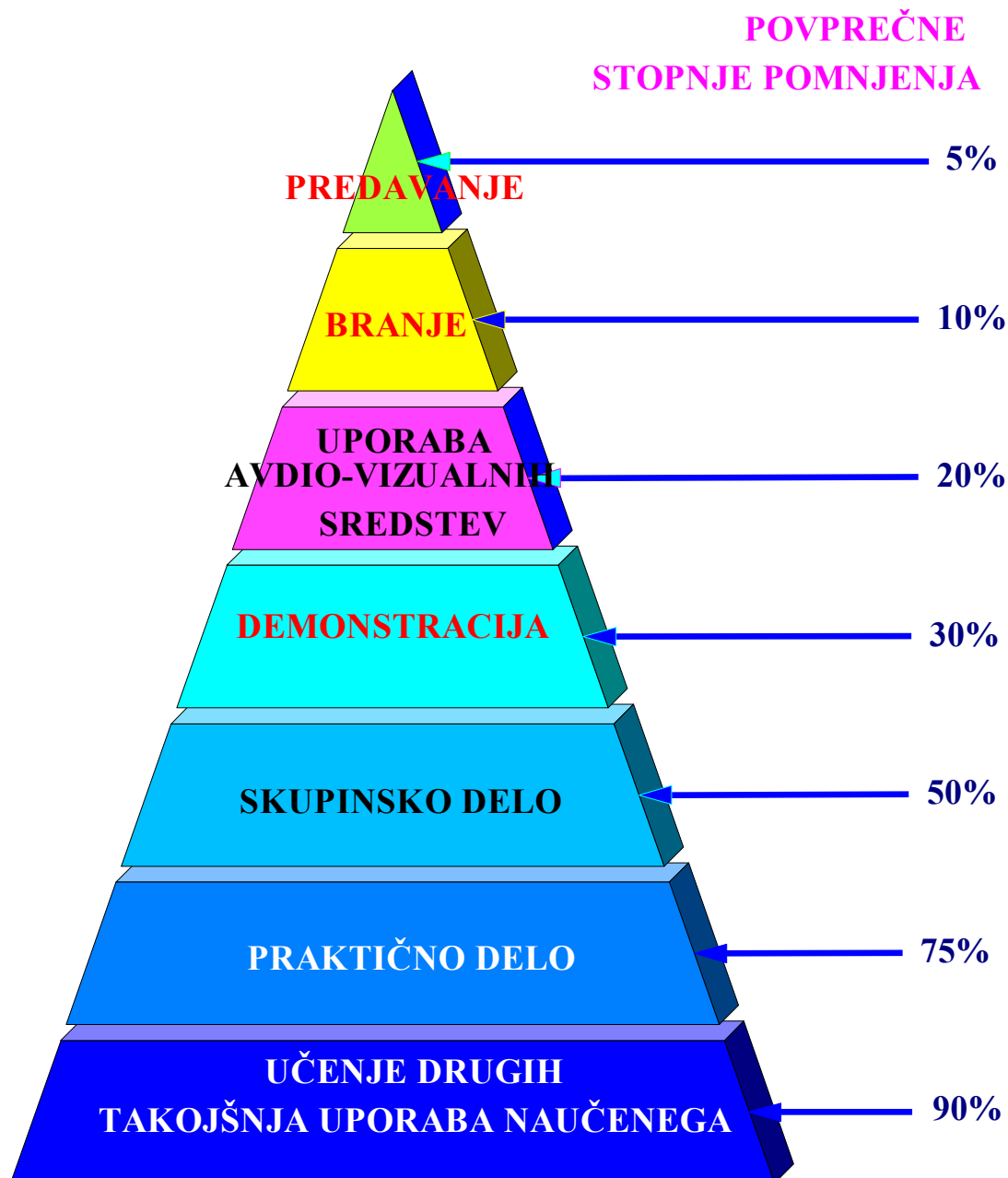
## **7. SKUPINE, TIMI ..... 97**

KAJ JE TIM? .....	98
PREDNOSTI IZOBLIKOVANIH TIMOV .....	99
DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA TIMSKO DELO .....	100
ZNAČILNOSTI UČINKOVITEGA TIMA .....	100
KAKO POVEČATI UČINKOVITOST TIMA? .....	101
VODENJE TIMA .....	101
TEMELJNE SESTAVINE USPEŠNEGA VODENJA TIMA .....	102
ETAPE V PROCESU OBLIKOVANJA TIMA .....	102
IZBIRA ČLANOV TIMA .....	103
VLOGE V TIMU PO BELBINU .....	103

<b>8. EKONOMIJA IN EKONOMIKA .....</b>	<b>105</b>
Uvod .....	105
<i>Potrebe</i> .....	106
<i>Dobrine</i> .....	106
<i>Zavestno zmanjševanje omejenosti dobrin</i> .....	106
POSLOVNI PROCES ORGANIZACIJE IN NJEGOVE FAZE.....	107
<i>Faze poslovnega procesa</i> .....	107
<i>Sestavine poslovnega procesa</i> .....	108
SREDSTVA IN VIRI SREDSTEV .....	109
<i>Sredstva organizacije</i> .....	109
<i>Viri sredstev</i> .....	110
RAČUNOVODSTVO V PODJETNIŠTVU .....	112
<i>Slovenski računovodski standardi</i> .....	112
<i>Izvajanje dobička v poslih</i> .....	113
<b>PRILOGE.....</b>	<b>115</b>
TEME ZA PONAVLJANJE .....	115
VPRAŠANJA ZA INTERVJU S PODJETNIKOM.....	116
<i>Vprašanja za zbiranje informacij</i> .....	116
<i>Vprašanja za zaključek (izberite le 1-2 med naslednjimi):</i> .....	119
SLOVAR STROKOVNIH IZRAZOV .....	120
<b>LITERATURA .....</b>	<b>125</b>

# 1. UVOD V PODJETNIŠTVO

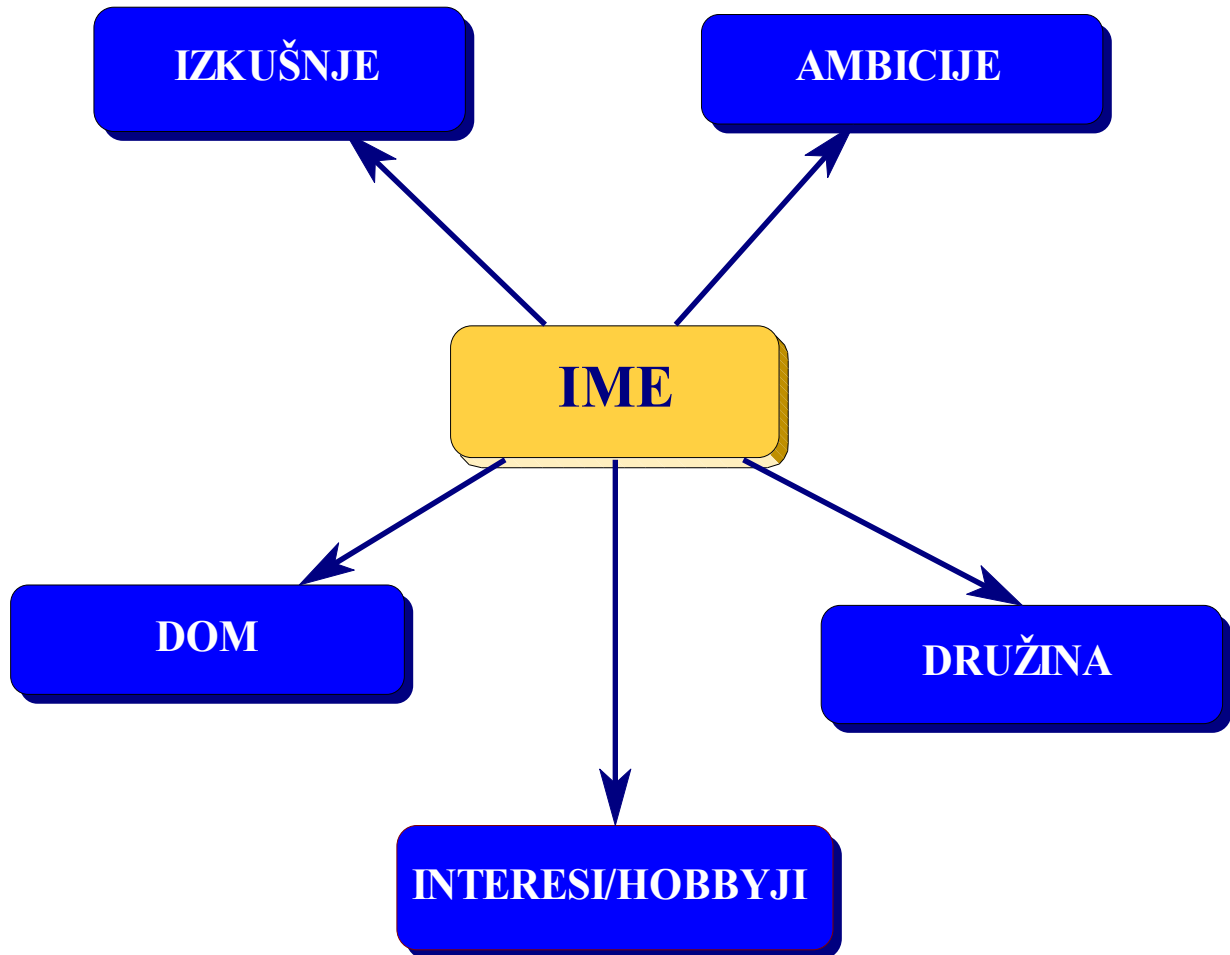
## Učna piramida



Slika 1.1: Učna piramida

Učna piramida nam prikazuje stopnje pomnjenja pri različnih metodah poučevanja. Najmanj učinkovite so metode, pri katerih je dijak le pasivni udeleženec, medtem ko metode, pri katerih dijak aktivno sodeluje, povečajo stopnjo zapomnitve.

## Intervjuvajte svojega soseda



*Slika 1.2: Intervju*

## Zakaj podjetništvo?



Slika 1.3: Zakaj podjetništvo

Na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja se je v Sloveniji pričela velika sprememba v družbi in gospodarstvu. Jeffrey Timmons (1990) jo je označil kot »tiho revolucijo«. Pričela so nastajati številna nova podjetja. Slovenski kraji so se začeli spreminjati: ulice so postale poslovno živahnije, polno tabel in izveskov opozarja na različna podjetja, ki so se naselila v teh zgradbah.

Birch je podjetja v ZDA razdelil na *slone* (velika podjetja), *miške* (nova in majhna podjetja) in *gazele* (hitro rastoča podjetja). Za rast gospodarstva so bistvene gazele.



## Malo gospodarstvo v Sloveniji



Slika 1.4: Malo gospodarstvo v Sloveniji

Malo gospodarstvo je pomembno za Slovenijo, ki je z dvema milijonoma prebivalcev majhno tržišče, na katerem ni veliko prostora za velika podjetja. Z razvojem majhnih podjetij prihaja v Sloveniji do številnih sprememb:

- nastaja nov podjetniški sloj;
- majhna podjetja so spremenila slovensko gospodarstvo, podobo slovenskih krajev in ublažila brezposelnost;
- zaradi razvoja majhnih podjetij se razvija poslovna infrastruktura, ki pospešuje njihov razvoj;
- v razvoj malega gospodarstva se vključujejo tudi banke in razni skladi za pospeševanje podjetništva.

## Kdo je podjetnik?

Podjetništvo je ustvarjanje, je proces, v katerem podjetnik ustvari ali izkoristi neko priložnost in ji sledi, ne glede na to, s kakšnimi sredstvi trenutno upravlja.

Podjetniki:

- ustvarjajo nova podjetja, ki prinesejo na trg nove ali izboljšane proizvode in storitve;
- poiščejo nove poti, da ponudijo te proizvode in storitve večjemu številu ljudi;
- tekmujejo z drugimi podjetniki, da bi postali »najboljši«, kar vnaša izboljšave v proizvodnjo in ohranja cene na nizki ravni;
- ustvarjajo nova delovna mesta v skupnosti;
- prispevajo h gospodarski rasti;
- ustvarjajo nove priložnosti za druge (iniciative, inovacije);
- dajejo duh energičnosti, iniciative in možnosti za napredek;
- če so uspešni, veliko prispevajo skupnosti.

ALI POZNATE KOGA V VAŠEM OKOLJU, ZA KATEREGA BI REKLI, DA JE PODJETNIK?

RAZPRAVLJAJTE:

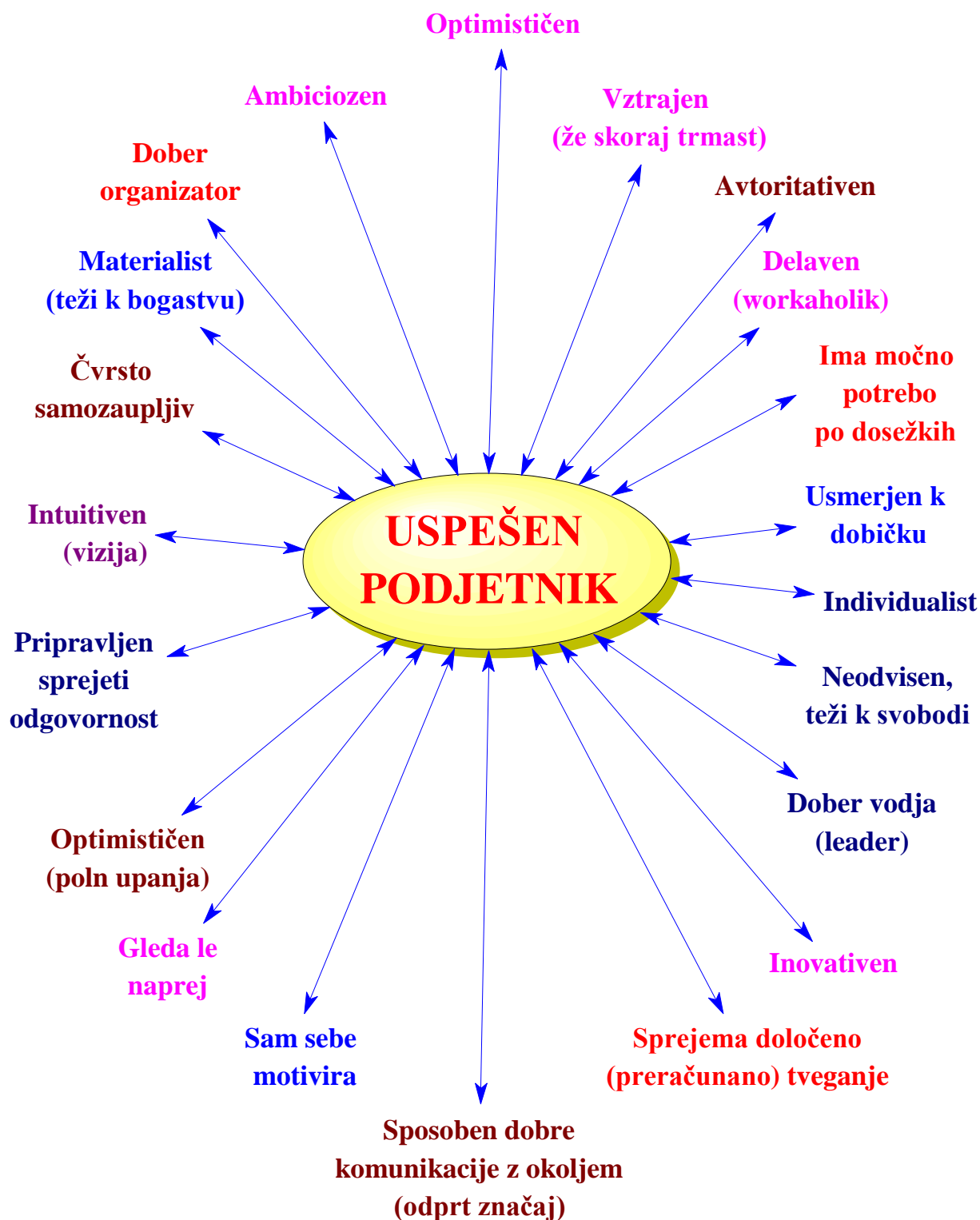
- Kaj počne?
- Po čem se vidi, da je podjetnik?
- Katera sredstva uporablja kot podjetnik?

## **Lastnosti podjetnikov**

- popolna privrženost, čvrsta odločnost in vztrajnost
- nagib k dosežkom (rezultatom) in rasti
- naravnost k priložnostim in ciljem
- iniciativnost in osebna odgovornost
- vztrajno, nenehno reševanje problemov
- realizem in občutek za humor
- iskanje in uporaba povratnih informacij
- notranja potreba/težnja po kontroli
- preišljeno prevzemanje tveganja
- nizka potreba po statusu, ugledu in moči
- celovitost osebnosti (integriteta) in zanesljivost

Timmons, New Venture Creation (1985)

## Lastnosti uspešnih podjetnikov



Slika 1.5: Richardson, Clarke: Business Start-Up for Professional Managers, London, Kogan Page (1993)

## LASTNOSTI PODJETNIKOV

### 10 D – JEV:

SANJE  
(Dream)

ODLOČNOST  
(Decisiveness)

REALIZATOR  
(Doer)

ODLOČENOST  
(Determination)

PRIVRŽENOST  
(Dedication)

PREDANOST  
(Devotion)

PODROBNOST  
(Details)

USODA  
(Destiny)

DOLARJI  
(Dollars)

DELITEV  
(Distribute)

W. D. Bygrave (1994): The Portable MBA in Entrepreneurship. New York, John Wiley, Sons

VAJA: Kakšna je razlika med delom in življenjem podjetnika, ki v svojem podjetju proizvaja slaščičarske izdelke, in inženirjem živilske tehnologije v veliki tovarni,

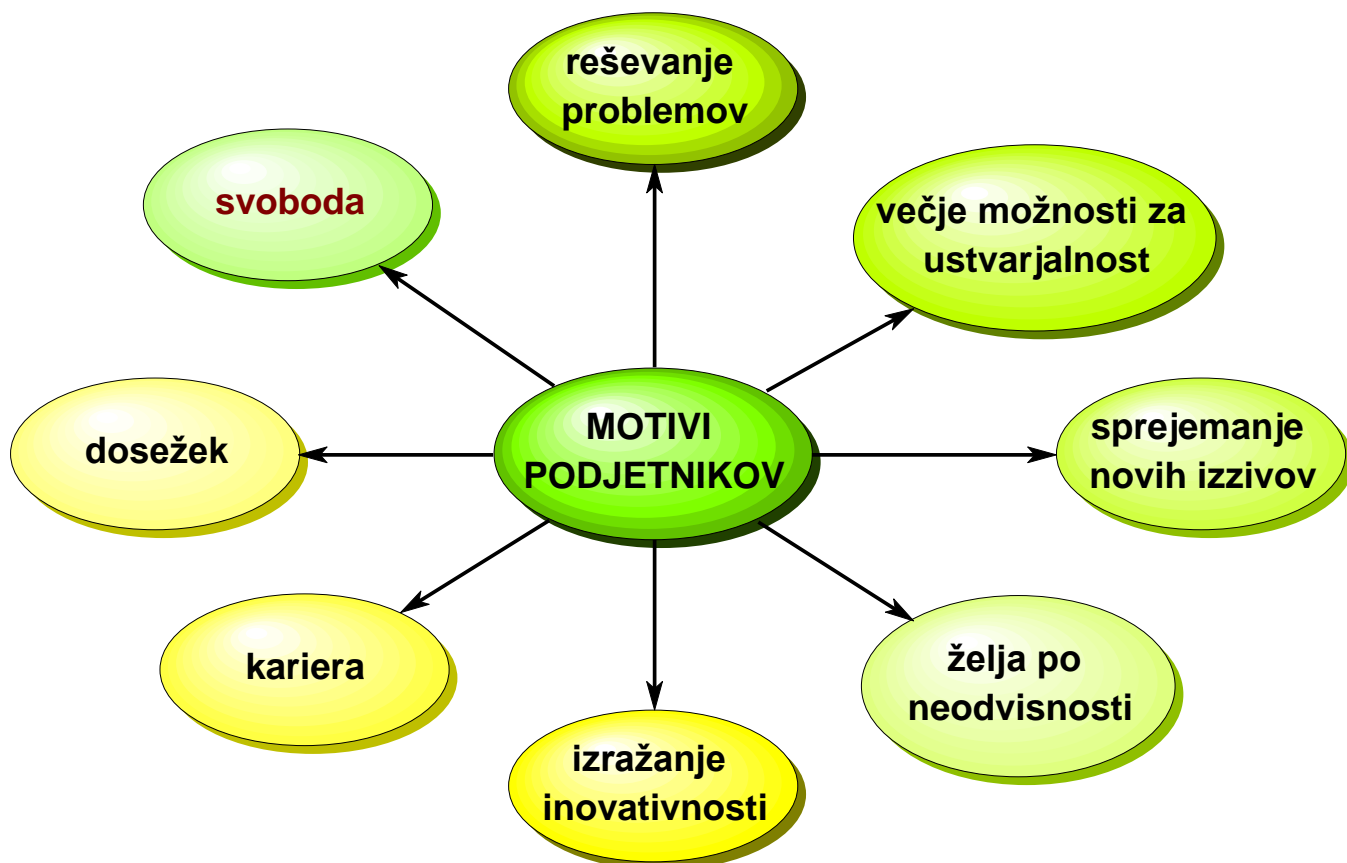
- ki dela v razvojnem oddelku?
- ki vodi proizvodnjo?
- Kaj vse vključujejo delovna opravila in funkcije podjetnika in inženirja (iščite razlike)?
- Česa ni treba početi inženirju, mora pa podjetnik?
- S kakšnim krogom ljudi se srečujeta podjetnik oz. inženir?
- Čigavo življenje vključuje več tveganj, negotovosti?

## Odločitev za podjetništvo

*Razpravljajte, zakaj se odločijo za podjetništvo:*

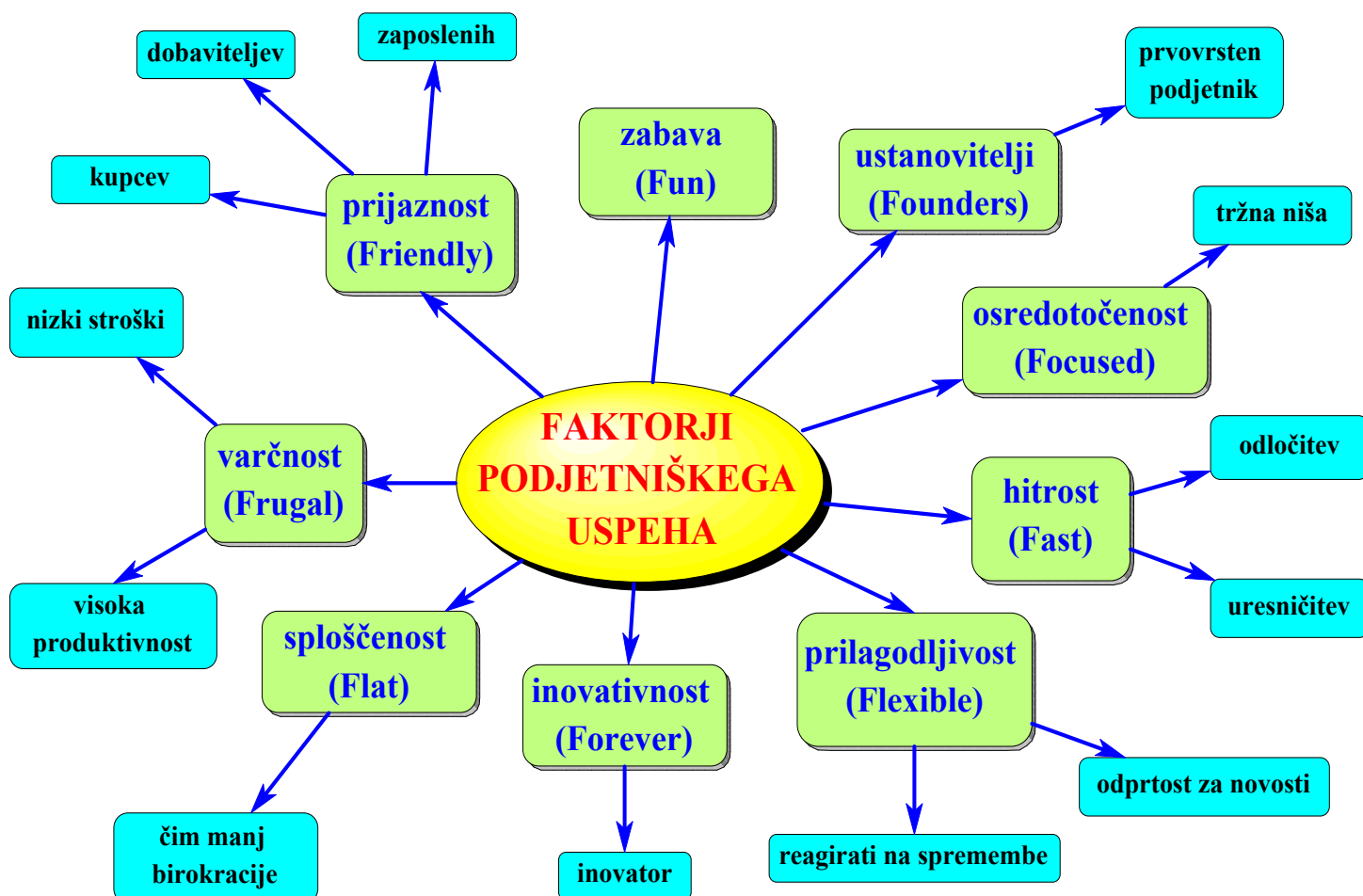
- posamezniki, ki imajo razvito težnjo k dosežkom in nimajo možnosti hitrega napredovanja ali razvijanja svojih strokovnih možnosti  
(Pojasnite, zakaj lahko pričakujemo izrazitejše podjetniško ravnanje pri "marginalnih" skupinah, ženskah, manjšinah.)
- posamezniki, ki diplomirajo na visoki šoli, se za določen čas zaposlijo v večjem podjetju, da pridobijo izkušnje, poznanstva in določena sredstva, nato pa postanejo podjetniki  
(Koliko so obveznosti družine, otrok in podjetja lahko ovire za takšno odločitev?)
- posamezniki, ki so nezadovoljni s svojim delom, ki ga opravljajo v službi
- posamezniki, ki so izgubili delo v podjetju
- posamezniki, ki so razvili inovacije v večjih podjetjih, podjetja pa teh inovacij ne uresničijo

Ugotovite, kakšne so razlike med njimi v tem, kaj pričakujejo od svojega podjetja.



Slika 1.6: Motivi podjetnikov

## Faktorji podjetniškega uspeha



Slika 1.7: Faktorji podjetniškega uspeha



## Ključni dejavniki podjetništva



Slika 1.8: Ključni dejavniki podjetništva

## **Vstop podjetja na trg**

1. Razviti nov proizvod ali storitev.
2. Oblikovati konkurenco z razvojem podobnega proizvoda.
3. Kupiti franšizo.
4. Izkoristiti ugodno priložnost z obstoječim proizvodom (storitvijo).
5. Pridobiti nekoga, ki bo podprl podjetje.
6. Kupiti obstoječe podjetje.

## **Postopek za spodbujanje in razvijanje podjetniških idej**

1. Raziskati prednosti in slabosti obstoječih podjetniških idej.
2. Poiskati zanimivejše ideje, ki so v povezavi z obstoječimi.
3. Prilagoditi lastne ideje do takšne mere, da bo drugačna od ideje konkurence.
4. Če ideja ni dovolj poslovno privlačna, je potrebno poizkusiti z drugo idejo, ki bo ustvarila dodatne podjetniške ideje.

## Poti do novih zamisli

1. Ali bo delovalo?
2. Ali bo delovalo dalj časa?
3. Se da narediti?
4. Bi lahko vi to naredili?
5. Ali je konkurenca?
6. Ali je vaša zamisel boljša od konkurenčne?
7. Ali bo izdelek kupovalo dovolj ljudi?
8. Po kakšni ceni?
9. Zakaj to ni bilo narejeno že prej?
10. Ali je zakonito?
11. Ali je varno?
12. Ali lahko svojo zamisel zaščitite?
13. Kdo so ciljni kupci?
14. Zakaj bi kupovali?
15. Ali je vredno zamisel razvijati?
16. Ali lahko naredite prototip?
17. Bo to izdelek, storitev ali oboje?
18. Ali potrebujete veliko denarja, da lahko začnete?
19. Znete to narediti sami ali boste potrebovali pomoč?
20. Ali lahko to delate naprej v polovičnem delovnem času?

