

Poslovna teorija

pri predmetu: podjetništvo in trženje

za program naravovarstveni in živilsko prehranski tehnik

Učno gradivo
Alenka Sedlar Špehar
Ljubljana, 2026

Naslov:

Poslovna teorija

Izobraževalni program:

srednje strokovno izobraževanje naravovarstveni in živilsko-prehranski tehnik

Modul:

Podjetništvo in trženje

Avtorica:

Alenka Sedlar Špehar

Strokovni recenzentki:**Lektorica:****Tehnični pregled in ureditev:****Založnik:**

Biotehniški izobraževalni center Ljubljana

Slike:

Alenka Sedlar Špehar in splet (Canva, Gemini, Teachermatic, Chat GPT)

Ljubljana, januar 2026

Elektronska izdaja

Dobrodošli v svetu podjetništva!

V naslednjih mesecih ne boste samo poslušali o podjetništvu – postali boste podjetniki. Imeli boste svoje podjetje, svojo idejo, svoje sodelavce, svoje uspehe in tudi kakšen izziv. Tako kot v resničnem poslovnem svetu.

Morda boste ustvarili izdelek, ki ga še ni na trgu. Morda boste razvili storitev, ki bo nekomu olajšala življenje. Morda boste prvič ugotovili, kako težko je prepričati kupca, prodati idejo ali uskladiti delo v ekipi. In prav v tem je čar podjetništva.

Ne bojte se napak. Podjetniki vedo, da so napake del učenja. Vztrajnost je ključ do uspeha. Bodite ustvarjalni, radovedni in pripravljeni preizkusiti tudi najbolj nenavadne ideje. Morda prav med temi stranmi nastane ideja, ki bo nekoč prerasla v pravo podjetje. Razmišljajte pogumno. Ustvarjajte odgovorno. Delujte podjetno.



KAZALO VSEBINE

1	Gospodarstvo in poslovno okolje	1
1.1	Kaj je gospodarstvo?	1
1.2	Potrebe, želje in dobrine	2
1.2.1	Temeljni gospodarski problem in podjetniške odločitve	4
1.2.2	Ponudba in povpraševanje	5
1.2.3	Tržno ravnotežje	6
1.3	Inflacija in deflacija	6
1.4	Kako merimo inflacijo in deflacijo?	7
1.5	Zakaj je to pomembno za podjetnike?	8
1.6	Gospodarska rast	8
2	Ekipa je temelj podjetja	10
2.1	Organizacijske sheme podjetja,	12
2.2	Delovna mesta v dijaškem podjetju	13
2.3	Razpis delovnih mest,	14
2.4	Prijava na delovno mesto	15
2.5	Zaposlitveni razgovor	16
2.5.1	Poslovni bonton	16
2.5.2	Digitalna orodja za sodelovanje	16
2.6	Statut podjetja	17
2.7	Pogodbe	17
3	Od ideje do podjetja	19
3.1	Problem kot poslovna priložnost	19
3.2	Iskanje poslovnih idej	19
3.3	Tehnike generiranja idej	20
3.3.1	Brainstorming (možganska nevihta)	20
3.3.2	Miselni vzorec	20
3.3.3	SCAMPER metoda	20
3.3.4	Metoda 6-3-5	21
3.3.5	Analiza problemov	21
3.3.6	Opazovanje uporabnikov	21
3.3.7	Naključne povezave	21
3.4	Trajnostna poslovna ideja	21
3.5	Vrednotenje poslovne ideje	21
3.6	Zaščita intelektualne lastnine	22
4	Trajnostno gospodarstvo in odgovorno podjetništvo	23
4.1	Krožno gospodarstvo	23
4.2	Trajnostna proizvodnja	23
4.3	Lokalna samooskrba	23
4.4	Družbena odgovornost podjetij	24
4.5	Načelo: ljudje – planet – dobiček	24
4.6	Socialno podjetje	24
5	Poslovni model Canvas	26
6	Ustvarjanje identitete podjetja	28
6.1	Ime podjetja	28
6.2	Vrednote	29

6.3	Vizija	29
6.4	Poslanstvo	30
6.5	Slogan	30
6.6	Celostna grafična podoba (CGP)	31
6.6.1	Pomen barv in oblik v celostni grafični podobi	32
6.7	Blagovna znamka	33
6.8	Ugled podjetja	34
7	Predstavitev podjetja in pridobivanje kapitala	35
7.1	Delnica in delničar	35
7.2	Pitch – predstavitev poslovne ideje	35
7.3	Skupščina delničarjev	36
7.4	Aneks in skupni dogovori	36
7.5	Kako ustanovimo podjetje?	37
7.6	Pravne oblike podjetij	38
7.7	Želim ustanoviti podjetje – kam grem?	38
8	Raziskava trga	40
8.1	Metode raziskave trga	40
8.1.1	Primarna raziskava	41
8.1.2	Sekundarna raziskava	41
9	Izdelek ali storitev	43
9.1	Lastnosti uspešnega izdelka ali storitve	43
9.2	Razvoj izdelka	43
9.3	Prototip	44
9.4	Minimalno sprejemljiv izdelek (MVP)	44
9.4.1	Inovacije in ustvarjanje vrednosti	44
9.5	Analiza konkurence	45
10	Marketing	46
10.1	Segmentacija trga	46
10.1.1	Ciljna skupina in persona	47
10.1.2	Persona kupca	47
10.2	Življenjski cikel izdelka	49
10.3	Dodana vrednost izdelka ali storitve	49
10.4	Tržni splet (7P)	50
10.4.1	Izdelek ali storitev (Product)	50
10.4.1.1.	Embalaža in deklaracija	51
10.4.1.2.	Poprodajne storitve	52
10.4.2	Cena (Price)	52
10.4.2.1.	Stroški, prihodki in dobiček	52
10.4.2.2.	Marža	53
10.4.2.3.	Psihološko določanje cen	54
10.4.2.4.	Izračun prodajne cene in DDV	54
10.4.3	Prodajne poti (Place)	55
10.4.4	Promocija (Promotion)	56
10.4.4.1.	Prodajni lijak	57
10.4.5	Ljudje (People)	57
10.4.6	Procesi (Process)	58
10.4.7	Fizični dokazi (Physical Evidence)	58
10.5	Prodajne veščine	59

10.5.1	Push in pull strategija	59
10.5.2	Proces prodaje in prodajne veščine	60
10.5.3	Zadovoljen kupec je najboljša reklama	60
11	Finance	61
11.1	Kje dobimo denar?	61
11.2	Kako podjetje porablja in ustvarja denar?	62
11.3	Izkaz poslovnega izida (IPI)	63
11.4	Bilanca stanja	64
11.4.4	Razdelitev prihrankov glede na časovni horizont	65
12	Finančno računanje v podjetju	67
12.1	Osebni proračun	67
12.2	Davek na dodano vrednost (DDV)	69
12.3	Proračun	71
12.4	Denarni tok (Cash Flow)	72
12.5	Marža	75
12.6	Donosnost naložbe (ROI)	77
12.7	Točka preloma (Break-even point)	79
12.8	Popusti	81
12.9	Obresti	83
12.10	Obrestno-obrestni račun	85
12.11	Inflacija	87
12.12	Delnice in dividende	88
13	Letno poročilo	90
14	Varstvo pri delu	91
15	Literatura in viri	92
16	Rešitve	94

1 Gospodarstvo in poslovno okolje

Vsak dan uporabljamo izdelke in storitve drugih ljudi. Jemo hrano, uporabljamo telefone, obiskujemo trgovine, se vozimo z avtobusi in uporabljamo internet. Za vsem tem stojijo ljudje, podjetja in organizacije, ki ustvarjajo izdelke in storitve ter jih ponujajo kupcem.

Da bi razumeli, kako deluje naše podjetje, moramo najprej razumeti, kako deluje gospodarstvo. Šele nato lahko razumemo, zakaj podjetja nastanejo, kako ustvarjajo vrednost in zakaj so podjetniki pomembni za razvoj družbe.

1.1 Kaj je gospodarstvo?

Gospodarstvo je sistem, v katerem ljudje, podjetja, država in druge organizacije proizvajajo, menjajo in porabljajo dobrine ter storitve za zadovoljevanje potreb in želja ljudi.

V gospodarstvu sodelujejo različni **gospodarski subjekti**:

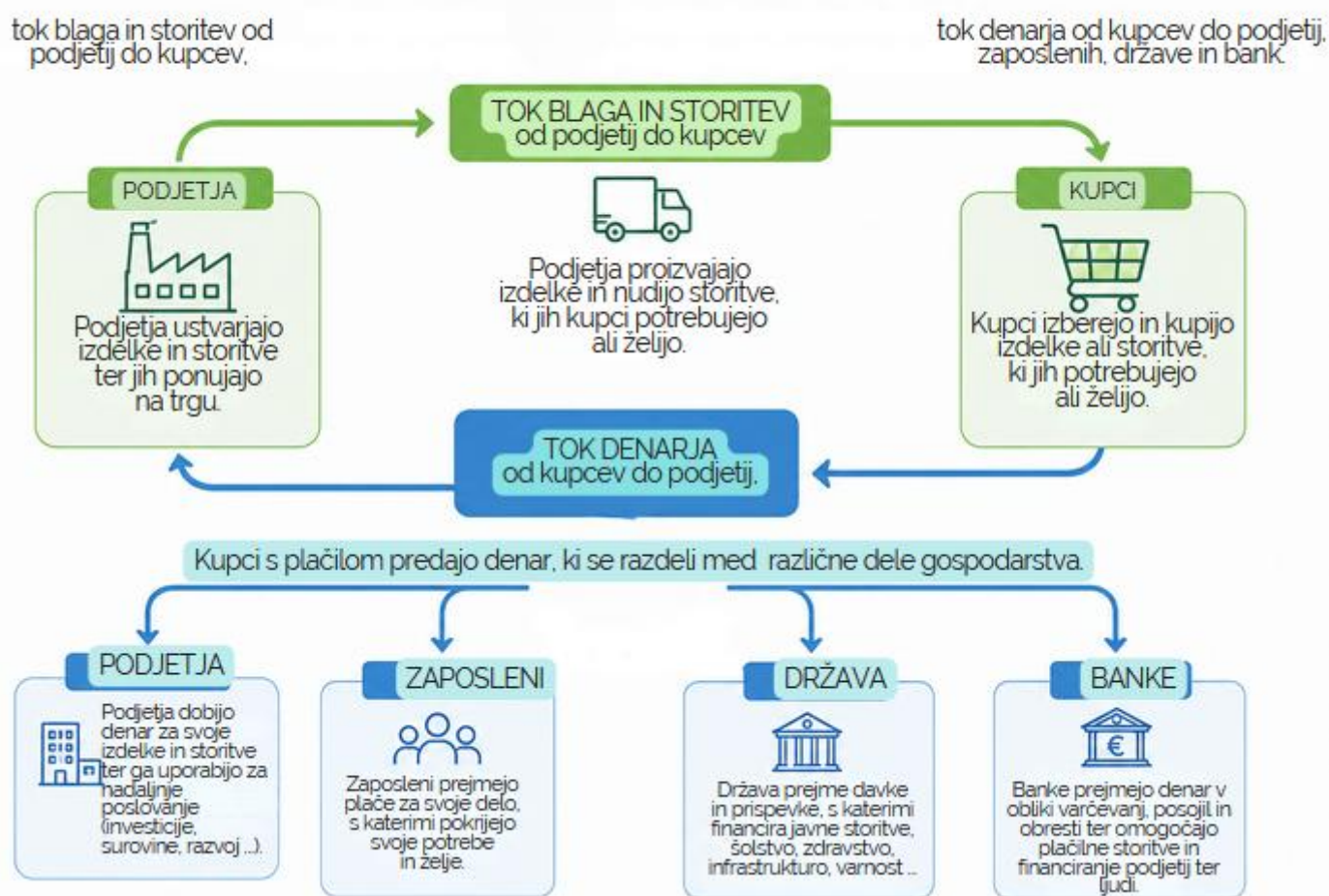
- **gospodinjstva**, ki porabljajo izdelke in storitve ter s svojim delom ustvarjajo dohodek;
- **podjetja**, ki proizvajajo izdelke ali opravljajo storitve ter jih prodajajo kupcem;
- **država**, ki skrbi za javne storitve, pobira davke in ustvarja pogoje za delovanje gospodarstva;
- **finančne institucije** (banke, hranilnice, zavarovalnice), ki omogočajo varčevanje, posojanje denarja in varnost finančnega poslovanja.

Med gospodarskimi subjekti neprestano potekajo **tokovi blaga, storitev in denarja**. Podjetja prodajajo izdelke in storitve gospodinjstvom, gospodinjstva pa za nakup uporabljajo denar, ki ga zaslužijo z delom v podjetjih ali drugih organizacijah. Del denarja prejme tudi država v obliki davkov, finančne institucije pa omogočajo pretok denarja med vsemi udeleženci.

Takšno medsebojno povezovanje imenujemo **krožni tok gospodarstva**. V njem blago in storitve potujejo od podjetij do kupcev, denar pa v nasprotni smeri – od kupcev k podjetjem. Zaradi tega kroženja lahko gospodarstvo deluje, podjetja ustvarjajo prihodke, ljudje zadovoljujejo svoje potrebe, država pa zagotavlja javne storitve.

Gospodarstvo je zato pomemben del našega vsakdanjega življenja, saj vpliva na delovna mesta, cene izdelkov, življenjski standard in možnosti za razvoj podjetij.

TOKOVA V GOSPODARSTVU



Slika 1: Dva pomembna tokova v gospodarstvu

1.2 Potrebe, želje in dobrine

Ljudje imamo različne potrebe in želje, ki vplivajo na naše vedenje in odločitve. Ameriški psiholog **Abraham Maslow** je razvil teorijo, imenovano **hierarhija potreb**, s katero je pojasnil, kaj ljudi motivira v življenju.

Maslow je potrebe razvrstil v pet stopenj. Na dnu piramide so osnovne fiziološke potrebe, kot so hrana, voda, spanje in bivališče. Ko so te potrebe zadovoljene, si ljudje prizadevamo za varnost, pripadnost, spoštovanje in nazadnje za samoaktualizacijo oziroma uresničevanje svojih sposobnosti in potencialov.



Slika 2: Maslowa hierarhija potreb

Poleg potreb imamo tudi **želje**, ki niso nujne za preživetje, vendar nam izboljšajo kakovost življenja. Mednje sodijo na primer najnovejši telefon, modne superge ali eksotična potovanja.

Za zadovoljevanje potreb in želja uporabljamo **dobrine**, ki pa niso neomejene. Ker so čas, denar, surovine in energija omejeni, moramo pogosto izbirati med različnimi možnostmi.



Slika 3: Delitev naših želja

Razumevanje potreb, želja in dobrin je pomembno za podjetnike, saj uspešna podjetja ustvarjajo izdelke in storitve, ki ljudem pomagajo zadovoljiti njihove potrebe in želje.

1.2.1 Temeljni gospodarski problem in podjetniške odločitve

Temeljni gospodarski problem izhaja iz dejstva, da imajo ljudje **neomejene potrebe in želje**, medtem ko so sredstva za njihovo zadovoljevanje **omejena**. Zato se morajo posamezniki, podjetja in države nenehno odločati, kako bodo razpoložljive vire uporabili.

Vsako podjetje mora odgovoriti na ista tri vprašanja: kaj proizvajati, kako proizvajati, z koga proizvajati. Odgovori na ta vprašanja vplivajo na uspešnost podjetja, stroške poslovanja in zadovoljstvo kupcev.



Slika 4: Temeljni problemi gospodarstva

1.2.2 Ponudba in povpraševanje

Ponudba in povpraševanje sta temeljna pojma v gospodarstvu, saj vplivata na količino prodanih izdelkov in storitev ter na njihove cene.

Tabela 1: Razlike med ponudbo in povpraševanjem

Značilnost	Povpraševanje	Ponudba
Opredelitev:	predstavlja količino izdelkov ali storitev, ki so jih kupci pripravljeni in sposobni kupiti po določeni ceni.	predstavlja količino izdelkov ali storitev, ki so jih proizvajalci pripravljeni ponuditi na trgu po določeni ceni.
Kaj vpliva na pojav:	- cena izdelka, - dohodek kupcev, - potrebe in želje, - moda in trendi, - pričakovanja kupcev.	- stroški proizvodnje, - cena izdelka, - tehnologija, - konkurenca, - razpoložljivost surovin.
Običajno velja:	višja kot je cena, manjše je povpraševanje , in obratno.	višja kot je cena, večja je ponudba , saj podjetja želijo prodati več in ustvariti večji dobiček.
Kaj se zgodi, če:	povpraševanje > ponudba - izdelkov primanjkuje, - kupci tekmujejo za nakup, - cena običajno raste.	ponudba > povpraševanje - izdelkov je preveč, - podjetja težje prodajo izdelke, - cena običajno pada.

Primer

Poleti se zaradi vročine poveča povpraševanje po sladoledu. Če ponudba ostane enaka, se lahko cena sladoleda zviša.

Če pa več proizvajalcev začne izdelovati sladoled in se ponudba poveča, se cena običajno zniža.

Poznavanje ponudbe in povpraševanja podjetjem pomaga določiti, kaj, koliko in po kakšni ceni prodajati. Zato uspešna podjetja nenehno spremljajo potrebe kupcev in spremembe na trgu.

1.2.3 Tržno ravnotežje

Tržno ravnotežje nastane takrat, ko se na trgu srečata **ponudba** in **povpraševanje**. To pomeni, da podjetja ponudijo natanko toliko izdelkov ali storitev, kot jih kupci želijo kupiti po določeni ceni.

Takrat se oblikuje **ravnotežna cena**, pri kateri ni ne presežka ne pomanjkanja blaga.

Primer

Predstavljajmo si, da pekarna prodaja kruh.

- Pri ceni **1 €** želijo kupci kupiti 200 hlebcev kruha, pekarna pa jih želi prodati le 100. Nastane **pomanjkanje**.
- Pri ceni **3 €** pekarna želi prodati 300 hlebcev, kupci pa kupijo le 150. Nastane **presežek**.
- Pri ceni **2 €** pekarna ponudi 200 hlebcev, kupci pa jih želijo kupiti 200. Nastane **tržno ravnotežje**.

1.3 Inflacija in deflacija

Cene izdelkov in storitev se skozi čas spreminjajo. Včasih rastejo, včasih pa padajo. Ti spremembi imenujemo inflacija in deflacija.

Tabela 2: Primerjava med inflacijo in deflacijo

Značilnost	Inflacija	Deflacija
opredelitev	Splošno zviševanje cen blaga in storitev.	Splošno zniževanje cen blaga in storitev.
vrednost denarja	Kupna moč denarja se zmanjšuje.	Kupna moč denarja se povečuje.
vpliv na potrošnike	Za enak znesek kupimo manj dobrin.	Za enak znesek kupimo več dobrin.
vpliv na podjetja	Prihodki lahko rastejo, stroški pogosto tudi.	Prodaja se lahko zmanjša, ker kupci odlašajo z nakupi.
vpliv na varčevanje	Prihranki izgubljajo vrednost.	Prihranki pridobivajo vrednost.
vpliv na posojila	Dolžniki lažje odplačujejo	Dolgovi postanejo relativno dražji.

	dolgove.	
vzroki	Povečano povpraševanje, višji stroški proizvodnje, več denarja v obtoku.	Zmanjšano povpraševanje, gospodarska kriza, manj denarja v obtoku.
posledice	Višji življenjski stroški, zmanjšana kupna moč.	Manjša potrošnja, počasnejša gospodarska rast, večja brezposelnost.
primer	Kruh je lani stal 2 €, letos pa 2,20 €.	Kruh je lani stal 2 €, letos pa 1,80 €.
za gospodarstvo	Zmerna inflacija je običajno koristna.	Dolgotrajna deflacija je običajno škodljiva.

1.4 Kako merimo inflacijo in deflacijo?

Inflacijo in deflacijo merimo s spremljanjem sprememb cen izbranega nabora izdelkov in storitev, ki jih gospodinjstva običajno kupujejo (hrana, oblačila, gorivo, elektrika, storitve ipd.). Ta nabor imenujemo **košarica življenjskih potrebščin**.



Slika 5: Košarica življenjskih potrebščin

V Sloveniji spremembe cen spremlja **Statistični urad Republike Slovenije (SURS)**. SURS vsak mesec primerja cene izdelkov in storitev v košarici ter na podlagi teh podatkov izračuna stopnjo inflacije.

Če se cene v košarici življenjskih potrebščin zvišujejo, govorimo o **inflaciji**, če pa se znižujejo, govorimo o **deflaciji**. Podatki so redno objavljeni na spletni strani SURS in v medijih.

1.5 Zakaj je to pomembno za podjetnike?

Inflacija vpliva na stroške poslovanja, cene izdelkov in dobiček podjetja. Podjetniki morajo zato spremljati gibanje cen in svoje poslovanje prilagajati razmeram na trgu.

Zmerna inflacija (okoli 2 % letno) velja za znak stabilnega gospodarstva.

- Cene rastejo počasi in predvidljivo.
- Podjetja lažje načrtujejo poslovanje in investicije.
- Ljudje denar porabljajo in vlagajo, namesto da bi ga le hranili.
- Gospodarstvo raste, podjetja pa ustvarjajo nova delovna mesta.

Previsoka inflacija zmanjšuje kupno moč prebivalstva, medtem ko lahko deflacija povzroči zmanjšanje potrošnje in gospodarsko stagnacijo.

1.6 Gospodarska rast

Gospodarska rast pomeni, da se v državi v določenem obdobju proizvede več izdelkov in storitev kot prej. To običajno pomeni več gospodarske aktivnosti, več delovnih mest, višje dohodke in boljši življenjski standard prebivalcev.

Gospodarsko rast najpogosteje merimo z **bruto domačim proizvodom (BDP)**. BDP predstavlja skupno vrednost vseh izdelkov in storitev, ki jih v enem letu ustvarimo v državi.

Primer

Če je slovensko gospodarstvo leta 2024 ustvarilo za 70 milijard evrov izdelkov in storitev, leta 2025 pa za 73 milijard evrov, se je BDP povečal. To pomeni, da je gospodarstvo zraslo.

BDP lahko merimo po proizvodnji, dohodkih ali porabi. Čeprav gledamo gospodarstvo z različnih zornih kotov, pridemo do iste vrednosti BDP.

Tabela 3: Merjenje BDP-ja

1. Proizvodni pristop	2. Dohodkovni pristop	3. Izdatkovni (potrošni) pristop
Pri tem merimo vrednost vseh izdelkov in storitev , ki jih podjetja ustvarijo v državi. Primer: vrednost proizvedenega kruha, avtomobilov, povišča, turističnih storitev, frizerskih storitev itd.	Pri tem seštejemo vse dohodke , ki nastanejo pri proizvodnji. Sem spadajo: • plače zaposlenih, • dobički podjetij, • obresti, • najemnine.	Pri tem merimo porabo denarja za izdelke in storitve . Sem spadajo: • potrošnja gospodinjstev, • investicije podjetij, • državna poraba, • izvoz in uvoz.
→ Vprašanje: <i>Koliko smo proizvedli?</i>	→ Vprašanje: <i>Koliko smo zaslužili?</i>	→ Vprašanje: <i>Koliko smo porabili?</i>

pekarna izdela kruh v vrednosti 1.000 €	zaposleni prejmejo plače in lastnik dobi dobiček v skupni vrednosti 1.000 €	kupci za kruh porabijo 1.000 €
--	--	---------------------------------------

Na gospodarsko rast vplivajo:

- večja potrošnja prebivalcev,
- večje investicije podjetij,
- tehnološki razvoj,
- izvoz izdelkov in storitev,
- izobražena delovna sila,
- politična in gospodarska stabilnost.