## SPODBUJANJE IN RAZVIJANJE PODJETNIŠKIH IDEJ



**ZAKAJ JE POMEMBNO RAZVIJATI PODJETNIŠKE IDEJE ?**  
Podjetnik spozna, katere zmožnosti lahko uspešno razvija s pomočjo razvijanja podjetniških idej.

Slika 1.9: Spodbujanje in razvijanje podjetniških idej

## Tehnike generiranja podjetniških idej

- razvijanje novih besed in pojmov na slepo
  - uporaba druge osebnosti
  - iskanje miselnih povezav
- razmišljanje za naprej in nazaj
- tihi Brainstorming (nevihta možganov)
  - časopisi, revije in katalogi
    - glasba
  - prehod na druge situacije
    - nasprotja

## 2. POSLOVNI SUBJEKTI

Posamezne dejavnosti oziroma dela v gospodarstvu opravljajo ljudje, ki so organizirani v določenih združbah. Imenujemo jih organizacije, podjetja, zadruga, zavodi ali splošno osebki oziroma subjekti. Ustanavljajo se in delujejo zaradi proizvodnje dobrin in opravljanja storitev po eni strani in po drugi zaradi doseganja čim boljšega poslovnega rezultata (dobička).

Glede na vrste dejavnosti jih delimo na:

1. **proizvajalne**: rudarski, industrijski, kmetijski, gozdarski, gradbeni, obrtni osebki;
2. **trgovske**: kupujejo in prodajajo blago v svojem imenu in za svoj račun;
3. **storitvene**: poslovni predmet je opravljanje najrazličnejših storitev (prometne, gostinske, trgovske, izobraževalne, znanstvene, zdravstvene, kulturne).

Glede na kriterij dobičkonosnosti razvrščamo subjekte na **profitne** (proizvajalne organizacije potrošnih dobrin, odvetniki, računovodje ...) in **neprofitne** (univerze, bolnišnice, policijske službe, muzeji, umetnostne ustanove ...).

### Sodelovanje in povezovanje subjektov

Zaradi družbene delitve dela in soodvisnosti posameznih subjektov le-ti med seboj sodelujejo na različne načine (nakupno-prodajno sodelovanje, proizvodno sodelovanje).

### Različni lastninski sistemi in lastninski odnosi

Lastnina je temeljni družbeni odnos, ki izraža odnose med ljudmi zaradi izkoriščanja in prisvajanja stvari ter razpolaganja z njimi. Lastnina pomeni družbeni odnos razpolaganja in prisvajanja, v katerem ima posameznik, družbena skupina ali razred monopolno, izključno pravico razpolaganja s proizvodjalnimi sredstvi in zato tudi pravico monopolnega prisvajanja presežnega proizvoda.

Lastnina temelji na štirih funkcijah:

1. funkcija upravljanja (kdo upravlja s proizvodjalnimi sredstvi);
2. funkcija nadzora (kdo in na kakšen način nadzira proizvodnjo, delitev, menjavo in potrošnjo);
3. funkcija prisvajanja (kdo si prisvaja sadove dela);
4. funkcija tveganja (kdo pokriva negativne rezultate poslovanja).

Razlikujemo tudi med **pravnim** in **ekonomskim** pojmovanjem lastnine. Pravni pojem lastnine se razkriva predvsem pri vlogi upravljanja in nadzorovanja, ekonomski pa pri prisvajanju in prevzemanju tveganja. Nekdo je lahko pravni lastnik, toda ne uživa nikakršnih sadov te svoje lastnine, zato ne predstavlja ekonomskega lastnika. Na drugi strani pa drugi lahko uživa ekonomske koristi od lastnine, ne da bi bil pravni lastnik stvari.

V principu poznamo dva velika lastninska sistema:

1. sistem **privatne lastnine**, ki temelji na individualni ali združeni individualni (delniški) lastnini;
2. sistem **javne lastnine**, kjer je lastninska pravica kolektivna oziroma splošna (državna).

Med obema vrstama lastnine se običajno pojavlja še **kooperativna** ali **zadružna** lastnina, ki se od prvih dveh razlikuje predvsem po drugačnem načinu tveganja, upravljanja, nadzora in delitvi dobička (solidarnost, vzajemnost, kooperativnost ...).

V razvitih tržnih družbah bi zato lahko našli tri prevladujoče lastninske oblike:

1. individualno podjetniški, svobodno konkurenčni, privatno lastninski sistem;
2. kolektivno podjetniški, omejeno konkurenčni, delniško lastninski sistem;
3. korporacijsko podjetniški, omejeno konkurenčni, državno uravnani lastninski sistem.

## LASTNINSKA STRUKTURA V PODJETJIH

**Podjetje** je pravna oseba, ki opravlja gospodarsko dejavnost (proizvodnja in promet blaga) na trgu, zato da bi pridobilo dohodek oz. dobiček. V tržnem gospodarstvu obstaja veliko število podjetij, ki ustrezajo različnim tipom lastnine, nadzora in prevzemanja tveganja ter prisvajanja. Sodobno razvita tržna gospodarstva so tako imenovana **mešana gospodarstva**. V njih srečamo **javno** (državno), **privatno** (delniško, individualno podjetniško) in **kooperativno** (zadružno) lastnino. Podjetja se v okviru evropskega kontinentalnega prava delijo na dve veliki skupini:

1. **osebne družbe,**
2. **kapitalske družbe.**

Te družbe so rezultat koncentracije in centralizacije kapitala. Njihov namen je povečanje skupne podjetniške učinkovitosti in povečanje dobička. Med osebne družbe prištevamo: **družabništvo** oz. **javno trgovinsko družbo, komanditno družbo** in **tiho družbo**. Med kapitalske družbe štejemo **družbe z omejeno zavezo** in **delniške družbe**.

### **Razlika med osebnimi in kapitalskimi družbami:**

- a) Osebne družbe pomenijo združevanje nekaj fizičnih oseb zaradi trajnega, skupnega pridobivanja dohodka, skupnega podjetništva in skupnega tveganja. Njihov namen je ustvariti večje in močnejše podjetje.
- b) Kapitalske družbe pomenijo, da je neposredni pravni in ekonomski nosilec kapitala podjetje kot pravna oseba. Kapital in ne kapitalisti osebno v tem primeru omogoča organiziranje, upravljanje in nadzorovanje podjetja (menedžerji upravljajo podjetje v imenu lastnikov).

Razvoj lastninskih oblik nam dokazuje, da individualni lastnik sam upravlja podjetje, prevzema tveganje in odgovarja za svoje poslovanje. Najpomembnejša sprememba nastopi, ko se funkcija upravljanja loči od lastnika - podjetnika in prenese na operativno osebje - menedžerje. Prvotna lastnina podjetnikov sedaj postane lastnina kapitalske družbe. Obseg upravljalskih pravic in način njihovega uveljavljanja pa je odvisen predvsem od obsega vloženega kapitala in vrste delnic.

## PODJETJA

Podjetja so načrtno organizirane gospodarske enote, v katerih ljudje s svojo delovno silo, s pomočjo poslovnih sredstev (premoženja) podjetja izdelujejo materialne dobrine in zagotavljajo storitve za potrebe drugih.

Delo v podjetju opravlja človek s svojo **delovno silo**. Zato potrebuje **poslovna sredstva**, ki jim pravimo tudi premoženje podjetja. Človekova delovna sila in premoženje podjetja so **proizvodni dejavniki** (produkcijski faktorji).

Človek dela v podjetju zaradi različnih vzrokov. Želi in mora zadovoljevati svoje osnovne potrebe (hrana, varnost). Dela pa tudi, ker ima socialne potrebe (želi govoriti z drugimi, želi si, da ga drugi priznavajo) in se želi ob svojem delu tudi potrjevati. Le v podjetju, kjer lahko zadovoljujejo čimveč potreb sodelavcev, bo pripravljenost za delo velika.

**Poslovna sredstva** omogočajo, da je človekovo delo bolj učinkovito, da človeku ni treba opravljati težkih fizičnih del in da je delo bolj varno in prijetno. Sodobna poslovna sredstva (računalniki, avtomati) vedno bolj nadomeščajo človekovo delo, s tem pa ogrožajo in odpravljajo delovna mesta.

Podjetja se morajo oskrbovati na **nabavnih trgih** z materiali, storitvami in finančnimi sredstvi in morajo opravljati dela za prodajne trge. Če ne morejo na prodajnem trgu doseči za svoje delo več, kot so sama porabila za opravljanje dela, dolgoročno ne morejo obstajati.

## GOSPODARSKE DRUŽBE

**Gospodarska družba** je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost.

**Pridobitna dejavnost** je vsaka dejavnost, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička.

Gospodarske družbe se organizirajo v eni izmed naslednjih oblik:

1. kot **osebne družbe**: družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba;
2. kot **kapitalske družbe**: družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba, komanditna delniška družba in evropska delniška družba.

Družbo lahko ustanovi vsaka domača ali tuja fizična ali pravna oseba.

**Podjetnik** je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja.

Vse družbe, razen tihe družbe, so **pravne osebe**. Te so lahko lastniki premičnin in nepremičnin, lahko pridobivajo pravice in prevzemajo obveznosti ter lahko tožijo ali so tožene. To lastnost družbe pridobijo z vpisom v sodni register.

Vse družbe (razen tihe družbe) odgovarjajo za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem. Od oblike družbe je odvisno, ali in kako za obveznosti družbe odgovarjajo njeni družabniki. Za podjetnika kot fizično osebo je logično pravilo, da odgovarja za svoje obveznosti z vsem svojim osebnim premoženjem - tako tistim, ki je v zvezi z njegovo dejavnostjo, kot z drugim.

**Firma** je označba družbe, enako kot je osebno ime označba fizične osebe. Firma ima obvezne sestavine, ki jih določa zakon. Te so:



- a) navedba dejavnosti,
- b) jedro firme. Gre za sestavino, ki individualizira podjetnika oz. družbo. Vsaka družba mora imeti (vsaj enega) **zastopnika**, preko katerega izraža svojo voljo. Družbe morajo voditi **poslovne knjige** ter izdelati **letna poročila** za njihove notranje uporabnike in del zunanjih uporabnikov (vlagatelji, posojilodajalci, dobavitelji, kupci, poslovna javnost). Letno poročilo družbe obsega računovodsko poročilo in poslovno poročilo. Velikost družbe je opredeljena s številom zaposlenih, s prihodki in sredstvi.

### **DRUŽBA Z NEOMEJENO ODGOVORNOSTJO** (d .n. o.)

Družba z neomejeno odgovornostjo je družba dveh ali več oseb, ki odgovarjajo za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem. Družba se ustanovi s **pogodbo** med družbeniki. To sklenejo vsi **družbeniki** in sicer v pisni obliki. Ustanovitev d. n. o. je treba vpisati v sodni **register**.

**Prijava** za vpis v sodni register mora vsebovati firmo, dejavnost in sedež družbe, ime, poklic in prebivališče oziroma firmo in sedež vsakega družbenika. Prijavo morajo vložiti vsi družbeniki.

Družba z neomejeno odgovornostjo razpolaga z **lastnim premoženjem**, ki ga sestavlja začetni kapital, sestavljen iz začetnih vložkov družbenikov, in premoženja, ki ga družba sama ustvari s svojim poslovanjem. Premoženje družbe je ločeno od zasebnega premoženja vseh družbenikov. Ti niso upravičeni do lastnine posameznih stvari, niti niso solastniki družbenega premoženja.

Upravičeni so le do vrednostnega deleža na celotnem premoženju družbe.

Družbenik lahko v družbo vloži denar, stvari, pravice ali storitve. Vrednost nedenarnega vložka morajo družbeniki sporazumno oceniti v denarju.

**Posle** družbe so upravičeni in dolžni voditi vsi družbeniki. Z družbeno pogodbo se lahko vodenje poslov prenese na enega ali več družbenikov. V tem primeru so drugi izločeni iz posloводства. Z družbeno pogodbo lahko posloводство zaupajo tudi tretjim osebam. Ne smemo ga zamenjati z zastopanjem družbe.

**Posloводство** se nanaša na zadeve notranjega poslovanja, pri **zastopanju** pa gre za razmerja navzven, med družbo in tretjimi osebami. Oboje je praviloma združeno, ni pa nujno.

Za **obveznosti** družbe odgovarjajo upnikom vsi **družbeniki z vsem svojim premoženjem**. Odgovornost družbenikov je neomejena, to pomeni, da družbeniki ne jamčijo samo do višine svojega družbenega deleža, temveč v celotnem obsegu. Prav v tej neomejenosti jamstva, ki sega preko osebnega kapitalskega angažiranja posameznega družbenika, tiči glavno poročstvo za trdnost premoženja družbe oziroma njenega kapitala.

Zakon določa sedem primerov, v katerih **preneha** d. n. o.:

- s potekom časa, za katerega je bila ustanovljena,
- s sklepom družbenikov,
- s stečajem,
- s smrtjo oz. prenehanjem družbenika, če družbena pogodba ne določa drugače,
- z odpovedjo,
- na podlagi sodne odločbe,

– če se število družbenikov zmanjša na enega.

V primeru prenehanja družbe se opravi **likvidacija**, kar velja za vse primere prenehanja družbe, razen za primer **stečaja**. Likvidacijski upravitelji morajo dokončati tekoče posle, izterjati terjatve, vnovčiti preostalo premoženje in poplačati upnike. Če premoženje družbe ne zadošča za poplačilo družbenih obveznosti, morajo družbeniki dopolniti manjkajoči znesek v razmerju, po katerem morajo pokrivati izgubo. Po končani likvidaciji se družba izbriše iz registra.

### **KOMANDITNA DRUŽBA (k. d.)**

**Komanditna družba** je družba dveh ali več oseb, v kateri najmanj en družbenik odgovarja za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem (komplementar), medtem ko najmanj en družbenik za obveznosti družbe ne odgovarja (komanditist).

**Komplementarji** odgovarjajo za obveznosti družbe osebno in neomejeno ter imajo pravico in dolžnost voditi in zastopati družbo. **Komanditist** upnikom ne odgovarja za obveznosti družbe, če je družbi vplačal komanditni vložek, določen v pogodbi. Dokler komanditist v pogodbi določenega vložka ne vplača v celoti, odgovarja upnikom do višine neplačanega zneska. Komanditistov vložek je lahko denar, stvari, pa tudi premoženjske pravice ter storitve, ki se lahko ovrednotijo.

Komanditna družba se ustanovi z **družbeno pogodbo**, ki jo sklenejo komplementarji in komanditisti, ter z vpisom v **register**. Družbo prijavijo za vpis v sodni register komplementarji. Prijava za vpis mora vsebovati tudi podatke o komanditistih in o višini njihovih vložkov.

**Vodenje** k. d. je pravica in dolžnost komplementarjev. Komanditist ni upravičen voditi poslov družbe in tudi nima pravice nasprotovati odločitvam, ki zadevajo redno poslovanje komplementarjev.

**Dobiček in izguba** se ravnata predvsem po pravilih družbene pogodbe. Za pogodbeno ureditev delitve dobička in izgube so pomembni predvsem višina kapitalskih vložkov, vložkov v delu in obseg odgovornosti družbenikov. Vendar to ni obvezno. Z družbeno pogodbo se lahko določi kakršenkoli kriterij za delitev dobička in izgube.

### **TIHA DRUŽBA**

Tiha družba nastane s **pogodbo**, na podlagi katere **tihi družbenik** s premoženjskim vložkom v podjetje koga drugega pridobi pravico do udeležbe pri njegovem dobičku. Tiha družba nima lastnosti pravne osebe, nima firme, nima lastnega premoženja (sredstev) in tudi ni vpisana v sodni register. Je na **pogodbeni podlagi** nastala različica osebne gospodarske družbe samo dveh oseb (fizičnih ali pravnih).

Na koncu vsakega poslovnega leta mora nosilec tihe družbe izračunati **dobiček** oziroma **izgubo** in tihemu družbeniku izplačati dobiček, ki mu pripada na podlagi njegovega vložka. Pri izgubi je tihi družbenik udeležen do višine vpisanega

vložka. Tihi družbenik ima pravico od nosilca tihe družbe zahtevati prepis **letnega poročila** in vpogled v **poslovne knjige** in **knjigovodske listine**.

Tiha družba **preneha**:

- s potekom časa, za katerega je bila ustanovljena;
- s sporazumom med nosilcem in tihim družbenikom;
- z opustitvijo dejavnosti nosilca tihe družbe;
- z odpovedjo tihega družbenika;
- na podlagi sodne odločbe.

### **DELNIŠKA DRUŽBA** (d.d.)

Delniška družba je družba, ki ima osnovni kapital razdeljen na **delnice**. Upnikom odgovarja za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem. **Delničarji** za morebitne obveznosti delniške družbe do tretjih oseb **ne odgovarjajo**, predvsem ne s svojim zasebnim premoženjem, marveč utegnejo le izgubiti vse ali del tistega, kar so vložili v nakup delnic.

Za d. d. je bistveno, da je premoženje družbe ločeno od zasebnega premoženja delničarjev in da omogoča posredno ali neposredno udeležbo v opravljanju pridobitne dejavnosti, ne da bi od delničarjev terjala tudi osebno odgovornost. Premoženje, ki bo med opravljanjem pridobitne dejavnosti na trgu praviloma vselej večje od osnovnega kapitala, bo večje toliko, kolikor bo d. d. bolje gospodarila, in manjše, če ne bo poslovala dovolj zgledno. Uspešnost poslovanja d. d. pa bo razvidna iz borzne tečajnice, njenih računovodskih izkazov in poslovnih poročil.

**Delniško družbo lahko ustanovi najmanj pet fizičnih oziroma pravnih oseb, ki sprejmejo statut.** Ta mora določati:

- ime in prebivališče oziroma firmo in sedež vsakega ustanovitelja;
- firmo in sedež družbe;
- dejavnosti družbe;
- znesek osnovnega kapitala, nominalno vrednost delnic, število delnic vsake nominalne vrednosti;
- ali se delnice glasijo na prinosnika ali na ime;
- število članov uprave in nadzornega sveta, če ga družba ima, ali akt, v katerem se to število določi;
- obliko in način objav, pomembnih za družbo oz. delničarje;
- čas trajanja družbe;
- način prenehanja družbe.

**Organi vodenja ali nadzora so uprava, upravni odbor in nadzorni svet.**

Funkcije in pristojnosti **uprave** so vodenje, zastopanje in predstavljanje družbe.

**Nadzorni svet** sestavljajo najmanj trije člani, ki jih voli skupščina za dobo štirih let in so lahko ponovno izvoljeni. Ta zastopa interese delničarjev, ki uresničujejo svoje pravice v zadevah družbe v **skupščini**. Člani uprave in nadzornega sveta se lahko udeležijo skupščine, čeprav niso delničarji. Skupščina sklepa o:

- delitvi dobička na predlog uprave in na podlagi mnenja nadzornega sveta;
- letnem poročilu na predlog uprave in na podlagi mnenja nadzornega sveta;
- imenovanju in odpoklicu članov nadzornega sveta;
- spremembah statuta;
- ukrepih za povečanje in zmanjševanje kapitala;
- prenehanju družbe in statusnih spremembah;
- drugih zadevah, določenih s statutom in tem zakonom.

### **EVROPSKA DELNIŠKA DRUŽBA - Societas Europea (SE)**

#### **KOMANDITNA DELNIŠKA DRUŽBA (k. d. d.)**

Komanditna delniška družba je družba, pri kateri najmanj en družbenik odgovarja za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem (komplementar), komanditni delničarji pa za obveznosti družbe do upnikov ne odgovarjajo.

Tako kot d. d. mora imeti tudi k. d. d. **najmanj pet ustanoviteljev**, ki sprejmejo **statut** k. d. d. Pri sprejemu statuta morajo sodelovati vsi komplementarji in tisti komanditni delničarji, ki pri ustanovitvi prevzamejo delnice. Družbeniki, ki sprejmejo statut, so ustanovitelji družbe.

**Komplementarji** imajo na **skupščini** glasovalno pravico v sorazmerju s svojo udeležbo v osnovnem kapitalu. Sklepe komanditnih delničarjev izvaja **odbor komanditnih delničarjev**. Komplementarji ne morejo biti člani odbora komanditnih delničarjev.

V sporih med skupnostjo komanditnih delničarjev in komplementarji zastopa komanditne delničarje odbor komanditnih delničarjev.

#### **DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO (d. o. o.)**

Družba z omejeno odgovornostjo je **gospodarska in kapitalna družba**, ki je priznana kot pravna oseba in katere osnovni kapital je razdeljen na deleže; za svoje obveznosti odgovarja sama, ne pa njeni družbeniki. Od drugih družb se loči po svojih gospodarskih funkcijah in po nekaterih posebnostih v pravni ureditvi.

- a) d. o. o. je nastala kot izraz prizadevanja, da se tudi manjšemu kapitalu zagotovi pravnoorganizacijska oblika, ki bi imela enake prednosti kot d.d. D.o.o. je kapitalna družba majhnega kapitala in je zelo primerna oblika za družinska podjetja in podjetja ljudi, ki so sicer med seboj tesno povezani.
- b) Pravna posebnost d. o. o. je, da zakonodaja predpisuje precej manjši osnovni kapital kot pri d. d.

Družbo lahko **ustanovi ena ali več fizičnih oziroma pravnih oseb**, ki postanejo z ustanovitvijo družbe **družbeniki**. Ustanovijo jo s **pogodbo**, ki mora biti sklenjena v obliki notarskega zapisa, podpišejo pa jo vsi družbeniki.

Pogodba mora vsebovati:

- navedbo imena in prebivališča oz. firme in sedeža vsakega družbenika;
- firmo, sedež in dejavnost družbe;
- navedbo zneska osnovnega kapitala in vsakega osnovnega vložka posebej ter navedbo družbenika za vsak osnovni vložek;
- čas delovanja družbe, če je ustanovljena za določen čas;

– morebitne obveznosti, ki jih imajo družbeniki do družbe poleg vplačila osnovnega vložka, in morebitne obveznosti družbe proti družbenikom.

Družbeniki imajo pravico do deleža pri **dobitku**, ki se deli sorazmerno z višino poslovnih deležev. Ta pravica je ena temeljnih družbeniških pravic, podobno kot pri d. d. pravica do dividende.

Za d. o. o. je značilno svobodno oblikovanje notranjih odnosov med družbeniki.

Družba ima enega ali več **poslovodij** (direktorjev), ki na lastno odgovornost vodijo posle družbe in jo zastopajo.

Družbeniki sprejemajo sklepe na **skupščini**, ki jo skliče poslovodja.

### **POVEZANE DRUŽBE**

Povezovanje gospodarskih subjektov je značilno za vsako sodobno gospodarstvo. Koncentracijo narekujejo različni **ekonomski**, pa tudi **pravni razlogi**. Povezave temeljijo na **kapitalski udeležbi** gospodarskih družb v drugih družbah. Pogoste so tudi povezave s **posebnimi pogodbami**, ki učinkujejo na položaj in delovanje družb kot gospodarsko samostojnih pravnih subjektov. Poznane so **pogodbe**, s katerimi družbe **podredijo vodenje** družbe drugi družbi, **pogodbe o zakupu obrata družb**, **pogodbe o profitni skupnosti** in druge pogodbe, s katerimi partnerji zasledujejo različne podjetniške cilje.

Z ekonomskega vidika ima povezovanje družb številne pozitivne in tudi negativne učinke. Enotno vodenje pravno samostojnih povezanih družb omogoča, da se lahko izkoristijo skupne zmogljivosti vseh družb za čim večjo **ekonomsko uspešnost** in **večjo konkurenčnost**, po potrebi za **samostojno nastopanje** in **razdelitev podjetniškega rizika** na posamezne družbe ali pa za **ekonomsko enoten nastop**.

## 3. MARKETING

### Opredelitev marketinga

Marketing je tista dejavnost v podjetju, ki je potrebna, da bi prodaja ali nakupovanje postalo uspešno. Njegova naloga je, da opredeli ciljne kupce in predlaga, kako bi konkurenčno in dobičkonosno zadovoljili njihove potrebe in želje. Opredelimo ga lahko na več načinov.

*Marketing »je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.« (P. Kotler, 1996, 6)*

*Marketing »je celota posebnih aktivnosti organizacij pri menjavanju izdelkov s ciljnim skupinami. Te aktivnosti so usmerjene v zadovoljevanje potreb udeležencev v menjavi.« (B. Snoj, 2000)*

*Marketing je »usmerjenost organizacije v zadovoljevanje svojih potreb, tako da zadovoljuje potrebe obstoječih in možnih odjemalcev (dobaviteljev) bolje kot konkurenti.« (B. Snoj, 2000)*

*»Marketing je analiza, načrtovanje, implementacija in nadzor skrbno načrtovanih programov, ki bodo spodbudili prostovoljno izmenjavo vrednosti z izbranimi trgi z namenom doseči institucionalne cilje. Marketing vključuje načrtovanje ponudb institucije, ki so namenjene potrebam in željam izbranih trgov. Pri tem učinkovito določa cene, uporablja komunikacijo in distribucijo z namenom informirati, motivirati in oskrbovati trge.« (P. Kotler, K. F. A. Fox, 1985)*

Podjetja morajo danes svoje delo odlično opraviti, če želijo uspeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu. Kupci lahko izbirajo med številnimi dobavitelji. Ključ do uspešnega podjetja je v tem, da poznaš in zadovoljiš ciljnega kupca s ponudbo, ki je boljša od ponudbe tekmecev.

Ljudje imamo svoje potrebe in želje. Potrebo pa lahko izpolni veliko izdelkov, zato vodijo naš izbor vrednost, cena in zadovoljstvo. Do izdelkov lahko pridemo na različne načine: izdelamo jih sami, nezakonito (z izsiljevanjem), s prosjačenjem in z menjavo. **Menjava** pomeni, da dobimo želeni izdelek od osebe, ki ga ima, tako da ponudimo nekaj v zameno. Ljudje se specializirajo v izdelavi določenega izdelka, ki ga zamenjajo, da lahko zadovoljijo svoje potrebe.

Menjava nas pripelje do **trga**. »Trg sestavljajo vsi potencialni kupci, ki jim je skupna določena potreba ali želja in so pripravljeni izpeljati menjavo, da bi zadovoljili to potrebo oziroma željo.« (P. Kotler, 1996, 11)

Preden damo svoje proizvode na trg, moramo vedeti:

- **kje bomo prodajali,**
- **komu bomo prodajali,**
- **koliko bomo prodali.**

Pomembno je, da znamo prisluhniti trgu in da proizvajamo tisto, kar tržišče želi.

Marketing je **proces**, je **menjalni odnos**, ki je pomemben za profitne in neprofitne organizacije. (A. Trnavčević, R. Zupanc Grom, 2000, 21)

Osnovni marketinški pristop temelji na dejstvu, da proučujemo, spremljamo in raziskujemo družbene potrebe, da razvijamo in proizvajamo tiste proizvode in storitve, s katerimi lahko zadovoljimo plačilno sposobno povpraševanje in ustvarimo ustrezen dobiček za razširjeno reprodukcijo. (G. Devetak, 1999, 2)

Pomembna naloga marketinškega menedžmenta je, da vpliva na raven, časovno razporeditev in strukturo povpraševanja na način, ki bo omogočal uresničitev ciljev organizacije. Sodobna marketinška usmeritev izhaja iz družbenih potreb in temelji na njihovem zadovoljevanju. Marketinški proces se prične s spoznavanjem odjemalcev (kupcev, potrošnikov, uporabnikov) in njihovih potreb. (G. Devetak, 1999, 3)

Marketinškemu **raziskovanju** sledijo marketinško **načrtovanje**, **implementacija** in **nadzor** rezultatov.

## *Raziskava trga*

S tržno raziskavo preverimo pravilnost in uspešnost poslovne zamisli. Stalno izvajanje tržnih raziskav omogoča stalen stik podjetja z okoljem, kar je pogoj za njegovo uspešno poslovanje.

### **Tržne raziskave so lahko različno usmerjene:**

- mogoče vas zanimajo predpisi, ki veljajo na določenem tržišču,
- želite preveriti primernost lokacije,
- zanima vas, kakšni stroški vas čakajo,
- želite preveriti, kolikšno je zanimanje kupcev po določenem blagu,
- zanima vas prisotnost konkurence.

Z analizo skušamo dobiti čim več podatkov o potrošnikih, ponudnikih, konkurentih ter potencialnih investitorjih.

## *Proces tržnega raziskovanja*

Učinkovito tržno raziskovanje poteka v petih stopnjah. Te so:

**Opredelitev problema in ciljev raziskave.** Star pregovor pravi, da je dobro opredeljen problem pol rešitve, zato moramo najprej natančno opredeliti problem in ugotoviti, kakšni naj bi bili cilji raziskave.

**Načrtovanje raziskave.** Na drugi stopnji tržne raziskave moramo narediti čimbolj učinkovit načrt za pridobivanje zelenih informacij. Zbiramo lahko primarne podatke, sekundarne podatke ali oboje hkrati. Raziskovalci ponavadi začnejo z zbiranjem in pregledovanjem sekundarnih podatkov, ki so poceni, že pripravljene in dobra osnova za raziskavo. Sekundarni viri podatkov so: notranji viri (izkaz uspeha, bilanca stanja, podatki o prodaji, poročila o povpraševanju, poročila prejšnjih raziskav, podatki o zalogah), vladne objave (statistični podatki in druge vladne objave), revije in knjige ter komercialni podatki (podatki o izdelkih in blagovnih znamkah, ki jih prodajajo v prodajalnah na drobno, podatki o televizijskih gledalcih, o nakladah revij in drugi).



Če so obstoječi podatki zastareli, netočni, nepopolni ali nezanesljivi, bo raziskovalec moral zbrati primarne podatke, ki zahtevajo več časa in sredstev in so ustreznejši. Pri primarnih podatkih gre običajno najprej za pogovore s posamezniki in skupinami, od katerih dobi raziskovalec prve namige o tem, kaj ljudje mislijo o določenih izdelkih oziroma storitvah. Potem oblikuje ustrezne raziskovalne inštrumente, ki jih preveri in uporabi na terenu.

Primarne podatke pridobivamo z opazovanjem, s skupinskimi intervjuji, s spraševanjem in s poskusi (eksperimenti).

**Zbiranje informacij.** Raziskovalec mora zbrati podatke. Ta del raziskave je običajno najdražji in podvržen možnim napakam.

**Analiza informacij.** Raziskovalec uredi podatke v preglednice in oblikuje uporabne ugotovitve.

**Predstavitev ugotovitev.** Raziskovalec mora predstaviti tiste ugotovitve, ki so pomembne za tržne odločitve podjetja.



Slika 3.1: Postopek tržne raziskave (P. Kotler, Management)

Značilnosti dobrega tržnega raziskovanja so znanstvenost, ustvarjalnost, raznolikost metod, oblikovanje modelov, upoštevanje razmerja med stroški in vrednostjo informacij, zdrav dvom in etičnost.

### *Tipi tržnih raziskav*

- obdelava podatkov iz preteklega obdobja
- opazovanje in anketiranje
- izkušnje

## ***Analiza tržnega okolja***

V uspešnih podjetjih se zavedajo, da se v tržnem okolju neprestano pojavljajo nove priložnosti in nove ovire. Zato je za vsako podjetje življenjskega pomena stalno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje spremembam. Uspešna so tista podjetja, v katerih znajo prepoznati nezadovoljene potrebe in trende v makrookolju in se z dobičkom odzvati nanje.

Del širšega makrookolja so podjetja in njihovi dobavitelji, tržni posredniki, porabniki, konkurenti in javnost, ki s svojimi silnicami in trendi oblikujejo priložnosti in postavljajo ovire za udeležence. Poglavitne silnice v makrookolju podjetja so: demografske, ekonomske, naravne, tehnološke, politično-pravne in kulturne.

### ***Demografsko okolje***

Trgi so sestavljeni iz ljudi, zato je prebivalstvo prva silnica v okolju, ki jo je potrebno spremljati. Prebivalstvo po vsem svetu eksplozivno narašča, spreminja se njegova starostna, etnična in izobrazbena struktura. Nastajajo novi tipi gospodinjstev, geografske spremembe in drobljenje množičnih trgov na mikrotrge.

### ***Gospodarsko okolje***

Ljudje in trgi potrebujejo kupno moč. Razpoložljiva kupna moč določenega gospodarstva je odvisna od dohodkov, cen, prihrankov, dolgov in dosegljivosti posojil. Značilnosti gospodarskega okolja so upočasnitev rasti realnega dohodka, nizki prihranki in visoki dolgovi ter spreminjajoči vzorci porabe.

### ***Naravno okolje***

Slabo stanje naravnega okolja je ena bistvenih postavk za javnost in poslovneže v zadnjih desetih letih 20. stoletja. Onesnaženost zraka in vode je dosegla nevarne razsežnosti, industrijske kemikalije pa povzročajo luknjo v ozonskem ovoju okoli Zemlje in s tem nevarno segrevanje planeta. »Zelene« politične stranke v Zahodni Evropi vztrajno spodbujajo javna gibanja za zmanjšanje industrijskega onesnaževanja in zaščito okolja. Druge značilnosti naravnega okolja so še pomanjkanje nekaterih surovin in nestabilne cene energije.

### ***Tehnološko okolje***

S pomočjo tehnologije je človeštvo prišlo do čudežnih odkritij, kot so penicilin, tableta za nadzorovanje rojstev in kirurgija odprtega srca, pa tudi do grozljivih izumov, kot so živčni plini, avtomatska puška in vodikova bomba. Vsak tehnološki napredek pomeni tudi »ustvarjalno uničevalno« silo. Iznajdba televizije je prizadela časopise, iznajdba fotokopirnega stroja proizvajalce kopirnega papirja, uveljavitev avtomobila železnico. Mnoga podjetja sprememb ne upoštevajo, zato jim posli upadajo.

Velika tehnološka odkritja vplivajo na stopnjo gospodarske rasti. Do odkritij pa ne prihaja ves čas enakomerno, zato gospodarstvo v vmesnih obdobjih stagnira. Vrzeli zapolnjujejo manjša odkritja. Vsako tehnološko odkritje pa ima lahko dolgoročne posledice, ki jih ne moremo vedno predvideti.

Značilnosti tehnološkega okolja so naraščajoča hitrost tehnološkega razvoja, neomejene inovacijske možnosti, razlike v obsegu sredstev za raziskave in razvoj, povečan nadzor nad tehnološkimi spremembami ter strožji tehnološki predpisi.

### ***Politično-pravno okolje***

Politično-pravno okolje obsega zakone, vladne urade in vplivne skupine, ki vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi. Za to okolje je značilno širjenje poslovne zakonodaje, strog nadzor s strani vladnih ustanov in naraščajoča moč združenj za javno korist.

### ***Kulturno okolje***

Družba, v kateri ljudje živijo, oblikuje njihova prepričanja, vrednote in merila. Ljudje pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do sebe, do drugih ljudi, do narave in do vesolja. Poglavitne značilnosti kulturnega okolja so dolgoročni trendi v smeri samouresničitve in takojšnjega zadovoljevanja potreb ter posvetnejša usmeritev ljudi.

## *Kupci*

Namen trženja je odzivanje na želje in potrebe ciljnega porabnika in njihovo zadovoljevanje. Tržniki morajo poznati želje, zaznavanje, nagnjenja ter nakupno vedenje porabnikov.

Na kupčevo vedenje vplivajo naslednji dejavniki: družbeni (družina, vloge in položaji, referenčne skupine), kulturni (družbeni razred, kultura, subkultura), osebni (osebnost in samopodoba, poklic, premoženjsko stanje, življenjski slog, starost in stopnja v življenjskem ciklusu) in psihološki (učenje, prepričanja in stališča, motivacija, zaznavanje). Njihovo poznavanje je podlaga za ustrezen pristop k porabniku in za njegovo čim boljše zadovoljitev.

Kupce delimo na najširši krog potencialnih kupcev in ožji krog kupcev, ki bodo predstavljali našo ciljno skupino.

Ugotoviti moramo:

- **kdo** so naši kupci,
- **kaj** kupujejo,
- **zakaj** te izdelke kupujejo,
- kolikšna je **vrednost** posameznega nakupa,
- **kje** in **kdaj** kupujejo,
- **kako čim bolje uresničiti njihove želje.**

Bolj ko poznate potrebe kupcev, lažje se je prilagajati njihovim potrebam.

Trg razdelimo na ciljne skupine s podobnimi značilnostmi:

- geografska klasifikacija,
- demografska klasifikacija,
- socialna klasifikacija,
- premoženjska klasifikacija.

***Razlogi za segmentacijo trga:***

1. lažja določitev konkurenčnih prednosti,
2. lažja določitev novih tržišč,
3. zmanjšanje stroškov marketinga,
4. manjše tveganje,
5. lažje definiranje in čiščenje podatkovnih baz.

Direktor čikaške oglaševalne agencije Mc Queen (The Economist, 1992) deli potrošnike v štiri skupine:

1. lojalni potrošniki, ki ostajajo zvesti blagovni znamki,
2. potrošniki, ki krožijo med manjšim številom blagovnih znamk,
3. potrošniki, ki izbirajo blago v prodajalnah z največjo ponudbo,
4. potrošniki, ki se za nakupe odločajo po najugodnejših cenah.

***Stopnje v procesu nakupnega odločanja***

Nakupni proces se začne že precej pred neposrednim nakupom in ima posledice še dolgo po njem. Za kompleksno nakupno vedenje so značilne naslednje faze: prepoznavanje potrebe, iskanje podatkov, ocenitev možnosti, nakupna odločitev in ponakupno vedenje. Tržnik mora poznati kupčevo vedenje in vplive na posameznih stopnjah procesa, da lahko razvije uspešen in učinkovit tržni program za svoj ciljni trg.



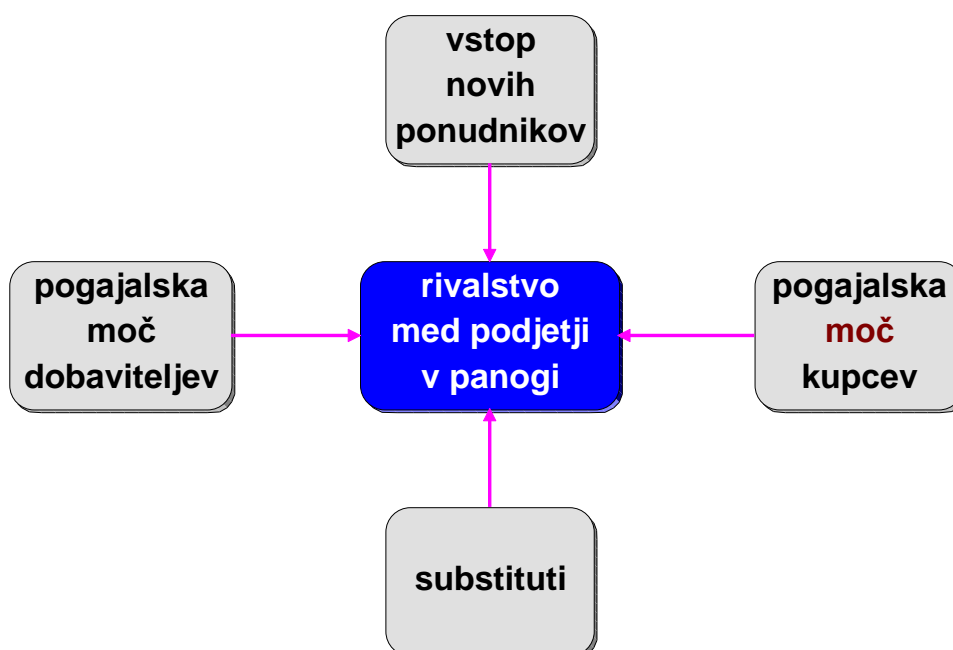
*Slika 3.2: Petstopenjski model nakupnega postopka (P. Kotler, Management)*

## Konkurenca

Za pripravo učinkovite tržne strategije morajo v podjetju proučiti obstoječe in možne odjemalce ter konkurente. To je še zlasti pomembno na trgih z nizko rastjo, saj lahko pridejo do kupcev le, če jih prevzamejo konkurentom. Za podjetje so največji tekmeci tista podjetja, ki skušajo zadovoljiti potrebe istih kupcev in imajo podobno ponudbo. Podjetje mora biti pozorno tudi na prikrite konkurente, ki za zadovoljevanje istih potreb odjemalcev nudijo nove poti. Pri prepoznavanju konkurentov mora podjetje uporabljati tržno analizo in analizo panoge.

Podjetje mora poznati strategijo vsakega konkurenta, da prepozna največje tekmece in ustrezno ukrepa. Poznati mora njihove cilje, tako da predvidi prihodnje poteze in odzive. Poznavanje prednosti in slabosti konkurentov omogoča podjetju natančnejšo zasnovo lastne strategije, s katero izkoristi omejitve konkurentov in se izogne tistim področjem, kjer so tekmeci močnejši.

Konkurenčnost se poraja zaradi tržnega neravnovesja med ponudbo in povpraševanjem. Konkurenco dejavnosti podjetja predstavljajo proizvajalci v panogi, tisti proizvajalci, ki v panogo šele vstopajo, možni substituti oziroma nadomestki ter kupci in dobavitelji, ki na različne načine izsiljujejo svoje pogoje poslovanja.



Slika 3.3: Shema konkurenca v okolju podjetja (M. Porter, Competitive Strategy, 1980)

### ***Rivalstvo med podjetji znotraj panoge***

Podjetja uporabljajo različne načine v boju za svoje položaje na trgu. Intenzivnost soočenja je odvisna od različnih faktorjev:

- števila podjetij v panogi,
- stopnje rasti prodaje,
- možnosti za diferenciacijo proizvodov,
- visokih fiksnih stroškov in stroškov zalog,
- ovir pri izhodu iz panoge.

### ***Nevarnost substitutov***

Vsi proizvodi in storitve, ki vsaj delno zadovoljujejo potrebe kupcev na področju dejavnosti podjetja, so potencialni nadomestki.

### ***Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev***

**Kupci** zahtevajo znižanje cen, boljše plačilne pogoje, več dodatnih uslug, boljši in hitrejši servis. Pri pogajanjih so močni, če lahko izbirajo med večjim številom proizvajalcev.

**Dobavitelji** želijo čim višje prodajne cene, kratke plačilne in garancijske roke itd. Svoje pogoje izsiljujejo na račun monopolnega položaja, ko kupec ne more izbirati med različnimi ponudniki.

### ***Analiza konkurence***

Preden začnemo podrobneje analizirati konkurenco, se omejimo na tri oz. največ pet najpomembnejših konkurentov. Nato zbiramo podatke. Vprašamo se, zakaj kupci kupujejo pri posameznih podjetjih, in ugotovimo vzroke za neuspeh oz. propad neuspešnih podjetij.

**Potrebne informacije o konkurenci so:**

- okolje poslovanja podjetja,
- kvaliteta in izkušnje vodstva,
- marketinška pozicija in trendi,
- marketinški cilji in potrošniška baza,
- marketinški program in strategija,
- finančne, tehnične in operativne zmožnosti,
- ključne konkurenčne prednosti.

Podatke o konkurenci dobimo v raznih statističnih virih, ki prikazujejo kazalce poslovanja panog, podjetij; podatki so zbrani v letnih poročilih, včasih so na voljo poročila raziskovalnih organizacij o panogi, o izdelku, ki nas zanima; določene informacije pa lahko dobimo tudi od zaposlenih v podjetjih.

Rezultati analize morajo zagotavljati poznavanje najpomembnejših konkurentov, njihovih prednosti in slabosti. To bo hkrati tudi podlaga za predvidevanje njihovih reakcij na ukrepe našega podjetja.



## *Določanje tržnih segmentov in izbiranje ciljnih trgov*

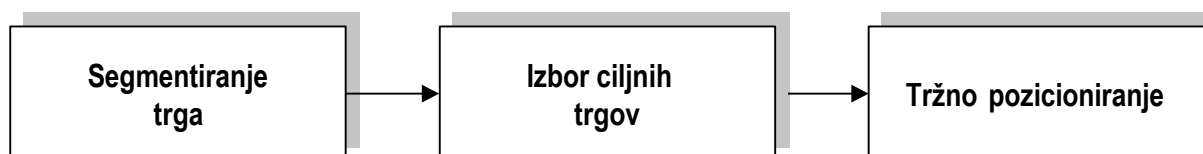
Podjetje, ki posluje na širšem trgu, kmalu spozna, da ne more zadovoljiti vseh kupcev. Teh je lahko preveč, lahko so prostorsko razpršeni ali pa se razlikujejo po nakupnih zahtevah. Konkurenti so lahko v boljšem položaju, če oskrbujejo samo posamezne segmente kupcev. Podjetje mora ugotoviti najprivlačnejše tržne segmente, ki jih lahko uspešno zadovolji.

Sodobno tržno strategijo tvorijo **segmentiranje, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje**, kar daje možnosti za strateški uspeh na trgu.

Podjetja spoznavajo, da je vedno težje izvajati **množično trženje in trženje raznolikih izdelkov**. Množični trgi se zožujejo in razpadajo na stotine drobnih tržišč, kjer kupci iščejo različne izdelke na različnih prodajnih mestih in so pozorni na različne komunikacijske kanale.

Podjetja vedno bolj sprejemajo **ciljno trženje**, ki prodajalcem pomaga, da natančneje spoznajo tržne priložnosti. Prodajalci oblikujejo ponudbo za vsak ciljni trg, tako da prilagodijo cene, prodajne poti in oglaševanje, kar omogoča, da ciljni trg uspešno pridobijo.

Ciljno trženje ima tri faze. Prva faza je **segmentiranje trga**. To je postopek razdelitve trga na različne skupine kupcev, ki se razlikujejo po potrebah, kupni moči, prostorski razporeditvi, nakupnem vedenju in odzivih na ponudbo. Druga faza je **izbor ciljnega trga**. To je postopek izbiranja tržnih segmentov, na katere namerava podjetje vstopiti. Tretja faza je **tržno pozicioniranje**. To je ugotavljanje glavnih tržnih prednosti izdelka in komuniciranja o njih.

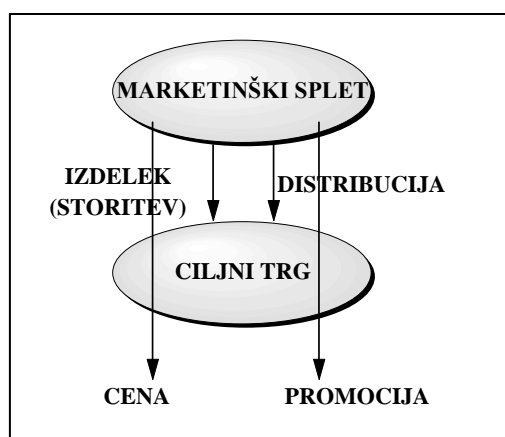


*Slika 3.4: Faze ciljnega trženja*

## Marketinški splet

Marketinški splet je po Kotlerju (1996, 98) »... niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu.« Elementi marketinškega spleta za proizvodne dejavnosti so: izdelek (product), cena (price), mesto ter način prodaje (place) in promocija (promotion) ali 4P (slika 2.5).

»Elementi te zmesi se lahko kombinirajo na različne načine, tako kot sestavine torte v različnih receptih.« (Stefanou, 1993, 102)



Slika 3.5: Sestavine marketinškega spleta (N. Sfiligoj, 1993, 18)

### ***Izdelek***

Proizvod je vse, kar na trgu ponudimo za denar, in je izhodišče tržne dejavnosti podjetja. Za izdelek (ali storitev) so pomembni: kakovost, oblika, stil, barva, embalaža, blagovna znamka, garancija ipd. Njegova osnovna funkcija je zadovoljevanje potreb kupca, to je njegova koristnost.

### ***Mesto prodaje***

V fizičnem in ekonomskem smislu je to kraj, kjer poteka menjava. Sem sodi tudi razlikovanje grosistične in maloprodajne mreže ter različnih prodajnih mest (klasična trgovina, samopostrežba, diskont, supermarket ipd.).

### *Cene*

Podjetje v okolju tržnega gospodarstva lahko samostojno oblikuje cene. Pri tem mora upoštevati povpraševanje, dosedanje izkušnje in cene konkurentov. Ti podatki so temeljnega pomena za pozicioniranje svoje cene

### *Promocija*

Z izrazom promocija ali tržno komuniciranje razumemo vrsto aktivnosti, namenjenih pridobivanju in ohranjanju kupcev. Vključuje štiri dejavnosti: **oglaševanje, osebno prodajo, pospeševanje prodaje in publiciteto.**

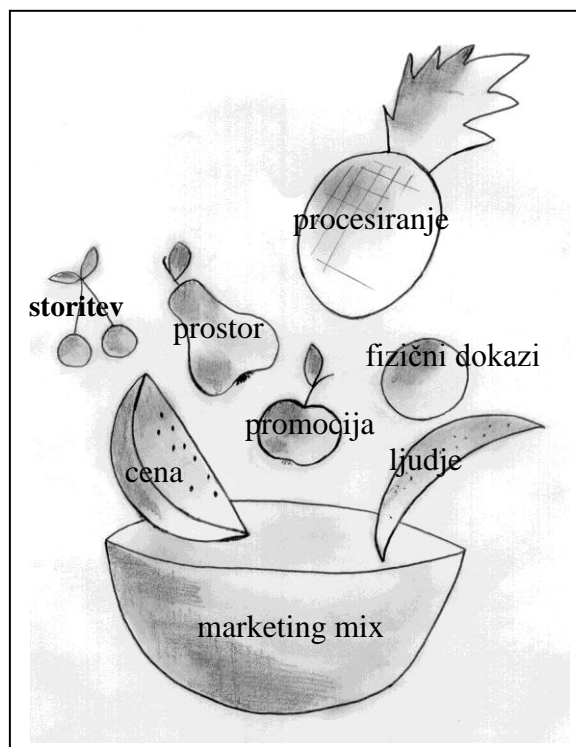
**Oglaševanje** pri potencialnih potrošnikih vzbudi zanimanje in jih hkrati zainteresira za nakup.

Z **osebno prodajo** pojmuje neposredno komuniciranje s potrošniki z namenom, da pride do prodaje izdelka. Posebno pozornost moramo posvetiti izobraževanju osebja, ki ga moramo izobraziti do te mere, da lahko kot predstavnik našega podjetja posreduje informacije o izdelku ali storitvi na kvaliteten in dostojen način.

**Pospeševanje prodaje** obsega vrsto dejavnosti, ki so namenjene približevanju proizvoda kupcem. Najpogosteje uporabljamo naslednje oblike: sejme, prodajne akcije, nagradne igre, demonstracije itd.

**Publiciteta** je ustvarjanje ugodne predstave o podjetju oziroma njegovih izdelkih.

»V novejšem obdobju pa se je trženjski splet razširil z dodatnimi tremi prvinami, tako da pri obravnavanju storitev govorimo o formuli 7P.« (G. Devetak, 2000, 4) Tem štirim P-jem so za storitve dodali še tri P-je (slika 3.6): ljudi (people), procesiranje (processing) in fizične dokaze (physical evidences). Za boljše obravnavanje in izvajanje storitev je koristno, da poznamo vse elemente marketinškega spleta, ki so pojasnjeni na primeru izvajanja izobraževalne storitve.



Slika 3.6: Sestavine marketinškega spleta za storitvene dejavnosti

## *Storitev*

Storitev se od izdelka razlikuje po neotipljivosti ali **abstraktnosti**, kratkotrajnosti ali **minljivosti**, odsotnosti lastništva, **spremenljivosti** in **nezmožnosti skladiščenja**. Storitev je neotipljiva in je porabniki ne morejo preizkusiti, preden se odločijo za nakup. Dijaki ne morejo preizkusiti izobraževanja, preden se vpišejo v šolo, zato o kakovosti pouka in poučevanja pogosto sklepajo po fizičnih dokazih: opremljenosti in urejenosti šolskih prostorov, strokovnih učilnic, knjižnic, laboratorijev, šolskih igrišč in ostalih pogojev za delo.

Šole, ki skrbijo za dobro počutje svojih dijakov, posvečajo največ pozornosti procesom učenja in poučevanja. Pomembno je, da načrtujemo, kaj in kako se bo poučevalo. Pozornost je treba usmeriti na obseg, kakovost in raven izvajanja izobraževalnih storitev. (J. Bečaj idr., 1995, 430)

## *Cena izobraževanja*

Izobraževanje tudi v javnih šolah ni brezplačno. Cena se izraža v stroških za prevoz v šolo, v stroških bivanja v dijaškem domu, v ceni prehrane, v stroških za učbenike, delovne zvezke in delovno obleko. Dijaki ne plačujejo šolnine, prispevajo pa v šolski sklad za nadstandardne storitve. Na nekaterih šolah prispevajo trikrat letno, na drugih šolah pa vsak mesec. Dijaki plačujejo tudi pouk tretje ure športne vzgoje, ki poteka izven šole, interesne dejavnosti, ekskurzije ipd.

K stroškom pa moramo šteti tudi čas in napor, ki ga dijaki vlagajo v delo, in vrednost tistega, kar bi posameznik opravljal, če ne bi bil v šoli. Koristi (poklicna pričakovanja, z izobraževanjem pridobljene izkušnje, izvirnost programa) morajo biti usklajene s ceno oziroma nekoliko večje.

### ***Prostor***

Prostor predstavljajo geografska in fizična lokacija šole, okolje, v katerem deluje, in širše območje, iz katerega prihajajo dejanski in potencialni dijaki. Lokacija in dostopnost sta za šolo zelo pomembna dejavnika. Šole, ki se zavedajo pomena distribucije in lokacije storitve za dijake in starše, organizirajo prevoz, prilagajajo začetek in konec pouka in tako zmanjšajo ovire pri prihodu v šolo. Pričakujemo, da bo v prihodnosti omogočeno izobraževanje na daljavo, individualne metode učenja in vrednotenja naučenega, prostor in čas pa se bosta prilagajala vsakemu dijaku posebej. (A. Trnavčevič, R. Zupanc Grom, 2000, 75- 77)

### ***Promocija***

Z izrazom promocija ali tržno komuniciranje označujemo vrsto aktivnosti, namenjenih pridobivanju in ohranjanju kupcev.

### ***Ljudje***

Interni marketing v šoli zajema zaposlene, dijake in starše. Vsi zaposleni morajo spoznati, da so odgovorni za marketing. Izobraževalna storitev je v veliki meri odvisna od zaposlenih, zato je zelo pomembna izbira sodelavcev, pa tudi motiviranje, spremljanje, vrednotenje in nagrajevanje njihovega dela. Drug pomemben dejavnik storitve so dijaki in njihovi starši, ki šolo in njene programe vrednotijo in ocenjujejo.

### ***Fizični dokazi***

Celostna podoba šole je splet fizičnih dokazov, ki vplivajo na to, kako bodo dijaki, starši, zaposleni in druge javnosti zaznavali šolo. Ustvarjajo prijetno počutje vseh, ki v šoli preživijo večji del dneva. Med fizične dokaze izobraževalne storitve sodi urejenost prostorov, opremljenost učilnic, kabinetov in delavnic, čistoča, oblika dokumentov, urejenost šolske okolice, zelenic... Starši bodo šoli bolj zaupali, če bodo opazili skrb zaposlenih za urejene prostore in življenje v šoli.

### ***Procesiranje***

Vedenje zaposlenih je za šolo ključnega pomena. Za dobro procesiranje izobraževalne storitve so pomembni izvedba predmetnika in učnih vsebin, oblikovanje šolskega koledarja, urnika, organizacija in izvedba pouka, roditeljskih sestankov, govorilnih ur, postopki pri vpisu, izvedba izpitov, načini informiranja in komuniciranja znotraj šole itn. Ti členi izobraževalne storitve morajo zadovoljiti dijake, zaposlene in starše. (A. Trnavčevič, R. Zupanc Grom, 2000, 77- 79)

## 4. OBLIKOVANJE KOMUNIKACIJE IN STRATEGIJE PROMOCIJSKEGA SPLETA

Sodobno trženje zahteva od podjetja tudi komunikacijo z obstoječimi in možnimi kupci.

Tržno komuniciranje je ena od štirih temeljnih prvin tržnega spleta podjetja. Če želijo tržniki sporočiti ciljnim odjemalcem, da nek izdelek obstaja in kakšna je njegova vrednost, morajo obvladati **oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, odnose z javnostjo in osebno prodajo** (slika 4. 1).

**Oglaševanje** so vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, storitev ali dobrin (tiskani in RTV oglasi, filmi, brošure in knjižice, lepaki in zgibanke, oglasne deske, simboli in logotipi).