2 Ekipa je temelj podjetja

Podjetje sestavljajo ljudje. Tudi najboljša poslovna ideja težko uspe brez sodelovanja, komunikacije in delitve nalog. Za uspeh podjetja pa ni pomembna le dobra ekipa, temveč tudi lastnosti posameznikov, ki jo sestavljajo.

Uspešni podjetniki nimajo vseh enakih znanj ali izkušenj, pogosto pa jih povezujejo podobne lastnosti. Te lastnosti so (9P):



Čeprav ljudje delajo skupaj, to še ne pomeni, da so ekipa. Med skupino in ekipo obstajajo pomembne razlike.

Tabela 4: Razlike med skupino in ekipo

Skupina	Ekipa
Posamezniki delujejo drug ob drugem	Člani sodelujejo
Odgovornost je individualna	Odgovornost je skupna
Lahko imajo različne cilje	Imajo skupen cilj
Medsebojni odnosi niso ključni	Zaupanje je bistveno

Vsak član ekipe prispeva svoje znanje, spretnosti in ideje. S sodelovanjem lahko podjetje opravi več dela, hitreje rešuje probleme in sprejema boljše odločitve.

Zato podjetja oblikujejo ekipe, v katerih ima vsak član določeno vlogo in odgovornost.

Tabela 5: Primerjava homogenih in heterogenih timov

Značilnost	homogen tim	heterogen tim
lastnosti:	Člani so si podobni: • podobna starost, • podobne izkušnje, • podoben način razmišljanja, • podobno izobraževanje.	Člani so različni: • različna znanja, • različne izkušnje, • različni pogledi, • različne osebnosti.
prednosti:	• hitro odločanje • manj konfliktov • dobra usklajenost	• več idej • več ustvarjalnosti • boljše reševanje problemov.
slabosti:	• manj novih idej • večja možnost skupinskih napak	• več usklajevanja • več nesporazumov
Kdaj ga uporabljamo?	• rutinsko delo • delo po postopkih • hitre odločitve • ponavljajoče naloge	• razvoj novih izdelkov • reševanje problemov • inovacije • podjetniški projekti

V praksi so najuspešnejši uravnoteženi timi – dovolj podobni za sodelovanje in dovolj različni za nove ideje.

Vsaka ekipa gre skozi faze spoznavanja, usklajevanja in sodelovanja. Nesporazumi in konflikti so normalen del razvoja ekipe. Pomembno je, da jih člani rešujejo **spoštljivo, strpno in konstruktivno**.



Slika 6: Razvoj ekipe po fazah

Ko ekipa napreduje skozi razvojne faze, postaja vse bolj jasno, da imajo člani različne sposobnosti, interese in načine dela. Nekateri radi organizirajo, drugi ustvarjajo nove ideje, tretji skrbijo za dobre odnose ali za natančno izvedbo nalog. Prav zaradi teh razlik so nekatere ekipe uspešnejše od drugih.

Britanski raziskovalec Meredith Belbin je ugotovil, da uspešne ekipe sestavljajo posamezniki z različnimi vlogami. Vsaka vloga prispeva nekaj pomembnega, zato nobena ni boljša ali pomembnejša od druge. Najuspešnejše ekipe so tiste, v katerih se člani med seboj dopolnjujejo in izkoristijo svoje prednosti za doseganje skupnega cilja.



Slika 7: Vloge v ekipi po Belbinu

Uspešnost ekipe ne merimo le po končnem rezultatu, temveč tudi po načinu sodelovanja med člani. Učinkovita ekipa dosega cilje, spoštuje dogovore in uspešno rešuje težave. K temu prispevajo:

- jasni cilji,
- jasno določene odgovornosti,
- odprta komunikacija,
- medsebojno zaupanje,
- pravočasno reševanje konfliktov,
- spremljanje napredka.

Najuspešnejše ekipe niso tiste, ki nimajo težav, ampak tiste, ki se znajo skupaj rešiti.

Tabela 6: Kompetence prihodnosti

Kompetenca	Zakaj je pomembna?
Komunikacija	delo s kupci in sodelavci
Sodelovanje	timsko delo
Kritično mišljenje	reševanje problemov
Ustvarjalnost	nove ideje
Digitalna pismenost	delo z IKT
Samoiniciativnost	prevzemanje pobude
Prilagodljivost	spremembe na trgu

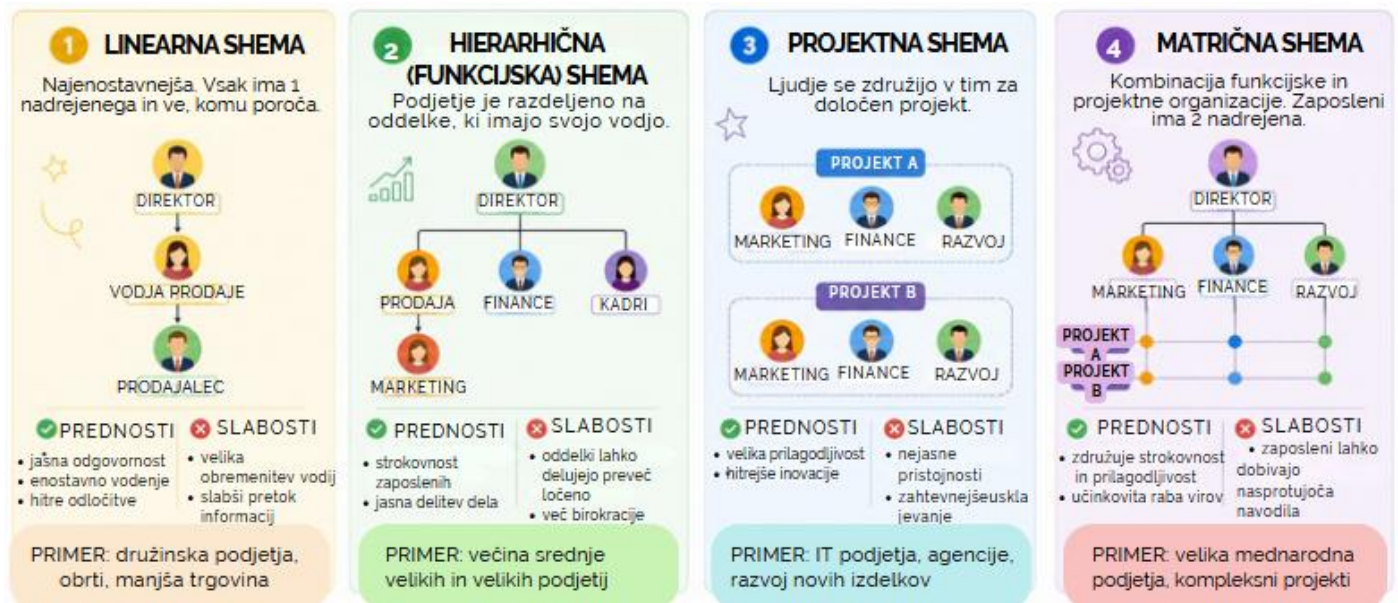
2.1 Organizacijske sheme podjetja,

Ko podjetje raste, morajo biti naloge jasno razdeljene.

Organizacijska shema prikazuje, kako je podjetje organizirano, kdo je za kaj odgovoren in kako poteka komunikacija med zaposlenimi. Izbira sheme je odvisna od velikosti podjetja, načina dela in ciljev podjetja.

Osnovne organizacijske sheme:

- **Linearna shema** – vsak zaposleni ima enega nadrejenega, zato so odgovornosti jasno določene.
- **Hierarhična (funkcijska) shema** – podjetje je razdeljeno na oddelke, kot so prodaja, finance, marketing in kadri.
- **Projektna shema** – zaposleni se povezujejo v ekipe za izvedbo posameznih projektov.
- **Matrična shema** – združuje funkcijsko in projektno organizacijo, zato imajo zaposleni lahko dva nadrejena.



Slika 8: Osnovne organizacijske sheme

2.2 Delovna mesta v dijaškem podjetju

Za uspešno poslovanje si morajo člani razdeliti naloge in odgovornosti. Čeprav ima vsak svojo funkcijo, je uspeh podjetja rezultat sodelovanja celotne ekipe.

V spodnji tabeli so predstavljena ključna delovna mesta v dijaškem podjetju ter njihove najpomembnejše naloge in odgovornosti.

Tabela 7: Razpored dela po delovnih mestih

Delovno mesto	Glavne naloge	Tedenske odgovornosti
Vodja tima (direktor)	• vodi podjetje, • organizira delo ekipe, • vodi sestanke, • predstavlja podjetje	• pripravi dnevni red, • spremlja napredek ekipe, • skrbi za izvedbo dogovorov
Vodja trženja	• raziskuje kupce, • načrtuje promocijo, • skrbi za družbena omrežja in prepoznavnost podjetja	• pripravlja objave, • spremlja odzive kupcev, • predlaga promocijske aktivnosti

Delovno mesto	Glavne naloge	Tedenske odgovornosti
Vodja financ	• načrtuje proračun, • vodi prihodke in odhodke, • pripravlja finančna poročila, • sodeluje pri določanju cen	• beleži finančne transakcije, • spremlja stanje denarja, • pripravi finančni pregled
Vodja razvoja in proizvodnje	• razvija izdelek ali storitev, • načrtuje proizvodnjo, • skrbi za kakovost in zaloge	• organizira izdelavo, • preverja kakovost, • spremlja zaloge, • predlaga izboljšave
Vodja kadrov in administracije	• vodi dokumentacijo, • pripravlja zapisnike, • skrbi za interne dokumente in • dobro sodelovanje v ekipi	• posodablja dokumentacijo, • vodi evidenco dela članov, • spremlja izvajanje dogovorov

V manjših podjetjih ena oseba pogosto opravlja več funkcij hkrati. Pomembno je, da so vse naloge opravljene, ne glede na število zaposlenih.

Skupne naloge vseh članov ekipe so naslednje:

- sodelujejo na sestankih,
- pomagajo pri prodajnih dogodkih in sejnih,
- sodelujejo pri predstavitvah podjetja,
- predlagajo nove ideje in izboljšave,
- spoštujejo dogovorjene roke,
- pomagajo drugim članom ekipe, kadar je to potrebno.

💡 Pravilo uspešnega podjetja: Vsak član vodi svoje področje, vendar pomembne odločitve sprejema celotna ekipa. Pri večjih dogodkih in predstavitvah sodelujejo vsi člani podjetja.

2.3 Razpis delovnih mest,

Ko podjetje potrebuje novega sodelavca, objavi razpis delovnega mesta.

V razpisu podjetje predstavi:

- ime delovnega mesta,
- opis nalog,
- zahtevana znanja in spretnosti,
- pogoje za zaposlitev,
- rok za prijavo.

Razpis pomaga podjetju najti primerne kandidate za prosto delovno mesto.

Danes podjetja razpise najpogosteje objavljajo:

Tabela 8: Mesta za objave o prostih delovnih mestih

Kje podjetja objavljajo razpise?	Opis
Spletni zaposlitveni portali	Največ razpisov najdemo na specializiranih portalih za zaposlovanje, kot sta Mojedelo.com in Zavod RS za zaposlovanje (ZRSZ).
Spletna stran podjetja	Podjetja pogosto objavljajo prosta delovna mesta v rubrikah <i>Kariera</i> , <i>Zaposlitev</i> ali <i>Pridruži se nam</i> .
Družbena omrežja	Razpisi se pogosto objavljajo na omrežjih LinkedIn, Facebook in Instagram, kjer podjetja iščejo primerne kandidate.
Kadrovske agencije	Nekatera podjetja iskanje in izbor zaposlenih prepustijo specializiranim kadrovskim agencijam.
Osebna priporočila	Delodajalci pogosto zaposlijo kandidate na podlagi priporočil sodelavcev, poslovnih partnerjev ali znancev.

Vsa delovna mesta niso javno objavljena. Mnoga podjetja nove sodelavce najdejo preko priporočil, poznanstev, opravljene prakse ali preteklega sodelovanja. Zato je pomembno, da posameznik gradi dobre odnose in si ustvarja pozitivno strokovno mrežo poznanstev.

2.4 Prijava na delovno mesto

Ko podjetje objavi razpis za delovno mesto, morajo kandidati poslati prijavo. Prijava običajno vsebuje dva dokumenta:

- **življenjepis (CV),**
- **prošnjo za zaposlitev (spremno pismo).**

Oba dokumenta skupaj delodajalcu predstavita kandidata ter njegove izkušnje, znanja in motivacijo za delo.

Tabela 9: Razlika med življenjepisom in prošnjo

	Življenjepis	Prošnja za zaposlitev
Kaj vsebuje?	• osebne podatke, • izobrazbo, • delovne izkušnje, • dodatna znanja in spretnosti, • jezikovna znanja, • računalniška znanja, • dosežke, priznanja in certifikate, • hobije in interese (po potrebi).	• nagovor delodajalca, • navedbo delovnega mesta, • razloge za prijavo, • predstavitev svojih prednosti, • zaključek in zahvalo.
Lastnosti dobrega dokumenta	✓ pregleden in urejen videz ✓ brez slovničnih napak ✓ resnični podatki ✓ poudarjene pomembne izkušnje in znanja ✓ običajno dolg največ eno do dve strani	✓ prilagojena konkretnemu delovnemu mestu ✓ jedrnata in pregledna ✓ poudarja motivacijo kandidata ✓ brez slovničnih napak ✓ spoštljiv in profesionalen ton

Namen dokumenta:	Kaj znam in kaj sem že dosegel?	Zakaj želim to delo in zakaj sem primeren kandidat?
------------------	---------------------------------	---

Delodajalci pri izbiri kandidatov ne ocenjujejo le znanja, temveč tudi odgovornost, komunikativnost, samostojnost in pripravljenost za sodelovanje v timu. Zato naj življenjepis in prošnja pokažeta tako znanje kot tudi osebne lastnosti kandidata.

2.5 Zaposlitveni razgovor

Zaposlitveni razgovor je srečanje med delodajalcem in kandidatom, z namenom, da kandidat in podjetje ugotovita, ali sta primerna drug za drugega.

Med razgovorom delodajalec preverja:

- znanje kandidata,
- komunikacijske spretnosti,
- motivacijo za delo,
- primernost za delo v ekipi.

Kandidat spoznava:

- podjetje in njegovo dejavnost,
- delovne naloge,
- delovno okolje,
- pogoje dela in možnosti razvoja.

Po pregledu prijav in opravljenih razgovorih podjetje izbere najprimernejšega kandidata. Pri tem upošteva njegovo znanje, izkušnje, motivacijo, odgovornost in sposobnost sodelovanja z drugimi.

💡 Najboljši kandidat ni vedno tisti z največ znanja, ampak pogosto tisti, ki se najbolje vključi v ekipo in je pripravljen prevzeti odgovornost za svoje delo.

2.5.1 Poslovni bonton

Poslovni bonton predstavlja pravila vedenja, ki prispevajo k uspešnemu sodelovanju v podjetju. Pomaga ustvarjati prijetno delovno okolje ter krepiti zaupanje med sodelavci in poslovnimi partnerji.

Pomembna pravila poslovnega bontona:

- pravočasnost,
- spoštljiva komunikacija,
- primerna uporaba elektronske pošte in spletnih orodij,
- aktivno sodelovanje na sestankih,
- spoštovanje sodelavcev in njihovih mnenj.

2.5.2 Digitalna orodja za sodelovanje

Sodobna podjetja pri svojem delu uporabljajo različna digitalna orodja za komunikacijo, organizacijo dela in skupno ustvarjanje dokumentov.

Tabela 10: Digitalna orodja v podjetju

Namen	Orodje
komuniciranje	Teams, Slack
videokonference	Zoom
dokumenti	Google Drive
projektno delo	Trello
oblikovanje	Canva

Pri uporabi digitalnih orodij moramo skrbeti za:

- varna gesla,
- zaščito osebnih podatkov,
- odgovorno vedenje na spletu,
- svoj digitalni odtis.

2.6 Statut podjetja

Statut je temeljni dokument podjetja, ki določa način njegovega delovanja. V programu *Moje podjetje* je podjetje organizirano kot **delniška družba**, zato statut določa pravila, po katerih podjetje posluje.

Statut običajno vsebuje:

- ime in sedež podjetja,
- dejavnost podjetja,
- višino osnovnega kapitala,
- število in vrednost delnic,
- pravice in obveznosti delničarjev,
- organizacijo podjetja,
- način sprejemanja odločitev,
- pravila glede razdelitve dobička,
- postopek prenehanja delovanja podjetja.

Statut omogoča, da vsi člani podjetja poznajo:

- svoje pravice,
- svoje obveznosti,
- način odločanja,
- pravila poslovanja.

S tem se zmanjšajo nesporazumi in zagotovi bolj učinkovito delovanje podjetja.

💡 **Zanimivost:** Statut je za podjetje podoben ustavi države. Tako kot ustava določa pravila delovanja države, statut določa pravila delovanja podjetja.

2.7 Pogodbe

Pogodba je pisni dogovor med delodajalcem in zaposlenim. Z njo se določijo pravice in obveznosti obeh strani.

Pogodba običajno določa:

- delovne naloge,
- pravice in obveznosti,
- delovni čas,
- plačilo za delo,
- trajanje zaposlitve.

Tabela 11: Primeri delovnih pogodb

Vrsta pogodbe	Značilnost
Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas	Traja brez vnaprej določenega konca.
Pogodba o zaposlitvi za določen čas	Sklenjena za določen čas ali projekt.

Pogodba za skrajšan delovni čas	Zaposleni opravlja delo manj ur, kot znaša polni delovni čas.
Študentsko delo	Delo dijakov in študentov preko študentskega servisa.
Podjemna pogodba	Sklenjena za izvedbo določenega dela ali naloge.
Avtorska pogodba	Namenjena ustvarjanju avtorskih del, kot so besedila, fotografije, ilustracije ali računalniški programi.

Pred podpisom pogodbe je pomembno, da zaposleni natančno prebere vse določbe in razume svoje pravice ter obveznosti.

3 Od ideje do podjetja

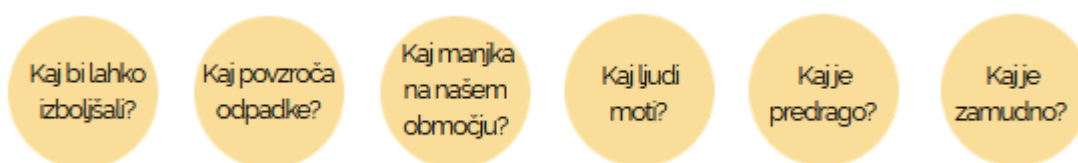
Mnogi mislijo, da podjetniki dobijo odlične ideje kar čez noč. V resnici večina uspešnih poslovnih idej nastane iz opazovanja problemov in potreb ljudi.

Podjetnik je oseba, ki v problemu prepozna priložnost in poišče rešitev, za katero so kupci pripravljeni plačati.

3.1 Problem kot poslovna priložnost

Najuspešnejše ideje pogosto rešujejo konkreten problem. Podjetniki zato ne iščejo najprej izdelkov, ampak probleme, ki jih imajo ljudje.

Pri iskanju idej si lahko pomagamo z vprašanji:



Primer

Dijaki ugotovijo, da se v šoli zavrže veliko še uporabnih zvezkov. Ustvarijo storitev zbiranja in ponovne uporabe delno porabljenih zvezkov.

3.2 Iskanje poslovnih idej

Poslovne ideje lahko iščemo na različne načine:



Vsaka ideja pa še ni dobra poslovna ideja.

Tabela 12: Ideja ali poslovna priložnost?

Ideja	Poslovna priložnost
zanimiva zamisel	rešitev, ki jo kupci potrebujejo
lahko ostane hobi	lahko ustvarja prihodke
ni nujno izvedljiva	je izvedljiva in tržno zanimiva

Dobra poslovna ideja:

- ✓ rešuje konkreten problem
- ✓ ima kupce
- ✓ jo znamo izvesti
- ✓ je finančno izvedljiva
- ✓ se razlikuje od konkurence
- ✓ upošteva načela trajnosti

3.3 Tehnike generiranja idej

Poslovne ideje lahko nastanejo spontano, vendar podjetniki pogosto uporabljajo različne tehnike, ki jim pomagajo ustvariti več idej in poiskati najboljšo rešitev problema.

3.3.1 Brainstorming (možganska nevihta)

Brainstorming je skupinska tehnika ustvarjanja idej. Člani skupine v kratkem času predlagajo čim več idej. Glavna pravila so:

- idej ne kritiziramo,
- spodbujamo tudi nenavadne ideje,
- količina idej je pomembnejša od kakovosti,
- ideje lahko nadgrajujemo.

3.3.2 Miselni vzorec

Pri miselnem vzorcu v sredino napišemo problem ali temo, okoli njega pa zapisujemo povezane ideje. Glavne prednosti te metode so:

- preglednost,
- povezovanje idej,
- spodbujanje ustvarjalnosti.

3.3.3 SCAMPER metoda

SCAMPER pomaga izboljšati obstoječe izdelke ali storitve. Vprašamo se:

Črka	Vprašanje
S – Substitute	Kaj lahko zamenjamo?
C – Combine	Kaj lahko združimo?
A – Adapt	Kaj lahko prilagodimo?
M – Modify	Kaj lahko spremenimo?
P – Put to another use	Kako bi uporabili drugače?
E – Eliminate	Kaj lahko odstranimo?

R – Reverse	Kaj lahko obrnemo drugače?
-------------	----------------------------

3.3.4 Metoda 6-3-5

Šest oseb napiše tri ideje v petih minutah. Nato list preda naslednji osebi, ki ideje dopolni ali nadgradi. Prednosti take metode so:

- sodelujejo vsi,
- manj vpliva dominantnih posameznikov,
- veliko število idej.

3.3.5 Analiza problemov

Podjetniki pogosto začnejo z vprašanjem: **Kaj ljudi moti?**

Namesto iskanja izdelkov iščejo probleme. Vsak problem lahko predstavlja poslovno priložnost.

3.3.6 Opazovanje uporabnikov

Podjetnik opazuje, kako ljudje uporabljajo izdelke ali storitve. Pri tem išče:

- težave,
- nevšečnosti,
- neizpolnjene potrebe.

3.3.7 Naključne povezave

Izberemo dve nepovezani besedi in ju poskušamo povezati.

💡 Pri ustvarjanju idej najprej ustvarimo čim več predlogov, šele nato jih začnemo ocenjevati. Največ inovacij nastane takrat, ko si dovolimo razmišljati tudi o navidez nenavadnih in drznih idejah.

3.4 Trajnostna poslovna ideja

Danes ni več dovolj, da podjetje ustvarja samo dobiček. Uspešna podjetja razmišljajo tudi o vplivu na ljudi in okolje. Zato mora podjetnik pri oblikovanju poslovne ideje razmišljati o treh vprašanjih:

- Ali bo ideja koristna za kupce?
- Ali bo podjetje poslovno uspešno?
- Ali bo vpliv na okolje čim manjši?

Takšno podjetništvo imenujemo **trajnostno podjetništvo**.

3.5 Vrednotenje poslovne ideje

Ko podjetje razvije več poslovnih idej, mora izbrati tisto, ki ima največ možnosti za uspeh. Pri tem ni dovolj, da je ideja zanimiva ali inovativna. Pomembno je, da zanjo obstaja dovolj kupcev in da jo podjetje lahko uspešno uresniči. Zato poslovne ideje vrednotimo z dveh vidikov:

Tabela 13: Tržno in tehnološko vrednotenje poslovne ideje

Tržno vrednotenje	Tehnološko vrednotenje
Ali za izdelek ali storitev obstajajo kupci?	Ali imamo znanje za izvedbo ideje?
Kdo so naši ciljni kupci?	Ali imamo potrebno opremo in materiale?
Kateri problem rešujemo?	Ali lahko izdelek ali storitev izdelamo oziroma izvedemo?
Ali so kupci pripravljeni plačati za našo rešitev?	Ali je izvedba tehnično izvedljiva?
Kako velika je potencialna skupina kupcev?	Ali lahko idejo izvedemo v predvidenem času?
Kdo so naši konkurenti?	Ali so stroški razvoja in izdelave sprejemljivi?
V čem se razlikujemo od konkurence?	Ali lahko zagotovimo ustrezno kakovost izdelka ali storitve?
Kakšne možnosti imamo za prodajo in promocijo?	Ali lahko izdelek ali storitev izdelujemo oziroma izvajamo tudi dolgoročno?