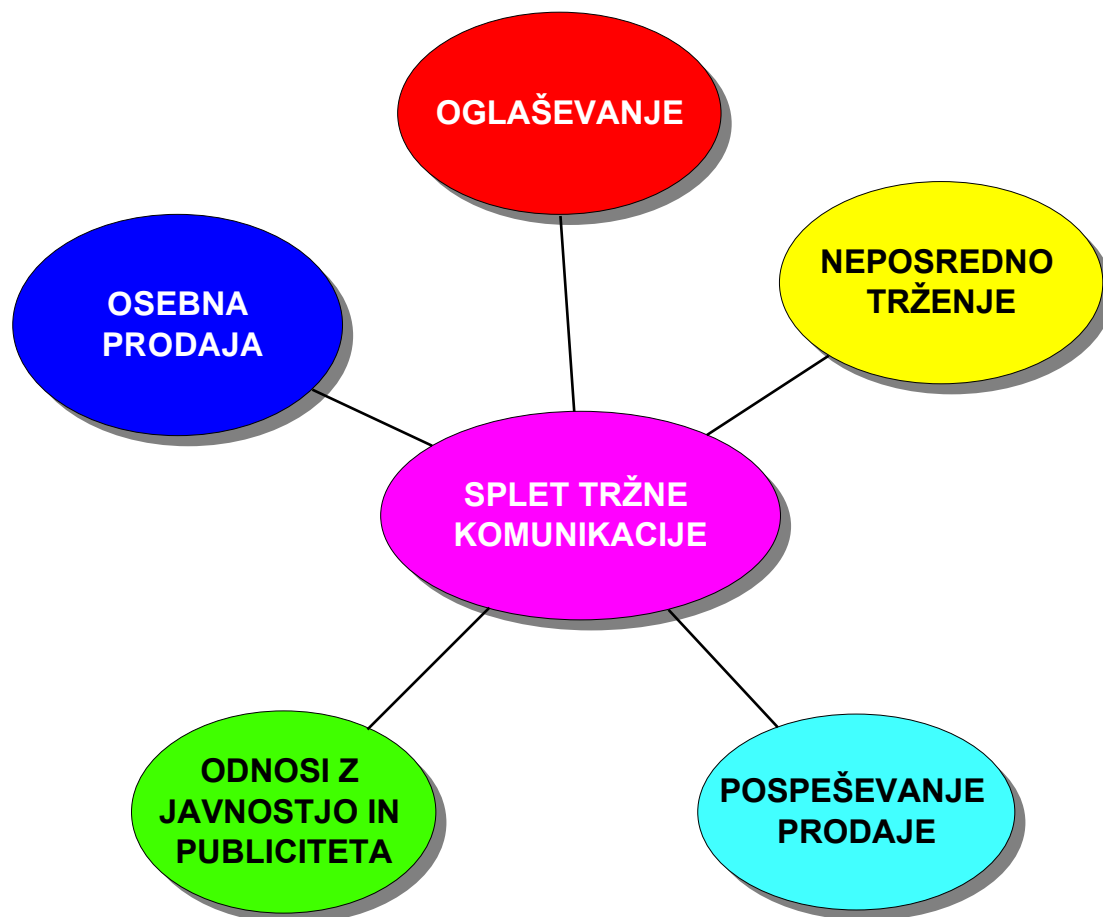
**Neposredno trženje** je komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi kupci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se le-ti odzivajo (katalogi, trženje po telefonu, elektronska prodaja, televizijska prodaja).

**Pospeševanje prodaje** so kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oziroma storitev (nagradna tekmovanja, igre, žrebanja, darila, sejmi, razstave, znižanja, predstavitve).

**Odnosi z javnostjo in publiciteta** so razni programi za promocijo in ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov (seminarji, tiskovna poročila, govori, sponzorstvo, revije podjetij, letna poročila).

**Osebna prodaja** je osebni stik z možnimi kupci (prodajne predstavitve, prodajna srečanja, vzorci, sejmi in prodajne razstave).





Slika 4.1: Splet tržne komunikacije

## Proces komuniciranja

Proces tržne komunikacije sestavlja devet prvin: **oddajnik, naslovnik, zakodiranje, razkodiranje, sporočilo, kanal, odziv, povratna informacija in motnje.**

Tržnik mora razumeti, kako poteka komunikacija. Poglavitna udeleženca v komunikaciji sta **oddajnik** in **naslovnik**. **Sporočilo** je komunikacijsko orodje; **zakodiranje, razkodiranje, odziv** in **povratna informacija** so komunikacijske funkcije. Zadnja prvina v komunikacijskem spletu so **motnje**.

Oddajnik mora vedeti, katerega naslovnika želi doseči in kakšne odzive pričakuje od njega. Za učinkovito sporočilo je potrebno, da se oddajnikov postopek zakodiranja prekriva z naslovnikovim postopkom razkodiranja.

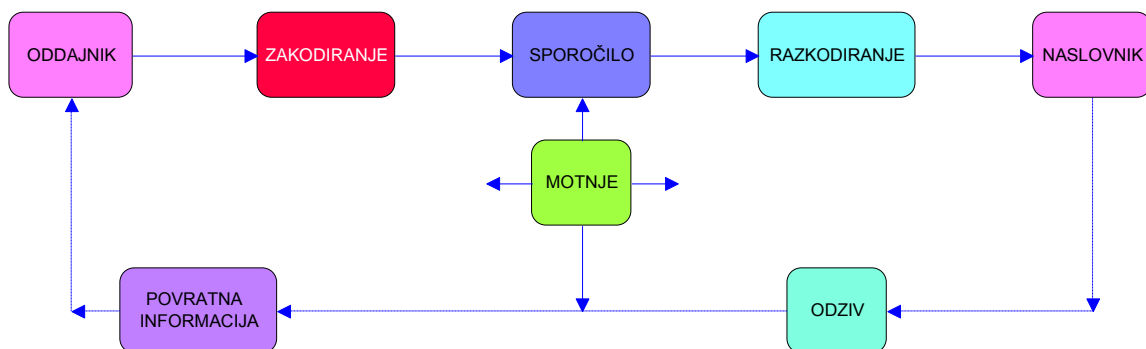
Oddajnik mora izbrati tak komunikacijski kanal, da bo dosegel ciljno občinstvo. Omogočiti mora tudi povratne kanale, da bo lahko sprejemal odzive na svoja sporočila.

Oddajnikova naloga je, da svoje sporočilo posreduje naslovníku, pri tem pa mora upoštevati motnje v okolju, saj so ljudje vsak dan izpostavljeni več sto komercialnim sporočilom.

Tržniki morajo vedeti, kako naj pridejo do ciljnega občinstva glede na njegovo nagnjenost k selektivni pozornosti, selektivnemu izkrivljanju in selektivni ohranitvi.

Sporočevalci iščejo tiste značilnosti naslovníkov, ki ustrezajo stopnji njihove dojemljivosti za prepričevanje. Obstaja mnenje, da je visoko izobražene težje prepričati; za ženske velja, da jih je lažje prepričati kot moške; lažje je vplivati na tiste ženske, ki zagovarjajo tradicionalne spolne vloge. Zdi se, da je lažje vplivati na ljudi, ki imajo šibko samopodobo in na ljudi z nizko samozavestjo.

Proces tržne komunikacije (P. Kotler, Marketing Management, 1996, str.597)

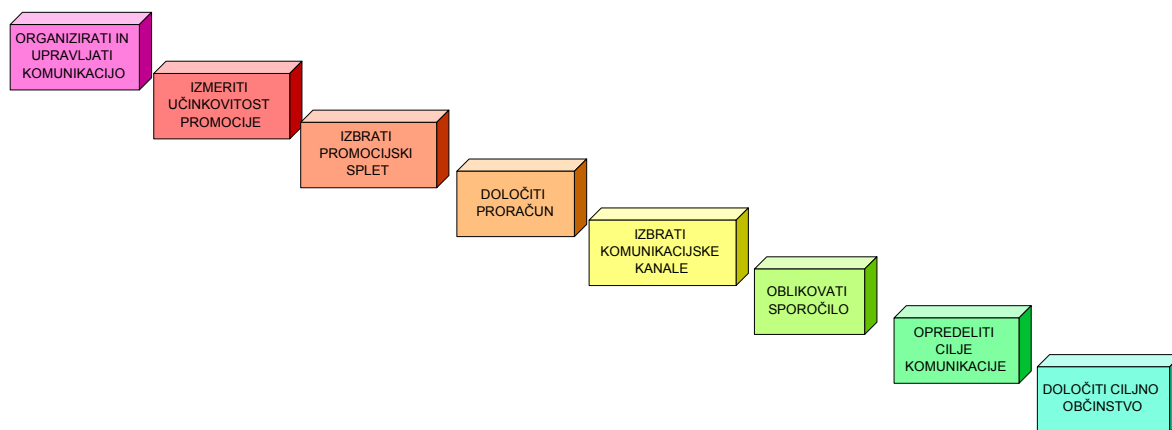


Slika 4.2: Proces tržne komunikacije

## ***Koraki pri oblikovanju učinkovitih komunikacij***

Izdelava promocijskega programa obsega osem korakov:

1. Sporočevalec mora najprej ugotoviti, kdo je ciljno občinstvo, kakšne so njegove značilnosti in kakšna je njegova podoba o izdelku.
2. Drugi korak je opredelitev ciljev komunikacije. Tržnik skuša pri tržnem občinstvu doseči spoznavni, čustveni ali vedenjski odziv. Komunikacija lahko spodbudi zavedanje o izdelku, njegovo poznavanje, všečnost, naklonjenost do izdelka, prepričanje ali nakup.
3. Tretji korak je oblikovanje sporočila, ki mora imeti učinkovito vsebino, ustrezno zgradbo in obseg ter vir. Sporočila, ki jih posreduje zanimiv vir (znane osebnosti), vzbudijo večjo pozornost. Verodostojnost vira je odvisna od treh dejavnikov: izkušnosti, zanesljivosti in všečnosti.
4. Sledi izbiranje komunikacijskih kanalov. Ločimo osebne (neposredna komunikacija) in neosebne kanale (zastopniški, strokovni in družabni kanali).
5. Naslednji korak je določitev celotnega obsega sredstev za promocijo. Običajni načini za določitev proračuna so: metoda razpoložljivih sredstev, metoda deleža od prodaje, metoda primerjave s konkurenti ter metoda ciljev in nalog.
6. Nato izberemo promocijski splet. Podjetja morajo celotni proračun za promocijo razdeliti na pet promocijskih orodij: oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, odnose z javnostjo in prodajno osebje. Znotraj panoge se lahko razdelitev sredstev za promocijo zelo razlikuje. (Avon npr. usmerja promocijska sredstva predvsem v osebno prodajo, medtem ko Revlon precej porabi za oglaševanje). Določeno stopnjo prodaje je možno doseči z različnimi promocijskimi spleti.
7. Sporočevalec mora potem preveriti, kolikšen je delež odjemalcev, ki se začno zavedati izdelka, tistih, ki ga preizkusijo, in takih, ki so zadovoljni z njim.
8. Celotno komuniciranje je treba upravljati in povezovati, tako da bo časovno usklajeno, ekonomično in dosledno.



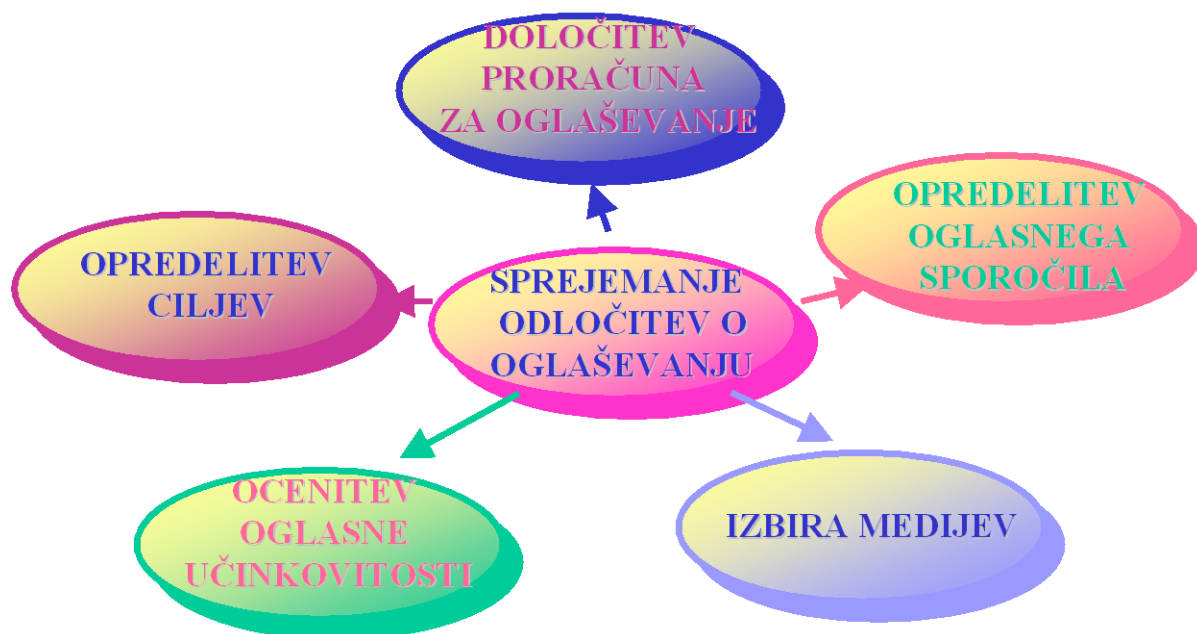
Slika 4.3: Koraki pri oblikovanju učinkovitih komunikacij

## OBLIKOVANJE UČINKOVITIH OGLAŠEVALSKIH PROGRAMOV

Oglaševanje je eno od petih orodij, ki jih podjetja uporabljajo za prenos sporočil, s katerimi prepričujejo kupce.

Oglaševanje je vsaka plačana oblika medsebojnega predstavljanja in promocije zamisli, dobrin ali storitev, ki jo plača znani naročnik. Poznajo ga v vseh državah na svetu. Organizacije izvajajo oglaševanje na različne načine. Veliko podjetje ima poseben oddelek za oglaševanje, v manjših podjetjih pa je za oglaševanje zadolžen kdo iz prodajnega oddelka. Za izvajanje oglaševalskih dejavnosti večina podjetij uporablja zunanje oglaševalske agencije.

Pri oblikovanju programa oglaševanja mora tržnik najprej določiti ciljni trg in nakupne motive. Potem sledi pet poglobitnih odločitev pri oblikovanju programa oglaševanja (»5 Ms«: mission, money, message, media, measurement).



Slika 4.4: Sprejemanje odločitev o oglaševanju

## 1. Opredelitev ciljev oglaševanja

Cilje oglaševanja lahko razvrstimo glede na to, ali je njihov namen **obvestiti**, **prepričati** ali **opomniti**. **Obveščevalno oglaševanje** je značilno za začetek uvajanja nekega izdelka. Proizvajalci jogurta so morali v začetku porabnike obvestiti o vrednosti sestavin jogurta ter o možnih uporabah.

**Prepričevalno oglaševanje** je pomembno, ko je cilj podjetja oblikovati selektivno povpraševanje po določeni blagovni znamki. Na primer, proizvajalec viskija chivas regal se trudi prepričati porabnike, da pitje tega viskija dokazuje višji družbeni položaj kot pitje drugih vrst škotskega viskija.

S **primerjalnim oglaševanjem**, ki je del prepričevalnega oglaševanja, želijo podjetja nakazati premoč ene blagovne znamke nad drugo, tako da svoj izdelek primerjajo z eno ali več znamkami v istem razredu. Primerjalno oglaševanje uporabljajo za izdelke, kot so deodoranti, hamburgerji, zobne kreme, avtomobili. Pri tem oglaševanju mora podjetje svojo prednost dokazati in paziti, da ga tekmeč ne napade na kakšnem drugem področju.

Na zreli stopnji obstoja izdelka je pomembno **opominjevalno oglaševanje**. Namen oglasov za kokakolo ni obvestiti ali prepričati porabnike, ampak jih spomniti, da pijačo lahko kupijo.

Sorodno je **okrepitveno oglaševanje**, s katerim skušajo porabnikom potrditi, da so dobro izbrali. Oglasi za avtomobile pogosto kažejo zadovoljne kupce, ki uživajo v zmogljivostih svojih avtomobilov.

Izbira cilja oglaševanja mora izhajati iz natančne analize trenutnega stanja na trgu.

## 2. Določitev proračuna za oglaševanje

Oglaševanje ima dolgoročne učinke, ki se ne pokažejo takoj. Njegova vloga je obrniti krivuljo povpraševanja po izdelku navzgor. Pri določanju proračuna za oglaševanje je treba upoštevati:

- Stopnjo v življenjskem ciklu izdelka: uveljavljene blagovne znamke imajo običajno nižji proračun za oglaševanje, novim izdelkom pa ponavadi dodelijo veliko sredstev za oglaševanje.
- Tržni delež in porabnike: izgrajevanje tržnega deleža s povečevanjem obsega trga zahteva večja vlaganja v oglaševanje, ohranjanje položaja blagovne znamke z visokim tržnim deležem pa manjša.
- Konkurenco in motnje: na trgu z veliko konkurenti mora podjetje blagovno znamko oglaševati dovolj »glasno«, da preglasi druge.
- Frekvenco/pogostost oglaševanja: na višino proračuna za oglaševanje vpliva tudi število ponovitev oglasa.
- Nadomestljivost izdelka: če želijo proizvajalci izdelkov, kot so cigarete, pivo, brezalkoholne pijače itd., oblikovati diferencirano podobo, jih morajo močnejše oglaševati.

## 3. Opredelitev oglasnega sporočila

Pri oglaševalski akciji je ustvarjalnost lahko pomembnejši dejavnik kot porabljeni denar. Tako so na primer leta 1983 pri Mc Donald'su za televizijske oglase porabili dvakrat toliko denarja kot konkurenčni Burger King, pa vendar so gledalcem bili oglasi za Burger King bolj všeč in so si jih bolj zapomnili. Star oglaševalski pregovor pravi: »Dokler ni privlačno, se ne prodaja.« Oglaševalci poznajo pri oblikovanju ustvarjalne strategije tri stopnje: oblikovanje sporočila, ocenitev in izbiro sporočila ter izvedbo.

### Oblikovanje sporočila

Ustvarjalci uporabljajo razne načine za oblikovanje oglasnih pozivov. Mnogi postopajo induktivno, tako da se pogovarjajo s trgovci, porabniki, strokovnjaki in konkurenti. Mnenje porabnikov o prednostih in pomanjkljivostih obstoječih blagovnih znamk daje pomembne napotke za ustvarjalno strategijo.

Drugi ustvarjalci pri oblikovanju oglaševalskih sporočil uporabljajo deduktivni pristop. Maloney meni, da kupci od izdelka pričakujejo eno od koristi: razumsko,

čutno, družbeno ali ego-zadovoljitev. Te koristi lahko izhajajo iz naslednjih izkušenj: iz rezultatov uporabe, iz izdelka v uporabi ali iz stranskih učinkov uporabe. Iz prepleta štirih vrst koristi in treh vrst izkušenj izhaja dvanajst vrst oglaševalskih sporočil, za katera lahko oglaševalec oblikuje temo. Poziv »Perilo je čistejš« je obljuba razumske koristi kot posledice uporabe izdelka.

Več kot imamo neodvisno oblikovanih oglasov, večja je verjetnost, da bomo našli zelo dobrega, to pa tudi pomeni več časa in denarja za ustvarjanje oglasa.

### **Ocenitev in izbira sporočila**

Sporočilo mora najprej sporočati kaj zaželenega o izdelku, vsebovati mora tudi kakšno postavko, zaradi katere je izdelek poseben in se razlikuje od drugih blagovnih znamk, in sporočilo mora biti dokazljivo.

Oglaševalec mora oglase preizkusiti in ugotoviti, kateri poziv ima najmočnejši učinek na vedenje ljudi.

### **Izvedba sporočila**

Učinek sporočila je odvisen od tega, kaj pove in kako pove. Na učinek oglasa lahko močno vpliva izbira besedila, naslovne vrstice in še kaj. Izvedba sporočila je lahko odločilna pri izdelkih, ki so si zelo podobni, na primer pri cigaretah, kavi, pralnih sredstvih.

Pri pripravi oglaševalske akcije oglaševalec ponavadi opredeli cilje, vsebino, podlago in značaj bodočega oglasa. Potem določi še slog, ton, besedilo in obliko za izvedbo sporočila. Vse naštetu mora dati zaokroženo podobo in sporočilo. Slika in naslovna vrstica morata povzeti prodajno ponudbo, ker le malo ljudi prebere celotno besedilo.

## **4. Odločanje o medijih**

V odločanje o medijih sodijo določitev dosega, frekvence in oglasnega vtisa, izbira medijev in medijskega prenosnika ter časovna in prostorska razporeditev medijev.

### **Odločanje o dosegu, frekvenci in oglasnem vtisu**

Doseg je pomembnejši pri uvajanju novih izdelkov, zaščitniških blagovnih znamk, dobro znanih znamk ali znamk, ki se jih ne kupuje pogosto, pa tudi takrat,

ko ciljni trg ni natančno opredeljen. Frekvenca je pomembnejša pri močnih konkurentih, pri močnem upiranju porabnikov ali pri pogosto kupavanih izdelkih. Precej oglaševalcev meni, da premalo ponovitev lahko pomeni izgubo, in da je potrebno veliko število izpostavitve ciljnega občinstva, da začne oglaševanje delovati. Ponavljanje oglasov je potrebno tudi zaradi pozabljanja. Naloga ponavljajočih oglasov je tudi ponovno zapisovanje sporočila v spomin. Ker se oglasi obrabijo in jih občinstvo neha poslušati, morajo oglaševalci od svoje agencije zahtevati sveže oglase.

### **Izbiranje med poglavitnimi vrstami medijev**

Načrtovalci pri izbiranju medija upoštevajo naslednje spremenljivke:

Medijske navade ciljnega občinstva: televizija in radio sta, na primer, najučinkovitejša medija za doseganje najstnikov.

Izdelek: različne vrste medijev imajo različno sposobnost prikazovanja, vizualizacije, razlaganja, verodostojne predstavitve in predstavitve barv. Fotoaparate polaroid je najbolje oglaševati na televiziji, ženske obleke pa v barvnih revijah.

Sporočilo: sporočilo, ki vsebuje veliko tehničnih podatkov, bodo objavili v strokovni reviji in ga poslali po pošti; sporočilo, ki najavlja veliko razprodajo naslednji dan, bo objavljeno v časopisu ali na radiu.

Stroški: časopisni oglasi so poceni, medtem ko so televizijski oglasi zelo dragi.

Oglaševalci morajo od časa do časa preveriti razne medije in ugotoviti, kateri so učinkovitejši. V nekaterih podjetjih so ugotovili, da je povezana uporaba tiskanih in televizijskih oglasov pogosto uspešnejša od uporabe izključno televizijskega oglaševanja. Drugi razlog za preverjanje medijev je pojavljanje novih medijev. Vsak novi medij - časopis, revija, radio, film, televizija – gre skozi obdobje prevlade, ki mu sledi upadanje. Starejši mediji na neki ravni zastarajo, čeprav postanejo občasno spet zanimivi. Danes novi mediji hitreje nastajajo. Oglaševalci prenašajo velike deleže svojih proračunov v medije, ki so cenejši in učinkovitejši.

Največjo korist tega prenašanja imata oglaševanje na prostem in kabelska televizija. Drugi obetajoči medij je prodajalna. Nekateri supermarketi prodajajo talne površine za zaščitne znake podjetij.

Drugi poskušajo oglaševati v najbolj prodajanih broširanih knjigah in na videokasetah. Nekatera podjetja možnim kupcem pošiljajo avdiokasete ali videokasete, s katerimi oglašujejo izdelke. Učinkovitost standardnih medijev na eni strani upada, na drugi strani pa iskanje novih nezadržno narašča.



## 5. Ocenjevanje učinkovitosti oglaševanja

Dobro načrtovanje in nadzor oglaševanja sta povezana z meritvami oglaševalne učinkovitosti, ki merijo učinek posameznih oglasov ali akcij. Večina oglaševalcev skuša meriti sporočilni učinek, zelo si želijo meriti tudi prodajni učinek, vendar menijo, da ga je težko izmeriti. V resnici lahko raziskujemo oba.

Oglaševalce zanima zaključni preizkus celotnega sporočilnega učinka po končani oglaševalski akciji: za koliko je oglaševalska akcija povečala zavedanje porabnikov o blagovni znamki, zaželenost ter razumevanje znamke in tako naprej. Raziskave sporočilne učinkovitosti pokažejo, kakšen je komunikacijski učinek oglaševanja.

Prodajno učinkovitost oglaševanja je na splošno težje meriti kot sporočilno. Na prodajo poleg oglaševanja vplivajo na primer še lastnosti izdelka, njegova cena in dostopnost ter dejanja konkurentov.

V splošnem si vedno večje število podjetij prizadeva izmeriti sporočilni in prodajni učinek oglaševanja pred in med akcijo ter po njej.

## **OBLIKOVANJE PROGRAMOV NEPOSREDNEGA TRŽENJA, POSPEŠEVANJA PRODAJE IN STIKOV Z JAVNOSTJO**

Neposredno trženje, pospeševanje prodaje in stiki z javnostjo so orodja, ki močno pripomorejo k delovanju in uspešnosti trženja in postajajo vse pomembnejša.

### **Neposredno trženje**

Večina podjetij z oglaševanjem ustvari prepoznavnost in zanimanje, s pospeševanjem prodaje spodbudijo nakup in z osebno prodajo zaključijo posel. Neposredno trženje skuša te sestavine združiti in pripeljati do prodaje brez posrednika. Oseba, ki se sreča z oglasom (na TV, radiju, v katalogu, reviji, po telefonu, v gradivu, poslanem po pošti), lahko pokliče brezplačno številko in za plačilo naročenega posreduje številko svoje kreditne kartice oziroma odgovori po pošti in priloži ček. Neposredno trženje se je najprej pojavilo v obliki osebno naslovljenih pošiljk in katalogov za naročanje po pošti. V zadnjih letih je razvilo številne nove oblike, ki vključujejo trženje po telefonu, na daljavo s pomočjo

posredne radijske zveze in televizije, elektronsko nakupovanje in podobno. Skupno tem različnim tržnim sredstvom je, da se uporabljajo za pridobivanje naročil neposredno od ciljne skupine odjemalcev in možnih kupcev.

Neposredno trženje je interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, da izzove merljive odzive in/ali transakcije na kateremkoli kraju.

Prodaja, ki je izpeljana po poteh neposrednega trženja, izredno hitro narašča. Letna stopnja rasti prodaje na drobno je 6 %, kataloška prodaja in prodaja s pomočjo neposrednega trženja pa imata 10 % letno stopnjo rasti.

Neposredno trženje uporabljajo proizvajalci, storitvena podjetja, trgovci na drobno in trgovci, ki prodajajo s pomočjo katalogov. Ker je vse več žensk zaposlenih, imajo gospodinjsva manj časa za nakupovanje. Gost promet, težave s parkiranjem, pomanjkanje prodajalcev v trgovinah na drobno ter vrste pri blagajnah spodbujajo nakupovanje doma. Mnoge verige prodajaln so se odločile, da ne bodo imele na zalogi izdelkov, ki jih slabo prodajajo. Tako so dale priložnost neposrednim tržnikom. Brezplačne telefonske številke, sprejemanje telefonskih naročil tudi ponoči ali ob nedeljah, možnost dostave blaga v 24 ali 48 urah, razmah računalnikov so pripomogli k razmahu te oblike prodaje.

Porabniki, ki kupujejo po pošti, pravijo, da je kupovanje zabavno, pripravno, ne povzroča stresa in prihrani čas. Ponudbe lahko primerjajo z listanjem po katalogih. Kupcem daje velik izbor blaga in jih uvede v nov življenjski slog.

Neposredno trženje ponuja številne prednosti prodajalcem. Dopušča večjo selektivnost možnih kupcev. Neposredni tržnik lahko kupi sezname z naslovi katerekoli skupine ljudi. Sporočilo je potem lahko osebno in prilagojeno stranki. Neposredni tržnik lahko zgradi trajen odnos z vsakim odjemalcem. Mati novorojenčka bo dobivala po pošti redna obvestila o novih oblačilih, igračah in vsem, kar bo potrebovala za novorojenčka. Neposredno trženje lahko časovno načrtujemo, da doseže ciljne porabnike ravno v pravem trenutku. Gradivo prebere več ljudi, ker doseže tiste možne kupce, ki jih zanima. Neposredno trženje dopušča zasebnost v ponudbi, ki ni na očeh konkurentov in z odzivom lahko izmerijo, kako uspešna je bila dejavnost.

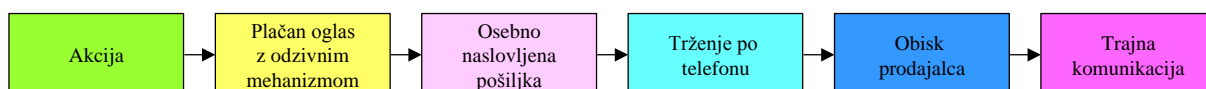
### **Razvoj povezanega neposrednega trženja**

Večina neposrednih tržnikov se zanaša zgolj na eno oglaševalsko sredstvo, da bi dosegli možnega kupca in mu prodali. V tem primeru se pošlje ponudbo po pošti le enkrat. To je enostopenjska akcija z uporabo enega medija. Če pošljemo

možnemu kupcu več enakih obvestil v želji, da sprožimo nakup, je to večstopenjska akcija z uporabo enega medija.