Le ideja, ki je hkrati **tržno zanimiva** in **tehnološko izvedljiva**, ima dobre možnosti za uspeh na trgu.

3.6 Zaščita intelektualne lastnine

Dobra ideja ima pogosto veliko vrednost. Zato jo lahko zaščitimo z različnimi oblikami intelektualne lastnine.

Tabela 14: Najpogostejše oblike intelektualne lastnine

Oblika zaščite	Kaj varuje?	Primer
Patent	Tehnične izume, nove postopke in tehnološke rešitve.	Nova vrsta embalaže, ki podaljša obstojnost hrane; inovativni filter za čiščenje vode.
Blagovna znamka	Znake, po katerih kupci prepoznajo podjetje ali izdelek.	Ime podjetja, logotip, slogan, znak na embalaži.
Model	Zunanji videz izdelka (oblika, vzorec, barve, videz embalaže).	Oblika steklenice, embalaža čokolade, dizajn športnega copata.
Avtorska pravica	Izvirna avtorska dela s področja književnosti, znanosti in umetnosti. Nastane že s samo stvaritvijo dela.	Fotografija, videoposnetek, spletna stran, besedilo, glasba, ilustracija, računalniški program.
Poslovna skrivnost	Znanje in informacije, ki podjetju dajejo konkurenčno prednost.	Recept za pijačo, postopek izdelave izdelka, seznam kupcev.

💡 **Pomembno:** Patent, model in blagovno znamko je treba registrirati, medtem ko avtorska pravica nastane samodejno že ob nastanku avtorskega dela.

4 Trajnostno gospodarstvo in odgovorno podjetništvo

Podjetja danes ne ocenjujemo le po dobičku, temveč tudi po vplivu na ljudi, družbo in okolje. Zato morajo podjetniki pri svojih odločitvah odgovorno ravnati z viri, skrbeti za zaposlene ter zmanjševati negativne vplive na okolje.

4.1 Krožno gospodarstvo

V tradicionalnem gospodarstvu pogosto velja model:

vzemi → izdelaj → uporabi → zavrzi

Tak način povzroča veliko količino odpadkov in hitro porabo naravnih virov.

Krožno gospodarstvo temelji na načelu:

zmanjšaj → ponovno uporabi → popravi → obnovi → recikliraj

Cilji krožnega gospodarstva:

- manj odpadkov,
- manjša poraba surovin,
- daljša življenjska doba izdelkov,
- varovanje okolja.

Primer

Namesto nakupa novega telefona zamenjamo baterijo ali zaslon ter tako podaljšamo njegovo življenjsko dobo.

4.2 Trajnostna proizvodnja

Trajnostna proizvodnja pomeni izdelavo izdelkov in storitev na način, ki čim manj obremenjuje okolje. Vključuje:

- varčno uporabo energije,
- varčno uporabo vode,
- uporabo obnovljivih virov energije,
- zmanjševanje odpadkov,
- uporabo okolju prijaznih materialov,
- skrb za zdravje in varnost zaposlenih.

Primer

Podjetje uporablja sončno elektrarno, reciklirano embalažo in zmanjšuje porabo energije v proizvodnji.

4.3 Lokalna samooskrba

Lokalna samooskrba pomeni, da se izdelki pridelajo ali izdelajo čim bližje kraju porabe.

Tabela 15: Prednosti in slabosti lokalne samooskrbe

Prednosti lokalne samooskrbe	Slabosti lokalne samooskrbe
Bolj sveži izdelki, saj je čas transporta krajši.	Izbira izdelkov je pogosto manjša.
Manj transporta pomeni manj izpustov CO ₂ .	Nekateri izdelki so lahko dražji zaradi manjšega obsega proizvodnje.
Podpira lokalne kmete in podjetja.	Lokalna pridelava je odvisna od vremenskih razmer.
Več denarja ostane v lokalnem okolju.	V določenih letnih časih nekaterih izdelkov ni na voljo.
Večja sledljivost hrane in poznavanje izvora.	Lokalni proizvajalci težje zagotavljajo zelo velike količine izdelkov.
Krepi prehransko varnost regije ali države.	Manjša konkurenčnost lahko pomeni višje cene.
Ohranja delovna mesta na podeželju.	Potrebna je dobra organizacija lokalne oskrbovalne verige.

Lokalna samooskrba zmanjšuje transportne poti, podpira domače gospodarstvo in povečuje prehransko varnost, vendar ne more vedno zagotoviti vseh izdelkov po najnižjih cenah.

4.4 Družbena odgovornost podjetij

Družbeno odgovorno podjetje ne skrbi le za dobiček, temveč tudi za zaposlene, kupce, lokalno skupnost in okolje. Takšno podjetje:

- spoštuje zaposlene,
- zagotavlja varne delovne pogoje,
- posluje pošteno,
- skrbi za okolje,
- podpira lokalno skupnost,
- deluje pregledno in etično.

4.5 Načelo: ljudje – planet – dobiček

Uspešna podjetja prihodnosti ne bodo ustvarjala le dobička, temveč bodo ustvarjala vrednost za ljudi, družbo in okolje. o imenujemo načelo: **Ljudje – Planet – Dobriček**

Tabela 16: Lastnosti načela ljudje - planet - dobiček (People - Planet - Profit)

Steber	Pomen
Ljudje	skrb za zaposlene, kupce in skupnost
Planet	varovanje okolja in naravnih virov
Dobiček	dolgoročna uspešnost podjetja

Trajnostno podjetje skuša uravnotežiti vse tri stebre, saj le tako lahko uspešno posluje tudi v prihodnosti.

4.6 Socialno podjetje

Socialno podjetje (so.p.) ni posebna pravna oblika podjetja, temveč poseben status, ki ga lahko pridobijo različne organizacije (društva, zadruge, zavodi družbe). Poleg

ustvarjanja prihodkov si prizadeva tudi za reševanje družbenih ali okoljskih izzivov. Njegov glavni cilj ni ustvarjanje čim večjega dobička, ampak ustvarjanje koristi za ljudi, skupnost in okolje.

Socialna podjetja pogosto:

- zaposlujejo ranljive skupine prebivalstva (npr. invalide ali dolgotrajno brezposelne osebe),
- spodbujajo lokalni razvoj in deluje v korist skupnosti,
- ustvarja pozitivne družbene ali okoljske učinke,
- zmanjšujejo socialne razlike,
- podpirajo trajnostni način življenja,
- ustvarja prihodke s prodajo izdelkov ali storitev.

Primeri socialnih podjetij so centri ponovne uporabe, zaposlitveni centri za invalide, socialne zadruge in organizacije, ki izvajajo dejavnosti v javnem interesu.

5 Poslovni model Canvas

Podjetniki imajo pogosto veliko idej, vendar vse niso izvedljive. Preden začnejo razvijati izdelek, iskati kupce ali pridobivati vlagatelje, morajo preveriti, ali ima njihova zamisel možnosti za uspeh.

Pri tem si pomaga z orodjem, imenovanim **poslovni model Canvas**.

Canvas je preglednica, ki na eni strani prikaže ključne elemente poslovanja podjetja. Pomaga nam razumeti:

- kdo so naši kupci,
- kakšno vrednost jim ponujamo,
- kako bomo dosegli kupce,
- kdo nam lahko pomaga pri poslovanju,
- kako bomo ustvarjali prihodke.

Njegova največja prednost je preglednost. Namesto dolgega poslovnega načrta lahko na enem mestu vidimo celotno poslovno idejo.

Canvas običajno izdelamo kmalu po izbiri poslovne ideje. Prva različica temelji na predpostavkah, kasneje pa jo dopolnjujemo z informacijami, ki jih pridobimo z raziskavo trga, pogovori s kupci in analizo konkurence. Zato Canvas ni dokončen dokument, ampak se razvija skupaj s podjetjem.

Najpogosteje ga izdelamo:

1. po izboru poslovne ideje,
2. pred raziskavo trga,
3. po opravljeni raziskavi trga,
4. pred predstavitvijo vlagateljem ali delničarjem,
5. ob pomembnejših spremembah poslovnega modela.

Canvas sestavlja devet med seboj povezanih gradnikov. Vsak predstavlja pomemben del poslovanja podjetja.

Tabela 17: Sestavni elementi CANVAS-a

Gradnik	Ključno vprašanje
Segmenti kupcev	Kdo so naši kupci?
Vrednost za kupca	Kateri problem rešujemo?
Kanali	Kako bomo prišli do kupcev?
Odnosi s kupci	Kako bomo ohranjali stik s kupci?
Prihodki	Kako bomo zaslužili?
Ključni viri	Kaj potrebujemo za delovanje?
Ključne aktivnosti	Kaj moramo početi?
Ključni partnerji	Kdo nam lahko pomaga?
Stroški	Kaj nas bo stalo?

V Canvas zapisujemo kratke in jasne ključne besede, ne dolgih opisov. Njegov namen ni dokazati, da je ideja popolna, ampak pokazati, kako podjetje ustvarja vrednost za kupce in prihodke za svoje delovanje.

💡 **Prva različica Canvasa temelji na predpostavkah, končna pa na podatkih, ki jih podjetje pridobi med raziskavo trga in razvojem izdelka.**



Slika 9: Kaj vsebuje poslovni model?

Canvas omogoča:

- ✓ pregled nad celotnim podjetjem na eni strani
- ✓ lažje sodelovanje članov ekipe
- ✓ hitrejšo prepoznavanje pomanjkljivosti poslovne ideje
- ✓ lažje načrtovanje poslovanja
- ✓ učinkovitejšo pripravo na predstavitve in pitch
- ✓ primerjavo začetnih predpostavk z dejanskimi rezultati

6 Ustvarjanje identitete podjetja

Vsako podjetje ima svojo identiteto. Tako kot imajo ljudje svoje vrednote, cilje in način delovanja, jih imajo tudi podjetja.

Identiteta podjetja predstavlja način, kako podjetje razmišlja, deluje in kako ga dojemajo kupci, zaposleni ter poslovni partnerji. Pomaga pri sprejemanju odločitev, sodelovanju v ekipi, prepoznavnosti podjetja in gradnji zaupanja.

Podjetje običajno določi:



Slika 10: Kaj vse oblikuje identiteto podjetja

6.1 Ime podjetja

Ime podjetja je eden prvih elementov identitete podjetja. Kupci ga pogosto opazijo še pred izdelkom, zato mora biti premišljeno izbrano.

Dobro ime podjetja:

- je kratko in preprosto,
- si ga ljudje hitro zapomnijo,
- ga je enostavno izgovoriti,
- je povezano z dejavnostjo ali vrednotami podjetja,
- izstopa od konkurence,
- deluje dobro tudi na spletu in družbenih omrežjih.

Pred dokončno izbiro je smiselno preveriti:

- ali je podjetje s podobnim imenom že registrirano,
- ali je prosta spletna domena,
- ali ime ni že zaščiteno kot blagovna znamka.

Pri tem si lahko pomagamo z:

- poslovnim registrom AJPES,
- registrom blagovnih znamk Urada RS za intelektualno lastnino,
- preverjanjem spletnih domen.

💡 **Nasvet za mlade podjetnike:** Če si kupci ime zapomnijo po enem samem poslušanju, ste verjetno na dobri poti.

6.2 Vrednote

Vrednote so temeljna načela, ki usmerjajo delovanje podjetja. Predstavljajo odgovor na vprašanje: **Kako želimo delovati?**

Vrednote pomagajo zaposlenim pri sprejemanju odločitev in določajo kulturo podjetja.

Primeri vrednot

Če podjetje med svoje vrednote postavi **trajnost**, bo pri poslovanju iskalo okolju prijazne materiale, zmanjšalo količino odpadkov in spodbujalo odgovorno ravnanje z viri.

Če podjetje poudarja **kakovost**, bo posebno pozornost namenilo izdelavi izdelkov in zadovoljstvu kupcev.

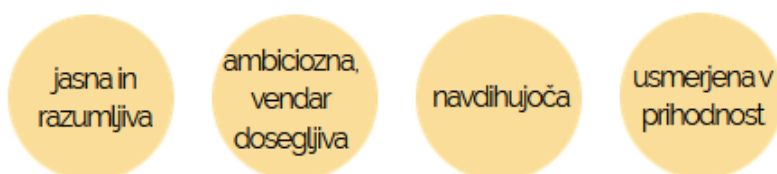
💡 **Nasvet za mlade podjetnike:** Vrednote niso le besede na papirju. Smiselne so le takrat, ko jih podjetje dejansko upošteva pri svojem delu in odnosu do ljudi.

6.3 Vizija

Vizija predstavlja želeno prihodnost podjetja. Opisuje, kaj želi podjetje postati in kam želi priti v prihodnjih letih.

Vizija podjetju daje smer razvoja in pomaga zaposlenim pri sprejemanju odločitev. Deluje kot skupen cilj, h kateremu stremijo vsi člani podjetja.

Dobra vizija je:



Vizija ne opisuje tega, kar podjetje počne danes, ampak to, kar želi postati v prihodnosti.

Primer vizije:

Postati vodilni ponudnik trajnostnih izdelkov za mlade.

Pri oblikovanju vizije si lahko pomagamo z vprašanji:

- Kaj želimo doseči?
- Kako želimo, da nas ljudje poznajo?
- Kakšen vpliv želimo imeti na družbo ali okolje?
- Kje vidimo svoje podjetje čez pet ali deset let?

💡 **Nasvet za mlade podjetnike:** Vizija naj bo kratka in zapomnljiva. Dober preizkus je, da jo lahko vsak član ekipe razloži v enem stavku.

6.4 Poslanstvo

Poslanstvo pojasnjuje, zakaj podjetje obstaja in komu pomaga.

Poslanstvo opisuje namen podjetja, njegovo dejavnost ter vrednost, ki jo ustvarja za kupce in družbo. Pojasnjuje, komu je podjetje namenjeno in kako pomaga svojim kupcem.

Dobro poslanstvo:

- jasno opiše dejavnost podjetja,
- je usmerjeno v kupce,
- poudarja koristi, ki jih podjetje ustvarja,
- odraža vrednote podjetja.

Poslanstvo se običajno manj spreminja kot vizija, saj predstavlja temeljni razlog za obstoj podjetja.

Primer poslanstva:

Kupcem ponujamo kakovostne in trajnostne izdelke za vsakdanjo uporabo.

Pri oblikovanju poslanstva si lahko pomagamo z vprašanji:

- Kaj počnemo?
- Komu pomagamo?
- Katere potrebe zadovoljujemo?
- Kakšno vrednost ustvarjamo?

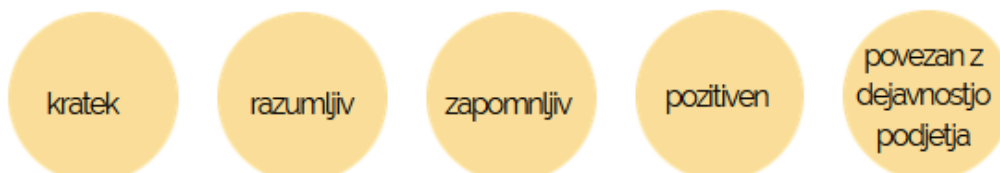
💡 **Nasvet za mlade podjetnike:** Poslanstvo naj bo kratko in razumljivo. Vsak član ekipe bi moral znati pojasniti, zakaj podjetje obstaja in komu je namenjeno.

6.5 Slogan

Slogan je kratek in zapomnljiv stavek, ki predstavlja podjetje, izdelek ali blagovno znamko.

Njegov namen je pritegniti pozornost kupcev ter poudariti glavno prednost ali sporočilo podjetja.

Dober slogan je:



Primer slogana:

Majhne ideje, veliki učinki.

Pri oblikovanju slogana razmišljamo:

- Kaj je naša največja prednost?
- Kaj želimo, da si kupci zapomnijo?
- Po čem smo drugačni od konkurence?

💡 **Nasvet za mlade podjetnike:** Dober slogan ni opis podjetja, ampak sporočilo, ki si ga ljudje hitro zapomnijo.

6.6 Celostna grafična podoba (CGP)

Ko podjetje določi svoje vrednote, vizijo, poslanstvo in slogan, mora poskrbeti tudi za svojo prepoznavnost. Pri tem mu pomaga **celostna grafična podoba** (CGP). CGP predstavlja vizualno identiteto podjetja in vključuje logotip, barve, pisave ter druge grafične elemente, po katerih podjetje prepoznamo.

Dobro oblikovana celostna grafična podoba:

- povečuje prepoznavnost podjetja,
- krepi zaupanje kupcev,
- ustvarja profesionalen vtis,
- pomaga pri razlikovanju od konkurence,
- povezuje vse komunikacijske materiale v enotno celoto.

Za uspešno prepoznavnost ni dovolj le dobra grafična podoba, temveč tudi njena dosledna uporaba. Če podjetje pogosto spreminja logotip, barve ali pisave, ga kupci težje prepoznajo in si ga slabše zapomnijo.

Zato uspešna podjetja določijo jasna pravila uporabe svoje grafične podobe in jih uporabljajo na vseh dokumentih, embalaži, spletnih straneh, družbenih omrežjih in promocijskih materialih.

CGP vključuje:



Slika 11: Celostna grafična podoba BIC Ljubljana

6.6.1 Pomen barv in oblik v celostni grafični podobi

Celostna grafična podoba ni sestavljena samo iz logotipa, temveč tudi iz barv, oblik, pisav in drugih vizualnih elementov. Pri njihovem oblikovanju podjetja ne izbirajo naključno, saj različne barve in oblike v ljudeh vzbujajo različne občutke ter sporočila.

Barve in oblike niso izbrane naključno. Pri ljudeh vzbujajo določene občutke ter pomagajo sporočati vrednote podjetja. Zato morajo podpirati sporočilo, ki ga želi podjetje posredovati kupcem.

Pred oblikovanjem logotipa si je smiselno zastaviti vprašanja:

- Katere vrednote želimo predstavljati?
- Kakšen občutek želimo vzbuditi pri kupcih?
- Kako želimo, da si nas ljudje zapomnijo?
- Katere barve in oblike najbolje predstavljajo naše podjetje?

Dobro oblikovana celostna grafična podoba pomaga podjetju graditi prepoznavnost, zaupanje in dolgoročno uspešno blagovno znamko.

Tabela 18: Simbolika barv

Barva	Kaj simbolizira?	Pogosta uporaba
Modra	zaupanje, varnost, strokovnost, zanesljivost, mirnost	banke, šole, tehnologija, zdravstvo
Zelena	narava, zdravje, trajnost, rast, svežina	ekologija, prehrana, kmetijstvo
Rumena	optimizem, energija, ustvarjalnost, veselje	izobraževanje, turizem, otroški izdelki
Oranžna	prijaznost, družabnost, mladost, aktivnost	šport, prosti čas, storitve
Rdeča	strast, moč, energija, pogum, pozornost	šport, prehrana, promocije
Vijolična	ustvarjalnost, domišljija, prestiž, inovativnost	umetnost, kozmetika, izobraževanje
Črna	eleganca, moč, profesionalnost, prestiž	luksuzne znamke, moda
Bela	čistost, preprostost, preglednost, poštenost	zdravstvo, tehnologija
Rjava	naravnost, toplota, tradicija, domačnost	kmetijstvo, pekarstvo, lesarstvo
Roza	nežnost, skrb, toplota, prijaznost	kozmetika, otroški izdelki
Siva	nevtralnost, stabilnost, resnost, tehnologija	industrija, tehnika
Turkizna	svežina, inovativnost, ravnovesje, odprtost	tehnologija, izobraževanje, zdravje

💡 **Nasvet za dijake:** Dober logotip običajno združuje 1–3 barve in eno osrednjo obliko, ki skupaj podpirajo vrednote ter zgodbo podjetja. Tako si ga ljudje hitreje zapomnijo.

Pri oblikovanju logotipov oblike niso izbrane naključno. Tako kot barve tudi oblike v ljudeh vzbujajo določene občutke in sporočila. Oblika lahko poudari stabilnost podjetja, njegovo ustvarjalnost, povezanost z naravo ali usmerjenost v razvoj.

Čeprav se večina ljudi pomena oblik ne zaveda, te pogosto vplivajo na prvi vtis, ki ga podjetje naredi na kupca. Zato oblikovalci pri ustvarjanju logotipov skrbno izbirajo geometrijske in organske oblike, ki podpirajo vrednote ter sporočilo podjetja.

Tabeli prikazujeta najpogostejše oblike, njihov simbolni pomen in primere uporabe v praksi.

Tabela 19: Primerjava različnih oblik logotipov

Oblika:	Kako to izgleda?	Primeri rabe:
Besedilni logotip (wordmark)	Logo je sestavljen samo iz imena podjetja.	Coca Cola, Unikredit Bank,
Črkovni logotip (lettermark)	Logo je sestavljen samo iz kratic podjetja.	IBM, HP, CNN
Simbolni logotip (brandmark)	Logo je sestavljen samo iz simbola brez besedila.	Apple, Nike
Kombiniran logotip	Družuje simbol in ime podjetja	Adidas, Burger King, Bic Ljubljana
Emblem	Besedilo je vključeno v simbol ali značko	Harley-Devison, Starbucks

Tabela 20: Skriti pomen uporabljene oblike logotipov

Oblika:	Kaj simbolizira?	Pogosta uporaba:
Krog	Sodelovanje, povezanost, skpnost, harmonija, celovitost	Društva, izobraževalne ustanove, socialna podjetja, skupnosti
Kvadrat	Stabilnost, red, zanesljivost, varnost, trdnost	Banke, državne ustanove, industrija, nepremičnine
Trikotnik	Napredek, rast, gibanje, razvoj, ambicioznost	Šport, tehnologija, inovativna podjetja, gradbeništvo
Organske oblike	Narava, trajnost, prijaznost, rast, ravnovesje, svežina	Ekološka podjetja, kmetijstvo, naravna kozmetika, zdravje
Abstraktne oblike	Ustvarjalnost, inovativnost, drugačnost, sodobnost, fleksibilnost	Starup podjetja, tehnologija, medij, oglaševanje, dizajn

6.7 Blagovna znamka

Blagovna znamka je ime, simbol, znak, beseda, oblikovanje ali njihova kombinacija, s katero podjetje razlikuje svoje izdelke ali storitve od konkurence. Kupcem pomaga prepoznati ponudnika ter oblikovati pričakovanja o kakovosti, vrednotah in izkušnji, ki jo bodo prejeli.

Močna blagovna znamka ustvarja zaupanje, povečuje prepoznavnost podjetja in kupcem olajša odločitve za nakup.

Blagovno znamko sestavljajo različni elementi:

Element blagovne znamke	Namen
ime	prepoznavnost
logotip	vizualna identiteta
slogan	sporočilo podjetja
barve	prepoznavnost in čustveni odziv
ugled	zaupanje kupcev

Uspešna blagovna znamka je prepoznavna, zapomnljiva, zaupanja vredna in usklajena z vrednotami podjetja.

Primeri močnih blagovnih znamk

Apple, Coca-Cola, Nike in Lego. Kupci pri teh blagovnih znamkah ne kupujejo le izdelka, temveč tudi občutek, izkušnjo in vrednote, ki jih blagovna znamka predstavlja.

6.8 Ugled podjetja

Ugled podjetja predstavlja mnenje, ki ga imajo o podjetju kupci, zaposleni, poslovni partnerji in širša javnost. Dober ugled podjetju pomaga pridobivati nove kupce, ohranjati zvestobo obstoječih kupcev ter vzpostavljati uspešna poslovna sodelovanja.