Še močnejši pristop pomeni večstopenjska akcija z uporabo več medijev. Ta način se imenuje povezano neposredno trženje in ima naslednje zaporedje: akcija, plačan oglas z odzivnim mehanizmom, osebno naslovljena pošiljka, trženje po telefonu, obisk prodajalca, trajna komunikacija.

Povezano neposredno trženje (P. Kotler, Marketing Management, 1996, str.: 659)



Slika 4.5: Povezano neposredno trženje

Rapp in Collins sta razvila maximarketing model, ki pomeni vrsto korakov za doseg bodočih kupcev, prodajo in izgradnjo odnosov. Njun model priporoča oblikovanje baze podatkov o odjemalcih in zagovarja, da je trženje s pomočjo neposrednega stika enakovreden partner v tržnem procesu.

### Rappov in Collinsonov model maximarketinga

1. **Čim boljše ciljanje** zahteva od tržnika, da določi najboljše možne kupce za ponudbo. Tržnik kupi ustrezen seznam ali pa pregleda bazo podatkov, da najde lastnosti, ki kažejo na veliko zanimanje, sposobnost plačevanja in pripravljenost za nakup. Najboljši porabnik je tisti, ki pogosto kupuje, ne vrača naročenega blaga, se ne pritožuje in plača pravočasno.
2. **Čim boljši mediji** zahtevajo od tržnika, da izbere tiste medije, ki dopuščajo dvosmerno komunikacijo in merjenje rezultatov.
3. **Največja zanesljivost** zahteva, da se akcije ovrednotijo na osnovi stroškov odziva možnega kupca.
4. **Največje zavedanje** pomeni iskanje sporočil, ki bodo dosegla srce in dušo možnih kupcev.
5. **Najmočnejše delovanje** poudarja, da mora oglaševanje spodbuditi nakupe ali vsaj pripraviti možne kupce do večje pripravljenosti za nakup.

6. **Največja sinergija** pomeni iskanje poti, kako opravimo dvojno delo z oglaševanjem, da združimo prepoznavnost z neposrednim odzivom, pospeševanjem drugih distribucijskih poti in delimo stroške z drugimi oglaševalci.
7. **Največja povezanost** zahteva, da povežemo oglaševanje s prodajo in porabimo več sredstev za pridobitev boljših možnih kupcev.
8. **Največja prodaja** s pomočjo izgrajevanja podatkovne baze zahteva od tržnika, da še naprej trži neposredno znanim kupcem s križno prodajo, izboljšavami in uvajanjem novih izdelkov.
9. **Največja distribucija** vplete tržnika v izgradnjo novih poti za doseg možnih kupcev in porabnikov.

### **Najpomembnejše poti neposrednega trženja**

Neposredni tržniki lahko uporabljajo različne poti za doseg možnih kupcev in odjemalcev. Prvotna in najstarejša oblika neposrednega trženja je obisk prodajalca. Pri neposrednem trženju po pošti pošljemo ponudbo, obvestilo, opomin ali kaj drugega določeni osebi na dom.

Priljubljeni obliki neposrednega trženja sta kataloško trženje in trženje po telefonu. Na pomenu pridobiva televizija, ki se uporablja na tri načine za trženje izdelkov porabnikom:

- neposredno odzivno oglaševanje;
- nakupovalni TV kanali, ki omogočajo nakupovanje doma in
- videotekst.

Pri neposrednem trženju se uporabljajo tudi revije, časopisi, radio, elektronske storitve in drugo.

Elektronska pot predstavlja najnovejšo neposredno tržno pot. Dosežemo jo z računalnikom in modemom. Modem poveže računalnik s telefonsko ali računalniško linijo, tako da uporabnik doseže različne elektronske informacijske storitve.

## **Pomembnejše odločitve pri neposrednem trženju**

Ko pripravljajo neposredno tržno akcijo, se morajo tržniki odločiti o svojih ciljnih, ciljnih kupcih, strategiji ponudbe, različnih preizkusih in merilih uspešnosti akcije.

Cilj neposrednega tržnika je, da si zagotovi takojšnje nakupe s strani možnih kupcev. Uspeh akcije se ugotovi s stopnjo odziva. Neposredno trženje ne teži vedno k takojšnjemu nakupu. Vpliva na prepoznavnost izdelka in namero o kasnejšem nakupu. Možni kupci dobijo ustrezne informacije, ki lahko prodajnemu osebju olajšajo skleniti posel. Neposredni tržniki pošiljajo sporočila, da okrepijo priljubljenost podjetja in podobo blagovne znamke. Nekatere banke pošiljajo čestitke za rojstni dan svojim najboljšim strankam, nekatere veleblagovnice pa pošiljajo darila najboljšim kupcem.

Neposredni tržniki morajo ugotoviti značilnosti svojih možnih kupcev, ki bodo najbolj sposobni, pripravljani in voljni kupiti. Za razvrščanje in selekcioniranje odjemalcev Bob Stone priporoča uporabo formule 3K, ki pomeni kdaj, kako pogosto in za koliko. Najboljši ciljni odjemalci so tisti, ki so kupili nedavno, ki kupujejo pogosto in porabijo največ denarja.

Neposredni tržniki morajo izdelati učinkovito strategijo ponudbe za izpolnitev potreb ciljnega trga. Nash misli, da strategijo ponudbe sestavlja pet prvin: izdelek, ponudba, medij, način distribucije in ustvarjalnost. Vse te prvine lahko preizkusimo. Neposredni tržniki lahko preizkusijo lastnosti izdelka, tekst, cene, medije, naslovno gradivo in podobno. S testiranjem teh komponent lahko pripomoremo k skupni stopnji odziva in dobičkonosnosti. Nekatera podjetja ugotavljajo vpliv neposrednega trženja na prepoznavnost, morebitni kasnejši nakup in izročilo od ust do ust. S tem pridejo do višje ocene vpliva, ki ga ima tržna akcija, kot če bi jo merili zgolj s stopnjo odziva.

## **Problemi pri uporabi neposrednega trženja**

Neposredni tržniki in njihove stranke navadno negujejo obojestransko bogat odnos. Včasih se pokaže tudi temna stran in sicer pretiravanja, ki jezijo porabnike, primeri nepoštenosti, goljufije in prevare ter problemi s poseganjem v zasebnost.

### **Jeza**

Številni ljudje ne marajo neposredno odzivnih TV oglasov, ki so predolgi, preglasni in prevztrajni. Neprijetni so telefonski klici ob večerji ali pozno ponoči.

**Nepoštenost**

Nekateri neposredni tržniki se nepošteno okoriščajo s kupci, ki se prenašlo in premalo preišljeno odločajo o nakupu. V nakupovalnih programih voditelji lepo govorijo, trdijo, da ponujajo znatne popuste in storijo vse, da ujamejo kupce, ki se nakupom težko upirajo.

**Prevara in goljufija**

Nekateri neposredni tržniki oblikujejo pisemske pošiljke in pišejo tekste z namenom, da zapeljejo kupce. Pretiravajo v zvezi z velikostjo izdelka, njegovim delovanjem ali ceno na drobno. Do takrat, ko kupci ugotovijo, da so jih ogoljufali, in obvestijo oblasti, so tatovi že kje drugje in načrtujejo nove prevare.

**Vdor v zasebnost**

Ko porabniki naročijo izdelke po pošti ali telefonu, se udeležijo žrebanja, zaprosijo za kreditno kartico ali se naročijo na revijo, pridejo njihova imena, naslovi in nakupovalne navade v bazo podatkov določenega podjetja. Neposredni tržniki lahko uporabijo te baze podatkov, da čim natančneje osredotočijo svoje prodajne napore. Mnogi kritiki menijo, da tržniki vedo preveč o življenju svojih porabnikov ter da se s tem vedenjem nepošteno okoriščajo.

Dejavnost neposrednega trženja dela na tem, da bi se lotila vprašanj etike in javne politike. V zadnji analizi se je izkazalo, da želijo neposredni tržniki isto kot porabniki: pošteno, dobro zasnovano tržno ponudbo, namenjeno zgolj porabnikom, ki jo bodo cenili in se nanjo odzvali. Neposredno trženje je predrago, da bi ga zapravili za ljudi, ki ga ne marajo.

**Pospeševanje prodaje**

Pospeševanje prodaje sestavlja zbirka orodij, ki jih potrebujemo za spodbujanje, da izzovemo hitrejše in večje nakupe določenega izdelka/storitve s strani porabnikov ali trgovine.

Oglaševanje ponudi razlog za nakup, pospeševanje prodaje pa ponudi spodbudo za nakup. Pospeševanje prodaje vključuje orodja za pospeševanje prodaje porabnikom (kupone, vračilo gotovine, nižjo ceno, darila, nagrade, garancije, demonstracije, tekmovanja); pospeševanje prodaje trgovini (popusti pri nabavi, brezplačno blago, popusti za določeno blago, združene oglaševalske akcije, tekmovanja v prodaji med trgovci) in spodbude za prodajno osebje (bonusi, tekmovanja).

## **Hitra rast pospeševanja prodaje**

Stroški pospeševanja prodaje hitro naraščajo in pričakuje se, da se bo ta hitra rast še nadaljevala. K hitri rasti pospeševanja prodaje so prispevali različni dejavniki. Poslovodni vrh je sprejel pospeševanje prodaje kot učinkovito prodajno orodje; vodje izdelkov imajo potrebne kvalifikacije za uporabo orodij pospeševanja prodaje; število blagovnih znamk je naraslo; porabniki se bolj usmerjajo k prodajnim akcijam; trgovci od proizvajalcev zahtevajo več posebnih akcij; učinkovitost oglaševanja se je zmanjšala zaradi stroškov, medijske zmede in pravnih ovir.

## **Namen pospeševanja prodaje**

Orodja, ki se uporabljajo pri pospeševanju prodaje, se razlikujejo po ciljih. Brezplačno svetovanje okrepi dolgoročni odnos s trgovcem na drobno, brezplačen vzorec pa porabnike spodbuja, da izdelek preizkusijo.

Poznamo tri vrste kupcev, ki prvič kupijo izdelek: uporabniki drugih blagovnih znamk v okviru iste vrste izdelkov, uporabniki drugih vrst izdelkov in tisti, ki pogosto menjajo blagovne znamke. Ti iščejo predvsem nizke cene, dober nakup za izdani denar ali darila. Na trgih, kjer velja velika razlika med blagovnimi znamkami, lahko pospeševanje prodaje trajneje vpliva na tržni delež. Na trgih, kjer je velika podobnost med blagovnimi znamkami, pripelje pospeševanje prodaje do velikega obsega prodaje na kratki rok, pridobi pa se le majhen dodatni del tržnega deleža.

Prodajalci vidijo pospeševanje prodaje kot dejavnik, ki razdre zvestobo blagovni znamki, in oglaševanje, ki gradi zvestobo blagovni znamki. Eno pomembnih vprašanj, s katerim se ubadajo tržniki, je, kako razdeliti proračun med oglaševanjem in pospeševanjem prodaje. Pred desetimi leti so se tržniki najprej odločili, koliko potrebujejo za oglaševanje, ostanek pa so porabili za pospeševanje prodaje. Danes pa najprej ocenijo, koliko potrebujejo za pospeševanje prodaje trgovini, nato porabnikom, ostanek pa porabijo za oglaševanje.

Nevarno je dovoliti, da oglaševanje zaostaja za pospeševanjem prodaje. Dominantne blagovne znamke uporabljajo take akcije redkeje, ker s pospeševalno dejavnostjo samo podpirajo sedanje porabnike. Večina opazovalcev misli, da tovrstne dejavnosti ne gradijo dolgoročne zvestobe porabnikov, kot to stori oglaševanje.

Pospeševanje prodaje prinaša koristi, ki so pomembne za proizvajalce in za porabnike. Proizvajalcem omogoča, da se prilagodijo hitrim spremembam v

ponudbi in povpraševanju, porabnike pa pripravi do tega, da preizkusijo nove izdelke. Pripelje do pestrejših oblik prodaje na drobno, kot so trgovina s promocijskimi cenami in trgovina z vsakodnevno nizkimi cenami, ter tako ponudi porabnikom večjo izbiro. Pospešuje tudi večjo cenovno ozaveščenost kupcev. Proizvajalcem ponudi priložnost, da prodajo več in prilagodijo program različnim segmentom porabnikov.

## **Stiki z javnostjo**

Podjetje mora sodelovati z dobavitelji, odjemalci, posredniki in s celo vrsto zainteresiranih javnosti.

Javnost je skupina, ki se zanima oziroma vpliva na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje.

Večina podjetij ima oddelek za stike z javnostjo, kjer načrtujejo odnose s svojimi ključnimi javnostmi. Javnost lahko zavre ali omogoči možnost podjetja, da doseže svoje cilje. Oddelek za stike z javnostjo je na sedežu podjetja in zaposleni v tem oddelku se ukvarjajo z različnimi javnostmi: zakonodajalci, zaposlenimi, mediji, delničarji ter drugimi skupinami. Opravljajo naslednjih pet dejavnosti:

- Stiki s tiskom. Cilj teh stikov je posredovati informacije tisku in tako vzbuditi pozornost za določen izdelek, osebo, storitev ali organizacijo.
- Publiciteta izdelka vključuje različne napore za seznanitev javnosti z določenim izdelkom.
- Podjetniška komunikacija pospešuje pravo vedenje o podjetju in vsebuje notranje in zunanje komunikacije.
- Lobiranje je delovanje z vladnimi uradniki in zakonodajalci za sprejetje ali ukinitve določenih odredb in zakonodaje.
- Svetovanje je svetovanje poslovodstvu o podobi in položaju podjetja ter javnih vprašanjih.

Staro ime za stike z javnostjo je publiciteta, katere naloga je bila, da zagotovi prostor v časopisih, na radiju in televiziji z namenom promovirati izdelek, kraj ali osebo. Tržni stiki z javnostjo sežejo dalj od publicitete in lahko prispevajo k izpeljavi naslednjih nalog:

- pomagajo pri uvajanju novih izdelkov,



- pomagajo repositionirati izdelek na stopnji zrelosti,
- ustvarijo zanimanje za vrsto izdelkov,
- branijo izdelke, ki so naleteli na težave,
- vplivajo na posebne ciljne skupine,
- zgradijo podobo podjetja, ki je ugodna tudi za izdelke.

Tržne stike z javnostjo je potrebno načrtovati skupaj z oglaševanjem. V številnih primerih so se izkazali za stroškovno učinkovitejše od oglaševanja. Za tržne stike z javnostjo potrebujemo višji proračun in lahko se zgodi, da dobimo denar od sredstev za oglaševanje.

### **Pomembnejše odločitve pri tržnih stikih z javnostjo**

Ko poslovodstvo razmišlja o uporabi tržnih stikov z javnostmi, mora opredeliti tržne cilje, izbrati ustrezna sporočila in sredstva ter oceniti rezultate stikov z javnostjo.

Pomembnejša orodja za tržne stike z javnostjo.

**PUBLIKACIJE.** Podjetja s komunikacijskim gradivom vplivajo na svoje ciljne trge. To vsebuje brošure, članke, letna poročila, avdio-vizualno gradivo, biltene ter revije podjetja.

**DOGODKI.** Podjetja pritegnejo pozornost na nove izdelke s tem, da organizirajo posebne dogodke. To so izleti, seminarji, tiskovne konference, razstave, tekmovanja, obletnice in sponzorstvo kulturnih in športnih dogodkov, ki bodo dosegli ciljno publiko.

**VESTI.** Osrednja naloga strokovnjakov za stike z javnostjo je, da ustvarijo ugodne vesti o podjetju, njegovih izdelkih in ljudeh.

**GOVORI.** Vodilni v podjetju morajo pogosto odgovarjati na vprašanja medijev, govoriti na prodajnih srečanjih ali poslovnih združenjih. Vsi ti nastopi lahko koristijo ali škodijo podobi podjetja, zato podjetja uporabljajo pisce govorov in inštruktorje, da jim pomagajo pri javnih nastopih.

**DEJAVNOSTI ZA JAVNO DOBRO.** Trženje, povezano z namenom, uporablja vse več podjetij za izgradnjo javne dobre volje in razpoloženja. Podjetja lahko popravijo javno razpoloženje z denarnimi prispevki in časom, ki ga porabijo v dobre namene.

**MEDIJI ZA USTVARJANJE IDENTITETE.** V družbi, kjer je vse preveč informacij, morajo podjetja tekmovati za pozornost kupcev in si prizadevati, da ustvarijo vizualno podobo podjetja, ki jo javnost takoj spozna. Vizualna identiteta je logotip podjetja, pisarniški papir, znaki, brošure, vizitke, poslovni obrazci, uniforme, pravila oblačenja in avtomobilski park.

V prihodnjih letih lahko pričakujemo več skupnega strateškega načrtovanja stikov z javnostjo, oglaševanja in preostalih tržnokomunikacijskih orodij. Večje oglaševalske agencije so prevzele večje firme, ki se ukvarjajo s stiki z javnostjo, ker so ugotovile, kakšno moč imajo. Pripojena podjetja za stike z javnostjo bodo imela koristi od izredno discipliniranih pristopov, ki jih uporabljajo oglaševalske agencije, te pa bodo imele korist od široke kreativnosti, ki jo zmorejo podjetja za stike z javnostjo.

## **VODENJE IN RAVNANJE S PRODAJNIM OSEBJEM**

Večina podjetij uporablja prodajne predstavnike ali preprosto prodajalce in veliko podjetij jim določi glavno vlogo v tržnem spletu. Prodajno osebje je osebna vez med odjemalci in podjetji. Prodajni predstavnik predstavlja podjetje številnim odjemalcem in postopoma prinese podjetju vse potrebne informacije o odjemalcu. Prodajalci so zelo učinkoviti pri doseganju določenih tržnih ciljev, hkrati pa so tudi zelo dragi, zato mora poslovodstvo pazljivo ravnati s človeškimi viri v prodaji.

Oblikovanje prodajnega osebja zahteva odločitve o ciljih, strategijah, strukturi, obsegu in nagrajevanju. Cilji vključujejo iskanje možnih kupcev, komuniciranje, prodajanje, servisiranje, zbiranje informacij in razporejanje. Strategija pri prodajnem osebju pomeni odločanje o tem, katere vrste in spleti ter prodajni pristopi so najbolj učinkoviti (skupinska prodaja, individualna prodaja, konferenčna prodaja, seminarska prodaja itd.). Struktura prodajnega osebja zajema organiziranje po izdelkih, območjih, trgih ter ustrezno odločitev o prodajnem območju glede na velikost in obliko. Obseg prodajnega osebja ugotovimo na osnovi celotne delovne obremenitve in števila ur, potrebnih za

prodajo. Nagrajevanje prodajalcev vključuje odločitve o osebnih dohodkih, proviziji, bonusih, dodatkih za reprezentanco in posebnih ugodnostih.

Ravnanje s prodajalci vključuje izbiranje trgovskih predstavnikov, njihovo izobraževanje, usmerjanje, ocenjevanje in motiviranje. Prodajne predstavnike moramo pazljivo izbrati, da ne bi imeli stroškov z zaposlovanjem napačnih oseb. Prodajalci potrebujejo smernice o pridobivanju ciljnih odjemalcev in možnih kupcev, normativih glede števila obiskov in o učinkoviti porabi časa. Prodajalci morajo sprejemati težke odločitve, čakajo jih razočaranja, zato jih je potrebno spodbujati z ekonomskimi in osebnimi priznanji ter nagradami. Ustrezna stimulacija prodajalcev bo sprožila boljše delovanje, več naporov, višje nagrade, več zadovoljstva in več motivacije.

Prodajanje je umetnost in namen prodajnega osebja je, da prodaja. Prodaja sestoji iz naslednjih korakov: iskanje in opredeljevanje možnih kupcev, priprava na obisk, začetek razgovora, predstavitev in prikaz, premagovanje zadržkov in ugovorov, sklenitev posla ter spremljanje in vzdrževanje stikov. Drugi vidik prodaje so pogajanja. Umetnost pogajanja je, da pridemo do takih prodajnih pogojev, ki zadovoljijo obe strani. Tretji vidik je trženje na osnovi odnosov, umetnost ustvarjanja tesnejših delovnih odnosov in soodvisnosti med ljudmi v obeh organizacijah.

## 5. POSLOVNI NAČRT

### Uvod

#### *Pet pravil za uspešen posel*

1. Pripravite jasen poslovni načrt, spremljajte spremembe na trgu in preverjajte rezultate podjetja.
2. Poslujte na trgu, ki ga poznate in razumete.
3. Ohranite privrženost (lojalnost) zaposlenih (motiviranje zaposlenih).
4. Pomembno je trdo delo in privrženost zaposlenih.
5. Imeti morate nekaj sreče! Premišljeno planiranje in dober marketing lahko zmanjšata tveganje in povečata srečo.

#### *Moto poslovnega načrta*

"FAILING TO PLAN IS PLANNING TO FAIL"  
Če ne planirate, planirate neuspeh.

"PLAIN WHAT 'S GOING TO HAPPEN - THEN DO IT!  
Planiraj, kaj se bo zgodilo - nato to naredi!

#### *Kaj je poslovni načrt?*

Poslovni načrt je pisni dokument (20 - 40 strani), v katerem podjetnik ali podjetniška skupina:

- opredeli svoje cilje pri načrtovanem poslu/podjetju;
- opredeli, kako bo te cilje dosegel;
- ugotovi, zakaj je načrtovani posel poslovno privlačen in tehnološko izvedljiv in kako bo z njim dosegel začrtane cilje (3-5 let).

## *Kdaj se pripravi poslovni načrt?*

- Ob ustanovitvi novega podjetja.
- Kadar iščemo dodatni kapital za širjenje obstoječega poslovanja.
- Notranje podjetništvo: predlog nove dejavnosti v podjetju.
- Prestrukturiranje obstoječega podjetja.
- Pripravljanje združitve podjetij ali priključitve podjetij.
- Načrtovanje preobrata v poslovanju ali sanacije podjetja.

## *Zakaj pripravljamo poslovni načrt?*

Podjetnik pripravi poslovni načrt predvsem zase, da preveri svojo poslovno zamisel. Upoštevati mora tudi druge subjekte, ki sodelujejo z njim pri realizaciji zamisli (investitorje). Prav tako pa so pomembni dejanski kupci produktov in storitev, na katere podjetnik računa.

### *Koristnost poslovnega načrta za podjetnika:*

- s pripravo poslovnega načrta se podjetnik usposablja: proučuje zahteve in značilnosti posla, spoznava trg, kupce in konkurente, pa tudi tehnične, finančne in druge zahteve posla;
- poslovni načrt je dokument za pridobivanje finančnih sredstev;
- poslovni načrt je vodič za menedžment in planiranje poslovanja;
- načrt je sredstvo razvoja.

## *Kdo naj pripravi poslovni načrt?*

**Podjetnik** mora **sam** pripraviti poslovni načrt, vanj mora vnesti svojo osebnost, svojo vizijo posla, svoje znanje in zmožnosti.

## ***Kako izdelati poslovni načrt?***

Poslovni načrt se izdelava v več fazah. Po vsaki fazi zlahka prekinete delo, če ugotovite, da ideja poslovno ne more uspeti.

V prvi fazi sistematično zapišite, kar o načrtovanem poslu že veste.

V drugi fazi sistematično preučite vse vidike posla, zberite informacije, do katerih zlahka pridete v objavljenih virih, se pogovorite s potencialnimi kupci in dobavitelji, opazujte konkurente itd.

Če se zamisel še vedno kaže kot dobra, pripravite v tretjem krogu dokončen poslovni načrt in ga v zadnjem krogu predstavite potencialnim družabnikom, investitorjem itd., nato pa načrtovani posel uresničite.

V shemi poslovnega načrta se v analizi posla oceni tržni potencial in predvideni obseg prodaje, v naslednjih sestavinah pa elementi stroškov (distribucija, oprema, materiali, prostori, zaloge, zaposleni itd.).

Tako pridete do končnega rezultata, ki se v projekciji bilance uspeha pokaže kot ocena mogočega dobička, v projekciji denarnih tokov pa kot ocena financiranja poslovanja in likvidnosti podjetja.

Pomembno je, da v poslovnem načrtu sistematično obdelate vse pomembne vidike zamisli, da nobene ne zanemarite.

Ko pišete končno verzijo poslovnega načrta, se zavedajte, **da je poslovni načrt vsebinsko in oblikovno vaša podjetniška izkaznica.**

## ***Pravila za obliko poslovnega načrta***

### **Dolžina poslovnega načrta:**

- primerna dolžina je 25 strani, vsekakor ne več kot 40 strani;
- prekratek poslovni načrt pomeni za investitorje, da se podjetnik ni dovolj poglobil v detajle posla;
- dolgih poslovnih načrtov investitorji in drugi ne berejo.

Načrt naj ima **primerno strukturo vsebine**, saj je v svetu uveljavljen poslovni dokument.

### **Privlačna oblika**, ki pritegne investitorja:

- primerna naslovna stran,
- "udaren" povzetek, ki prepriča bralca.

### **Usmerjenost načrta v prihodnost**, v projekcije za naslednjih 3 do 5 let:

- dobiček in tržna vrednost podjetja,
- denarni tok.

**Ne pretiravajte z izrazi**, bodite zadržani, realistični, poslovni.

### **Vključite poglavje o mogočih problemih in poslovnih tveganjih:**

- pomembno za investitorje,
- ključni preizkus podjetniških zmožnosti.

V poslovnem načrtu naj bo jasno, **kaj pričakujete** od oseb, ki jim pošiljate poslovni načrt, in kaj jim **ponujate**.

### **Kakovostna oblikovna izdelava:**

- oblika je odraz vaše osebne kakovosti, pa tudi vaš odnos do partnerjev,
- malomarna izdelava je nedopustna.

Končna verzija poslovnega načrta naj bo **jezikovno neoporečna**:

- pozorno uredite tekst, popravite tipkarske napake,
- tekst naj bo v lepem slovenskem jeziku,
- izberite prijetno, čitljivo obliko črk,
- tekst naj bo jedrnat in zgoščen, lepo berljiv.

**Ne pretiravajte z uporabo računalniško izpisanih tabel**, tudi ne z decimalkami v projekcijah.

Praviloma izdelate en poslovni načrt, ki naj poda **realno oceno možnih rezultatov**, izjemoma variante: realistično, pesimistično, optimistično.

## Sestavine poslovnega načrta

1. Povzetek poslovnega načrta.
2. Opis proizvoda (storitve), podjetja in panoge (dejavnosti).
3. Tržna analiza.
4. Razvoj proizvoda (storitve) in tehnologije.
5. Proizvodnja in potrebni resursi.
6. Tržna strategija in načrt prodaje.
7. Menedžment, organizacija in lastništvo.
8. Finančne analize in projekcije:
  - bilanca uspeha,
  - bilanca stanja,
  - račun denarnih tokov,
  - analiza praga rentabilnosti.
9. Analiza kritičnih tveganj in problemov.
10. Terminski načrt, dodatki k poslovnemu načrtu.



## ***Povzetek poslovnega načrta***

Povzetek mora biti natančen, jedrnat in privlačen opis vašega posla.

### ***Vsebina povzetka (opišite svoj posel, njegove posebnosti)***

- kaj je vaš produkt ali storitev
- kdo so kupci in konkurenti
- prednosti in slabosti vaše zamisli
- kakšna bo menedžerska skupina, pomembne sposobnosti, zmožnosti in izkušnje njenih članov
- podajte povzetek vaših finančnih projekcij: kakšno rast poslovanja predvidevate, napovedi zaslužkov, kako se bo posel razvijal v naslednjih 3 do 5 letih
- navedite, koliko denarja potrebujete, kakšne vire sredstev načrtujete, za kaj boste porabili denar, kako boste odplačali obveznosti, v čem so tveganja in nagrade investitorjev

## ***Proizvod ali storitev, podjetje in panoga***

### ***Natančno opišite proizvod ali storitev***

- katere potrebe zadovoljuje
- kako ga vidijo kupci in kakšno je njegovo mesto med podobnimi proizvodi na trgu
- kako gledajo na vaš proizvod ali storitev v panogi
- v kateri razvojni fazi je vaš proizvod ali storitev

### ***Predstavite konkurenčne proizvode ali storitve na trgu***

- kakšni so po kvaliteti in drugih lastnostih
- zakaj stranke kupujejo proizvode konkurentov
- kakšne so censke strategije konkurentov

Pojasnite, kako je s pravno zaščito vašega proizvoda/storitve.