Na ugled podjetja vplivajo:

- kakovost izdelkov in storitev,
- odnos do kupcev,
- poštenost poslovanja,
- družbena in okoljska odgovornost,
- spoštovanje zaposlenih,
- odzivanje na težave in reklamacije.

Ugled podjetja se gradi dolgo časa, izgubimo pa ga lahko zelo hitro. Zato morajo podjetja delovati odgovorno, pošteno in etično.

7 Predstavitev podjetja in pridobivanje kapitala

Tudi najboljša poslovna ideja ne more zaživeti brez začetnih sredstev. Podjetje potrebuje denar za razvoj izdelka, nakup materiala, embalažo, promocijo ter druge stroške poslovanja.

Zato morajo podjetniki že na začetku razmisliti, kako bodo pridobili sredstva za svoje delovanje.

💡 **Kapital ni namenjen ustvarjanju dobička, ampak omogoča, da podjetje sploh začne poslovati.**

7.1 Delnica in delničar

Eden izmed načinov pridobivanja začetnega kapitala je prodaja delnic.

Delnica je vrednostni papir, ki predstavlja majhen lastniški delež podjetja. Oseba, ki kupi delnico, postane **delničar** oziroma solastnik podjetja.

V programu *Moje podjetje* dijaki pogosto prodajajo delnice staršem, sorodnikom, prijateljem, učiteljem in lokalnim podjetnikom. Smiselno je, da delnice kupijo tudi sami, saj tako postanejo solastniki svojega podjetja.

Delničarji imajo pravico:

- sodelovati pri pomembnih odločitvah podjetja,
- voliti vodstvo podjetja,
- spremljati poslovanje podjetja,
- odločati o njegovem nadaljnjem razvoju.

Pred nakupom delnice si vlagatelji običajno zastavijo vprašanja:

- Ali ideja rešuje resničen problem?
- Ali obstajajo kupci?
- Ali je ekipa sposobna izpeljati projekt?
- Ali podjetje pozna svoje stroške?
- Ali ima jasen načrt razvoja?

Zato mora podjetje svojo idejo predstaviti jasno, razumljivo in prepričljivo.

7.2 Pitch – predstavitev poslovne ideje

Pitch je kratka predstavitev, s katero podjetje predstavi svojo idejo in poskuša prepričati poslušalce k sodelovanju. Njegov namen je prepričati poslušalce, da:

- pridobiti delničarje ali vlagatelje,
- pridobiti kupce,
- vzpostaviti poslovna partnerstva,
- pridobiti podporo za projekt.

Dober pitch običajno traja od ene do treh minut.

Tabela 21: Elementi dobrega pitch-a

Del predstavitve	Ključno vprašanje
Problem	Kateri problem rešujemo?
Rešitev	Kaj ponujamo?
Kupci	Kdo bo kupoval naš izdelek?
Prednosti	Zakaj smo boljši od konkurence?
Ekipa	Zakaj nam lahko zaupate?
Poziv k dejanju	Zakaj podpreti naše podjetje?

Delničarji ne vlagajo samo v idejo, ampak tudi v ljudi. Zato je pri predstavitvi pomembno:



Največ zaupanja vzbuja ekipa, ki dobro pozna svoj poslovni model in razume potrebe svojih kupcev.

7.3 Skupščina delničarjev

Ko podjetje pridobi delničarje, mora z njimi tudi komunicirati. Skupščina delničarjev je srečanje, na katerem podjetje:

- predstavi rezultate poslovanja,
- poroča o uspehih in izzivih,
- predstavi načrte za prihodnost,
- odgovarja na vprašanja delničarjev.

Skupščina omogoča pregledno poslovanje ter krepi zaupanje med podjetjem in njegovimi vlagatelji.

7.4 Aneks in skupni dogovori

Med poslovanjem se lahko pojavijo nove okoliščine, ki jih statut ali pogodbe ne predvidevajo. Takrat lahko člani podjetja pripravijo **aneks** oziroma **dodatek k obstoječemu dogovoru**. Gre za pisni dodatek k obstoječi pogodbi, s katerim se določijo dodatna pravila, pravice ali obveznosti članov podjetja.

V dijaških podjetjih se aneks pogosto uporablja za dogovore, ki jih člani podjetja sprejmejo skupaj z mentorjem. Vsaka sprememba mora biti sprejeta sporazumno in zapisana v pisni obliki.

Primeri vsebine aneksa

- pravila komuniciranja med člani,
- roki za oddajo nalog,
- posledice ne opravljanja dogovorjenih obveznosti,
- način odločanja v podjetju,

- pravila udeležbe na sestankih,
- spremembe nalog in prerezporeditev odgovornosti,
- uporaba skupnih sredstev podjetja.

💡 **Jasni dogovori zmanjšujejo nesporazume ter prispevajo k odgovornemu in poštenemu sodelovanju v podjetju.**

7.5 Kako ustanovimo podjetje?

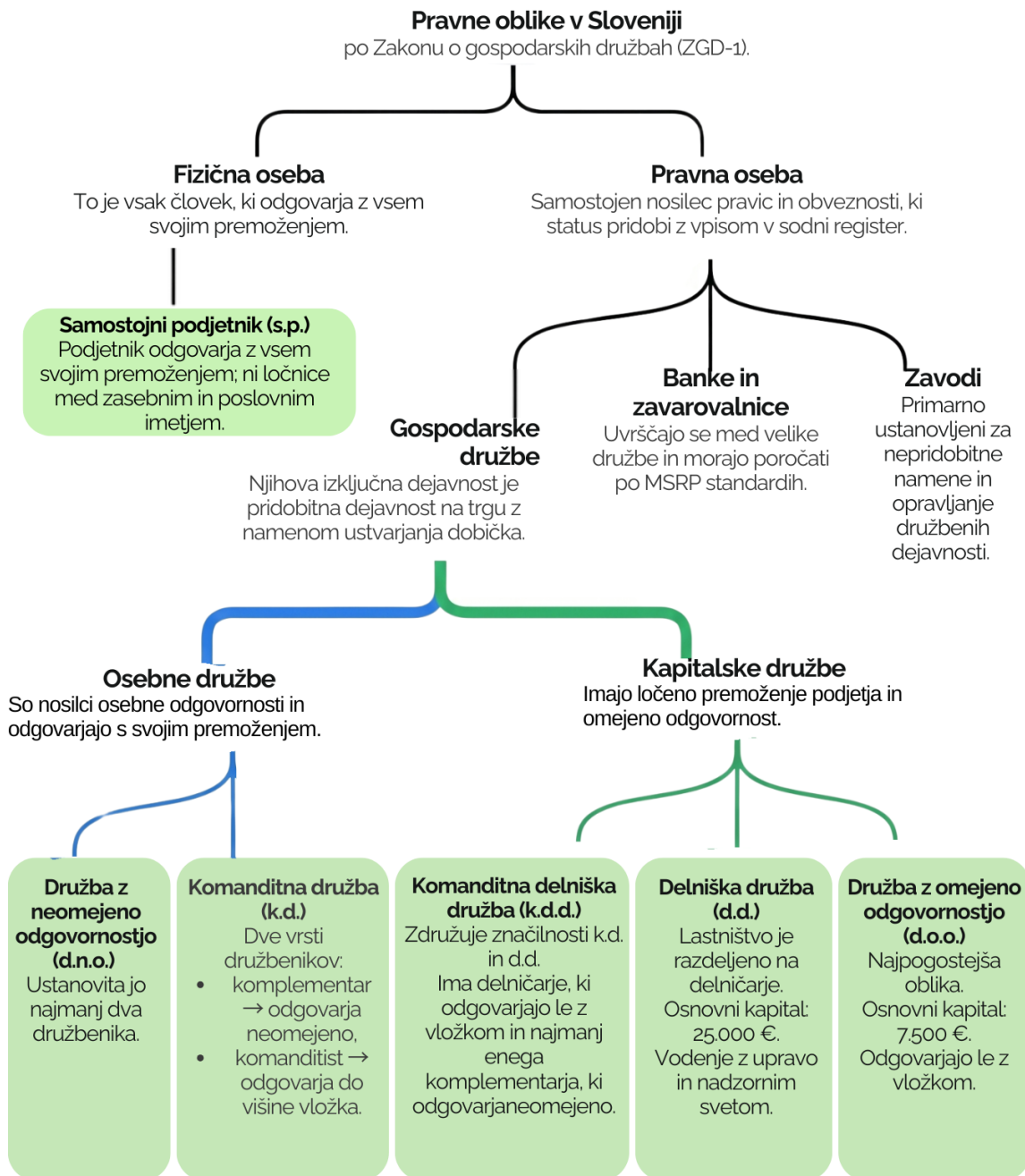
Predno prične podjetje poslovati, mora opraviti več korakov, od izbire imena in dejavnosti do registracije pri pristojnih institucijah. Pred registracijo mora podjetnik sprejeti nekaj pomembnih odločitev. Določiti je potrebno naslednje elemente:



Šele nato se lahko začne postopek registracije.

7.6 Pravne oblike podjetij

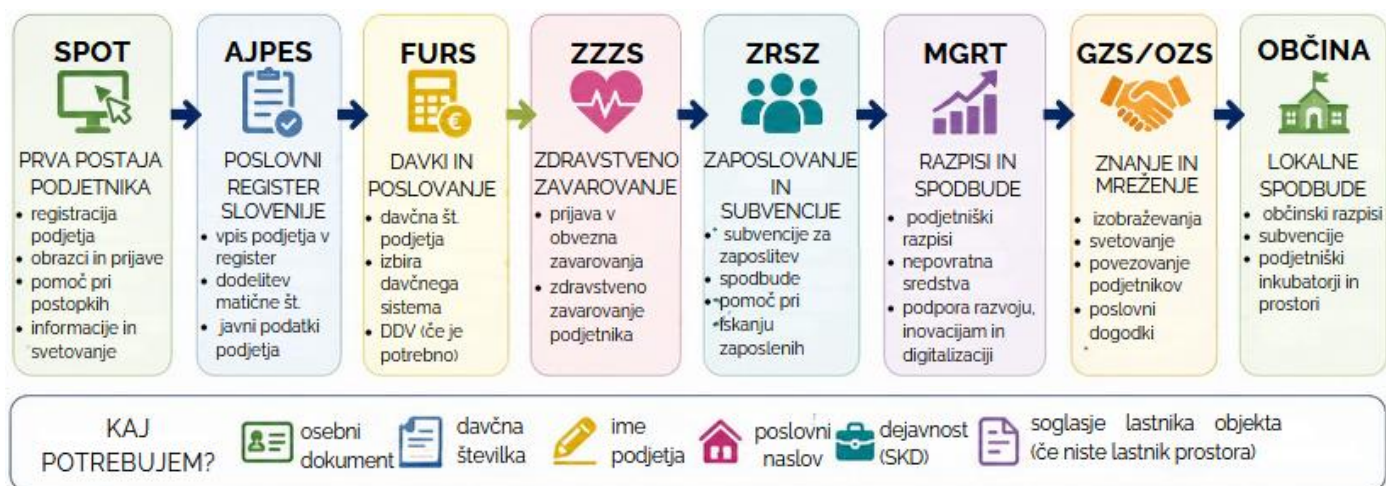
Podjetniki lahko izbirajo med različnimi oblikami podjetij:



Slika 12: Pravne oblike v Sloveniji

7.7 Želim ustanoviti podjetje – kam grem?

Ko se podjetnik odloči za pravno obliko podjetja, mora opraviti nekaj formalnih postopkov. Pri tem mu pomagajo različne institucije, ki skrbijo za registracijo podjetja, davke, zavarovanja, zaposlovanje in pridobivanje spodbud.



Slika 13: Pot od posameznika do podjetnika

Prva postaja je **Slovenska poslovna točka (SPOT)**, kjer podjetnik pridobi informacije o ustanovitvi podjetja in opravi registracijo. Po registraciji se podjetje vpiše v **Poslovni register Slovenije**, ki ga vodi **Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES)**. Za urejanje davkov in davčnih obveznosti skrbi **Finančna uprava Republike Slovenije (FURS)**, za zdravstveno in socialno zavarovanje pa **Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZSZ)**. Če podjetnik zaposluje delavce ali išče spodbude za zaposlovanje, se lahko obrne na **Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ)**.

Dodatne informacije, razpise in finančne spodbude za podjetja nudita **Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport** ter lokalna **občina**. Pri pridobivanju znanja, poslovnih nasvetov in novih poslovnih povezav pa podjetnikom pomagata **Gospodarska zbornica Slovenije (GZS)** in **Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (OZS)**.

Pred registracijo mora podjetnik pripraviti nekaj osnovnih podatkov, kot so osebni dokument, davčna številka, ime podjetja, poslovni naslov in dejavnost, ki jo bo opravljal.

💡 **Zanimivost:** Danes lahko večino postopkov za ustanovitev podjetja opravimo elektronsko prek sistema SPOT, zato je ustanovitev podjetja bistveno hitrejša in enostavnejša kot pred nekaj desetletji.

8 Raziskava trga

Raziskava trga je postopek zbiranja informacij o kupcih, konkurenci in poslovnem okolju. Podjetju pomaga sprejemati odločitve na podlagi podatkov namesto ugibanj ter zmanjšuje tveganje pri poslovanju.

Tabela 22: Zakaj raziskujemo trg?

Brez raziskave	Z raziskavo
ugibamo	odločamo na podlagi podatkov
večje tveganje	manjše tveganje
lahko razvijemo napačen izdelek	izdelek prilagodimo kupcem

Raziskava trga nam pomaga bolje razumeti kupce in poslovno okolje. Z njo ugotovljamo, kdo so naši kupci, kaj potrebujejo, kakšne so njihove navade ter koliko so pripravljeni plačati za izdelek ali storitev. Hkrati raziskujemo tudi konkurenco – podjetja, ki že ponujajo podobne izdelke ali storitve. Tako lahko prepoznamo njihove prednosti in slabosti ter poiščemo načine, kako bi bila naša ponudba za kupce še bolj privlačna.

8.1 Metode raziskave trga

Raziskavo trga lahko izvedemo na različne načine. Izbira metode je odvisna od tega, kakšne informacije potrebujemo, koliko časa imamo na voljo in koliko ljudi želimo vključiti v raziskavo. Vsaka metoda ima svoje prednosti in omejitve, zato podjetja pogosto uporabljajo več metod hkrati.

Raziskavo trga lahko razdelimo na **primarno** in **sekundarno raziskavo**. Pri primarni raziskavi podatke zbiramo sami neposredno od kupcev ali drugih udeležencev na trgu. Pri sekundarni raziskavi pa uporabimo podatke, ki jih je že zbral nekdo drug.

Tabela 23: Metode raziskave trga

Značilnost	Primarna raziskava	Sekundarna raziskava
Vir podatkov	Podatke zbiramo sami.	Uporabimo že obstoječe podatke.
Namen	Pridobivanje podatkov za konkreten problem ali poslovno idejo.	Pridobivanje splošnih informacij o trgu in panogi.
Čas in stroški	Običajno zahtevnejša in dražja.	Hitrejša in cenejša.
Aktualnost podatkov	Podatki so običajno zelo aktualni.	Podatki so lahko zastareli.
Prilagojenost potrebam	Zelo prilagojena našemu raziskovalnemu vprašanju.	Podatki niso vedno popolnoma prilagojeni našim potrebam.
Primeri	anketa, intervju, opazovanje kupcev, fokusna skupina, testiranje prototipa	SURS, AJPES, letna poročila podjetij, članki, spletne strani, strokovne publikacije

V praksi podjetja običajno najprej izvedejo sekundarno raziskavo, nato pa ugotovitve preverijo še s primarno raziskavo.

8.1.1 Primarna raziskava

Pri primarni raziskavi podatke pridobivamo neposredno od potencialnih kupcev. Če želimo preveriti zanimanje za nov izdelek ali storitev, lahko izvedemo anketo, intervju, organiziramo fokusno skupino ali opazujemo vedenje kupcev.

Izbira metode raziskovanja je odvisna od tega, katere informacije želimo pridobiti. Če nas zanima mnenje večjega števila ljudi, je najprimernejša anketa. Kadar želimo podrobneje raziskati potrebe, želje in razmišljanje kupcev, uporabimo intervju ali fokusno skupino.

Najpogostejše metode so:

Tabela 24: Najpogostejše primarne metode raziskave trga

Metoda	Glavne značilnosti
Anketa	Zbiranje odgovorov večjega števila ljudi s pomočjo vprašalnika. Omogoča hitro zbiranje podatkov in enostavno primerjavo odgovorov.
Intervju	Pogovor z eno osebo ali manjšo skupino oseb. Omogoča pridobivanje podrobnejših informacij in dodatnih pojasnil.
Fokusna skupina	Vodena razprava manjše skupine ljudi o izdelku, storitvi ali poslovni ideji. Omogoča vpogled v mnenja, stališča in odzive udeležencev.
Opazovanje	Spremljanje vedenja kupcev v resničnem okolju. Omogoča ugotavljanje dejanskih navad in ravnanja kupcev.
Testiranje izdelka (prototipa)	Potencialni kupci preizkusijo izdelek ali storitev in podajo povratne informacije. Omogoča izboljšanje izdelka pred vstopom na trg.
Poskusna prodaja	Izdelek ali storitev za krajši čas ponudimo na trgu in spremljamo odziv kupcev. Omogoča preverjanje dejanskega zanimanja za ponudbo.

8.1.2 Sekundarna raziskava

Pri sekundarni raziskavi uporabimo že obstoječe podatke. Pred ustanovitvijo podjetja lahko na primer preverimo statistične podatke o prebivalstvu na spletni strani SURS, preučimo ponudbo konkurentov na njihovih spletnih straneh ali analiziramo podatke iz strokovnih člankov in raziskav.

Prednost sekundarne raziskave je, da je hitra, enostavna in cenovno ugodna, saj podatkov ni potrebno zbirati na novo. Pogosto jo podjetja uporabijo kot prvi korak pri raziskovanju trga, saj jim pomaga bolje razumeti poslovno okolje, velikost trga in značilnosti potencialnih kupcev. Na podlagi teh informacij se nato odločijo, ali bodo izvedla še primarno raziskavo.

Tabela 25: Najpogostejše sekundarne metode raziskave trga

Sekundarni vir	Kratek opis
SURS – statistični urad RS	Statistični podatki o prebivalstvu, zaposlovanju, cenah in gospodarstvu.
AJPES	Podatki o podjetjih, dejavnostih in letnih poročilih.

Spletne strani konkurentov	Informacije o izdelkih, cenah, ponudbi in promociji.
Strokovni članki	Raziskave, trendi in ugotovitve s posameznega področja.
Zakonodaja	Zakoni, pravilniki in predpisi, ki vplivajo na poslovanje.
Mediji in poročila	Novice, analize trga, gospodarski kazalniki in napovedi.
Družbena omrežja	Mnenja uporabnikov, komentarji in odzivi kupcev.
Letna poročila podjetij	Podatki o poslovanju, prihodkih, stroških in razvoju podjetja.

Podatki sami po sebi niso dovolj. Iz njih moramo oblikovati ugotovitve in sprejeti odločitve.

9 Izdelek ali storitev

Podjetniški produkt je vse, kar podjetje ponudi kupcem za zadovoljitev njihovih potreb ali želja. Izdelek je lahko fizični predmet, storitev ali kombinacija obeh.

Tabela 26: Razlike med izdelkom in storitvijo

Izdelek	Storitev
Je oprijemljiv.	Je neoprijemljiva.
Lahko ga skladiščimo.	Je ni mogoče skladiščiti.
Nastane pred prodajo.	Nastaja med izvajanjem.
Lastništvo se prenese na kupca.	Kupec pridobi korist, ne lastništva.

9.1 Lastnosti uspešnega izdelka ali storitve

Vsak izdelek ali storitev ne postane uspešen. Kupci se za nakup odločijo le, če izdelek ali storitev zadovoljuje njihove potrebe in pričakovanja. Uspešni izdelki in storitve običajno združujejo več pomembnih lastnosti, zaradi katerih izstopajo od konkurence in ustvarjajo vrednost za kupce.

Tabela 27: Lastnosti uspešnega izdelka ali storitve

Lastnost	Pomen
Uporabnost	Izdelek ali storitev rešuje problem oziroma zadovoljuje potrebo kupca.
Kakovost	Izdelek ali storitev deluje zanesljivo in izpolnjuje pričakovanja uporabnikov.
Varnost	Uporaba ne predstavlja nevarnosti za uporabnika ali okolje.
Primerna cena	Cena je usklajena z vrednostjo, ki jo kupec prejme.
Privlačnost	Oblika, videz, embalaža ali način izvedbe pritegnejo pozornost kupcev.
Dostopnost	Izdelek ali storitev sta kupcem enostavno dosegljiva.
Inovativnost	Ponuja nekaj novega ali izboljšanega v primerjavi s konkurenco.
Trajnost	Pri razvoju in uporabi se upoštevajo okoljski in družbeni vidiki.

Uspešen izdelek ali storitev običajno ne izstopa le po eni lastnosti, temveč po kombinaciji več dejavnikov. Podjetja zato nenehno spremljajo potrebe kupcev ter svoje izdelke in storitve izboljšujejo, da ostanejo konkurenčna na trgu.

9.2 Razvoj izdelka

Razvoj izdelka ali storitve je proces, pri katerem poslovno idejo postopoma spremenimo v ponudbo za kupce. Pri tem izdelek razvijamo, preizkušamo in izboljšujemo.

Tabela 28: Koraki razvoja podjetniškega produkta

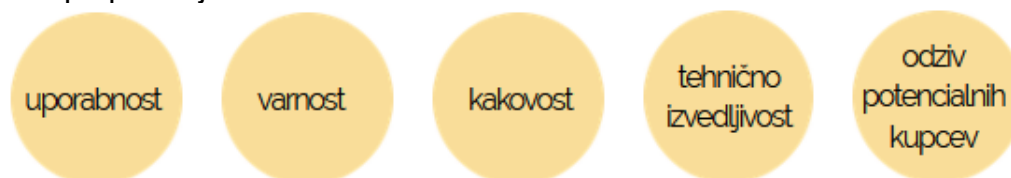
Korak	Opis
Ideja	Prepoznamo problem ali potrebo kupcev.
Raziskava trga	Preverimo zanimanje kupcev in konkurenco.
Razvoj rešitve	Oblikujemo prvi koncept izdelka ali storitve.
Prototip	Izdelamo prvi preizkusni model.
MVP – minimalno sprejemljiv produkt	Pripravimo najpreprostejšo različico za kupce.

Testiranje	Zbiramo odzive uporabnikov.
Izboljšave	Odpravimo pomanjkljivosti in dodamo izboljšave.
Prodaja	Izdelek ali storitev ponudimo na trgu.

9.3 Prototip

Prototip je prvi model izdelka ali storitve, s katerim preverimo, ali ideja deluje v praksi. Njegov namen je preizkušanje zamisli in zbiranje povratnih informacij.

Pri prototipu preverjamo:



Ko je prototip izdelan, ga najprej preizkusijo člani ekipe in mentorji, kasneje pa tudi potencialni kupci. Pri tem se zbirajo mnenja o uporabnosti, kakovosti, videzu, ceni in morebitnih izboljšavah.

Na podlagi pridobljenih informacij podjetje prototip izboljša in prilagodi potrebam kupcev. Podjetja pogosto izdelajo več različic prototipa, preden razvijejo končni izdelek ali storitev za trg.

9.4 Minimalno sprejemljiv izdelek (MVP)

Ko je prototip uspešno preizkušen, podjetje pogosto razvije minimalno sprejemljiv izdelek (angl. Minimum Viable Product – MVP). To je najpreprostejša različica izdelka ali storitve, ki že vsebuje ključne lastnosti in jo lahko predstavimo potencialnim kupcem.

Namen MVP-ja ni popolnost, temveč hitro preverjanje poslovne ideje na trgu. Podjetje želi ugotoviti, ali kupci izdelek potrebujejo, kako ga uporabljajo in katere izboljšave predlagajo. Na ta način lahko podjetje pridobi dragocene informacije, še preden vложи večja sredstva v razvoj končnega izdelka.

Prednosti MVP-ja so:

- hitrejši vstop na trg,
- nižji stroški razvoja,
- manjše poslovno tveganje,
- pridobivanje povratnih informacij kupcev,
- lažje prilagajanje izdelka potrebam trga.

MVP je zato pomemben korak med prototipom in končnim izdelkom. Na podlagi odzivov kupcev podjetje izdelek izboljšuje in mu postopoma dodaja nove funkcionalnosti.

9.4.1 Inovacije in ustvarjanje vrednosti

Podjetja ne razvijajo izdelkov samo zato, da bi bili drugačni od konkurence. Njihov cilj je ustvariti večjo vrednost za kupce.

Inovacija je lahko:



Kupci bodo izdelek izbrali takrat, ko jim prinaša več koristi kot obstoječe rešitve.

9.5 Analiza konkurence

Preden podjetje začne prodajati izdelek ali storitev, mora poznati tudi svojo konkurenco. Konkurenti so podjetja, ki ponujajo podobne izdelke ali storitve in se potegujejo za iste kupce.

Namen analize konkurence ni posnemanje drugih podjetij, temveč prepoznavanje njihovih prednosti in slabosti ter iskanje načinov, kako lahko kupcem ponudimo večjo vrednost.

Pri analizi konkurence si zastavimo naslednja vprašanja:

- Kdo so naši glavni konkurenti?
- Katere izdelke ali storitve ponujajo?
- Kakšne cene imajo?
- Kako promovirajo svoje izdelke?
- Kaj delajo dobro?
- Kje so njihove pomanjkljivosti?
- Kako se lahko razlikujemo od njih?

💡 Pomembno: Če na trgu že obstaja konkurenca, to ni nujno slabo. Pogosto pomeni, da kupci izdelek ali storitev že potrebujejo. Naloga podjetnika je poiskati način, kako ponuditi nekaj boljšega, hitrejšega, enostavnejšega ali drugačnega.

10 Marketing

Vsako podjetje želi svoje izdelke ali storitve uspešno ponuditi kupcem. Vendar dober izdelek sam po sebi še ne zagotavlja uspeha. Kupci morajo zanj izvedeti, ga prepoznati kot koristnega in se odločiti za nakup. Pri tem ima pomembno vlogo marketing.

Marketing zajema vse dejavnosti, s katerimi podjetje prepoznava potrebe kupcev, razvija izdelke ali storitve ter jih uspešno ponuja na trgu. Cilj marketinga ni le prodaja, temveč ustvarjanje vrednosti za kupce in gradnja dolgoročnih odnosov z njimi.

Ljudje pogosto enačijo marketing in prodajo, vendar med njima obstajajo pomembne razlike.

Tabela 29: Primerjava med marketingom in prodajo

Marketing	Prodaja
ugotavlja potrebe kupcev	spodbuja nakup
razvija ponudbo	prodaja ponudbo
gradi odnose s kupci	sklepa prodajne posle
dolgoročna usmeritev	kratkoročna usmeritev
začne se pred nastankom izdelka	začne se po nastanku izdelka

Marketing pomaga podjetju najti prave kupce in jim ponuditi pravo rešitev, prodaja pa omogoči, da kupec izdelek ali storitev dejansko kupi.

10.1 Segmentacija trga

Podjetja običajno ne morejo zadovoljiti vseh kupcev hkrati. Ljudje se med seboj razlikujejo po starosti, interesih, življenjskem slogu, kupni moči in nakupnih navadah. Zato podjetja trg razdelijo na manjše skupine kupcev, ki imajo podobne potrebe in želje.

Tabela 30: Najpogostejša segmentacija kupcev

Vrsta segmentacije	Na podlagi česa?	Primer
Demografska	starost, spol, izobrazba, dohodek	otroci, dijaki, upokojenci
Geografska	kraj, regija, država	prebivalci Ljubljane
Psihografska	življenjski slog, vrednote, interesi	športniki, ljubitelji narave
Vedenjska	navade in način nakupovanja	redni kupci, lovci na akcije

Takšno razdelitev trga imenujemo **segmentacija trga**. Ta omogoča podjetju, da bolje razume svoje kupce, razvije primernejše izdelke ali storitve ter učinkoviteje načrtuje marketinške aktivnosti.

Primer segmentacije

Podjetje proizvaja proteinske ploščice. Te so namenjene:

- športnikom, ker imajo veliko beljakovin,

- dijakom, ker je hiter prigrizek
- aktivno zaposlenim, ker lahko jedo na poti,
- pohodnikom, ker ge za energijski prigrizek ...

Čeprav prodajajo isti izdelek, lahko različnim skupinam poudarjajo različne koristi.

Segmentacija podjetju pomaga:

- bolje razumeti kupce,
- razvijati primernejše izdelke,
- učinkoviteje oglaševati,
- zmanjšati stroške marketinga,
- povečati zadovoljstvo kupcev.

Podjetje, ki dobro pozna svoje kupce, lažje pripravi ponudbo, ki ustreza njihovim potrebam.

10.1.1 Ciljna skupina in persona

Po segmentaciji trga podjetje izbere skupino kupcev, ki jo želi najbolj zadovoljiti s svojo ponudbo. To skupino imenujemo **ciljna skupina**.

Ciljna skupina so kupci, za katere je izdelek ali storitev najbolj primerna in pri katerih obstaja največja verjetnost nakupa. Podjetje svoje izdelke, cene, promocijo in prodajne poti prilagodi prav tej skupini.

Čeprav lahko izdelek kupujejo tudi drugi kupci, podjetje svoje marketinške aktivnosti usmerja predvsem v izbrano ciljno skupino.

Primer

Podjetje izdeluje proteinske ploščice.

Trg: vsi potrošniki hrane.

Segmenti:

- športniki,
- dijaki,
- aktivni zaposleni,
- pohodniki.

Ciljna skupina:

- mladi športniki med 15 in 25 letom starosti.

Ko podjetje določi ciljno skupino, lažje pripravi učinkovita marketinška sporočila in izbere ustrezne medije za komuniciranje.

10.1.2 Persona kupca

Ciljna skupina nam pove, komu želimo prodajati. Da bi kupce še bolje razumeli, podjetja pogosto oblikujejo **persono kupca**.

Persona je namišljen predstavnik ciljne skupine, ki temelji na dejanskih podatkih in značilnostih kupcev. Pomaga podjetju razumeti njihove potrebe, želje, navade in način odločanja pri nakupu.


OSEBNI DOKUMENT – PERSONA

ID PERSONE **#001**



Maja Novak


STAROST: 17 let
STATUS: Dijakinja
KRAJ: Ljubljana
IZOBRAZBA: Srednja šola
POKLICNI CILJ: Športna trenerka




DEMOGRAFIJA

Starost: 17 let
Spol: ženska
Status: samska
Izobrazba: srednja šola
Kraj bivanja: Ljubljana
Dohodek: žrepnina + občasno delo


PSIHOGRAFIJA

 Aktivna, energična in športno naravnana.
 Skrbi za zdravje in videz.
 Ceni kakovost, naravne sestavine in trajnost.
 Rada odkriva nove izdelke in blagovne znamke.
 Želi biti samostojna in uspešna v tem, kar dela.


VEDENJE

 Nakupuje premišljeno, primerja izdelke.
 Najraje nakupuje prek spleta.
 Uporablja popuste in akcije.
 Zaupa mnenju prijateljev in vplivnežev.
 Zvesta blagovnim znamkam, ki jo razumejo.


CILJI IN MOTIVACIJA

 Doseči dobre rezultate v šoli in športu.
 Ohranjati zdrav življenjski slog.
 Potovati in spoznavati nove kraje.
 Imeti izdelke, ki ji olajšajo vsakdan.


MEDIJI IN INFORMACIJE

 Instagram, TikTok, YouTube
 Spletne strani, spletne trgovine
 Sledi vplivnežem in športnikom
 E-pošta (redko), raje sporočila in aplikacije


IZZIVI / BOLEČINE

 Pomanjkanje časa med šolo, treningi in obveznostmi.
 Išče hitre in zdrave rešitve.
 Občutljiva na cene, a ne želi žrtvovati kakovosti.
 Preobremenjena z informacijami in reklamami.


KAJ JI LAHKO PONUJIMO?

Hitre, zdrave in okusne izdelke, ki ji pomagajo dosežati cilje. Navdihujočo vsebino, iskreno komunikacijo in enostavno nakupno izkušnjo.


KLJUČNO SPOROČILO ZA MAJO

"Pomagamo ti živeti aktivno, zdravo in samozavestno vsak dan."


NAŠ IZDELEK / STORITEV ZA MAJO

Proteinske ploščice iz naravnih sestavin – za energijo, ki jo potrebuješ vsak dan.



Slika 14: Osebna izkaznica persone

Ko podjetje razvija izdelek, pripravlja oglas ali izbira prodajne poti, se lahko vpraša: »Ali bi bil ta izdelek zanimiv za Majo?«

Na ta način podjetje lažje sprejema odločitve, ki so prilagojene potrebam dejanskih kupcev.

Prednosti, ki nam prinese taka identifikacija persone so:

- boljše razumevanje kupcev,
- učinkovitejše oglaševanje,
- lažje razvijanje novih izdelkov,
- boljša uporabniška izkušnja,
- uspešnejše marketinške kampanje.

Persona ni resnična oseba, temveč orodje, ki podjetju pomaga postaviti kupca v središče poslovanja.

10.2 Življenjski cikel izdelka

Noben izdelek ni večno nov in priljubljen. Tako kot ljudje imajo tudi izdelki in storitve svoj življenjski cikel. Nekateri izdelki ostanejo na trgu več desetletij, drugi pa izginejo že po nekaj mesecih. Podjetja morajo zato spremljati, v kateri fazi življenjskega cikla se njihov izdelek nahaja, saj lahko le tako pravočasno prilagodijo svoje poslovne in trženjske aktivnosti.



Slika 15: Življenjski cikel produkta

Poznavanje življenjskega cikla izdelka podjetju pomaga načrtovati razvoj novih izdelkov, trženjske aktivnosti in prihodnje poslovne odločitve.

10.3 Dodana vrednost izdelka ali storitve

Na trgu pogosto najdemo več izdelkov ali storitev, ki zadovoljujejo enako potrebo. Podjetja zato iščejo načine, kako svojo ponudbo razlikovati od konkurence. Dodatna korist, ki jo kupec prejme poleg osnovne funkcije izdelka ali storitve, se imenuje dodana vrednost.

Dodana vrednost povečuje zadovoljstvo kupcev, izboljšuje konkurenčnost podjetja in omogoča doseganje višje prodajne cene.

Dodano vrednost lahko ustvarimo na različne načine:



Uspešna podjetja ne prodajajo le izdelkov ali storitev, temveč kupcem ponujajo celotno izkušnjo.

10.4 Tržni splet (7P)

Podjetje mora sprejeti številne odločitve, preden izdelek ali storitev uspešno ponudi kupcem. Določiti mora, kaj bo prodajalo, koliko bo izdelek stal, kje bo na voljo in kako bo o njem obveščalo kupce.

Skupek dejavnikov, s katerimi podjetje vpliva na kupce in dosega svoje marketinške cilje, imenujemo **tržni splet** ali **marketing mix**.

Sprva je model vključeval štiri elemente (4P), danes pa se predvsem pri storitvah uporablja razširjen model **7P**, ki poleg izdelka, cene, prodajnih poti in promocije vključuje še ljudi, procese in fizične dokaze.

Uspešen tržni splet pomaga podjetju ustvariti vrednost za kupce ter se uspešno razlikovati od konkurence.

Tabela 31: Sedem elementov tržnega spleta

P	Slovensko	Ključno vprašanje
Product	Izdelek ali storitev	Kaj prodajamo?
Price	Cena	Koliko stane?
Place	Prodajne poti	Kje in kako prodajamo?
Promotion	Promocija	Kako obveščamo kupce?
People	Ljudje	Kdo predstavlja podjetje?
Process	Procesi	Kako poteka storitev?
Physical Evidence	Fizični dokazi	Kaj kupcu dokazuje kakovost?

Tržni splet je podoben receptu za uspeh. Če podjetje enega izmed elementov zanemari, lahko tudi dober izdelek težko doseže kupce. Najuspešnejša podjetja zato skrbno usklajujejo vseh sedem elementov tržnega spleta.

10.4.1 Izdelek ali storitev (Product)

Izdelek ali storitev predstavlja jedro vsakega podjetja. Ne glede na to, kako dobra je promocija ali kako nizka je cena, podjetje dolgoročno ne more uspeti brez ponudbe, ki kupcem prinaša korist in rešuje njihove potrebe.

V marketingu pojem produkt zajema veliko več kot le fizični predmet. Pomembni so tudi kakovost, dizajn, embalaža, garancija, poprodajne storitve in celotna uporabniška izkušnja.

Na odločitve kupcev vplivajo različni dejavniki:



Zato podjetja ne tekmujejo zgolj z izdelkom, ampak s celotno ponudbo in uporabniško izkušnjo.

10.4.1.1. Embalaža in deklaracija

Embalaža je material ali ovoj, v katerega je izdelek zapakiran. Njena osnovna naloga je zaščita izdelka pred poškodbami, onesnaženjem in vplivi okolja med transportom, skladiščenjem in uporabo.

V sodobnem marketingu ima embalaža veliko širšo vlogo. Poleg zaščite izdelka kupcem posreduje pomembne informacije, pomaga pri prepoznavnosti blagovne znamke ter vpliva na odločitev za nakup. Pogosto je prav embalaža prvi stik kupca z izdelkom, zato pomembno vpliva na prvi vtis.

Tabela 32: Funkcije embalaže

Funkcija	Pomen:
zaščitna	Ščiti izdelek pred poškodbami, vlago, svetlobo in mikroorganizmi.
informativna	Kupcu posreduje pomembne informacije o izdelku.
promocijska	Pritegne pozornost kupcev in spodbuja nakup.
transportna	Omogoča lažje skladiščenje in prevoz izdelkov.
trajnostna	Prispeva k zmanjševanju vplivov na okolje.

Pri načrtovanju embalaže morajo podjetja upoštevati več dejavnikov, kot so funkcionalnost, privlačen videz, stroški izdelave, varnost uporabnika in vpliv na okolje. V zadnjih letih se vse več podjetij odloča za uporabo recikliranih, ponovno uporabnih ali biorazgradljivih materialov.

Dobro oblikovana embalaža kupcu olajša uporabo izdelka, hkrati pa povečuje njegovo prepoznavnost na trgu.

Deklaracija je skupek podatkov na embalaži izdelka, ki kupcu omogočajo varno, odgovorno in informirano odločitev o nakupu. Njena naloga je, da kupcu zagotovi jasne in zanesljive informacije o izdelku.

Pri številnih izdelkih je označevanje določeno z zakonodajo, saj pomaga varovati zdravje in interese potrošnikov.

Tabela 33: Najpogostejši elementi v deklaraciji

Element	Namen:
ime izdelka	Pove, za kateri izdelek gre.
proizvajalec	Navaja podjetje, ki izdelek proizvaja ali trži.
neto količina	Podatek o masi ali prostornini izdelka.
Sestavine/surovine	Seznam uporabljenih surovin.
alergeni	Opozarjajo na snovi, ki lahko povzročijo alergijske reakcije.
rok uporabnosti	Pove, do kdaj je izdelek varen oziroma najbolj kakovosten.
pogoji shranjevanja	Navodila za pravilno hranjenje izdelka.
hranilna vrednost	Podatki o energijski in hranilni sestavi.
navodila za uporabo	Pomagajo pri pravilni in varni uporabi.
država porekla	Podatek o izvoru izdelka.

Deklaracija omogoča primerjavo med izdelki, pomaga pri izbiri ustreznega izdelka ter povečuje zaupanje kupcev. Še posebej pomembna je pri živilih, zdravilih, kozmetiki in drugih izdelkih, ki vplivajo na zdravje in varnost ljudi.

Pred nakupom je priporočljivo preveriti podatke na deklaraciji, saj lahko vsebujejo pomembne informacije o sestavinah, hranilni vrednosti, alergenih in roku uporabnosti.

10.4.1.2. Poprodajne storitve

Nakup se ne konča vedno s plačilom izdelka. Mnoga podjetja kupcem ponujajo dodatne storitve, s katerimi povečujejo zadovoljstvo in zaupanje.

Primeri poprodajnih storitev:



Poprodajne storitve pogosto predstavljajo pomembno konkurenčno prednost podjetja.

10.4.2 Cena (Price)

Cena predstavlja znesek, ki ga kupec plača za izdelek ali storitev. Za kupca pomeni strošek, za podjetje pa vir prihodkov.

Pri določanju cene mora podjetje upoštevati stroške, konkurenco, kupno moč kupcev in želeni dobiček. Prenizka cena lahko ogrozi poslovanje podjetja, previsoka pa zmanjša prodajo.

Cena vpliva na:



Kupci pogosto povezujejo višjo ceno z višjo kakovostjo, čeprav to ni vedno res.

Podjetje mora pri določanju cene upoštevati številne dejavnike.

Tabela 34: Dejavniki, ki vplivajo na določitev cene produkta

Notranji dejavniki	Zunanji dejavniki
• stroški proizvodnje, • stroški dela, • stroški materiala, • poslovni cilji podjetja, • želena višina dobička.	• konkurenca, • kupna moč kupcev, • ponudba in povpraševanje, • gospodarske razmere, • zakonodaja in davki.

10.4.2.1. Stroški, prihodki in dobiček

Podjetja pri svojem poslovanju ustvarjajo prihodke in imajo različne stroške. Uspešnost poslovanja je odvisna od tega, ali prihodki zadoščajo za pokrivanje stroškov in ustvarjanje dobička.

Tabela 35: Primeri poslovnih rezultatov

Pojem	Pomen	Formula
Prihodki	Denar, ki ga podjetje prejme s prodajo izdelkov ali storitev.	Prihodki = prodana količina × prodajna cena
Stroški	Poraba virov, ki nastane pri poslovanju podjetja.	Seštevek vseh stroškov poslovanja
Dobiček	Razlika med prihodki in stroški, kadar so prihodki višji od stroškov.	Dobiček = prihodki – stroški
Izguba	Nastane, kadar so stroški višji od prihodkov.	Izguba = stroški – prihodki

Podjetja si prizadevajo ustvarjati dobiček, saj jim ta omogoča razvoj novih izdelkov, širitev poslovanja in vlaganje v prihodnost.

Primer prihodkov:

Če podjetje proda 100 marmelad po 5 €, znašajo prihodki:

$$100 \times 5 \text{ €} = 500 \text{ €}$$

Primer stroškov:

Dijaško podjetje izdeluje marmelado. Pri izdelavi 100 kozarcev nastanejo naslednji stroški:

Strošek	Znesek
Surovine (sadje, sladkor)	150 €
Embalaža (kozarci, pokrovčki, etikete)	100 €
Promocija	50 €
Najem stojnice	50 €

Izračun stroškov:

$$150 \text{ €} + 100 \text{ €} + 50 \text{ €} + 50 \text{ €} = \mathbf{350 \text{ €}}$$

Primer dobička:

Če prihodki znašajo 500 €, stroški pa 350 €, je dobiček:

$$500 \text{ €} - 350 \text{ €} = 150 \text{ €}$$

Primer izgube:

Če prihodki znašajo 500 €, stroški pa 600 €, je izguba:

$$600 \text{ €} - 500 \text{ €} = 100 \text{ €}$$

10.4.2.2. Marža

Podjetje izdelkov ali storitev ne prodaja po enaki ceni, kot jih kupi ali proizvede. Razlika med nabavno in prodajno ceno predstavlja maržo, ki podjetju omogoča pokrivanje stroškov poslovanja, vpliva na konkurenčno prednost ter ustvarjanje dobička.

Marža je zato pomemben del oblikovanja prodajne cene.

Primer:

Trgovina kupi steklenico soka za 2,00 €.

Prodajna cena znaša 3,00 €.

Marža znaša:

$$3,00 \text{ €} - 2,00 \text{ €} = 1,00 \text{ €}$$

Pri nekaterih izdelkih so marže zelo nizke, pri drugih pa bistveno višje. Na postavljanje višine marže vplivajo naslednji dejavniki:

- vrsta izdelka,
- konkurenca,
- zaznana vrednost izdelka,
- stroški poslovanja,
- ciljna skupina kupcev.

Podjetje mora najti ravnotežje med privlačno ceno za kupca in zadostno maržo za uspešno poslovanje.

10.4.2.3. Psihološko določanje cen

Cena ni le matematični izračun stroškov in dobička. Na zaznavanje cene vplivajo tudi psihološki dejavniki. Podjetja zato pogosto uporabljajo različne cenovne strategije, s katerimi želijo povečati privlačnost ponudbe in spodbuditi nakup.



Slika 16: Primeri psiholoških cen

10.4.2.4. Izračun prodajne cene in DDV

Vsako podjetje mora določiti prodajno ceno svojih izdelkov ali storitev. Cena mora biti dovolj visoka, da pokrije stroške poslovanja, hkrati pa mora biti sprejemljiva za kupce.

Če podjetje ceno postavi prenizko, lahko posluje z izgubo. Če je cena previsoka, kupci izdelka morda ne bodo kupili.

Pri določanju cene moramo upoštevati:

- stroške izdelave ali izvedbe storitve,
- pričakovani dobiček,

- cene konkurence,
- pripravljenost kupcev za nakup,
- davke.

DDV (davek na dodano vrednost) je posredni davek, ki ga plača končni potrošnik ob nakupu izdelka ali storitve. Podjetja DDV pobirajo v imenu države in ga nato nakažejo državi.

$$\text{Neto cena} + \text{DDV} = \text{Bruto cena} \text{ ali } \text{Bruto cena} - \text{DDV} = \text{Neto cena}$$

Ko kupimo kruh, telefon, kosilo ali plačamo storitev frizerja, del plačanega zneska predstavlja DDV.

Tabela 36: Najpogostejše DDV stopnje v Sloveniji I.2026

Vrsta davka	Stopnja	Primer
DDV – splošna stopnja	22 %	večina izdelkov in storitev
DDV – nižja stopnja	9,5 %	nekatero prehranske storitve, nastanitve, določeni izdelki
DDV – posebna nižja stopnja	5 %	knjige, časopisi, e-knjige in nekatere druge kulturne vsebine
Davek od dohodkov pravnih oseb (davek na dobiček podjetja)	22 % (2024–2028)	plača se od ustvarjenega dobička podjetja
Dohodnina (s.p. in fizične osebe)	progresivne stopnje	odvisno od višine dohodka

10.4.3 Prodajne poti (Place)

Prodajne (distribucijske) poti so načini, po katerih izdelek ali storitev pride od proizvajalca do kupca. Pri tem lahko sodelujejo različni posredniki, ki pomagajo pri skladiščenju, prevozu, promociji in prodaji izdelkov.

Podjetja si prizadevajo izbrati takšno prodajno pot, ki bo kupcem omogočila čim lažji dostop do izdelka, hkrati pa bo za podjetje stroškovno učinkovita.

Tabela 37: Različne dolžine prodajnih poti

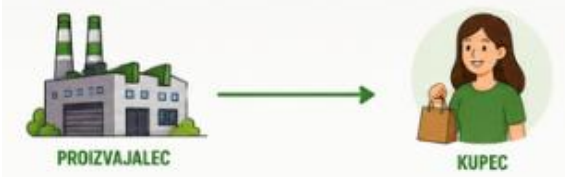
Neposredna prodajna pot:		• kmetijska prodaja na tržnici, • spletna trgovina proizvajalca, • prodaja na šolskem bazarju.
Kratka prodajna pot:		• pekarna prodaja kruh trgovini, • trgovina ga proda kupcem.