Predstavite preteklost in razvoj vašega podjetja.

Opišite temeljne značilnosti panoge, v kateri poslujete oz. načrtujete posel.

## ***Tržna analiza***

### ***Opišite svoje kupce***

- kdo so
- kako so zemljepisno locirani
- kako reagirajo na ceno, kvaliteto, rok dobave, dodatne storitve
- kdo je že kupil ali se zanimal za vaš proizvod ali storitev

### ***Opišite svoj trg***

- kakšen je obseg trga
- kako je razvit
- kakšna je predvidena rast trga v prihodnje
- kakšen je vaš tržni delež
- kakšni so vaši načrti za izvozne trge

### ***Proučite konkurente vašega podjetja***

- kateri so vaši konkurenti
- katere so njihove prednosti in slabosti
- kakšne so njihove tržne strategije
- kakšna je konkurenca iz tujine

## ***Razvoj proizvoda ali storitve in tehnologije***

- v kakšni razvojni fazi je vaš proizvod ali storitev
- koliko sredstev in časa potrebujete za dokončanje razvoja
- kakšne so možnosti za razvijanje nove generacije tega proizvoda ali storitve
- ali je mogoče s tehnično izpopolnitvijo proizvoda ali storitve pridobiti nove skupine kupcev

## ***Proizvodnja in potrebni resursi***

Opišite lokacijo za vaše poslovanje.

Opišite proizvodni proces.

### ***Nabava***

- kateri so bistveni materiali in kje jih boste nabavljali
- kako boste organizirali nabavo in prevoz, skladiščenje, pošiljke
- kakšni so vaši odnosi z dobavitelji
- kako boste nabavljali iz uvoza
- kako boste organizirali prevoz, skladiščenje in kontrolo zalog

### ***Potrebe po poslovnih prostorih***

- ali že imate poslovne prostore
- so primerni
- kje so locirani
- so potrebne predelave, s kakšnimi vlaganji

### ***Potrebe po zaposlenem osebju***

- koliko osebja potrebujete
- so potrebna posebna znanja in zmožnosti
- kako boste pridobili primerno usposobljeno osebje
- kakšne stroške imate z zaposlenimi
- so delavci privrženi podjetju

### ***Ovrednotenje potreb po strojih in opremi***

- kakšne stroje in opremo potrebujete, kaj že imate
- kakšne dodatne stroje in opremo boste potrebovali pri širjenju

### ***Predpisi o poslovanju (ekologija, odpadki)***

## ***Tržna strategija in načrt prodaje***

### ***Kako boste prodrli na trg***

- kako boste pridobili kupce, ki kupujejo pri konkurentih
- kateri kupci bodo imeli prednost pri dobavah, servisu, cenah
- kako boste pokrivali različne regije

### ***Politika cen***

- kakšna bo vaša temeljna strategija cen
- kakšni bodo popusti za kupce
- kako se boste s cenami prilagajali razmeram na trgu

### ***Distribucijski kanali***

- kje in kako boste prodajali svoje proizvode in storitve
- kakšne prodajne pogoje ponujate različnim skupinam kupcev
- kako boste usposabljali svoje prodajno osebje
- kakšna bo embalaža proizvodov
- ali boste razvili lastno blagovno znamko

### ***Servis in garancije kupcem***

- kako boste pospeševali prodajo
- kakšne so vaše garancije potrošnikom
- kako boste organizirali oskrbo z rezervnimi deli in servisno mrežo

### ***Reklama, propaganda in promocija***

- ali že imate razvito reklamno sporočilo za vaš proizvod
- kakšen bo vaš proračun za reklamo in propagando
- katere reklamne medije boste uporabili

### ***Strategija cen***

- cene morajo pokrivati stroške
- najboljši način za znižanje prodajnih cen je znižanje stroškov
- ceno določajte tako, da ohranite red na tržišču
- z diferenciacijo produktov za različne ciljne skupine kupcev lahko določite tudi različne cene

## ***Menedžment, organizacija in lastništvo***

### ***Organizacijska struktura***

- predvidevajte dodatne člane menedžmenta
- kako boste razporedili odgovornosti

### ***Predstavite menedžersko skupino in njene reference***

- kdo so, kaj so dosegli v preteklosti
- kaj ste storili, da bi bili člani privrženi podjetju
- ali so vložili lastna sredstva v podjetje

### ***Opišite vlogo morebitnih zunanjih strokovnjakov***

- kateri zunanji strokovnjaki bodo svetovali podjetju pri poslovanju (pravniki, računovodje, bančniki)

### ***Pojasnite kadrovske politike podjetja***

- kako načrtujete zaposlovanje vodilnih in strokovnih oseb
- kakšni so pogoji zaposlitve
- kakšno izobrazbo, zmožnosti in izkušnje zahtevate

## ***Finančne projekcije***

### ***Začetna bilanca potrebnih sredstev***

- kolikšna sredstva potrebujete za pričetek poslovanja
- kako boste financirali potrebna začetna sredstva

### ***Finančne projekcije za naslednjih 3 do 5 let***

- pripravite bilanco stanja, uspeha, račun denarnih tokov za naslednjih 3 do 5 let
- kakšna je ocena praga rentabilnosti
- kako so ocenjeni fiksni in variabilni stroški
- kako boste ravnali v primeru nepričakovanih poslovnih dogodkov

## ***Analiza kritičnih tveganj in problemov***

Investitorje zanima, ali se pri poslu skrivajo tveganja in nepričakovani problemi. Kaj lahko storite, da bi zmanjšali učinke teh tveganj?

## ***Terminski načrt, dodatki k poslovnemu načrtu***

V terminskem načrtu morate prikazati, *kaj* je potrebno storiti, *kdo* in *do kdaj*.

Dodatki vključujejo dokumentacijo, ki podrobneje obrazloži predvidene poslovne strategije:

- tržne raziskave,
- skice ali fotografije proizvoda,
- organizacijske sheme podjetja,
- tloris prostorov in organizacije poslovnega procesa.

## Lastnosti dobrega poslovnega načrta

### *Marketinška privlačnost poslovnega načrta*

- pokažite privrženost poslu in podjetniški entuziazem
- dokažite svoje poznavanje posla
- pokažite perspektive vašega posla in posebnosti, ki mu obetajo uspeh

### *Berljivost poslovnega načrta*

- biti mora zgoščen in jedrnat
- imeti mora pravo dolžino
- pritegniti mora pozornost bralcev

### *Da izzveni kot uresničljiv, realističen posel*

- ne pretiravajte z optimističnimi napovedmi
- opozorite na tveganja in na ukrepe, s katerimi se boste spoprijeli

## Predstavitev poslovnega načrta

### *Pisna priprava poslovnega načrta*

- primerna vsebina
- primerna oblika

### **Ustna predstavitev**

- organizirana, dobro pripravljena, zanimiva

## 6. MENEDŽMENT

Organizacija je kakršna koli skupina ljudi, ki želi doseči cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči.

Prvi pomemben dosežek v našem razvoju je izum organizacije, drugi pa izum menedžmenta.

Za uspešen razvoj organizacije so potrebni dobri menedžerji.



Slika 6.1: Sestava organizacije



Menedžer usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije.

V čem se delo menedžerjev razlikuje od dela drugih?

Zelo preprosto: ocenjeni so z vidika, kako uspešno opravljajo delo drugi.

Določajo načrte dejavnosti, s katerimi bi kar najbolj učinkovito in uspešno dosegli cilje organizacije.

Menedžment je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo.

Je ustvarjalno reševanje problemov.

**Menedžment je mentalna (miselna, intuitivna, občutena) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu.**

**Vsebuje:**

- koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije;
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe;
- razvijanje organizacijskega vzdušja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje;
- opravljanje nalog: načrtovanje, organiziranje, vodenje, kontroliranje;
- izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

## Naloge in vloge menedžerjev

### *Osnovne naloge menedžerjev*

<b>Planiranje</b>	je opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje.
<b>Organiziranje</b>	pomeni ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov, razmerij, ki omogočajo izvajanje načrtov.
<b>Vodenje</b>	je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge.
<b>Kontroliranje</b>	je proces, v katerem ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa.

### *Vloge menedžerjev*

Vloga je ustaljena oblika načina vedenja.

#### *Medosebne vloge*

- zastopniška vloga
- voditeljska vloga
- povezovalna vloga

#### *Informacijske vloge*

- pregledovalna vloga
- posredovalna vloga
- predstavniška vloga

#### *Vloge odločanja*

- podjetniška vloga
- reševalska vloga
- razdeljevalska vloga
- pogajalska vloga

## Kaj delajo menedžerji?

### *Glavne dolžnosti nižjih menedžerjev*

- pripraviti druge, da bodo delali
- načrtovati delo za druge
- poučevati in nadzirati podrejene pri njihovem delu
- spremljanje individualnih dosežkov, inštruiranje, planiranje dela, koordiniranje in zavzemanje za svoje osebje

### *Glavne dolžnosti srednjih menedžerjev*

- planiranje in dodeljevanje virov
- spremljanje dosežkov skupin ali oddelkov
- pregledovanje načrtov dela, pomoč pri določanju prednosti, dogovarjanje in usklajevanje vseh dejavnosti
- postavljanje rokov
- določanje meril pri dosežkih

### *Glavne dolžnosti višjih menedžerjev*

- spremljanje individualnih dosežkov
- planiranje in dodeljevanje virov
- koordiniranje skupin
- spremljanje dosežkov skupin ali oddelkov
- pregledovanje poslovnega okolja
- zastopanje svojega osebja

## Vodenje

»Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev.« (S. Možina, 1994, 525). Pojavi se, če kdo vpliva na druge, tako da delujejo. Uspešen vodja s člani skupine ustvarja ugodno vzdušje za doseganje ciljev organizacije. Dober vodja ni vedno tudi dober menedžer.

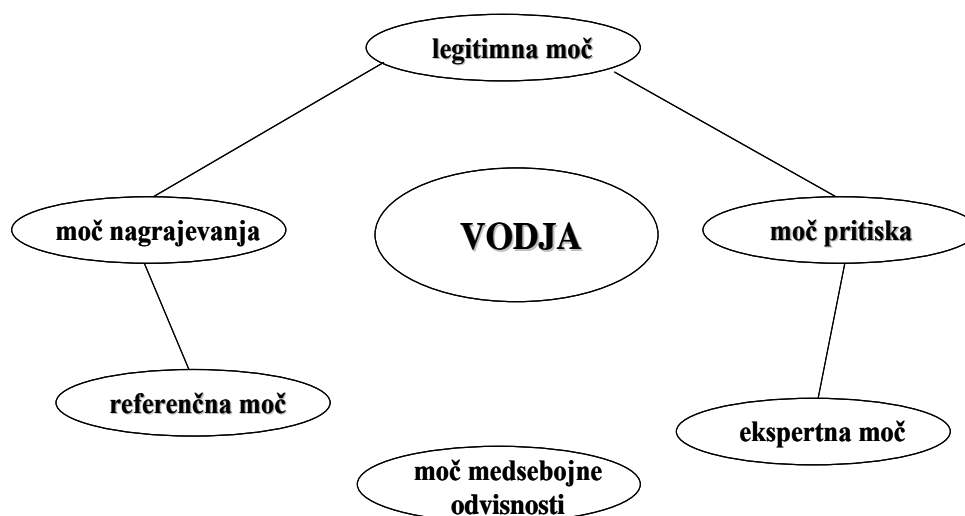
Po Yuklu (1998) definirajo vodenje »kot vplivanje na oblikovanje ciljev in strategij ter na pripravljenost skupin, da te cilje tudi dosežejo; kot vplivanje na delovanje skupin v organizaciji in kot vplivanje na organizacijsko kulturo« (S. Roncelli Vaupot, 2000).

Osnovne *sestavine uspešnega vodenja* so vodje, člani timov in specifične okoliščine. Sporazumevanje med vodjo in timom mora zadovoljiti obe strani.

*Sposobnosti* uspešnih vodij so delitev moči, intuicija, sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznavanje sebe in vizija. Skladnost vrednot je sposobnost doseči primerno usklajenost med vrednotami zaposlenih in načeli organizacije.

Za uspešno vodenje niso pomembne samo sposobnosti, ampak tudi *motivacija, moč in vpliv*. Motivacija je psihološka spodbuda za delo, stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor in doseg določenega cilja. Povezana je z vso človekovo dejavnostjo in po mnenju strokovnjakov ni človekove dejavnosti, ki ne bi bila motivirana (B. Lipičnik, 1996, 21).

»Moč je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, organizacijo in jih usmerjati k želenim dosežkom.« (S. Možina, 1994, 528). Vodje imajo več vrst moči (slika 6.2): legitimno (izvira iz položaja), nagrajevalno (možnost nagrajevanja), prisilno (bojazen sodelavcev pred kaznijo), referenčno (identifikacija sodelavcev z vodjo), ekspertno (izvira iz strokovnega znanja vodje) in moč medsebojne odvisnosti. Referenčna in ekspertna moč izhajata iz posameznika in temeljita na njegovih osebnostnih karakteristikah. Druge vrste moči so bolj odvisne od medsebojnih odnosov (G. B. Nortcraft, M. A. Neale, 1996).

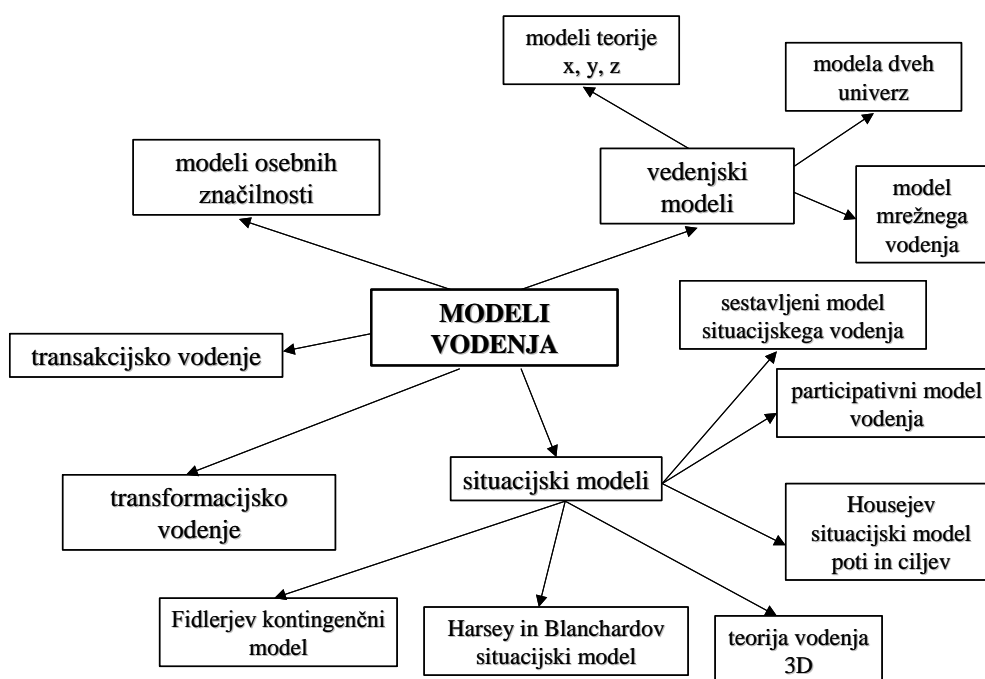


Slika 6.2: Vrste moči (prirejeno po S. Možini, 1994, 528)

## Modeli vodenja

### *Modeli osebnih značilnosti*

Zgodnje študije o vodenju so odkrивale osebnostne značilnosti vodje: *fizične, osebnostne, socialne in delovne*. Modeli preveč poudarjajo fizične (višina, teža, vitkost ipd.) in osebnostne značilnosti, ki le nakazujejo vodjeve sposobnosti, niso pa povezane z uspešnim vodenjem. Osebnostne lastnosti so povezane z uspešnimi vodji, vendar nanje ne kažejo trdni rezultati. Nekatere osebnostne in socialne značilnosti (samostojnost, analitičnost, komunikativnost ...) prispevajo k učinkovitemu izpolnjevanju nalog.



Slika 6.3: Modeli vodenja

## *Vedenjski modeli*

Ti modeli določajo uspešne vodje na podlagi njihove dejavnosti. Poudarjajo vedenjske in akcijske značilnosti pri uspešnih in neuspešnih vodjih. Vedenje vodje se da opazovati in učiti, zato lahko posameznike usposabljam, da postanejo uspešnejši v vodenju.

Vedenjski model **teorije x** in **teorije y** prikazuje dva različna pristopa vodje k obravnavanju podrejenih. Teorija x poudarja potrebo po avtoritativnem, teorija y pa po participativnem načinu vodenja. Znana je tudi **teorija z**, ki trdi, da je za človeka medsebojno sodelovanje pomembna vrednota. Osebni motiv delovanja zaposlenih je njihova medsebojna odvisnost.

Modela dveh univerz poudarjata **skrb za ljudi** oziroma **skrb za naloge**. Skrb za ljudi poudarja položaj zaposlenih, delovne pogoje in medsebojno sodelovanje. Skrb za naloge poudarja aktivno planiranje, organiziranje, usklajevanje in kontroliranje nalog zaposlenih. Raziskave kažejo, da so uspešni tisti vodje, ki upoštevajo oba načina vodenja.

**Model mrežnega vodenja** prikazuje pet različnih vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti k ljudem oziroma k proizvodnji.

Vedenjski modeli so bili zelo pomembni za razvoj teorije o vodenju. Raziskovalce so odvrnili od tega, kakšen naj bo vodja, in ga usmerili k temu, kaj vodje delajo in kako se vedejo. Tudi ti modeli niso nujno primerni v vseh okoliščinah.

## *Situacijski modeli*

Pri situacijskih modelih vodenja je situacija najpomembnejša pri določanju primernega načina vodenja.

**Fidlerjev kontingenčni model** poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od usklajenosti dejavnikov situacije z načinom dela vodje.

Vsak model ima dobre in slabe strani. Ugotovimo lahko, da k delu usmerjeni vodje in vodje, usmerjeni k odnosom, dobro delujejo v nekaterih, ne pa v vseh okoliščinah. Isti vodja je lahko v eni situaciji odličen, v drugi pa neuspešen.

**Harsey in Blanchardov situacijski model** vodenja poudarja, da morajo vodje prilagajati svoj način vodenja zrelosti sodelavcev. Vodenje je odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine. Vodja mora imeti tudi sposobnost, da se prilagaja raznim spreminjajočim situacijam.

Tudi ta model ima omejitve. Vprašanje je, če lahko vodja takoj izbere pravi način, ko se sreča z novo situacijo. Model ne upošteva osebnostnih dejavnikov in virov moči, pa tudi tim je lahko sestavljen iz članov, ki se po izkušnjah razlikujejo.

**Teorija vodenja 3D**, ki jo je razvil Reddin, izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja kot stopnje, s katero vodja dosega rezultate, ki jih od njega pričakujejo. Upošteva dva glavna elementa vedenja vodij: usmerjenost k odnosom do sodelavcev in usmerjenost k nalogam.

**Housejev situacijski model poti in ciljev** poudarja, da uspešni vodje pojasnijo poti in sredstva, s katerimi naj zaposleni dosega visoke cilje in zadovoljstvo pri delu.

**Participativni model vodenja** opredeljuje pravila, ki določajo obseg in obliko sodelovanja v procesu odločanja v različnih situacijah. Omogoča dober postopek določanja vrste in stopnje participacije članov tima pri odločanju. Poudarja, da si zasluži pozornost predvsem situacija in manj posamezni vodja, ki se lahko prilagaja različnim načinom vodenja v različnih okoliščinah

**Sestavljeni model situacijskega vodenja**, ki ga je izdelal G. Yukl, loči posredovalne in situacijske spremenljivke, ki vplivajo na učinkovitost posameznika ali skupine.

## ***Transformacijsko in transakcijsko vodenje***

Zaradi vse večje potrebe po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih sta se razvili *transformacijsko in transakcijsko vodenje*. Transformacijski vodje vodijo zaposlene z motiviranjem. Spodbujajo jih k idealom in moralnim vrednotam, ki zaposlene navdušujejo za reševanje problemov pri delu.

Transakcijski vodja je nadrejen, ravna po pravilih in ureja stvari tako, kot so predpisane. Z zaposlenimi se dogovarja o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela.

Na osnovi raziskav lahko sklepamo, da so ljudje, ki delajo s transformacijskimi vodji, bolj zadovoljni in dosegajo višje rezultate. Takšno vodenje potrebujejo zlasti organizacije, ki delujejo v nemirnem okolju. Transformacijski vodje pripravijo zaposlene na spremembe, jih motivirajo, da delajo z veseljem, so bolj prizadevni in dosegajo boljše rezultate.

Organizacije, ki delajo v stabilnem okolju, so lahko uspešne tudi s transakcijskim vodenjem (S. Možina, 1994).



## Motivacija in motiviranje ljudi

### *Uvod*

Za uspešno opravljanje kateregakoli poklica je poleg znanja, spretnosti in sposobnosti potrebna tudi motivacija (M. Ferjan, 1996, 99). Motivacija je psihološka spodbuda za delo, stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor in doseg določenega cilja. Povezana je z vso človekovo dejavnostjo in po mnenju strokovnjakov ni človekove dejavnosti, ki ne bi bila motivirana (B. Lipičnik, 1996, 21). Mnogi posamezniki so že v preteklosti iskali orodja, s katerimi bi tako ali drugače motivirali druge. Tudi danes si prizadevamo, da bi vplivali na motivacijo, in takšne težnje pričakujemo tudi v prihodnje.

Brez poznavanja tega, kaj motivacija sploh je in kateri dejavniki motivirajo za delo, ni sodobnega vodenja, ne moremo razumeti odnosov med ljudmi, človekovega vedenja, njegovih želja, niti ne moremo doseči posebnih uspehov pri izobraževanju ljudi pri delu.

Motiviranja ne moremo obravnavati ločeno od drugih funkcij v procesu menedžmenta, zato je nujno, da menedžment pozna motivacijo in metode motiviranja. Naloga vsakega menedžerja je motivirati zaposlene, da bodo svoje delo opravljali bolje in z večjo prizadevnostjo.

## *Motivacija*

»Motivacijo« lahko opredelimo kot »doseganje rezultatov z ljudmi« ali »dobiti iz ljudi najboljše« (B. Everard, 1996, 42). »Najboljše«, kar lahko ljudje ponudijo, ni nujno soznačno z »rezultati«, ki jih želimo, ne smemo pa se oddaljiti od skupnih ciljev in etosa organizacije.

Avtorji različno opredeljujejo motivacijo (S. Treven 1998, 106):

- Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins, 1992).
- Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Landy, Becker, 1987).
- Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman, 1996).
- Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Možina, 1994).
- Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans, 1995).

## *Zadovoljevanje potreb*

»Ljudje delamo, da zadovoljimo nekatere svoje potrebe.« (B. Everard, 1996, 43) Obstoje in razvoj človeka in družbe je odvisen od **zadovoljevanja potreb**. Vsak človek ima mnogo želja in potreb - po hrani, obleki, stanovanju, potovanju, branju itd. (T. Šček Prebil, 1998). Ljudje smo različni in imamo različne potrebe, prav tako pa iščemo različne načine njihovega zadovoljevanja. Potreba je občutek pomanjkanja (pomanjkanje hrane, zabave, potreba po slavi, ugledu, moči itd.). Osnovne (**eksistenčne**) potrebe so povezane z biološkim obstajanjem ljudi, z ohranjanjem življenja. Ljudje jih zadovoljujemo z osnovnimi življenjskimi sredstvi (hrano, obleko, stanovanjem). Potrebe, ki presegajo eksistenčno raven, so **družbene (kulturne)** potrebe, ki se spreminjajo ter razvijajo z razvojem družbe.

## *Vrste motivov*

Motivacija je tesno povezana z motivi in zahtevo po njihovi uresničitvi. Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov. Glede na vlogo v človekovem življenju ločimo **primarne** in **sekundarne** motive.

**Primarni motivi** ali silnice usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi (B. Lipičnik, 1994, 491). Mednje uvrščamo: žejo, lakoto, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in druge. Ti motivi so podedovani in značilni za vse ljudi.

**Sekundarni motivi** so pridobljeni in prihajajo v ospredje v gospodarsko razvitih družbah. Človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa življenja, če niso zadovoljeni. Med pomembnejše sekundarne motive spadajo moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status.

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo **univerzalne** (pri vseh ljudeh), **regionalne** (po določenih območjih) in **individualne** motive (samo pri posameznikih).

Človekovo aktivnost usmerjajo tri skupine silnic:

- **primarne biološke potrebe** (potrebe po vodi, hrani, izločanju, fizični celovitosti, spanju, počitku, seksualne potrebe) predstavljajo prvo skupino silnic; človeka vodijo do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje, zato jim pravimo kar primarne oziroma biološke potrebe; so podedovane in univerzalne, kar pomeni, da jih najdemo pri vseh ljudeh;
- **primarne socialne potrebe** (potreba po uveljavljanju, družbi, simpatiji, socialnem konformizmu itd.) predstavljajo drugo skupino silnic; zadovoljevanje teh potreb je nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi; če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, pride do občutka manjvrednosti, nezadovoljena potreba po družbi privede do občutka osamljenosti itd.; primarne socialne potrebe so v glavnem pridobljene v zgodnji mladosti, motnje v njihovem zadovoljevanju pa ogrožajo človekovo življenje v družbi; nanje lahko zavestno vplivamo in tako do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi;
- **interesi, stališča in navade spadajo** v tretjo skupino silnic in jim rečemo tudi motivi, ki so individualni, pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja; mednje spadata tudi potreba po alkoholu in narkomanija, kar velja seveda za tiste, ki se takim »potrebam« vdajajo.

## ***Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo***

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki. Med njimi so pomembni naslednji: **individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa**. Menedžer mora pri delu z ljudmi na področju motivacije premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu, čeprav jih ne more kontrolirati. Razumeti mora, da način, s katerim poskušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator.

### ***Razlike med posamezniki***

Vsaka človekova osebnost je posebna in nekaj enkratnega (T. Šček Prebil, 1998). Sestavljajo jo številni telesni, psihofizični in psihični elementi. Razlike med ljudmi niso samo v zgradbi telesa, barvi glasu, obraza, temveč v celotni psihični podobi. Pomemben del osebnosti so naše moralne vrednote, naša znanja in spoznanja, življenjske izkušnje, navade, razna stališča in še mnogo tega, kar posamezniku navržje življenje. Vse to prinese človek s seboj na delo, zato se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.

### ***Lastnosti dela***

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo (B. Lipičnik, 1994, 496). Te značilnosti določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo avtonomijo pri delu in pomembne lastnosti dela, določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti.

### ***Organizacijska praksa***

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji (B. Lipičnik, 1994, 496). Nagrade lahko zaposlene motivirajo, z njimi lahko privlačimo nove delavce in preprečimo starejšim, da bi zapustili organizacijo. Politika določa nekatere ugodnosti (plačilo zavarovanja, počitnic, skrb za otroke itd.).

## Motivacijske teorije

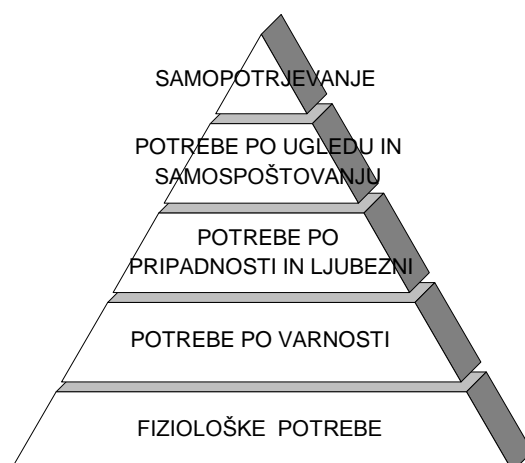
Motivacija je psihološki proces, ki vključuje primarne in sekundarne motive. Menedžerji jih morajo poznati, če želijo razumeti vedenje zaposlenih in proučiti različne pristope k motivaciji.

Različne motivacijske teorije si prizadevajo razložiti vzroke za vedenje ljudi. **Vsebinske** se ukvarjajo s tem, »kaj« **motivira** vedenje, **procesne** pa so osredotočene na to, »kako« **motivirati** vedenje.

### *Motivacijska teorija Maslowa*

Abraham Maslow je proučeval motive z vidika človekovih potreb, ki jih je razvrstil po hierarhičnem vrstnem redu (slika 6.4). Med temeljne skupine človekovih potreb spadajo fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Po njegovem mnenju morajo biti potrebe na vsakem nivoju zadovoljene do določene mere, preden lahko mislimo na potrebe na višji stopnji.

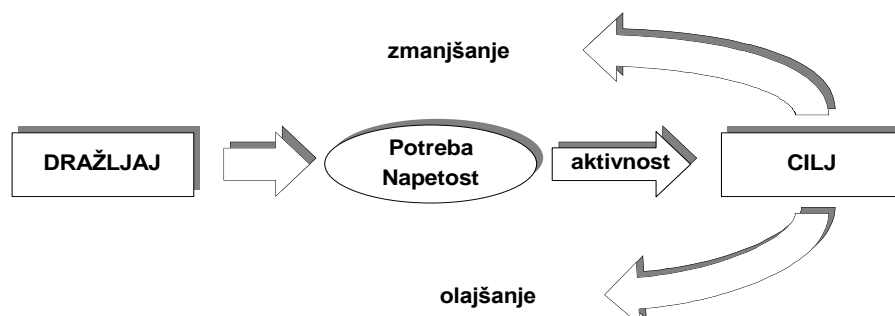
- **Fiziološke potrebe** so najosnovnejše. Človek, ki mu vsega primanjkuje, bo najverjetneje poskušal najprej zadovoljiti te potrebe (po hrani, pijači, zavetju ...).
- **Potrebe po varnosti** se pojavijo, ko so fiziološke potrebe zadovoljene. Človek se poskuša zaščititi pred izgubo hrane, bivališča in drugih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje.
- Ko primerno zadovoljimo fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, se pojavijo potrebe po pripadnosti, ljubezni in vdanosti (**socialne potrebe**).
- Sledijo višje potrebe ljudi. Mednje spadajo **potrebe po moči, uveljavljanju in statusu**. Večina si nas želi dokazati svojo vrednost znotraj skupine, ki ji pripadamo. Prizadevamo si za vpliv, položaj, moč, sloves, prestiž, pozornost in pomembnost.
- **Potrebe po samouresničevanju** odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Ljudje, ki dosežejo določeno stopnjo samouresničitve, razvijajo in uporabljajo vse svoje sposobnosti.



Slika 6.4: Hierarhija potreb po Maslowu (Možina in drugi, 1994)

### *Leavittova motivacijska teorija*

Leavitt je poskušal razložiti shemo delovanja motivov nasploh (B. Lipičnik, 1994, 499). Slika 6.5 prikazuje njegov model. **Dražljaj** je sprememba v osebi ali okolju, ki povzroča **potrebo**. Potreba je pomanjkanje nečesa in terja **aktivnost**. Potrebi sledi **napetost**. To je način, kako potrebo doživljamo. Vsaka potreba je usmerjena k njeni zadovoljitvi (**cilju**), ki povzroči **olajšanje** in **zmanjšanje** napetosti. To je faza, ko subjekt ve, da je cilj dosegel.

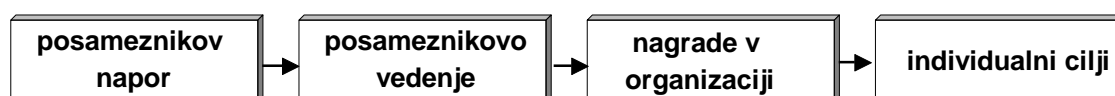


Slika 6.5: Leavittova motivacijska shema (S. Možina in drugi, 1994)

## *Vroomova motivacijska teorija*

Vroomova teorija pojasnjuje motivacijo in motivacijske procese kot izbiro vedenja. Prizadevanja delavca pri delu so rezultat izbire vedenja, ki je po mnenju delavca zanj najkoristnejše in najugodnejše. Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisna od **pričakovanja**, da bo vedenju sledila določena posledica in od privlačnosti posledice za posameznika.

Posameznik je za določeno vedenje ali delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo dosegel svoje individualne cilje (slika 6.6).



*Slika 6.6:* Preprosti model pričakovanja (S. Treven, 1998)

## ***Herzbergova dvofaktorska teorija***

Frederick Herzberg je proučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na motiviranost in učinkovitost človeka. Ugotovil je, da vse motivacijske faktorje lahko razdeli na **higienike** (satisfaktorje) in **motivatorje**. Zato se njegova teorija tudi imenuje dvofaktorska. Higieniki odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za motivatorje. Sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti. Motivatorji pa direktno spodbujajo ljudi k delu. Ugotovil je tudi, da ni faktorja, ki bi bil samo higienik oz. samo motivator. S tabele (tabela 6.1) je razvidno, kateri faktorji so bolj motivatorski.

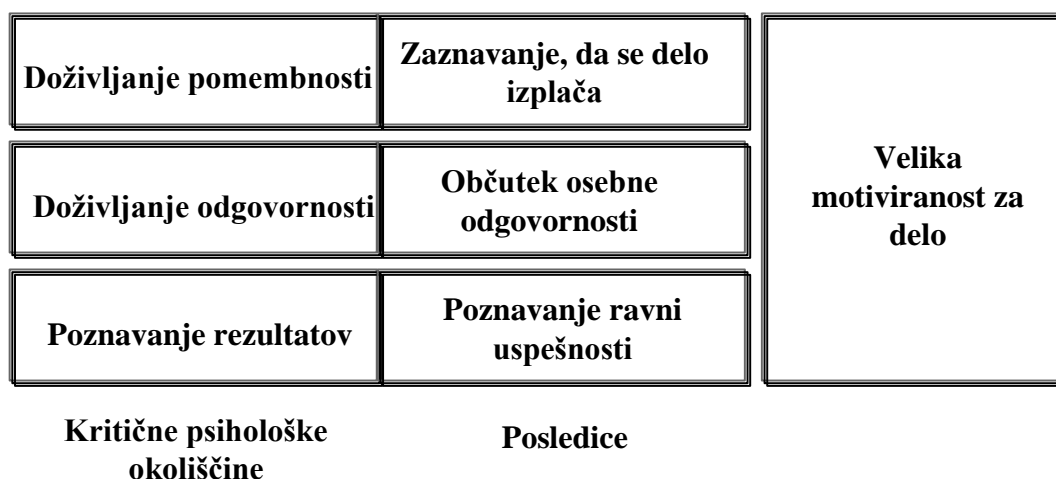
<b>HIGIENIKI</b>	<b>MOTIVATORJI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadzor</li> <li>• Odnos do vodje</li> <li>• Plača</li> <li>• Delovne razmere</li> <li>• Status</li> <li>• Politika podjetja</li> <li>• Varnost pri delu</li> <li>• Odnos do sodelavcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odgovornost</li> <li>• Uspeh</li> <li>• Napredovanje</li> <li>• Samostojnost</li> <li>• Pozornost</li> <li>• Razvoj</li> </ul>

*Tabela 6.1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije (S. Treven, 1998)*



## *Hackman–Oldhamerjev model obogatitve dela*

Na Herzbergovih ugotovitvah sta Hackman in Oldham zasnovala model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela. Na motivacijo na delovnem mestu vplivajo tri kritične psihološke okoliščine: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Če je ena od okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delu. Temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot so na primer občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Posledica takšne motiviranosti so osebni in delovni učinki.



*Slika 6.7:* Hackman–Oldhamerjev model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na delo (S. Možina in drugi, 1994)

Ker zaposleni doživlja pomembnost dela, zazna, da ga je vredno delati in da se spleča. Zaradi doživljanja odgovornosti dobi občutek osebne odgovornosti pri delu; poznavanje rezultatov pa pripomore, da pozna raven svoje uspešnosti. Vsi ti elementi skupaj vplivajo na veliko motiviranost pri delu (slika 6.7).

## ***Problemsko-motivacijska teorija***

Ljudje neko situacijo označujejo kot problem, če jo neprijetno doživljajo in jo hočejo spremeniti. Z vidika človeka in njegovega doživljanja bi problem lahko definirali kot **stanje v človeku, ki mu povzroča neprijeten občutek in ga sili (motivira) to stanje spremeniti ali se mu izogniti (cilj)** (B. Lipičnik, 1996, 35).

Ugotovitev, da problem sili človeka v akcijo, lahko uporabimo za zavestno krmiljenje človekove aktivnosti. Ljudem bi morali omogočiti, da probleme doživljajo in rešujejo. Vendar pa ne smemo pozabiti, da tisti, ki problem rešuje, ni nujno odgovoren za njegov nastanek. Nemotivirani ljudje navadno nimajo ali ne vidijo problemov okrog sebe.

## ***Frommova motivacijska teorija***

Erich Fromm je odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli ali ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se radi uveljavili in dosegli ugled v družbi. To sta dve skrajnosti iste lestvice. Nekateri ljudje se bolj nagibajo k eni, drugi pa k drugi skrajnosti. Teorija je zelo uporabna pri izbiranju orodij za motiviranje. Nekateri ljudi lažje motiviramo z materialnimi orodji, druge pa pridobimo k sodelovanju z nematerialnimi orodji.

## ***Teorija ERG***

Clayton Adelfer je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami in tako dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo. Določil je tri skupine potreb. Iz angleških besed za te skupine potreb (existence, relatedness, growth) izhaja ime **teorija ERG**. Te skupine so (S. Treven, 1998, 118):

- 1. potrebe po obstoju,*
- 2. potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi,*
- 3. potrebe po razvoju.*

Prva skupina potreb se nanaša na zadovoljevanje eksistenčnih potreb in vključuje Maslowe fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.

Druga skupina potreb ustreza Maslowim socialnim potrebam in delu potreb po spoštovanju, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga drugi ljudje spoštovali.

V tretjo skupino potreb je Adelfer uvrstil potrebe po človekovem osebnem razvoju. Ta skupina vključuje Maslowe potrebe po spoštovanju in samouresničevanju.

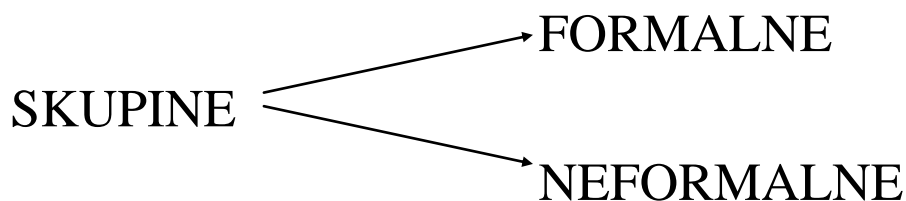
Teorija ERG pri zadovoljevanju potreb ne predvideva tako stroge hierarhije kot teorija Maslowa. Upošteva individualne razlike med ljudmi, posameznikovo izobrazbo, njegove družinske vezi in različno kulturno okolje. Posameznik si lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi.

## 7. SKUPINE, TIMI

**SKUPINO** sestavljata dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Vsakdo izmed nas pripada neki skupini: športni, delovni, politični, prijateljski in podobno.

### *Značilnosti skupine*

- Skupina mora biti spoznavna in določljiva po članih, ki jo sestavljajo, in po zunanjih opazovalcih.
- Skupina mora imeti določeno socialno strukturo. Vsak član skupine ima določen položaj v odnosu do položajev drugih.
- Člani skupine imajo individualne vloge, preko katerih sodelujejo pri skupnem delu.
- Recipročni odnosi zagotavljajo med člani stike in komunikacijo.
- Vsaka skupina ima izoblikovane norme vedenja.
- Člani skupine imajo določene skupne interese in vrednote.
- Delovanje skupine mora biti usmerjeno k delovnim ciljem.
- Skupina mora imeti določeno trajnost.



**Formalna skupina** je skupina ljudi, ki:

- imajo skupen cilj ali nalogo,
- se zavedajo skupinske identitete,
- soglašajo s sprejetimi vrednotami in normami,
- čutijo psihološko pripadnost in podporo.

**Neformalne skupine** nastanejo na osnovi medsebojnega povezovanja med ljudmi zaradi zadovoljevanja skupnih potreb in osebnih interesov.

## Kaj je tim?

*"Preprosto vprašanje, za katerega menimo, da vemo odgovor - dokler nas nekdo ne vpraša!"*

*(John Adair)*

*"Tim je skupina, v kateri imajo posamezniki skupen cilj, ki ga dosežejo le zato, ker se njihova strokovna usposobljenost, veščine in druge lastnosti ujemajo (skladajo) z drugimi člani (lego kocke!)."*

*(Honey, 1988)*

*"Tim je majhna skupina (6-8), ki dela tako, da doseže več, kot znese seštevku posameznikov."*

*(Honey, 1988)*

*"Učinkovit tim je tisti, ki doseže zastavljen cilj z optimalnimi stroški in je nato pripravljen sprejeti nove izzive, če mu jih zastavimo."*

*(Adair, 1986)*

**Tim** je skupina, katere člani sodelujejo pri odločanju in medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev.

**Sestavine tima so:** proces odločanja, narava dela, velikost tima in vloga vodje.

**Prednosti timskega odločanja so:** večje znanje, različni načini dela, večja sprejemljivost, boljše razumevanje.

**Pomanjkljivosti timskega odločanja so:** konformnost, prevlada posameznika, spregledanje ciljev, poraba časa.

Najbolj primerna **velikost tima** je med pet in deset člani. Če jih je več, nastanejo težave v komuniciranju med njimi.

**Vodja tima** mora zbirati informacije, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati probleme in ugotavljati, kdaj bo najprimernejši trenutek, da bi jih rešili.

**Pomembne vloge so:** ravnanje ob nesoglasjih, s časom in ob spremembah.

## Prednosti izoblikovanih timov

- postavljajo (bolj) jasne cilje
- povečujejo motivacijo
- vzpodbujajo pretok informacij
- so bolj pripravljeni na inovacije
- sprejemajo boljše odločitve
- zmanjšujejo konflikte
- izboljšujejo celoten vtis - nivo delovanja tima
- zmanjšujejo odsotnost

## Dejavniki, ki vplivajo na timsko delo

- velikost skupine
- kompatibilnost članov
- delovno okolje
- narava dela (naloge)
- stabilnost članstva
- sprotno spremljanje (vrednotenje) dela (feedback)
- kvaliteta vodenja
- komunikacija
- klima
- jasnost vlog
- čas
- medsebojni odnosi
- znanje, veščine

## Značilnosti učinkovitega tima

- jasni kratkoročni in dolgoročni cilji; člani z njimi soglašajo
- jasno opredeljeni postopki
- redno spremljanje napredka
- primeren vodja
- negovanje odprte (neposredne) komunikacije
- medsebojna pomoč in zaupanje
- neizogibnost konfliktov in konstruktivnost
- skrb za osebni razvoj in rast svojih članov

## Kako povečati učinkovitost tima?

- s svobodno izbiro članov tima
- s primerno izobrazbo članov
- z "rastjo" tima samega
- s primernimi povezavami s svobodnimi timi
- s primernimi povezavami znotraj organizacije kot celote

## Vodenje tima

*"Dokler ti ni jasno,  
kaj želiš doseči,  
ne moreš usmerjati drugih."*

(Adair, 1986)

### *Cilji*

- merljivi
- časovno omejeni
- realni
- dovolj izzivalni
- soglasno sprejeti



## Temeljne sestavine uspešnega vodenja tima



Slika 7.1: Uspešno vodenje tima (John Adair, 1991)

### Etape v procesu oblikovanja tima

- Začetno stanje - skupina izbranih ljudi "prvič" skupaj (forming).
- Notranje napetosti, ko se člani borijo za vloge (storming).
- Tim začne "držati skupaj" (norming).
- Učinkovito delo - velika stopnja zaupanja in pomoči (performing).

## Izbira članov tima

### *Pomembni dejavniki*

- strokovna in tehnična usposobljenost kandidata
- sposobnost delati v timu
- zaželene osebne lastnosti
- kaj član timu prinaša
- je pripravljen sodelovati
- je usposobljen za sodelovanje
- kako se je obnesel v prejšnjih timih
- je dovolj fleksibilen
- bo prispeval k skupnemu uspehu tudi v položaju medsebojne odvisnosti

## Vloge v timu po Belbinu

1. "GARAČ" (company worker)
2. VODJA (chairman)
3. IZZIVALEC (shaper)
4. INOVATOR (innovator)
5. ISKALEC VIROV (resource investigator)
6. OCENJEVALEC (monitor - evaluator)
7. TIMSKI DELAVEC (team worker)
8. TISTI, KI IZPELJE NALOGO DO KONCA (completer - finisher)

***TIM***

- ni slučajno izbran
- daje več, kot znese seštevek posameznikov
- je naravnano na določen cilj, nalogo ali tip problemov
- je učinkovitejši kot sleherna druga možna oblika sprejemanja odločitev ali razreševanja problemov
- omogoča maksimalni prispevek posameznika ob maksimalni soodvisnosti članov (sestavljanka)

## 8. EKONOMIJA IN EKONOMIKA

### Uvod

»Predmet **ekonomije** je vsaka človekova dejavnost, pri kateri se le-ta srečuje s problemom omejenih sredstev za doseganje postavljenih ciljev.« (Žnidaršič, 1996, 31)

Njena naloga je, kako z danimi sredstvi doseči maksimalen učinek oziroma kako dane cilje doseči z minimalnimi stroški.

Obstoj in razvoj človeka in družbe je odvisen od *zadovoljevanja potreb*. Te pa ljudje zadovoljujemo s porabo *dobrin*, ki ne obstajajo v neomejenih količinah. Pretežno jih je treba spremeniti s človeškim delom in z uporabo orodja in strojev v obliko, v kateri lahko zadovoljujejo potrebe.

Z razvojem družbe postaja ekonomija vse pomembnejša zaradi večanja obsega in strukture potreb. Proizvodnja mora reševati problem ustvarjanja materialnih dobrin in ponovnega vzpostavljanja porušenega naravnega ravnotežja.

»**Ekonomika** podjetja se ukvarja z gospodarjenjem« (Rebernik, 1997, 13) in proučuje ekonomske probleme, ki nastajajo zaradi redkosti proizvodnih virov. Je ekonomska veda, ki »proučuje gospodarske pojave v posamezni organizaciji in njene povezave z drugimi organizacijami v domačem in mednarodnem okolju, z namenom vplivanja na uspešnost gospodarjenja v organizaciji, kjer se odvija proces reprodukcije.« (Žnidaršič, 1996, 32)

Predmet *ekonomike organizacij* je gospodarjenje, katerega namen je zmanjšati omejenost dobrin za zadovoljevanje potreb ljudi. Za gospodarjenje so bistveni naslednji pogoji:

- potrebe,
- omejenost dobrin,
- zavestno zmanjšanje omejenosti dobrin.

## ***Potrebe***

Vsak človek ima mnogo želja in potreb, ki se nenehno povečujejo zaradi naraščanja števila prebivalstva in večanja raznolikosti potreb, ki jih je treba zadovoljiti. Potrebe se spreminjajo in razvijajo z razvojem družbe, zato lahko trdimo, da so določene z doseženo stopnjo družbenega razvoja. Ljudje zadovoljujemo potrebe s porabo dobrin, ki jih je treba proizvesti z ustreznimi sredstvi. Sredstva, s katerimi proizvajamo dobrine, imenujemo *proizvodni viri*.

## ***Dobrine***

Dobrine so sredstva za zadovoljevanje potreb. V vseh obdobjih družbenega življenja je neomejenim potrebam ljudi na razpolago omejena količina sredstev za zadovoljevanje le-teh. Zato je človek že od nekdaj prisiljen h gospodarjenju z danimi sredstvi. Kljub hitremu napredku ni razrešen temeljni ekonomski problem omejenosti sredstev.

## ***Zavestno zmanjševanje omejenosti dobrin***

Med človeškimi željami in potrebami ter proizvodnimi možnostmi obstaja stalen razkorak, ker nimamo in ne moremo pridobiti toliko dobrin, da bi z njimi lahko zadovoljili vse svoje želje in potrebe. Človek *zavestno zmanjšuje omejenost dobrin* v procesu **družbene reprodukcije**, kjer se obnavlja proizvodnja za zagotavljanje obstoja človeške družbe. Proces reprodukcije kot celovit proces pridobivanja dobrin in zadovoljevanja potreb poteka v nekaj zaporednih, med seboj povezanih fazah: **proizvodnja, razdelitev, menjava in poraba**.

- *Proizvodnja* je dejavnost, s katero ljudje prilagajajo naravo svojim potrebam in si jo prisvajajo.
- *Razdelitev* je sorazmerni delež posameznika, skupine ali razreda pri razdelitvi proizvedenih produktov.
- *Menjava* omogoča vsakemu posamezniku, skupini ali razredu, da z menjavo svojega deleža produkta pridobi najpotrebnejše dobrine.
- *Poraba* je koristna uporaba dobrin, s katerimi posameznik, skupina ali razred zadovoljuje svoje potrebe.

Te štiri faze so med seboj povezane in odvisne ena od druge, vendar ima primarno vlogo proizvodnja, od katere so odvisne tudi razdelitev, menjava in poraba. Proizvodnja in poraba sta tesno povezani. Ko se potrebe reproducirajo, zahtevajo in spodbujajo novo proizvodnjo. Proizvodnja proizvaja predmete za porabo in z razvojem novih dobrin vpliva na potrošne navade – »producira porabo«. (Šček Prebil, 1998, 73)

## Poslovni proces organizacije in njegove faze

### *Faze poslovnega procesa*

Smoter organizacije je, da ohranja svoje delovanje, se razvija in uresničuje svoje poslanstvo. Predmet njenega poslovanja je *dejavnost*, s katero se ukvarja, opravljanje te dejavnosti pa je v organizaciji *poslovni proces* oziroma *proces reprodukcije*. Bistvo tega procesa je pridobivanje prvin (inputov), ki se med seboj kombinirajo, da bi ustvarili izdelke in storitve.

### *Faze poslovnega procesa*

- nabava vseh sestavin poslovnega procesa (nabava delovne sile, delovnih sredstev, predmetov dela in storitev)
- opravljanje storitev oz. proizvodnja
- prodaja oz. obračun realizacije storitev

Temeljnimi fazami poslovnega procesa se pridružuje tudi *proces financiranja*, ki spremlja celoten poslovni proces. Če v procesu reprodukcije nimamo denarja, te faze niso mogoče.

V fazi proizvodnje oz. opravljanja storitev se sestavine poslovnega procesa pretvarjajo v proizvode ali storitve (poslovne učinke), ki se potem prodajo ali porabijo v okviru nepridobitne organizacije. Transformacija vhodnih elementov v izhodne je bistvo proizvodnega procesa. Transformacijski proces pa ne poteka samo v proizvodnih organizacijah, ampak tudi v neproizvodnih, kot so banke, šole, bolnišnice. (Žnidaršič, 1996, 41-42)

## *Sestavine poslovnega procesa*

Organizacija lahko opravlja določeno dejavnost in dosega želene učinke (outpute, izloške, storitve ...), če v poslovni proces vlaga določene vire (inpute, vloške ...).

### *Sestavine poslovnega procesa*

- delovna sredstva
- predmeti dela
- delovna sila
- tuje storitve (tuja delovna sila)

Delovna sredstva in predmete dela imenujemo **proizvodna sredstva**. Delovna sredstva, delovne predmete in delo imenujemo **proizvajalne sile**. Posamezne sestavine omogočajo poslovni proces in s smotrnim gospodarjenjem ustvari nepridobitna organizacija uspešen poslovni izid.

**Delovna sredstva** so vsa tista sredstva, s katerimi človek obdeluje predmete dela, da bi povečal delovni učinek. Ločimo *delovne pripomočke* (delovno opremo) in *delovna sredstva v širšem pomenu* (splošne delovne razmere). **Predmeti dela** so stvari, na katere je usmerjeno človekovo delo v procesu proizvodnje, da bi jih ločil od narave ali predelal za svoje potrebe. Lahko so produkti narave (ruda, les, ribe) ali pa produkti človeškega dela (les, železo, cement). Večino dobrin človek pridobi tako, da uporabi za njihovo proizvodnjo že predelane predmete dela – surovine. (Šček Prebil, 1998, 69)

»**Delo** ima primarno vlogo v poslovnem procesu, saj brez dela ni ustvarjanja proizvodov ali storitev.« (Žnidaršič, 1996, 47)

Delo je plod človekove aktivnosti, je proces porabe njegove delovne sile, ki jo predstavljajo njegove *fizične in umske sposobnosti*. Večjo ali manjšo sposobnost za enostavno delo ima vsak človek. Z izkušnjami in izobraževanjem pridobiva določena znanja in s tem razvija svoje sposobnosti za različna sestavljena dela. *Smotrnost in zavestnost* ločita človekovo delo od nagonskega dela živali. Smotrnost je izražena v tem, da je delo vedno usmerjeno k nekemu cilju, zavestnost dela pa je v tem, da je vedno plod predhodnega miselnega obravnavanja proizvodnje. (Šček Prebil, 1998, 69)

Zaposleni imajo v organizaciji različne sposobnosti. Temeljna naloga organizacije je, da najde takšne delavce, ki bodo s svojimi sposobnostmi najbolje opravili določeno delo in se tako dopolnjevali, da bo delo opravljeno z največjim učinkom ob čim manjši porabi delovne sile.

Nepridobitna organizacija potrebuje poleg delovnih sredstev, predmetov dela in delovne sile tudi **storitve**, ki jih zanjo opravi neko drugo podjetje (razna popravila, prevozi, raziskave, PTT storitve).

## Sredstva in viri sredstev

### *Sredstva organizacije*

Organizacija naj bi s svojim delovanjem povečala vrednost vloženim sredstvom. Izidi delovanja morajo biti vredni več kot vložki. Merilo vrednosti izidov so pričakovanja, želje in potrebe uporabnikov in izvajalcev.

Organizacija ne more poslovati brez zadostnih sredstev, ki imajo obliko denarja, stvari ali pravic.

V razširjenem smislu so sredstva (zmožnosti) nepridobitne organizacije materialna in nematerialna, pri čemer so odločilna znanja, veščine in zavzetost ljudi, ki načrtujejo in izvajajo dejavnosti organizacije. (Trunk Širca, I. Tavčar, 1998, 90)

Organizacija v poslovnem procesu porabi sredstva, ko proizvede izdelke ali opravi storitve, ki jih (Žnidaršič, 1996, 53):

- prodaja na trgu za denarna sredstva, ki so lahko večja, enaka ali manjša od porabljenih sredstev;
- brezplačno razdeli v skladu s svojo politiko in se nato poteguje za nova sredstva (iz dotacij, članarin, proračuna ipd.);
- opravi storitve ali izdelava izdelke splošnega družbenega pomena, ki jih po dogovorjeni ceni zaračuna financierjem (zdravstvo, šolstvo, itn.).

Sredstva organizacije delimo na **osnovna** in **obratna sredstva**.



### *Osnovna ali stalna sredstva*

*K osnovnim ali stalnim sredstvom* spada dolgoročno vezan del premoženja organizacije, ki ostaja nespremenjen daljše časovno obdobje in del svoje vrednosti prenaša na proizvode ali storitve. Ta so (Rebernik, 1997, 254):

- opredmetena osnovna sredstva (zemljišča, zgradbe, oprema ...);
- neopredmetena osnovna sredstva (dolgoročno odloženi stroški razvijanja, dolgoročno odloženi organizacijski stroški, dobro ime ...);
- dolgoročne finančne naložbe (dolgoročno dana posojila, delnice in deleži podjetij ...).

### *Obratna ali gibljiva sredstva*

*Obratna sredstva* v procesu reprodukcije spreminjajo svojo obliko, zato se imenujejo *gibljiva sredstva*. Ta so (Rebernik, 1997, 254):

- zaloge,
- dolgoročne terjatve iz poslovanja,
- kratkoročne terjatve iz poslovanja,
- kratkoročne finančne naložbe,
- denarna sredstva (v banki, gotovina v blagajni),
- aktivne časovne razmejitve.

### *Viri sredstev*

Vsaka organizacija potrebuje za delovanje tudi finančna sredstva, da lahko krije stroške, ki nastajajo s poslovanjem, in ki ji omogočajo širjenje vsebine in obsega delovanja. Denarna sredstva za svoje poslovanje dobi od **ustanoviteljev**. Njena **obveznost** je, da *s sredstvi uspešno posluje, povečuje premoženje in po možnosti financira nove investicije*. Sredstva pa lahko pridobi tudi **od drugih oseb**, npr. dobaviteljev, ki jim določen čas ne plača dobavljenega blaga, od države, ki ji dolguje sredstva za prispevke in davke, od bank, pri katerih najame kredite ipd. V nasprotju s sredstvi, ki jih dobi od ustanoviteljev, mora ta sredstva vrniti.

Vire sredstev lahko razdelimo na (Žnidaršič, 1996, 69):

- trajne vire sredstev, ki jih imenujemo tudi lastni viri,
- tuje vire sredstev,
- pasivne časovne razmejitve.