Tabela 38: Udeleženci v prodajni poti

Udeleženec	Naloga
Proizvajalec	Izdeluje izdelek
Trgovina na debelo	Kupuje velike količine in oskrbuje trgovine
Trgovina na drobno	Prodaja izdelke končnim kupcem
Kupec	Izdelek uporablja

💡 Krajša kot je prodajna pot, večji delež kupnine ostane proizvajalcu.

10.4.4 Promocija (Promotion)

Promocija zajema vse dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča kupce o svojih izdelkih ali storitvah ter jih spodbuja k nakupu.

Tudi najboljši izdelek se ne bo prodajal, če kupci zanj ne vedo. Zato so cilji promocije:



Za doseganje promocijskih ciljev podjetja uporabljajo različna promocijska orodja. Izberejo lahko eno ali več orodij hkrati. Izbira je odvisna od ciljne skupine kupcev, razpoložljivega proračuna, vrste izdelka ali storitve ter želenega učinka promocije.

Tabela 39: Orodja promocije

Orodje promocije	Kaj je to?	Primeri
Oglaševanje	Plačano sporočanje velikemu številu ljudi.	TV oglas, radijski oglas, plakat, spletni oglas, Google Ads, Instagram oglas
Pospeševanje prodaje	Kratkoročne aktivnosti za povečanje prodaje.	Popusti, kuponi, nagradne igre, brezplačni vzorci, akcija »2 za 1«, promocijska koda v spletni trgovini
Odnosi z javnostmi (PR)	Ustvarjanje in ohranjanje pozitivne podobe podjetja v javnosti.	Članek v časopisu, intervju na radiu, sponzorstvo dogodka, dobrodelna akcija, objava v spletnem mediju
Osebna prodaja	Neposreden stik med prodajalcem in kupcem.	Degustacija v trgovini, prodaja na sejmu, predstavitev izdelka, spletno svetovanje kupcem, prodaja prek videoklica
Neposredno trženje	Neposredno nagovarjanje posameznih kupcev.	Pismo, katalog, telefonski klic, e-pošta, SMS sporočilo, e-novice

Razvoj digitalnih tehnologij je podjetjem prinesel nove možnosti promocije, kot so družbena omrežja, vplivneži in spletna priporočila kupcev. Ne glede na izbrano obliko

promocije pa je ključnega pomena, da podjetje izbere orodje, ki najbolje podpira zastavljeni cilj. Različni promocijski cilji zahtevajo različne pristope in komunikacijske kanale.

Tabela 40: Katero promocijsko orodje uporabiti?

Cilj	Najboljše orodje
Da ljudje izvedo za izdelek	Oglaševanje
Da kupci poskusijo izdelek	Degustacija
Da kupci kupijo takoj	Popust
Da podjetju zaupajo	PR
Da se kupec vrne	Program zvestobe
Da nagovorimo mlade	TikTok, Instagram
Da nagovorimo starejše	TV, radio, časopis

Uspešna promocija ni odvisna le od vsebine sporočila, temveč tudi od izbire medija, po katerem bo sporočilo posredovano kupcem. Posamezni **mediji** imajo različne prednosti in dosegajo različne skupine ljudi. Zato morajo podjetja skrbno izbrati medij, ki bo najbolj učinkovit za doseganje njihovih kupcev.

Tabela 41: Promocijski mediji

Tradicionalni medij:	Digitalni medij:
• televizija • radio • časopisi • plakati • letaki	• spletne strani • Instagram • TikTok • YouTube • e-pošta

10.4.4.1. Prodajni lijak

Učinkovitost promocije je odvisna tudi od tega, v kateri fazi nakupnega odločanja se nahaja kupec. Večina kupcev izdelka ne kupi takoj, temveč postopoma prehaja skozi več stopenj zanimanja in odločanja. Ta proces prikazuje prodajni lijak.

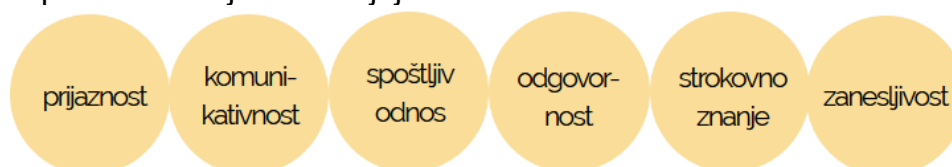
10.4.5 Ljudje (People)

Ljudje predstavljajo vse osebe, ki sodelujejo pri ustvarjanju, prodaji in podpori izdelkov ali storitev. Sem sodijo zaposleni, vodstvo podjetja, prodajalci, svetovalci in vsi drugi, ki prihajajo v stik s kupci.

Pri številnih izdelkih je kakovost izdelka pomembna, pri storitvah pa je pogosto prav odnos zaposlenih tisti, ki odloča o zadovoljstvu kupcev.

Prijazen, strokoven in zanesljiv zaposleni lahko pomembno prispeva k uspehu podjetja, medtem ko lahko neustrezen odnos kupce odvrne od ponovnega nakupa.

Uspešni zaposleni običajno izkazujejo:



10.4.6 Procesi (Process)

Proces predstavlja zaporedje dejavnosti, s katerimi podjetje ustvari izdelek ali storitev za kupca. Vsak proces ima svoj začetek, potek in rezultat.

Dobro organizirani procesi omogočajo učinkovitejše delo, manj napak in večje zadovoljstvo kupcev. Zato podjetja svoje procese načrtujejo, spremljajo in nenehno izboljšujejo.

Podjetja svoje procese načrtujejo, spremljajo in izboljšujejo. Dobro načrtovani procesi omogočajo:



Primer:

Frizerski salon: naročilo → sprejem stranke → storitev → plačilo → zadovoljna stranka

Podjetja si prizadevajo, da bi procese izvajala čim bolj učinkovito. To lahko dosežejo z uporabo novih tehnologij, boljšim načrtovanjem dela, izobraževanjem zaposlenih in odpravljanjem nepotrebnih korakov.

10.4.7 Fizični dokazi (Physical Evidence)

Fizični dokazi so vsi vidni elementi, s katerimi se kupec sreča pri nakupu izdelka ali storitve. Kupcu pomagajo ustvariti vtis o kakovosti, zanesljivosti in profesionalnosti podjetja.

Čeprav fizični dokazi pogosto ne vplivajo neposredno na uporabnost izdelka, lahko pomembno vplivajo na odločitev za nakup.



Fizični dokazi kupcem pomagajo oceniti kakovost podjetja in njegovih izdelkov.

Prispevajo k:

- večji prepoznavnosti,
- večjemu zaupanju,
- boljšemu prvemu vtisu,

- večji konkurenčnosti podjetja.

💡 Kupci pogosto najprej opazijo embalažo, logotip ali videz podjetja, šele nato izdelek ali storitev.

10.5 Prodajne veščine

Prodaja je proces, s katerim podjetje kupcu predstavi svojo ponudbo, ugotovi njegove potrebe in mu pomaga izbrati ustrezen rešitev. Uspešna prodaja temelji na zaupanju, komunikaciji in ustvarjanju vrednosti za kupca.

Način prodaje je odvisen od tega, komu je ponudba namenjena.

Tabela 42: Najpogostejši prodajni modeli

Model	Pomen	Primer
B2C (Business to Consumer)	Podjetje prodaja končnim kupcem.	Pekarna prodaja kruh kupcem.
B2B (Business to Business)	Podjetje prodaja drugim podjetjem.	Pekarna dobavlja kruh hotelom.
C2C (Consumer to Consumer)	Posameznik prodaja drugemu posamezniku.	Prodaja rabljenega kolesa preko spletnega oglasa.
C2B (Consumer to Business)	Posameznik ponuja izdelke ali storitve podjetju.	Fotograf proda fotografije podjetju.
B2G (Business to Government)	Podjetje prodaja javnim ustanovam.	Dobava računalnikov šoli ali občini.
H2H (Human to Human)	Poudarek je na odnosih med ljudmi ne glede na poslovni model.	Osebni pristop do kupcev in poslovnih partnerjev.

Čeprav uporabljamo različne oznake poslovnih modelov, na koncu vedno poslujemo z ljudmi. Zato sodobna podjetja vse pogosteje poudarjajo pristop **H2H (Human to Human)**, ki temelji na zaupanju, spoštovanju in dolgoročnih odnosih.

10.5.1 Push in pull strategija

Podjetja lahko kupce pridobivajo na dva osnovna načina: ali s push ali s pull strategijo.

Tabela 43: Push in pull strategija

	Push strategija (potiskanje)	Pull strategija (privabljanje)
Lastnosti:	Podjetje aktivno predstavlja svojo ponudbo kupcem in jih spodbuja k nakupu.	Podjetje ustvarja zanimanje za izdelek, tako da kupci sami poiščejo ponudbo.
Primeri:	• osebna prodaja, • telefonska prodaja, • prodaja na sejnih, • promocijske akcije, • predstavitve izdelkov.	• družbena omrežja, • spletne vsebine, • priporočila kupcev, • blogi, • videoposnetki, • vplivneži (influencerji).
Prednosti:	Prednost te strategije je hiter stik s kupci, slabost pa višji stroški in večja odvisnost od prodajalcev.	Prednost je večje zaupanje kupcev in dolgoročna prepoznavnost podjetja.

💡 Uspešna podjetja običajno uporabljajo kombinacijo obeh pristopov.

10.5.2 Proces prodaje in prodajne veščine

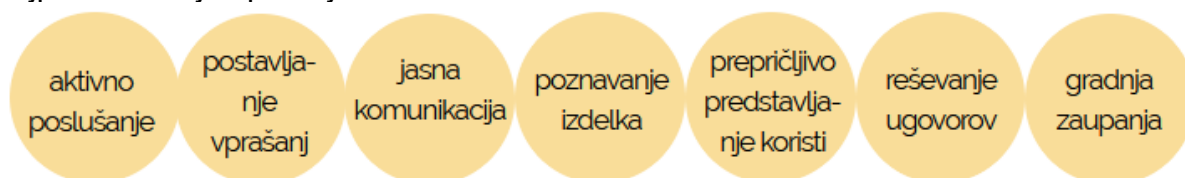
Uspešna prodaja ni naključje, temveč načrtovan proces.

Tabela 44: Koraki prodajnega procesa

Korak	Kaj naredimo?
Iskanje kupcev	Poiščemo potencialne kupce.
Ugotavljanje potreb	Poslušamo kupca in ugotovimo njegove želje ter težave.
Predstavitve rešitve	Predstavimo izdelek ali storitev.
Obravnava ugovorov	Odgovorimo na vprašanja in pomisleke.
Zaključek prodaje	Dogovorimo se za nakup.
Poprodajna podpora	Skrbimo za zadovoljstvo kupca tudi po nakupu.

Uspešni prodajalci ne prodajajo izdelkov, ampak pomagajo kupcem reševati probleme.

Najpomembnejše prodajne veščine so:



Pri predstavitvi izdelka je pomembno poudarjati predvsem **koristi za kupca**, ne le tehničnih lastnosti.

Pri prodaji podjetja pogosto naredijo naslednje napake:

- ✗ preveč govorijo in premalo poslušajo,
- ✗ ne poznajo dovolj dobro svojih kupcev,
- ✗ naštevajo lastnosti namesto koristi,
- ✗ pritiskajo na kupca,
- ✗ ne poznajo dobro svojega izdelka ali storitve,
- ✗ po nakupu ne skrbijo več za kupca.

10.5.3 Zadovoljen kupec je najboljša reklama

Prodaja se ne konča z nakupom. Zadovoljen kupec se pogosto vrne, podjetje priporoči drugim in postane njegov dolgoročni podpornik.

Zato uspešna podjetja gradijo odnose, ne le prodaje. Prav zaradi tega je danes vse pomembnejši pristop **H2H – Human to Human**, ki v ospredje postavlja človeka, njegove potrebe in zaupanje.

11 Finance

Vsak posameznik in vsako podjetje potrebuje denar za svoje delovanje. Z denarjem plačujemo izdelke, storitve, zaposlene, surovine in druge stroške poslovanja.

Finance so področje, ki se ukvarja z načrtovanjem, pridobivanjem, porabo in upravljanjem denarja.

Podjetja morajo skrbno spremljati svoje finance, saj lahko tudi uspešno podjetje zaide v težave, če nima dovolj denarja za plačilo računov ali financiranje svoje rasti.

Finance podjetju pomagajo:

- pridobiti denar za začetek poslovanja,
- načrtovati prihodke in stroške,
- spremljati uspešnost poslovanja,
- sprejemati poslovne odločitve,
- vlagati v razvoj in rast podjetja.

💡 **Finančno uspešen ni tisti, ki zasluži največ, temveč tisti, ki zna z denarjem dobro upravljati.**

11.1 Kje dobimo denar?

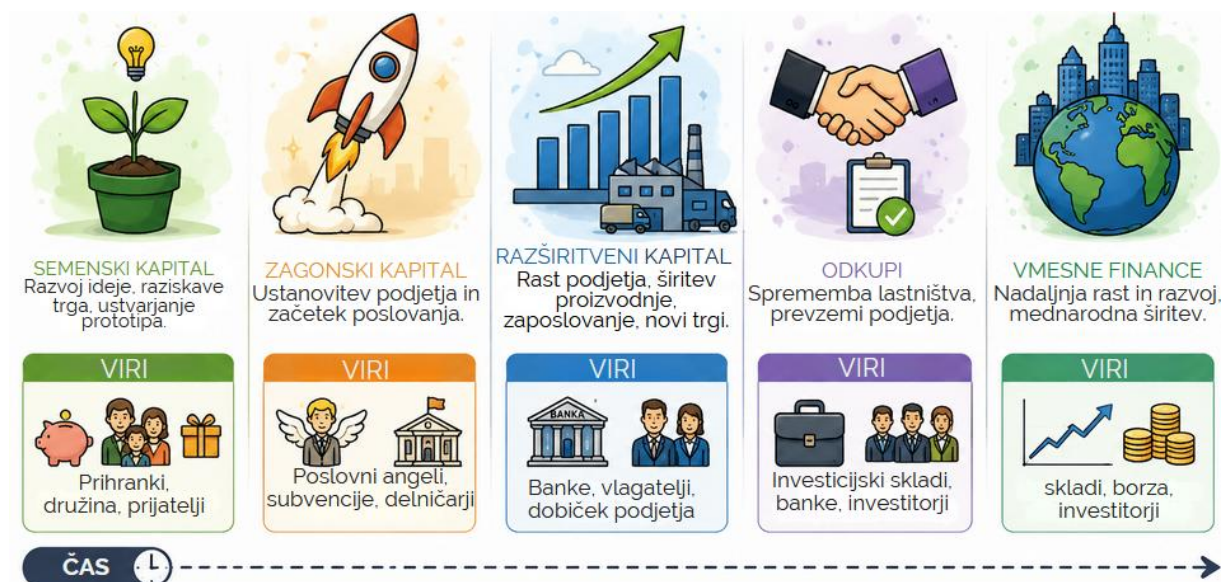
Za ustanovitev in delovanje podjetja je potreben denar. Podjetje ga lahko pridobi iz različnih virov financiranja. Glede na izvor denarja jih delimo na **lastne vire** in **tuje vire**.

Tabela 45: Primerjava med lastnim in tujim financiranjem

Viri financiranja:	Lastni viri	Tuji viri
	Lastni viri predstavljajo sredstva, ki jih v podjetje vložijo lastniki. Ker podjetju tega denarja ni treba vračati, veljajo za najvarnejši vir financiranja.	Tuji viri predstavljajo sredstva, ki jih podjetje pridobi od drugih oseb ali institucij. Ta sredstva mora podjetje praviloma vrniti skupaj z obrestmi ali drugimi stroški financiranja
Primeri:	• lastni prihranki podjetnika, • vložki družbenikov, • prodaja delnic, • zadržani dobiček iz preteklih let.	• bančna posojila, • krediti, • leasing, • dobaviteljski krediti, • poslovni angeli, • skladi tveganega kapitala.
Prednosti:	• lastni prihranki podjetnika, • vložki družbenikov, • prodaja delnic, • zadržani dobiček iz preteklih let.	• dostop do večjih količin denarja • hitrejša rast podjetja
Slabosti:	• običajno omejena količina sredstev • lastniki prevzemajo večje tveganje	• vračilo glavnice • plačilo obresti • večje finančno tveganje

💡 **Uspešna podjetja običajno uporabljajo premišljeno kombinacijo lastnih in tujih virov financiranja.**

Podjetja za svoje delovanje in rast potrebujejo kapital. Količina potrebnih sredstev in viri financiranja se skozi razvoj podjetja spreminjajo. Na začetku podjetja običajno uporabljajo lastna sredstva, v kasnejših fazah pa se pogosto vključijo banke, vlagatelji ali drugi zunanji viri financiranja. Finančni življenjski cikel podjetja prikazuje, kako se potrebe po kapitalu spreminjajo od nastanka ideje do zrelega podjetja.



Slika 17: Finančni življenjski cikel podjetja

11.2 Kako podjetje porablja in ustvarja denar?

Vsako podjetje pri svojem delovanju porablja denar. Stroški nastanejo zaradi nakupa materiala, uporabe prostorov, plačila zaposlenih, oglaševanja in drugih dejavnosti, ki so potrebne za poslovanje.

Stroški (odhodki) predstavljajo porabo virov, ki je potrebna za ustvarjanje izdelkov ali storitev. Delimo jih na fiksne in variabilne stroške.

Tabela 46: Primerjava vrste stroškov

	Fiksni stroški	Variabilni stroški
Lastnost:	Ostajajo enaki ne glede na količino proizvodnje ali prodaje. Podjetje jih mora plačevati tudi takrat, ko ne proda nobenega izdelka.	Spreminjajo se glede na količino proizvodnje ali prodaje. Več kot podjetje proizvede ali proda, višji so variabilni stroški.
Primeri:	- najemnina, - zavarovanje, - internet, - naročnine.	- surovine, - embalaža, - gorivo za dostavo, - provizije od prodaje.

💡 **Uspešna podjetja iščejo ravnovesje med stroški in prihodki. Ni pomembno le, koliko prodajo, temveč tudi koliko jih poslovanje stane.**

Prihodki so denarna sredstva, ki jih podjetje ustvari s svojo dejavnostjo (prodaja izdelka ali storitve). Če ima podjetje prihodek pa še ne pomeni, da ima tudi dobiček.

Višina prihodkov je odvisna od:

- prodajne cene,
- količine prodanih izdelkov ali storitev,
- števila kupcev.

Primer:

Podjetje proda: 500 paketov piškotov po 4 €

Prihodki znašajo: **$500 \times 4 \text{ €} = 2.000 \text{ €}$**

Podjetja strmiijo k povečanju prihodkov s/z:

- s prodajo več izdelkov,
- z višjo prodajno ceno,
- z vstopom na nove trge,
- z razvojem novih izdelkov ali storitev.

Podjetje posluje uspešno takrat, ko so prihodki višji od stroškov. Temu pa pravimo **dobiček**.

$$\text{Dobiček} = \text{Prihodki} - \text{Stroški}$$

Primer:

Prihodki: 5.000 €

Stroški: 3.800 €

Dobiček: 1.200 €

Dobiček podjetju omogoča:

- nadaljnji razvoj,
- nakup nove opreme,
- širitev poslovanja,
- ustvarjanje finančne varnosti.

Podjetje lahko del dobička izplača lastnikom, del pa ga nameni za nadaljnji razvoj.

Če so stroški višji od prihodkov, podjetje posluje z izgubo.

Primer:

Prihodki: 3.000 €

Stroški: 4.000 €

Izguba: 1.000 €

11.3 Izkaz poslovnega izida (IPI)

IPI prikazuje uspešnost poslovanja podjetja v določenem obdobju, na primer v enem mesecu ali enem letu. Iz njega lahko razberemo, koliko prihodkov je podjetje ustvarilo, koliko stroškov je imelo ter ali je poslovalo z dobičkom ali izgubo.

$$\text{Prihodki} - \text{Stroški} = \text{Poslovni izid}$$

Tabela 47: Najpogostejše postavke v IPI

Prihodki	Stroški
Prodaja izdelkov	Material in surovine
Prodaja storitev	Storitve (oglaševanje, tiskanje letakov, poštne in računovodske storitve, najem ...)
Donacije in sponzorstva	Delo (plača)
Drugi prihodki (nagrade, subencije ...)	Amortizacija (postopno zmanjšanje vrednosti opreme zaradi uporabe in staranja)
	Davek na dobiček

Podjetje mora najprej pokriti vse svoje stroške. Šele nato začne ustvarjati dobiček. Temu trenutku, ko so prihodki enaki stroškom, imenujemo **točka preloma**.

Primer:

Stojnica = 50 €

Dobiček na izdelku = 2 €

$50 \text{ €} \div 2 \text{ €} = 25$ izdelkov

☞ prodati moramo 25 izdelkov.

Prihodki < Stroški → Izguba

Prihodki = Stroški → Točka preloma

Prihodki > Stroški → Dobiček

Točka preloma pomaga podjetniku ugotoviti:

- koliko izdelkov mora prodati,
- kdaj začne ustvarjati dobiček,
- ali je poslovna ideja finančno smiselna.

11.4 Bilanca stanja

Medtem ko IPI prikazuje uspešnost poslovanja v določenem obdobju, **bilanca stanja prikazuje finančno stanje podjetja na določen dan**. Bilanca stanja prikazuje kaj podjetje ima in od kod je podjetje dobilo sredstva.

Tabela 48: Sestavna elementa bilance stanja

	Aktiva	Pasiva
Lastnost:	Aktiva prikazuje vse premoženje podjetja.	Pasiva prikazuje vire financiranja podjetja.
Primeri:	• denar, • zaloge, • oprema, • vozila, • nepremičnine, • terjatve do kupcev.	• kapital, • dobiček, • posojila, • obveznosti do dobaviteljev, • obveznosti do države.

Vsako podjetje mora upoštevati:

$$\text{AKTIVA} = \text{PASIVA}$$

To pomeni, da mora biti vrednost premoženja podjetja vedno enaka vrednosti virov financiranja.

Oba izkaza sta med seboj povezana.

- IPI prikazuje, kako uspešno podjetje posluje.
- Bilanca stanja prikazuje finančno stanje podjetja.

Če podjetje ustvari dobiček, se ta poveča v pasivi bilance med kapitalom podjetja.

💡 IPI prikazuje dogajanje v določenem obdobju, bilanca stanja pa fotografijo podjetja na izbrani dan.

11.4.4 Razdelitev prihrankov glede na časovni horizont

Pri upravljanju denarja je pomembno, da prihranke razporedimo glede na to, kdaj jih bomo potrebovali. Denar za vsakodnevne stroške mora biti hitro dostopen, medtem ko lahko sredstva za dolgoročne cilje namenimo varčevanju ali naložbam. Takšno razporejanje pogosto ponazorimo s sistemom treh vreč.



Slika 18: Sistem treh vreč denarja

Naložbe se razlikujejo glede na tveganje in pričakovani donos. Položaj posamezne naložbe na grafu prikazuje, koliko tveganja običajno prevzamemo in kakšen donos lahko pričakujemo. Posebej zanimive so naložbe, ki omogočajo razmeroma visok donos ob zmernem tveganju, saj predstavljajo ugodno razmerje med tveganjem in donosom.