### *Trajni viri sredstev*

Ustanovitelji organizacije vlagajo svoja sredstva v to organizacijo na trajni osnovi. Vrednost njihovih sredstev (vložkov) imenujemo **celotni kapital organizacije**, s katerim mora le-ta uspešno poslovati. Celotni kapital izraža lastniško financiranje organizacije in njeno obveznost do lastnikov, ki zapade v plačilo, če organizacija preneha poslovati.

### *Obveznosti organizacije*

Organizacija lahko sredstva za svoje poslovanje pridobi tudi iz tujih virov, za katere obstaja obveznost po njihovi vrnitvi. Obveznosti so lahko (Žnidaršič, 1996, 72):

- dolgoročne
- kratkoročne

Dolgoročne obveznosti so tiste, ki zapadejo v plačilo v več kot enem letu, kratkoročne pa tiste, ki zapadejo v plačilo največ v enem letu. Obveznosti so lahko iz financiranja in poslovanja. »Obveznosti iz financiranja nastanejo iz sovlaganj, kreditov, obveznic. Obveznosti iz poslovanja so predvsem obveznosti do dobaviteljev in kupcev, obveznosti za prispevke in davke, obveznosti do delavcev ipd.« (Žnidaršič, 1996, 73)

## Računovodstvo v podjetništvu

- Računovodstvo spremlja vsak proces v podjetju.
- Je interno in eksterno obvezno.
- Obračunski sistem je opredeljen v zakonu.
- Vsaka pravna oseba mora voditi knjige v dvostavnem knjigovodstvu (evidentira, knjiži v breme in v dobro).
- AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in javne storitve).
- Transakcijski račun – pri bankah.
- Računovodstvo lahko vodijo na sedežu podjetja ali izven.
- Odgovornost za pravilno vodenje poslovnih knjig.
- Vsaka pravna oseba mora sestaviti letno poročilo (bivši zaključni račun).

### *Slovenski računovodski standardi (navodila za vodenje knjig)*

#### **POSLOVNE KNJIGE**

Za družbe sta temeljni dve poslovni knjigi: **GLAVNA KNJIGA** in **DNEVNIK GLAVNE KNJIGE**. Družba vodi tudi pomožne poslovne knjige: blagajniško poslovanje, register osnovnih sredstev, knjigo prejetih in izdanih sredstev.

**Glavna knjiga** vsebuje vse poslovne dogodke, evidentirane po dvostavnem knjigovodstvu po posameznih vrstah prihodkov in po posameznih vrstah stroškov.

Vrste prihodkov in stroškov so predpisane s **kontnim okvirjem**.

**Dnevnik glavne knjige** vsebuje vse poslovne dogodke, evidentirane kronološko. Izpisuje se dnevno, tedensko ali mesečno. Glavna knjiga se izpisuje enkrat letno – na koncu poslovnega leta.

## *Izvajanje dobička v poslih*

**CELOTNI PRIHODEK - ODHODKI** = (direktni materialni stroški, amortizacija, drugi materialni stroški, nematerialni stroški, pogodbe po delu, stroški financiranja ...) =

= **BRUTO DOBIČEK - DAVKI IZ DOBIČKA** =

= **DOBIČEK**

**CELOTNI STROŠKI** =

= **FIKSNI STROŠKI + VARIABILNI STROŠKI**

**TC** = **FC** (najemnina, električna energija, amortizacija)

+ **VC** (surovine, material)

**PRIHODKI - ODHODKI** = **IZGUBA** (če so stroški večji od prihodkov)

= **DOBIČEK** (če so stroški manjši od prihodkov)

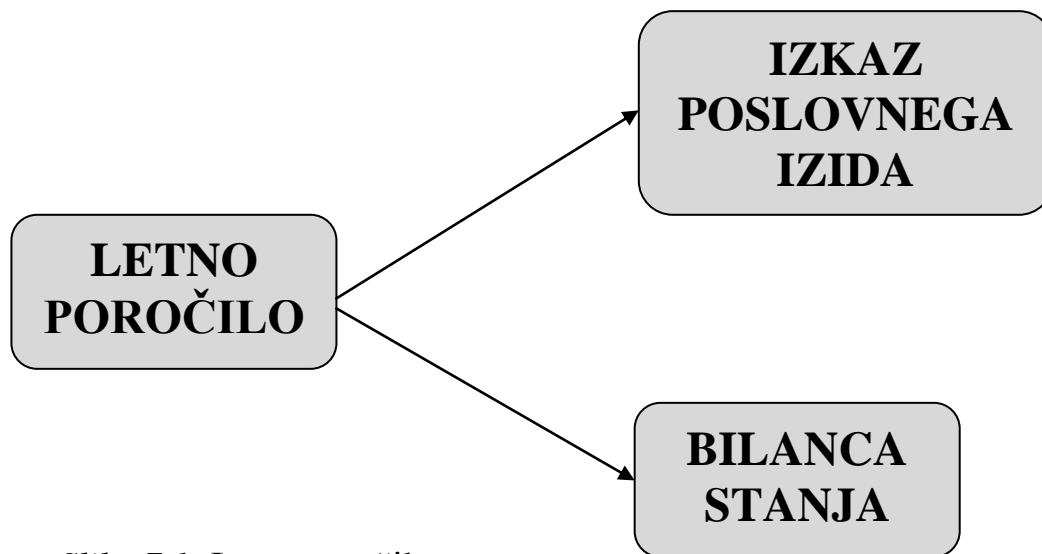
**PRAG RENTABILNOSTI** je, če so skupni prihodki enaki skupnim stroškom.

**BILANCA STANJA** nam na eni strani (aktivni) prikazuje sredstva, s katerimi podjetje posluje, na drugi (pasivni) strani pa vire, ki so sredstva financirali.

Vsota sredstev mora biti vsak trenutek enaka vsoti virov - **bilančno ravnotežje**.

$$\boxed{\text{vsota sredstev}} = \boxed{\text{vsoti virov}}$$

**IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA** prikazuje vse prihodke in odhodke ter poslovni izid podjetja v obračunskem obdobju.



Slika 7.1: Letno poročilo

$$\text{izkaz poslovnega izida} = \text{prihodki} - \text{stroški} = \text{poslovni izid}$$

$$\text{poslovni izid} - \text{davek od dobička} = \text{čisti dobiček}$$

# PRILOGE

## Teme za ponavljanje

1. Iz slovarja strokovnih izrazov.
  2. Kdo je podjetnik?
  3. Lastnosti podjetnikov.
  4. Lastnosti uspešnih podjetnikov.
  5. Ali poznaš 10 D-jev?
  6. Razlogi za podjetništvo.
  7. Kakšni so lahko motivi podjetnikov?
  8. Kateri so faktorji podjetniškega uspeha?
  9. Kateri so ključni dejavniki podjetništva?
  10. Na kakšen način lahko vstopi podjetje na trg?
  11. Tehnike generiranja podjetniških idej.
  12. Zakaj ustanavljamo poslovne subjekte?
  13. Kako delimo poslovne subjekte?
  14. Kaj je lastnina in na katerih funkcijah temelji?
  15. Pojasni razliko med pravnim in ekonomskim pojmovanjem lastnine!
  16. Kaj je podjetje?
  17. Kako delimo podjetja v okviru evropskega kontinentalnega prava?
  18. Pojasni razliko med osebnimi in kapitalskimi družbami!
  19. Kaj veš o družbi z neomejeno odgovornostjo?
  20. Kaj je komanditna družba?
  21. Kako nastane tiha družba?
  22. Kaj je bistveno za delniško družbo?
  23. Kaj je komanditna delniška družba?
  24. Kaj veš o družbi z omejeno odgovornostjo?
  25. Zakaj se povezujejo gospodarski subjekti?
  26. Kaj je marketing?
  27. Kaj moramo vedeti, preden damo svoje proizvode na trg?
  28. Zakaj delamo tržne raziskave?
  29. Tipi tržnih raziskav.
  30. Kaj tvori poslovno okolje podjetja?
  31. Faze raziskave trga.
  32. Kaj mora podjetnik vedeti o svojih kupcih?
  33. Razlogi za segmentacijo trga.
  34. Zakaj se poraja konkurenčnost?
  35. Katere informacije o konkurenci so potrebne?
  36. Na katera vprašanja mora dati odgovore tržna strategija?
-

37. Elementi marketinškega spleta za proizvodne dejavnosti.
38. Elementi marketinškega spleta za storitvene dejavnosti.
39. Kaj je promocija in kaj vključuje?
40. Kaj sestavlja splet tržne komunikacije?
41. Proces komuniciranja.
42. Kaj veš o neposrednem trženju?
43. Katere so pomembnejše odločitve pri neposrednem trženju?
44. Kateri problemi lahko nastanejo pri uporabi neposrednega trženja?
45. Katera orodja za tržne stike z javnostmi poznaš?
46. Kaj veš o vodenju in ravnanju s prodajnim osebjem?
47. Pet pravil za uspešen posel.
48. Kaj je poslovni načrt?
49. Kdaj se pripravi poslovni načrt?
50. Zakaj pripravimo poslovni načrt?
51. Sestavine poslovnega načrta.
52. Kaj vsebuje tržna analiza?
53. Kaj je menedžment?
54. Kaj je organizacija in sestava organizacije?
55. Naloge in vloge menedžerjev.
56. Kaj je vodenje?
57. Modeli vodenja.
58. Vrste moči vodje.
59. Motivacijske teorije.
60. Kaj je skupina (značilnosti)?
61. Kaj je tim?
62. Značilnosti učinkovitega tima.
63. Pojasni razliko med skupino in timom!
64. Kako povečati učinkovitost tima?
65. Vloge v timu.
66. Računovodstvo v podjetništvu.
67. Kateri poslovni knjigi sta v računovodstvu obvezni?
68. Izvajanje dobička v poslih.
69. Kaj je bilanca stanja in kaj bilanca uspeha?

## **Vprašanja za intervju s podjetnikom**

### ***Vprašanja za zbiranje informacij***

- Ali bi nam povedali kaj o sebi, preden ste začeli poslovati s podjetjem?
- Ali so bili vaši starši, sorodniki podjetniški?

- Ali ste imeli kakšne vzornike v podjetništvu?
- Kakšna je bila vaša izobrazba? Ali je bila zrelo koristna, ko je šlo za posel? Kaj koristnega je prispevala?
- Kakšne so bile vaše prejšnje delovne izkušnje? So vam koristile? Kaj med njimi je bilo posebej koristno? Kaj je bilo odveč?
- Ali ste imeli izkušnje s trženjem in s prodajo?
- Kako ste pričeli s svojim podjetjem?
- Kako ste odkrili priložnost?
- Kakšne cilje ste imeli? Kakšna si bila vaša pričakovanja?
- Kako ste ocenili priložnost z vidika trga, konkurence, kritičnih tveganj?
- Ste pričeli s partnerji? Ali ste o tem sploh razmišljali?
- Ali ste načrtovali pričetek poslovanja? Kako ste prišli do denarja?
- Ali ste naredili poslovni načrt za podjetje? Kako? Kaj je obetal?
- Koliko časa je minilo od zamisli do dejanskega pričetka poslovanja? Koliko ur na dan ste se ukvarjali s poslom?
- Koliko kapitala ste rabili za začetek? Kako ste zbrali ta denar? Kdaj ste dosegli pozitiven rezultat (dobiček)?
- Ste imeli na začetku poslovanja krize? Kako ste jih premagali? Ste kdaj razmišljali o tem, da bi zaprli podjetje?
- Ste si pomagali s kom zunaj podjetja? Z izkušenim svetovalcem? S pravnikom? Z računovodjo? Kako ste poiskali prave ljudi? Vam je pomoč koristila? V čem?
- Kakšna je bila tedaj družinska situacija?
- Kaj ste čutili kot svoje prednosti? Kaj kot svoje slabosti?
- Kaj ste čutili kot (konkurenčne) prednosti posla, ki ste se ga lotili? Kaj kot slabosti?
- Kateri je bil trenutek vašega zmagoslavja? Kdaj je bilo najslabše?
- Kdaj ste začutili, da boste uspeli?
- Koliko ste v posel vključili družino?
- Kako ste prišli do prostorov? Kako do opreme?
- Ko je enkrat podjetje steklo, kako je šlo dalje?
- Katere slabosti ste najtežje presegli? Kaj je postalo problem, ko je pričel posel po obsegu naraščati?
- Kje ste iskali sodelavce, svetovalce? Na kaj ste pri izbiri sodelavcev najbolj pazili?
- Katere lastnosti pričakujete od njih?
- Kateri sodelavci so najbolj dragoceni za vas?
- Ali so pri sodelavcih kakšne lastnosti, ki se jim skušate izogniti?
- Kakšnih ljudi ne bi nikoli zaposlili? Zakaj ne?
- Je z razvojem postal posel bolj predvidljiv? Ali manj?
- Porabite sedaj za posel več ali manj časa kot na začetku?
- Se sedaj počutite vse bolj kot menedžer ali še vedno kot podjetnik?
- Kakšne načrte imate s podjetjem za prihodnje? Boste rasli? Do katerega obsega?



- Od česa bo to odvisno?
- Kako si zamišljate, da se boste nekoč upokojili? Boste lahko zapustili svoj posel, svoje podjetje? Kdo ga bo vodil za vami? Že pripravljate naslednika?
- Se vaši cilji spreminjajo? Ste jih dosegli?
- Kako družina sprejema in spremlja podjetje?

## ***Vprašanja za zaključek (izberite le 1-2 med naslednjimi):***

- Kaj štejete kot najpomembnejše za uspeh – kaj vam je omogočilo, da ste uspeli?
- Če bi bili spet na začetku, bi šli ponovno v ta posel, na enak način? Bi kaj spremenili? Zakaj?
- Če pogledate v preteklost – kaj so bile poglobitve zamisli, zmožnosti, vaš odnos in znanje, da ste pričeli s podjetjem in zrasli do današnje velikosti? Kaj boste rabili v naslednjih petih letih? So to stvari, ki se jih da naučiti?
- Nekateri menijo, da pomeni podjetništvo veliko stresa. Kakšne so v tem vaše izkušnje? Koliko je to podobno drugim »vročim« sedežem, na primer direktorjem podjetij, družbenikom v svetovalnem podjetju, ministrom?
- Kaj vam je osebno prineslo podjetništvo? Kaj bi šteli med nagrade, tveganja, nujne izbire?
- Kdo naj se po vašem mnenju odloči za podjetništvo?
- Kakšen nasvet bi dali tistemu, ki želi postati podjetnik? Kateri so bili trije najpomembnejši »nauki«, ki ste jih spoznali?

(Erce Z. idr., 2005)

## Slovar strokovnih izrazov

abstraktno	splošno
ambiciozen	želja po uspehu
avtentičen	pravi, pristen, izviren
avtoritativen	veljaven, ugleden, oblasten, terjajoč pokorščino
avtoriteta	veljava, ugled
demografija	popisovanje ljudi; veda, ki proučuje velikost, gostoto, rodnost, umrljivost, starostno razdelitev prebivalstva
distribucija	delitev, razdelitev
ekspert	strokovnjak, ki daje mnenja, nasvete o zadevah iz svoje stroke, izvedenec
etičnost	uveljavljena oblika vedenja v družbi
firma	1. podjetje: trgovati z domačimi firmami; izvozna firma; stara firma; zastopstvo tujih firm 2. ime (podjetja): vsako podjetje ima svojo firmo; spremeniti firmo; določbe o firmi • pog. ta fant je solidna, nesolidna firma, nanj se lahko zaneseš, se ne moreš zanesti; publ. hoteli so izključiti možnost, da bi se pod firmo svobode skrivale anarhistične tendence videzom, krinko
franšiza	ekon. pogodbeno določeni znesek, ki ga pri poravnavi škode zavarovalnica odbije od izplačila: dogovoriti se za vrsto franšize / integralna franšiza - pogodbeno določeni znesek, do katerega zavarovalnica škode ne poravna, nad tem zneskom pa jo poravna v celoti; odbitna franšiza - pogodbeno določeni znesek, ki ga pri poravnavi škode zavarovalnica v vsakem primeru odbije od izplačila
franšizing	oblika trgovskega razpečevanja, pri katerem neko podjetje da drugim podjetjem razdeljeno koncesijo do prodaje drugih storitev pod svojim znakom in pravicami (npr.: McDonalldsove restavracije)
franšizing	sistem trženja blaga ali storitev s sedežem v eni državi in ima podružnice drugod po svetu. Franšizodajalec daje pravico in odgovornost franšizojemalcu, da posluje skladno z njegovim konceptom. Franšizodajalec prenese tehnološko znanje, ki ga je sam uspešno preizkusil, in tudi vso tehnično pomoč, ki je potrebna za uspešno in dobičkonosno poslovanje novega prodajnega mesta. V zameno za to pa franšizojemalec plača provizijo, izračunano na osnovi letnih prodajnih prihodkov
gazela	1. naziv za podjetje, ki hitro raste, hitro zaposluje in hitro razvija nove proizvode 2. hitro rastoča podjetja po prihodku, zaposlovanju in vrednosti za vlagatelje 3. gazele so podjetja, ki so v začetku majhna, vendar pa zelo hitro rastejo in tako ustvarjajo večino novih delovnih mest v neki regiji oziroma državi. Sposobnost gospodarstva, da raste in zaposluje, je tako v veliki meri odvisna od sposobnosti gospodarstva, da ustvarja gazele

globalen	<p>obsegajoč celoto, celoten, skupen, splošen, hkraten, pregleden, zaokrožen;</p> <p>1. celoten, skupen: globalni prejemki; globalna površina gozdov; globalno zvišanje mezd/globalne raziskave problema ki obravnavajo problem v celoti, brez podrobnosti/napisal je globalno in zelo ostro kritiko</p> <p>2. približno podan, okviren, splošen: razpolagamo samo z globalnimi podatki; globalen program ekonomskega razvoja</p> <p>3. nanašajoč se na vso zemljo, ves svet: sistem globalne televizije / globalna raketa - raketa, ki lahko doseže poljubno točko zemeljske površine</p> <p>* soc. globalna družba bolj ali manj razlikujoča se politična, gospodarska in kulturna celota človeštva, zlasti v okviru državne tvorbe; šol. globalni pouk - pouk, ki ni razdeljen po predmetih, celostni pouk; globalna metoda metoda pri pouku branja, po kateri se izhaja iz besed in stavkov, ne iz zlogov, celostna - metoda globalno prisl.: globalno določati proizvodnjo; ugotovitve je treba jemati globalno; delež se je, globalno vzeto, zmanjšal v celoti</p>
globalizacija	proces večanja gospodarske, finančne, politične, kulturne, informacijske povezanosti in medsebojne odvisnosti držav, regij, celin
grozdi	<p>podjetja se povezujejo v grozde zaradi zagotavljanja dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Povezovanje omogoča:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ povečanje učinkovitosti podjetij</li> <li>➤ racionalizacijo poslovanja</li> <li>➤ povečanje rasti in razvoja</li> <li>➤ povečevanje inovativnosti</li> <li>➤ odpiranje novih poslovnih priložnosti</li> </ul>
implementacija	izvedba, izvršitev
individualen	<p>1. nanašajoč se na posameznika</p> <p>2. mišljen, obravnavan izvzeto, ločeno od skupnosti ali celote, posamezen</p>
individualizem	<p>1. nazor, ki zelo poudarja pomen in interese posameznika, ne oziraje se na skupnost, družbo</p> <p>2. individualno vodenje, upravljanje, zlasti proizvodjalnih sredstev</p>
individualist	kdor zelo poudarja pomen in interese posameznika, ne oziraje se na skupnost, družbo, slabš. samo nase misli, je izrazit individualist, sebičnež, egoist
individualnost	<p>1. lastnost, značilnost individualnega</p> <p>2. vse lastnosti, značilnosti, ki jih ima človek kot posameznik; osebnost</p>
informacijska pismenost	delovna skupina Work Group on Information Competence, Commission on Learning Resources and Instructional Technology (DORIL) je informacijsko pismenost opredelila kot »zmožnost najti, oceniti in uporabiti informacijo, da bi postali samostojne osebe, ki se vse življenje učijo« (definicija). Pojem je soroden izrazu digitalna

	pismenost, ki vključuje računalniško, medijsko in mrežno pismenost, in pomeni sposobnost razumeti in uporabiti informacijo v različnih oblikah iz različnih virov, ki so dostopni prek interneta. Raziskava SIBIS < <a href="http://www.empirica.biz/sibis/">http://www.empirica.biz/sibis/</a> > ugotavlja, da je stopnja digitalne pismenosti v Sloveniji na precej visoki ravni, saj znaša t.i. indeks COQS za Slovenijo 0,7.
inkubator	inkubator je pravna oseba, ki predstavlja okolje z ugodnimi pogoji za začetek delovanja novega podjetja in nudi infrastrukturo ter skupne storitve podjetnikom začetnikom - inkubirancem
inkubatorji in tehnološki parki	Inkubatorji in tehnološki parki tako podjetjem nudijo okolje z ugodnimi pogoji za podjetniško rast in izvajanje razvojno raziskovalne dejavnosti. Tehnološki park oz. inkubator tudi izvaja svetovanje podjetjem v začetni fazi rasti in razvoja in opravlja druge skupne funkcije, ki so potrebne za delovanje inkubatorja oz. tehnološkega parka in rast in promocijo podjetij.
inovacije	novosti
intuicija	slutnja, predvidevanje
klavzula	besedilo, pripomba, ki razširja ali omejuje določilo zakona, pogodbe ali drugega pravnega akta
know how	na raziskovanju, izkušnjah temelječe znanje, zlasti tehnično, za (praktično) uresničitev zastavljenih nalog: biti odvisen od tujega know-howa; tehnološki know-how
komuniciranje	sporazumevanje
korupcija	nepoštenost, podkupljivost, pokvarjenost
legitimen	osnovan na pravu, zlasti na zakonu, zakonit: legitimna vlada/legitimni predstavniki ljudstva/ legitimni dedič; pren. fantastika je legitimni otrok fantazije
management [menedžment]	vodenje podjetja
manager in menedžer	1. v kapitalistični ekonomiki vodilni uslužbenec podjetja; direktor, ravnatelj: družbo upravljajo managerji; 2. voditelj, organizator zlasti v gospodarstvu: biti manager turistične agencije; poslovni vodja moštva, skupine, posameznika v poklicnem športu, popevkarstvu
marketing	1. trženje 2. načrtovanje in usklajevanje investicij, proizvodnje, prodaje in propagande s potrebami in možnostmi tržišča
melanholija	otožnost, depresija
motiv	1. kar povzroča kako dejanje, ravnanje; nagib, spodbuda 2. osnovna tematska prvina umetniškega dela 3. psih. motiv sila, ki pripravi človeka k določeni dejavnosti in mu omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja, jo dokonča
motivacija	motivacija ravnanja, učenja/motivacija za delo
motivirati	1. navesti vzrok kakega dejanja, ravnanja, 2. spodbuditi, navdušiti motiviran -a -o: motivirano dejanje, ravnanje
participacija	udeležba, sodelovanje: participacija delavcev pri odločanju;

	<p>participacija med občinami za pospeševanje kulturnih dejavnosti;</p> <p>participacija in udejstvovanje ljudi v prostem času / ob participaciji občine bodo obnovili spomenik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• žarg. plačati participacijo prispevek za zdravstveno storitev</li> </ul> <p>* ekon. participacija pri dohodku</p>
proces	tok, v katerem se kaj dogaja, nastaja, razvija, spreminja
poslovni angeli	<p>poslovni angeli (<i>business angels</i>) so bogati posamezniki, navadno izkušeni poslovneži, ki vlagajo denar v uspešne projekte malih podjetij ali podjetnikov začetnikov. Govorimo o t. i. neformalnem kapitalu. Zneski, ki jih poslovni angeli vlagajo v podjetja, so navadno manjši od vložkov skladov tveganega kapitala. V tujini so poslovni angeli pogosto povezani v združenja in omrežja, v okviru teh pa si izmenjujejo izkušnje. Tudi v Sloveniji je Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG) skupaj z revijo Podjetnik pred kratkim ustanovil Klub poslovnih angelov (več informacij je na voljo na strani <a href="http://www.pcmg.si/angeli/index.htm">http://www.pcmg.si/angeli/index.htm</a>). Na evropski ravni so se tovrstna nacionalna združenja ali klubi poslovnih angelov povezali v mrežo EBAN (European Business Angels Network) <a href="http://www.eban.org">http://www.eban.org</a>.</p> <p>EBAN povezuje več klubov oz. združenj poslovnih angelov iz različnih evropskih držav. Podjetja, ki bi želela pridobiti sredstva od poslovnih angelov, se morajo obrniti neposredno na nacionalna združenja</p>
rabat	popust pri ceni blaga, ki ga da proizvajalec navadno trgovskemu podjetju
referenca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kar je s čim v določeni neodvisni povezanosti</li> <li>2. priporočilo</li> </ol>
referenčni	nanašajoč se na referenco; referenčna skupina – skupina, po kateri se kdo, ki ne pripada tej skupini, zgleduje, ravna
resurs	vir (sredstev); zaloga, sredstvo;
satisfakcija	zadoščenje, zadostitev
segmentacija	razdelitev
strategija	taktika
struktura	zgradba
substitut	nadomestek
tehnološki park	tehnološki park je pravna oseba, ki ponuja infrastrukturno in storitveno podporo začetnikom enako kot inkubator, vendar za realizacijo projektov, zasnovanih na tehnologijah ali izdelkih in storitvah z visoko vsebnostjo znanja
tradicija	navada, običaj
tvegani kapital	v svetu, posebej v ZDA, je tvegani kapital pogosta oblika financiranja, predvsem manjših podjetij. Nekatera podjetja, ki ponujajo tvegani kapital, so specializirana za naložbe v posamezne

	<p>panoge ali npr. v visokotehnološka podjetja. Tudi v Sloveniji je bilo v devetdesetih letih ustanovljeno kar nekaj skladov tveganega kapitala (Horizonte Venture Management, Slovenski razvojni sklad, Activa Ventures, Prophetes, nekateri bančni skladi ...). Skladi tveganega kapitala vlagajo v podjetja z visokim pričakovanim donosom, vodstvu podjetja pa pogosto tudi pomagajo z nasveti. Čez nekaj let (npr. 3-7) želi sklad iz podjetja izstopiti, ker gre za njegov pretežno finančni in ne strateški interes. Skladi tveganega kapitala so po posameznih državah združeni v nacionalna združenja tveganega kapitala, le-ta pa v Evropsko združenje skladov tveganega kapitala (EVCA). Nacionalna združenja navadno zbirajo informacije o skladih tveganega kapitala, ki delujejo v posamezni državi</p>
--	---

# Literatura

- Adlešič, G... et al., *Veliki slovar tujk*, Cankarjeva založba, Ljubljana, 2002
- Bečaj, J., Kline, M., Kramar, M., Lipičnik, B., Magajna, L., Marentič Požarnik, B., Mayer, J., Možina, S., Mužič, V., Skulj, T., Tavčar, M. I., Tomić, A., Velikonja, J., Velikonja, M., *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, 1995
- Devetak, G., *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*, Visoka šola za management v Kopru, Koper, 1999
- Erce, Z., Glas, M., Kranjec, K., Vadnjak, M., *Podjetništvo 1*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, 2005
- Everard, B., Morris, G., *Uspešno vodenje*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, 1996
- Glas, M., *Podjetništvo (gradivo za srednje šole) 1. del*; Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1995
- Glas, M., *Podjetništvo, seminarsko gradivo*, GEA College, d. d., Ljubljana, 1994
- Kotler, P., *Marketing Management – trženjsko upravljanje*, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1996
- Kotler, P. in Fox, K. F. A., *Strategic Marketing for Educational Institutions*, New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1985
- Lipičnik, B., *Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, 1996
- Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, A., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., Bohinc, R., *Management*, Didakta, Radovljica, 1994
- Roncelli Vaupot, S., *Vodenje vzgojno-izobraževalnih organizacij*, Visoka šola za management v Kopru, Koper, 2000
- Razvijanje podjetniških idej*; GEA College, d. d., Ljubljana, 1994
- Rebernik, M., *Ekonomika podjetja*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997
- Sfiligoj, N., *Marketinško upravljanje*, FDV, Ljubljana, 1993
- Snoj, B., *Osnove marketinga*, Prosojnice, 2000
- Stefanou, R., *Success in Marketing*, John Murray Publishers, London, 1993
- Šček Prebil, .T, *Sociologija*, D2, Ilirska Bistrica, 1998
- Šček Prebil, .T, *Podjetništvo*, BIC Ljubljana, Ljubljana, 2006
- Treven, S., *Management človeških virov*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998
-



Trnavčevič, A., Zupanc Grom, R., *Marketing v izobraževanju*, Šola za ravnatelje, Ljubljana, 2000

Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS, št. 65/2009, 14. 8. 2009

Žnidaršič Kranjc, A., *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*, Dej, Postojna, 1996