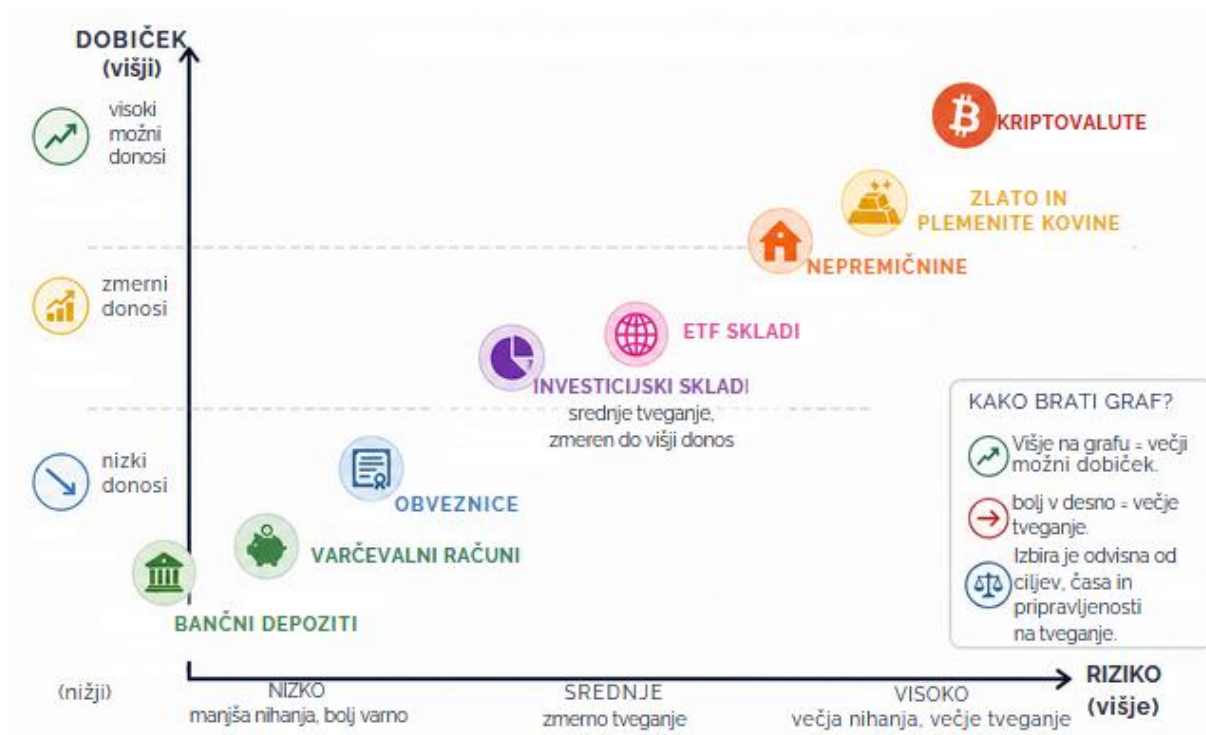
Pri izbiri naložb moramo upoštevati, kdaj bomo denar potrebovali. Sredstva, namenjena tekočemu poslovanju ali kratkoročnim ciljem, morajo biti hitro dostopna in zato običajno sodijo med varnejše naložbe. Nasprotno pa si lahko pri dolgoročnih naložbah privoščimo nekoliko več tveganja, saj imamo dovolj časa, da morebitna nihanja na trgu nadomestimo z dolgoročno rastjo vrednosti.

Primeri:

Denar, ki ga bomo potrebovali v naslednjih mesecih → bančni račun, depozit,

kratkoročne oblike varčevanja.

Denar, ki ga ne bomo potrebovali več let → ETF skladi, delnice, nepremičnine in druge dolgoročne naložbe.



Slika 19: Naložbe - riziko in dobiček

Ko podjetje ustvari dobiček, se mora odločiti, kako ga bo uporabilo. Del dobička lahko izplača lastnikom, del pa nameni za nadaljnji razvoj podjetja.

Najpogostejši načini uporabe dobička so:

Ponovno vlaganje v podjetje	Izplačilo lastnikom	Oblikovanje rezerv
Podjetje lahko dobiček uporabi za: nakup nove opreme, razvoj novih izdelkov, širitev poslovanja, zaposlovanje novih sodelavcev. To imenujemo reinvestiranje dobička .	Del dobička se lahko izplača lastnikom podjetja. Pri delniških družbah se takšno izplačilo imenuje dividenda .	Podjetje lahko del dobička shrani za prihodnje investicije ali nepredvidene stroške. Takšna sredstva predstavljajo finančno varnost podjetja.

💡 Dobiček ni namenjen le nagrajevanju lastnikov, temveč tudi razvoju in dolgoročni uspešnosti podjetja.

12 Finančno računanje v podjetju

Pred začetkom poslovanja mora podjetje oceniti:

- koliko denarja potrebuje,
- koliko bo porabilo,
- koliko bo zasluţilo,
- kdaj bo začelo ustvarjati dobiček.

💡 Podjetje lahko ustvarja dobiček, vendar zaradi pomanjkanja denarja vseeno zaide v težave. Zato moramo spremljati tako dobiček kot denarni tok.

V nadaljevanju bomo spoznali najpogostejše finančne kazalnike, ki jih podjetniki uporabljajo pri načrtovanju in spremljanju poslovanja.

Tabela 49: Finančni kazalniki

Kazalnik	Formula
Prihodki	količina × cena
Dobiček	prihodki – stroški
Marža	prodajna cena – nabavna cena
ROI	(dobiček ÷ vložek) × 100
Točka preloma	stroški ÷ dobiček na enoto

12.1 Osební proračun

Osební proračun je načrt prihodkov in odhodkov posameznika za določeno obdobje, najpogosteje za mesec dni. Pomaga nam spremljati porabo denarja, načrtovati nakupe in varčevati za prihodnje cilje.

$$\text{Prihranek} = \text{prihodki} - \text{odhodki}$$

Primer:

Maja v enem mesecu prejme: • žepnina: 80 € • rojstnodnevno darilo: 50 € • pomoč pri delu doma: 30 € Skupni prihodki = 160 €	Njeni odhodki: • malica: 40 € • kino: 20 € • oblačila: 50 € • telefon: 10 € Skupni odhodki = 120 €	Prihranek = 160 € – 120 € = 40 €
--	---	--

💡 **Nasvet:** Proračun ni pomemben le za podjetja. Tudi posamezniki laţje doseţejo svoje finančne cilje, če spremljajo prihodke, odhodke in prihranke.

1. Ana prejme 60 € žepnine. Za kino porabi 12 €, za malico pa 18 €. Koliko denarja ji ostane?
2. Luka prejme 70 € žepnine in 20 € za pomoč pri košnji. Porabi 30 € za oblačila in 15 € za športne aktivnosti. Koliko denarja mu ostane?
3. Sara ima mesečne prihodke 120 €. Njeni odhodki znašajo 85 €. Kolikšen je njen mesečni prihranek?
4. Tim prejme 80 € žepnine in 40 € rojstnodnevnega denarja. Porabi 25 € za kino, 30 € za oblačila in 20 € za telefon. Koliko denarja mu ostane?
5. Neţa ţeli kupiti slušalke za 180 €. Vsak mesec lahko privarčuje 30 €. Po koliko mesecih

bo zbrala dovolj denarja?

6. Jan prejme 100 € mesečno. Njegovi odhodki znašajo 25 € za malico, 15 € za telefon in 30 € za prosti čas. Kolikšen delež prihodkov privarčuje?

7. Eva vodi mesečni proračun

Prihodki	Znesek
Žepnina	80 €
Počitniško delo	150 €
Odhodki	Znesek
Oblačila	60 €
Telefon	15 €
Prevoz	30 €
Prosti čas	50 €

Izračunaj:

- a) skupne prihodke,
- b) skupne odhodke,
- c) prihranek.

8. Marko želi v treh mesecih privarčevati 300 € za novo kolo. Vsak mesec prejme 140 €, odhodki pa znašajo 60 €. Ali bo dosegel cilj?

9. Maja ima naslednji mesečni proračun:

Prihodki	Znesek
Žepnina	70 €
Delo med vikendi	120 €
Odhodki	Znesek
Telefon	15 €
Malica	40 €
Oblačila	60 €
Prosti čas	50 €

Koliko denarja lahko vsak mesec nameni za varčevanje?

10. Dijak želi kupiti računalnik za 900 €. Trenutno ima privarčevanih 250 €.

Vsak mesec prejme:

- 100 € žepnine,
- 80 € za občasno delo.

Njegovi mesečni odhodki znašajo 70 €.

Izračunaj:

- mesečni prihranek,
- koliko denarja mora še privarčevati,
- po koliko mesecih bo lahko kupil računalnik.

12.2 Davek na dodano vrednost (DDV)

DDV je posredni davek, ki ga plača končni kupec, podjetja pa ga pobirajo in nakazujejo državi.

Pri izračunih moramo razlikovati med:

- **neto ceno** – cena brez DDV,
- **DDV** – znesek davka,
- **bruto ceno** – cena z DDV.

$$\text{DDV} = \text{neto cena} \times \text{stopnja DDV}$$

$$\text{Bruto cena} = \text{neto cena} + \text{DDV}$$

ali

$$\text{Bruto cena} = \text{neto cena} \times (1 + \text{stopnja DDV})$$

$$\text{Neto cena} = \text{bruto cena} \div (1 + \text{stopnja DDV})$$

Naloge:

1. Kozarec marmelade stane 10 € brez DDV. Obračunava se 22 % DDV. Kolikšna je bruto cena?
 2. Prodajamo knjigo po neto ceni 15 €. DDV znaša 5 %. Kolikšna je bruto cena?
 3. Nočitev v apartmaju stane 80 € brez DDV. DDV znaša 9,5 %. Kolikšna je bruto cena?
 4. Frizerska storitev stane 50 € brez DDV. DDV znaša 22 %. Izračunaj znesek DDV in bruto ceno.
 5. Račun za knjige znaša 52,50 € z DDV. DDV znaša 5 %. Izračunaj neto ceno in znesek DDV.
 6. Hotelska storitev stane 219 € z DDV. DDV znaša 9,5 %. Izračunaj neto ceno in znesek DDV.
 7. Prodajamo:
 - 100 kozarcev marmelade po 8 € neto (22 % DDV),
 - 50 knjig po 20 € neto (5 % DDV).
- Koliko znaša:
- skupna neto vrednost prodaje,
 - skupni DDV,
 - skupna bruto vrednost prodaje?
8. Podjetje je opravilo:
 - storitve v vrednosti 1.200 € neto (22 % DDV),
 - nastanitve v vrednosti 800 € neto (9,5 % DDV).

Kolikšna je skupna bruto vrednost prodaje?

9. V trgovini smo prodali:

- 20 knjig po 25 € bruto (5 % DDV),
- 30 turističnih vodnikov po 18 € bruto (5 % DDV).

Kolikšna je:

- skupna bruto vrednost,
- skupna neto vrednost,
- skupni DDV?

10. Podjetje je v enem mesecu ustvarilo:

Izdelek ali storitev	Neto vrednost	DDV
Marmelada	1.500 €	22 %
Knjige	800 €	5 %
Nastanitve	1.200 €	9,5 %

Izračunaj:

- DDV za vsako postavko,
- skupni DDV,
- skupno bruto vrednost prodaje.

12.3 Proračun

Proračun je načrt prihodkov in stroškov za določeno obdobje.

Tabela 50: Primer proračuna

Prihodki	Znesek
Prodaja marmelade	1.000 €
Stroški	Znesek
Surovine	300 €
Embalaža	150 €
Promocija	100 €
Skupaj	550 €

Načrtovani dobiček = 1.000 € – 550 € = 450 €

Naloge:

1. Dijaško podjetje proda 50 kozarcev marmelade po 4 €. Koliko znašajo prihodki?
2. Prodajamo obeske po 5 € in ključke po 3 €. Prodali smo 100 obeskov in 100 ključev. Koliko znašajo skupni prihodki?
3. Dijaško podjetje ustvari 800 € prihodkov. Stroški znašajo 550 €. Kolikšen je dobiček?
4. Za izdelavo 100 kozarcev marmelade smo porabili:
 - 150 € za surovine,
 - 100 € za embalažo,
 - 50 € za promocijo,
 - 50 € za najem stojnice.

Kolikšni so skupni stroški?

5. Prodali smo 120 kozarcev marmelade po 5 €. Stroški znašajo 420 €. Kolikšen je dobiček?
6. Na začetku meseca imamo 300 €. Nato:
 - prodamo izdelke za 600 €,
 - kupimo material za 250 €,
 - za promocijo porabimo 50 €.

Koliko denarja imamo ob koncu meseca?

7. Za šolski bazar načrtujemo:
 - 200 € za material,
 - 80 € za embalažo,
 - 70 € za promocijo,

- 50 € za najem stojnice.

Kolikšen proračun potrebujemo?

8. Podjetje ima na voljo 500 €. Za material porabi 220 €, za embalažo 110 €, za promocijo 90 € in za najem stojnice 130 €. Ali je podjetje prekoračilo proračun? Če ga je, za koliko?

9. Prodajamo domače piškote po 4 €. Prodali smo 250 paketov. Stroški znašajo:

- 300 € za sestavine,
- 150 € za embalažo,
- 100 € za promocijo.

Kolikšni so prihodki, stroški in dobiček?

10. Dijaško podjetje ima začetni kapital 400 €. Stroški znašajo:

- 150 € za sestavine,
- 80 € za embalažo,
- 40 € za promocijo,
- 50 € za najem stojnice.

Na sejmu prodaja 120 paketov piškotov po 4,50 €.

Izračunaj:

- skupne stroške,
- prihodke,
- dobiček,
- koliko denarja ostane podjetju po sejmu.

12.4 Denarni tok (Cash Flow)

Denarni tok prikazuje gibanje denarja v podjetju.

$$\text{Končno stanje} = \text{Začetno stanje} + \text{Prejemki} - \text{Izdatki}$$

Tabela 51: Primer denarnega toka

Dogodek	Znesek
Začetno stanje	300 €
Prodaja	+500 €
Nakup materiala	-250 €
Promocija	-50 €

Končno stanje:

$$300 \text{ €} + 500 \text{ €} - 250 \text{ €} - 50 \text{ €} = 500 \text{ €}$$

💡 Podjetje lahko ustvari dobiček, vendar nima dovolj denarja za plačilo računov. Zato je spremljanje denarnega toka zelo pomembno.

Naloge:

1. Podjetje ima na začetku 100 €. Proda izdelke za 50 € in kupi material za 30 €. Koliko denarja ima ob koncu?

2. Na začetku meseca imamo 200 €. Prodamo izdelke za 120 €, za promocijo pa porabimo 40 €. Koliko denarja imamo ob koncu meseca?

3. Podjetje začne s 300 €. V enem tednu:

- proda izdelke za 250 €,
- kupi material za 100 €,
- plača najemnino stojnice 50 €.

Kolikšno je končno stanje?

4. Dijaško podjetje ima na računu 500 €. Prejme:

- 300 € od prodaje,
- 100 € od prodaje delnic.

Porabi:

- 250 € za material,
- 80 € za promocijo.

Koliko denarja ostane?

5. Podjetje začne mesec s 400 €. V mesecu:

- prejme 600 € od prodaje,
- kupi embalažo za 120 €,
- kupi material za 250 €,
- porabi 50 € za oglaševanje.

Kolikšno je stanje ob koncu meseca?

6. Na začetku imamo 800 €. Podjetje:

- prejme 500 € od prodaje,
- prejme 200 € od sponzorja,
- porabi 350 € za material,
- porabi 100 € za promocijo,
- porabi 150 € za prevoz.

Kolikšno je končno stanje?

7. Dijaško podjetje ima na začetku 250 €. V enem mesecu:

- proda marmelado za 450 €,
- proda piškote za 300 €,
- kupi surovine za 280 €,
- kupi embalažo za 90 €,
- plača najemnino stojnice 60 €.

Koliko denarja ima ob koncu meseca?

8. Podjetje začne poslovanje s 1.000 €. V prvem mesecu:

- prejme 700 € od prodaje,
- prejme 300 € od prodaje delnic,
- porabi 450 € za material,
- porabi 180 € za promocijo,
- porabi 120 € za embalažo,
- porabi 150 € za prevoz.

Kolikšno je končno stanje denarja?

9. Na začetku meseca imamo 600 €. Med mesecem:

- prodamo izdelke za 900 €,
- kupimo material za 350 €,
- kupimo embalažo za 120 €,
- plačamo promocijo 80 €,
- plačamo najemnino stojnice 100 €,
- vrnemo posojilo v višini 150 €.

Kolikšno je stanje ob koncu meseca?

10. Dijaško podjetje začne poslovanje s 500 € kapitala. V mesecu:

- proda izdelke za 1.200 €,
- prejme 300 € od delničarjev,
- kupi material za 450 €,
- kupi embalažo za 180 €,
- porabi 120 € za promocijo,
- plača najemnino stojnice 100 €,
- plača prevoz 50 €.

Izračunaj:

- skupne prejeme,
- skupne izdatke,
- končno stanje denarja.

12.5 Marža

Marža predstavlja razliko med nabavno in prodajno ceno izdelka ali storitve.

$$\text{Marža} = \text{prodajna cena} - \text{nabavna cena}$$

$$\text{Marža (\%)} = \text{marža} / (\text{nabavna cena}) \times 100$$

Primer:

Nabavna cena = 4 €

Prodajna cena = 6 €

Marža = 2 €

Marža % = 50 %

To pogosto mešajo z dobičkom.

Naloge:

1. Trgovina kupi svinčnik za 0,50 € in ga proda za 1,20 €. Kolikšna je marža?
2. Podjetje kupi obesek za 2 € in ga proda za 4,50 €. Kolikšna je marža?
3. Dijaško podjetje izdelava kozarec marmelade za 2,80 € in ga proda za 5 €. Kolikšna je marža na en kozarec?
4. Podjetje kupi majico za 8 € in jo proda za 15 €. Kolikšna je marža?
5. Trgovina kupi knjigo za 12 € in jo proda za 18 €. Kolikšna je marža?
6. Dijaško podjetje kupi material za izdelavo zapestnic za 40 €. Iz materiala izdelava 20 zapestnic, ki jih prodaja po 4 €. Izračunaj nabavno ceno ene zapestnice in maržo na eno zapestnico.
7. Podjetje kupi 100 steklenic soka po 1,80 € za kos. Prodajna cena ene steklenice znaša 3 €. Izračunaj maržo na eno steklenico in skupno maržo pri prodaji vseh steklenic.
8. Za izdelavo 50 kozarcev marmelade porabimo:
 - 120 € za surovine,
 - 30 € za embalažo.

Vsak kozarec prodamo za 5 €.

Izračunaj nabavno ceno enega kozarca in maržo na en kozarec.

9. Dijaško podjetje izdelava 80 paketov piškotov. Skupni stroški izdelave znašajo 240 €. Prodajna cena enega paketa znaša 5 €. Izračunaj nabavno ceno enega paketa, maržo na paket in skupno maržo vseh prodanih paketov.

10. Podjetje prodaja tri izdelke:

Izdelek	Nabavna cena	Prodajna cena
Marmelada	2,50 €	5,00 €
Piškoti	1,80 €	4,50 €
Zapestnica	3,00 €	8,00 €

Izračunaj:

- maržo za vsak izdelek,
- kateri izdelek ima največjo maržo,
- za koliko evrov je največja marža višja od najmanjše.

12.6 Donosnost naložbe (ROI)

ROI pokaže, kako uspešna je bila naložba.

$$\text{ROI} = (\text{Dobiček} \div \text{Vložek}) \times 100$$

Primer

- Vložek = 200 €
- Dobiček = 50 €

$$\text{ROI} = (50 \div 200) \times 100 = 25 \%$$

→ Donosnost naložbe znaša 25 %.

💡 **Razlaga za dijake:** Višji ROI pomeni, da podjetje iz istega vložka ustvari več dobička. Zato podjetniki ROI pogosto uporabljajo pri primerjanju različnih projektov, izdelkov ali naložb.

Naloge:

1. V izdelavo zapestnic vložimo 100 €. Po prodaji ustvarimo 20 € dobička. Kolikšen je ROI?
2. Za izdelavo marmelade vložimo 250 €. Ustvarimo 50 € dobička. Kolikšen je ROI?
3. Podjetje vложи 500 € v promocijo. Zaradi večje prodaje ustvari 150 € dobička. Kolikšen je ROI?
4. Za organizacijo šolskega bazarja vložimo 400 €. Po dogodku ustvarimo 120 € dobička. Kolikšen je ROI?
5. V nakup materiala vložimo 800 €. Dobiček znaša 240 €. Kolikšen je ROI?
6. Podjetje vложи 300 € v izdelavo piškotov. ROI znaša 40 %. Kolikšen dobiček je ustvarilo podjetje?
7. Za razvoj izdelka vložimo 1.000 €. ROI znaša 15 %. Kolikšen je dobiček?
8. Dijaško podjetje razmišlja o dveh projektih:

Projekt A

- vložek: 500 €
- dobiček: 100 €

Projekt B

- vložek: 800 €
- dobiček: 200 €

Izračunaj ROI za oba projekta in ugotovi, kateri je donosnejši.

9. Podjetje investira:

- 600 € v proizvodnjo,
- 200 € v promocijo.

Skupni dobiček znaša 320 €. Kolikšen je ROI?

10. Dijaško podjetje ima na voljo 1.000 €. Razmišlja o treh izdelkih:

Izdelek	Vložek	Dobiček
Sveče	400 €	80 €
Marmelada	600 €	180 €
Piškot	500 €	125 €

Izračunaj ROI za vsak izdelek in razvrsti izdelke od najbolj do najmanj donosnega.

11. Podjetje vложи 1.200 € v nov izdelek. Ustvari 240 € dobička.

- Izračunaj ROI.
- Kolikšen dobiček bi moralo ustvariti, da bi ROI znašal 30 %?
- Za koliko evrov bi moralo povečati dobiček?

12.7 Točka preloma (Break-even point)

Točka preloma pove, koliko izdelkov moramo prodati, da pokrijemo vse stroške poslovanja. Pri tej količini podjetje še ne ustvarja dobička, vendar tudi ne posluje z izgubo.

$$\text{Točka preloma} = \text{Skupni stroški} \div \text{Dobiček na enoto}$$

Primer

- Stroški = 500 €
- Prodajna cena = 5 €
- Strošek na izdelek = 3 €

Dobiček na enoto:

$$5 \text{ €} - 3 \text{ €} = 2 \text{ €}$$

Točka preloma:

$$500 \text{ €} \div 2 \text{ €} = 250 \text{ izdelkov}$$

→ Prodati moramo 250 izdelkov, da pokrijemo vse stroške.

💡 **Podjetniki pogosto uporabljajo točko preloma za odločanje o ceni izdelka, količini proizvodnje in načrtovanju poslovanja.** Večji kot je dobiček na enoto, hitreje podjetje doseže točko preloma.

Naloge:

1. Skupni stroški znašajo 100 €. Na vsakem prodanem izdelku zaslužimo 2 €. Koliko izdelkov moramo prodati, da dosežemo točko preloma?
2. Skupni stroški znašajo 250 €. Dobiček na enoto znaša 5 €. Kolikšna je točka preloma?
3. Prodajna cena izdelka znaša 8 €, strošek izdelka pa 5 €. Skupni stroški znašajo 300 €. Koliko izdelkov moramo prodati, da dosežemo točko preloma?
4. Prodajamo zapestnice po 6 €. Strošek izdelave ene zapestnice znaša 2 €. Skupni stroški poslovanja znašajo 200 €. Koliko zapestnic moramo prodati, da pokrijemo vse stroške?
5. Prodajna cena kozarca marmelade znaša 5 €. Strošek izdelave znaša 3 € na kozarec. Skupni stroški znašajo 500 €. Koliko kozarcev moramo prodati za dosego točke preloma?
6. Dijaško podjetje prodaja piškote po 4 €. Strošek izdelave enega paketa znaša 1,50 €. Skupni stroški znašajo 375 €. Koliko paketov mora prodati?
7. Podjetje prodaja majice po 15 €. Strošek ene majice znaša 9 €. Najemnina stojnice in promocija skupaj znašata 600 €. Koliko majic mora podjetje prodati, da doseže točko preloma?
8. Za izdelavo 100 kozarcev marmelade nastanejo naslednji stroški:
 - surovine: 150 €
 - embalaža: 100 €
 - promocija: 50 €

- najem stojnice: 50 €
- Prodajna cena kozarca znaša 5 €.

Kolikšna mora biti največja stroškovna cena enega kozarca, da bo točka preloma dosežena pri prodaji 200 kozarcev?

9. Podjetje prodaja tri vrste izdelkov:

Izdelek	Prodajna cena	Strošek na enoto
Marmelada	5 €	3 €
Piškoti	4 €	2 €
Zapestnica	8 €	5 €

Skupni stroški znašajo 600 €.

Izračunaj točko preloma za vsak izdelek posebej. Pri katerem izdelku je točka preloma najnižja?

10. Dijaško podjetje ima naslednje stroške:

- surovine: 300 €
- embalaža: 120 €
- promocija: 80 €
- najem stojnice: 100 €
- Skupni stroški znašajo 600 €.
- Prodajajo domače piškote po 5 €.
- Strošek izdelave enega paketa znaša 2 €.

Izračunaj:

- dobiček na enoto,
- točko preloma,
- koliko paketov morajo prodati, da ustvarijo 300 € dobička.

11. Podjetje prodaja marmelado.

Možnost A

- prodajna cena: 5 €
- strošek: 3 €
- skupni stroški: 500 €

Možnost B

- prodajna cena: 6 €
- strošek: 3 €
- skupni stroški: 500 €

Izračunaj točko preloma za obe možnosti. Katera prodajna cena omogoča hitrejše doseganje točke preloma?

12.8 Popusti

Podjetja pogosto uporabljajo popuste za povečanje prodaje, pridobivanje novih kupcev ali nagrajevanje zvestih kupcev. Popust pomeni znižanje prvotne cene izdelka ali storitve.

$$\text{Znesek popusta} = \text{redna cena} \times \text{stopnja popusta}$$

$$\text{Nova cena} = \text{redna cena} - \text{znesek popusta}$$

Primer

Redna cena športne majice znaša 50 €.

Podjetje ponuja 20 % popust.

Popust:

$$50 \text{ €} \times 20 \% = 10 \text{ €}$$

Nova cena:

$$50 \text{ €} - 10 \text{ €} = 40 \text{ €}$$

Kupec plača 40 €.

💡 **Namig:** Pri zaporednih popustih se odstotki ne seštevajo. Dva popusta po 10 % ne pomenita 20 % popusta, saj se drugi popust obračuna na že znižano ceno.

Naloge:

1. Majica stane 40 €. Trgovina ponuja 10 % popust. Koliko znaša nova cena?
 2. Knjiga stane 25 €. Kupec prejme 20 % popust. Koliko znaša popust in koliko znaša nova cena?
 3. Nahrbtnik stane 80 €. Ob akciji velja 15 % popust. Koliko znaša nova cena?
 4. Slušalke stanejo 120 €. Trgovina ponuja 25 % popust. Koliko evrov prihrani kupec?
 5. Športni copati stanejo 95 €. Na voljo je 30 % popust. Koliko znaša cena po popustu?
 6. Dijaško podjetje prodaja 50 kozarcev marmelade po 6 €. Vsem kupcem ponudi 10 % popust. Koliko znašajo prihodki po popustu?
 7. Trgovina prodaja 30 knjig po 20 €. Kupci prejmejo 5 % popust. Kolikšni so skupni prihodki po popustu?
 8. Jakna stane 150 €. Najprej je znižana za 20 %, nato pa še dodatno za 10 %. Koliko znaša končna cena?
- 💡 Pozor: drugi popust obračunamo na že znižano ceno.
9. Podjetje prodaja piškote po 5 € za paket. Ob akciji »15 % popust« prodaja 200 paketov. Izračunaj novo ceno paketa in skupne prihodke po popustu.
 10. Računalnik stane 1.200 €. Trgovina ponuja 10 % popust za vse kupce in dodatnih 5 % popust za člane kluba zvestobe. Koliko znaša končna cena za člana kluba?

11. Bonus – akcija 2 + 1 gratis

Pločevinka soka stane 2 €. Kupec izkoristi akcijo **2 + 1 gratis** in vzame 12 pločevink.

Izračunaj:

- koliko pločevink plača,
- koliko znaša račun,
- kolikšen odstotni popust dejansko prejme.

12.9 Obresti

Denar lahko hranimo na varčevalnem računu ali ga vložimo v naložbo. Banka nam za uporabo našega denarja izplača obresti. Obresti predstavljajo plačilo za uporabo denarja.

Višina obresti je odvisna od:

- višine vloženega zneska,
- obrestne mere,
- dolžine varčevanja.

$$\text{Obresti} = \text{glavnica} \times \text{obrestna mera}$$

Če je obrestna mera podana v odstotkih, jo pretvorimo v decimalno število:

$$5 \% = 0,05$$

$$\text{Končni znesek} = \text{glavnica} + \text{obresti}$$

Preprost izračun:

1000 € po 3 % vežemo za 1 leto.

Obresti = 30 €

Končna vrednost = 1030 €

💡 **Namig:** Pri obrestih vedno najprej izračunaj znesek obresti, nato pa po potrebi še končni znesek na računu. Pri vseh nalogah uporabljamo enostavno obrestovanje za obdobje enega leta.

Naloge:

1. Na varčevalni račun položimo 100 €. Letna obrestna mera znaša 5 %. Koliko znašajo obresti po enem letu?
2. Na račun položimo 500 €. Letna obrestna mera znaša 3 %. Kolikšen je končni znesek po enem letu?
3. Na račun položimo 800 €. Letna obrestna mera znaša 4 %. Koliko znašajo obresti?
4. Na račun položimo 1.500 €. Letna obrestna mera znaša 2 %. Kolikšen je končni znesek po enem letu?
5. Na račun položimo 2.000 €. Letna obrestna mera znaša 6 %. Koliko obresti prejmemo po enem letu?
6. Po enem letu prejmemo 75 € obresti. Na računu smo imeli 1.500 €. Kolikšna je bila obrestna mera?
7. Na račun položimo 3.000 €. Letna obrestna mera znaša 3 %. Kolikšen bo končni znesek po enem letu?
8. Dijak vloži 500 € prihrankov. Letna obrestna mera znaša 2,5 %. Koliko denarja bo imel po enem letu?

9. Podjetje začasno naloži 10.000 €. Letna obrestna mera znaša 4 %. Koliko znašajo obresti in kolikšen bo končni znesek po enem letu?

10. Maja ima 2.500 € prihrankov. Razmišlja med dvema bankama:

- Banka A: 2 % letna obrestna mera
- Banka B: 3,5 % letna obrestna mera

Izračunaj:

- obresti pri banki A,
- obresti pri banki B,
- pri kateri banki bo zaslužila več in za koliko.

11. Na voljo imaš 5.000 €.

- **Možnost A:** 2 % letna obrestna mera
- **Možnost B:** 4 % letna obrestna mera

Izračunaj:

- obresti pri obeh možnostih,
- razliko med njima,
- za koliko odstotkov so obresti pri možnosti B višje.

12.10 Obrestno-obrestni račun

Pri navadnem obrestovanju se obresti vedno izračunajo samo od začetne glavnice.

Pri **obrestno-obrestnem računu** pa se obresti vsako leto prištejejo glavnici. Naslednje leto zato obresti računamo od večjega zneska.

Zaradi tega prihranki rastejo vedno hitreje.

$$K_n = K_0 \times (1+p)^n$$

kjer je:

- K_0 = začetna glavnica,
- K_n = končni znesek,
- p = obrestna mera (v decimalni obliki),
- n = število let.

Primer:

Na račun položimo 1.000 €. Letna obrestna mera znaša 5 %. Denar pustimo na računu 3 leta.

$$1000 \times (1+0,05)^3 = 1000 \times 1,157625 = 1.157,63\text{€}$$

Po treh letih imamo na računu **1.157,63 €**.

Skupne obresti znašajo:

$$1.157,63 - 1.000 = 157,63\text{€} \quad 1.157,63 - 1.000 = 157,63\text{€} \quad 1.157,63 - 1.000 = 157,63\text{€}$$

💡 **Zanimivost:** Albert Einstein naj bi obrestno-obrestni račun poimenoval »osmo čudo sveta«. Daljše kot je obdobje varčevanja, večja je razlika med navadnim in obrestno-obrestnim računom.

Naloge:

1. Na račun položimo 100 €. Letna obrestna mera znaša 5 %. Koliko denarja bomo imeli po enem letu?
2. Na račun položimo 500 €. Letna obrestna mera znaša 4 %. Koliko denarja bomo imeli po dveh letih?
3. Na račun položimo 1.000 €. Letna obrestna mera znaša 3 %. Koliko denarja bomo imeli po treh letih?
4. Na račun položimo 800 €. Letna obrestna mera znaša 6 %. Koliko denarja bomo imeli po dveh letih?
5. Na račun položimo 2.000 €. Letna obrestna mera znaša 5 %. Koliko znaša končni znesek po petih letih?
6. Dijak vloži 1.500 €. Letna obrestna mera znaša 4 %. Koliko znašajo skupne obresti po treh letih?

7. Podjetje naloži 5.000 €. Letna obrestna mera znaša 3 %. Kolikšen bo končni znesek po štirih letih?

8. Na račun položimo 3.000 €. Letna obrestna mera znaša 2,5 %. Koliko denarja bomo imeli po šestih letih?

9. Maja ima 2.000 € prihrankov. Banka A ponuja 2 % letno obrestno mero. Banka B ponuja 4 % letno obrestno mero. Kolikšen bo končni znesek po petih letih pri vsaki banki? Pri kateri banki bo privarčevala več?

10. Dijaško podjetje vloži 10.000 €. Letna obrestna mera znaša 5 %. Izračunaj:

a) končni znesek po 10 letih,

b) skupne obresti,

c) za koliko odstotkov se je povečala začetna glavnica.

11. Bonus – primerjava navadnega in obrestno-obrestnega računa

Na račun položimo 1.000 €.

Letna obrestna mera znaša 5 %.

Denar hranimo 5 let.

Izračunaj:

- končni znesek pri navadnem obrestovanju,
- končni znesek pri obrestno-obrestnem računu,
- razliko med obema načinoma varčevanja.

12.11 Inflacija

Cene izdelkov in storitev se skozi čas spreminjajo. Včasih se večina cen zvišuje, včasih pa znižuje. Ti pojavi vplivajo na kupno moč prebivalcev, poslovanje podjetij in celotno gospodarstvo.

$$\text{Stopnja inflacije} = \frac{\text{nova cena} - \text{stara cena}}{\text{stara cena}} \times 100$$

Primer:

Cena mleka se je zvišala z 1,50 € na 1,65 €.

$$(1,65 - 1,50) / 1,50 \times 100 = 10\%$$

Stopnja inflacije znaša **10 %**.

💡 Povezava s finančno pismenostjo: Pri varčevanju ni pomembno le, koliko obresti prejmemo, temveč tudi, kako hitro rastejo cene. Če so obresti nižje od inflacije, se kupna moč naših prihrankov zmanjšuje. To je eden najpomembnejših konceptov osebnih financ.

Naloge:

1. Cena kruha se je zvišala z 2 € na 2,20 €. Izračunaj stopnjo inflacije.
 2. Cena mleka se je zvišala z 1,50 € na 1,80 €. Kolikšna je stopnja inflacije?
 3. Cena športnih copat se je zvišala s 60 € na 66 €. Izračunaj stopnjo inflacije.
 4. Cena telefona se je znižala z 500 € na 450 €. Kolikšna je stopnja deflacije?
 5. Cena televizorja se je znižala z 800 € na 720 €. Kolikšna je stopnja deflacije?
 6. Lani je kosilo v restavraciji stalo 12 €, letos pa 13,20 €. Kolikšna je stopnja inflacije?
 7. Za 100 € smo lani kupili 50 litrov goriva. Letos lahko za isti znesek kupimo le 45 litrov. Ali se je kupna moč denarja povečala ali zmanjšala?
 8. Dijak ima na varčevalnem računu 1.000 €. Banka mu izplača 2 % obresti, inflacija pa znaša 4 %. Ali se je njegova kupna moč povečala ali zmanjšala?
 9. Cena računalnika se je v treh letih spremenila:
 - leto 1: 1.000 €
 - leto 2: 1.100 €
 - leto 3: 1.210 €
- Izračunaj stopnjo inflacije med:
- 1. in 2. letom,
 - 2. in 3. letom.
10. Maja ima 5.000 € prihrankov. Letna inflacija znaša 5 %. Kolikšna je kupna moč njenih prihrankov po enem letu, če denarja ne obrestuje?

12.12 Delnice in dividende

Podjetja lahko pridobijo začetni kapital s prodajo delnic. Delničarji postanejo solastniki podjetja in sodelujejo pri njegovem uspehu.

Če podjetje posluje uspešno, lahko del dobička razdeli med delničarje. Takšno izplačilo imenujemo **dividenda**.

Dividenda na delnico = znesek za dividende ÷ število delnic

Dividenda delničarja = število delnic × dividenda na delnico

Naloge:

1. Dijaško podjetje izda 100 delnic po 5 €. Koliko začetnega kapitala zbere?
2. Podjetje izda 200 delnic po 10 €. Alenka kupi 20 delnic. Kolikšen delež podjetja ima?
3. Podjetje ustvari 600 € dobička. Skupščina odloči, da bo polovico dobička namenila dividendam. Podjetje ima 100 delnic. Kolikšna je dividenda na delnico?
4. Podjetje ima 200 delnic. Ustvarilo je 1.000 € dobička. 40 % dobička nameni dividendam. Kolikšna je dividenda na delnico?
5. Podjetje ima 500 delnic. Ustvari 2.000 € dobička. Za dividende nameni 25 % dobička. Koliko dividend prejme delničar, ki ima 40 delnic?
6. Dijaško podjetje izda 300 delnic. Lastništvo je razdeljeno:
 - Sara: 90 delnic
 - Luka: 60 delnic
 - Nina: 30 delnic

ostali vlagatelji: 120 delnic

Podjetje ustvari 1.500 € dobička. Za dividende nameni 600 €. Koliko dividend prejme vsak od prvih treh delničarjev?

7. Podjetje ima 1.000 delnic. Ustvari 5.000 € dobička. Skupščina sprejme sklep:
 - 40 % dobička za razvoj podjetja,
 - 20 % za rezerve,
 - preostanek za dividende.

Kolikšna je dividenda na delnico?

8. Podjetje ima tri delničarje:

Delničar	Število delnic
Ana	120
Bor	80
Cene	50

Podjetje ima skupaj 500 delnic. Kolikšen lastniški delež ima vsak delničar?

9. Dijaško podjetje izda 400 delnic po 5 €. Ustvari 1.200 € dobička. Za dividende nameni 30 % dobička. Matej ima 50 delnic. Izračunaj:
 - začetni kapital podjetja,
 - skupni znesek dividend,

- dividendo na delnico,
- Matejevo dividendo.

10. Podjetje izda 1.000 delnic po 10 €. Lastništvo:

Delničar	Delnice
Alenka	250
Jakob	150
Mojca	100
Ostali vlagatelji	500

Podjetje ustvari 12.000 € dobička. Skupščina odloči:

- 50 % dobička ostane v podjetju,
- 50 % dobička se razdeli med delničarje.

Izračunaj:

- začetni kapital podjetja,
- znesek za dividende,
- dividendo na delnico,
- dividendo Alenke,
- dividendo Jakoba,
- dividendo Mojce.

Bonus – odločanje skupščine

Podjetje ustvari 8.000 € dobička. Direktor predlaga:

- možnost A: ves dobiček razdelimo delničarjem,
- možnost B: polovico dobička namenimo novemu stroju, polovico dividendam.

Podjetje ima 800 delnic.

Izračunaj dividendo na delnico pri obeh možnostih.

Nato razmisli: **Katera odločitev je boljša za dolgoročni razvoj podjetja?**

13 Letno poročilo

Ob koncu poslovnega leta podjetje pripravi **letno poročilo**, v katerem predstavi svoje poslovanje, dosežke in finančno stanje.

Letno poročilo je namenjeno lastnikom, vlagateljem, poslovnim partnerjem, bankam in drugim zainteresiranim javnostim.

Njegov namen je prikazati:

- kaj je podjetje v letu doseglo,
- kako uspešno je poslovalo,
- kakšno je njegovo finančno stanje,
- kakšni so načrti za prihodnost.



Slika 20: Elementi poslovnega poročila

14 Varstvo pri delu

Namen tega načrta je prepoznati tveganja pri delu ter določiti ukrepe, s katerimi jih bomo zmanjšali ali preprečili. Varstvo pri delu je pomemben del poslovanja vsakega podjetja, saj zagotavlja varno in zdravo delovno okolje za zaposlene, kupce in obiskovalce.

 FIZIKALNA TVEGANJA	 KEMUSKA TVEGANJA	 BIOLOŠKA TVEGANJA	 ERGONOMSKA TVEGANJA	 PSIHO-SOCIALNA TVEGANJA
PRIMERI • hrup • vibracije • vročina, mraz • sevanje • električni tok • slaba osvetlitev 	PRIMERI • čistila, razkužila • pesticidi • topila • kisline in baze • goriva 	PRIMERI • bakterije • virusi • plesni • paraziti • cvetni prah • živalski ugrizi 	PRIMERI • ponavljajoči se gibi • nepravilna drža • dolgotrajno sedenje • dvigovanje bremen • neustrezno delovno mesto 	PRIMERI • stres • preobremenjenost • mobing • slabi odnosi v kolektivu • negotovost zaposlitve 
POSLEDICE • opekline, ozeblnine • poškodbe sluha • utrujenost • električni udar • poškodbe vida 	POSLEDICE • draženje kože in oči • opekline • alergije • zastrupitve • poškodbe dihal 	POSLEDICE • okužbe • alergije • bolezni • zastrupitve 	POSLEDICE • bolečine v hrbtu, vratu, ramenih • vnetje sklepov in kit • utrujenost • sindrom karpalnega kanala • zmanjšana učinkovitost 	POSLEDICE • utrujenost • tesnoba • izgorelost • glavoboli • zmanjšana motivacija 
UKREPI • uporaba zaščitne opreme • primerna temperatura • prostorov • pravna osvetlitev • varna uporaba naprav • redni pregledi opreme 	UKREPI • zaščitne rokavice in maska • varnostni listi (VSL) • prezračevanje prostorov • pravilno shranjevanje • in označevanje kemikalij • upoštevanje navodil 	UKREPI • cepljenje (kjer je potrebno) • pravilno ravnanje z odpadki • higiena rok • razkuževanje • zaščitna obleka in rokavice 	UKREPI • pravna ergonomija delovnega mesta • odmori med delom • raztezne vaje • menjava delovnih nalog • pravilna drža telesa 	UKREPI • dobri odnosi v ekipi • jasna komunikacija • realna razporeditev dela • podpora vodstva • ravnovesje med delom in osebnim življenjem 
PRIMERI IZ DELOVNEGA OKOLJA 	PRIMERI IZ DELOVNEGA OKOLJA 	PRIMERI IZ DELOVNEGA OKOLJA 	PRIMERI IZ DELOVNEGA OKOLJA 	PRIMERI IZ DELOVNEGA OKOLJA 

Slika 21: Tveganja, posledice in urepi

Vsako podjetje mora skrbeti za varnost zaposlenih, kupcev in okolja. Z ustreznimi ukrepi zmanjšujemo možnost nezgod ter prispevamo k boljšemu počutju in večji učinkovitosti zaposlenih.

15 Literatura in viri

AJPES. Poslovni register Slovenije. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. <https://www.ajpes.si> (24. 6. 2026).

Davki in računovodstvo. Finančna uprava Republike Slovenije. <https://www.fu.gov.si> (24. 6. 2026).

European Commission. Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp). Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2016. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581> (24. 6. 2026).

European Union. Financial Literacy for Entrepreneurship. EU Academy. <https://academy.europa.eu/courses/financial-literacy-for-entrepreneurship> (24. 6. 2026).

JA Europe. Entrepreneurship Skills Pass (ESP). JA Europe, Brussels. <https://www.jaeurope.org/programmes/entrepreneurship-skills-pass> (24. 6. 2026).

Javna agencija SPIRIT Slovenija. Podjetništvo in podjetniške kompetence. <https://www.spiritslovenia.si> (24. 6. 2026).

Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. Podjetništvo in gospodarske družbe. <https://www.gov.si/podrocja/gospodarstvo> (24. 6. 2026).

Ministrstvo za finance Republike Slovenije. Finančna pismenost. <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-finance> (24. 6. 2026).

Obligacijski zakonik (OZ). Uradni list Republike Slovenije. <https://pisrs.si> (24. 6. 2026).

SPOT – Slovenska poslovna točka. Ustanovitev podjetja in poslovanje podjetij. <https://spot.gov.si> (24. 6. 2026).

Statistični urad Republike Slovenije (SURS). Inflacija, indeks cen življenjskih potrebščin in gospodarski kazalniki. <https://www.stat.si> (24. 6. 2026).

Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino. Intelektualna lastnina v Sloveniji. <https://www.gov.si/teme/intelektualna-lastnina> (24. 6. 2026).

Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino. Patenti, znamke, modeli in avtorska dela. <https://www.gov.si/podrocja/podjetnistvo-in-gospodarstvo/intelektualna-lastnina> (24. 6. 2026).

Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV-1). Uradni list Republike Slovenije. <https://pisrs.si> (24. 6. 2026).

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). Uradni list Republike Slovenije. <https://pisrs.si> (24. 6. 2026).

Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP). Uradni list Republike Slovenije. <https://pisrs.si> (24. 6. 2026).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Hoboken.

Strategyzer. Business Model Canvas. <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> (24. 6. 2026).

OECD. Financial Literacy and Financial Education. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/financial/education> (24. 6. 2026).

OECD. OECD/INFE Toolkit for Measuring Financial Literacy and Financial Inclusion. OECD Publishing, Paris, 2023. <https://www.oecd.org/financial/education> (24. 6. 2026).

16 Rešitve

Rešitve

Osebni proračun:

1 - 30 €; 2 - 45 €; 3 - 35 €; 4 - 45 €; 5 - 6 mesecev; 6 - 30 %; 7 - a) 230 €; b) 155 €, c) 75 €, 8 - ne, manjka mu 60 €; 9 - 25 €; 10 - a) 110 €; b) 650 €; c) 6 mesecev.

Davek na dodano vrednost

1 - 12,20 €; 2 - 15,75 €; 3 - 87,60 €; 4 - DDV 11 €; bruto cena 61 €; 5 - neto cena 50 €; DDV 2,50 €; 6 - neto cena 200 €; DDV 19 €; 7 - neto 1.800 €; DDV 226 €; bruto 2.026 €; 8 - 2.340 €; 9 - bruto 1.040 €; neto 990,48 €; DDV 49,52 €; 10 - marmelada DDV 330 €; knjige DDV 40 €; nastanitve DDV 114 €; skupni DDV 484 €; bruto 3.984 €.

Proračun

1 - 200 €; 2 - 800 €; 3 - 250 €; 4 - 350 €; 5 - 180 €; 6 - 600 €; 7 - 400 €; 8 - da, za 50 €; 9 - prihodki 1.000 €; stroški 550 €; dobiček 450 €; 10 - a) 320 €; b) 540 €; c) 220 €; d) 620 €.

Denarni tok

1 - 120 €; 2 - 280 €; 3 - 400 €; 4 - 570 €; 5 - 580 €; 6 - 900 €; 7 - 570 €; 8 - 1.100 €; 9 - 700 €; 10 - prejemki 1.500 €; izdatki 900 €; končno stanje 1.100 €.

Marža

1 - 0,70 €; 2 - 2,50 €; 3 - 2,20 €; 4 - 7 €; 5 - 6 €; 6 - nabavna cena 2 €; marža 2 €; 7 - marža na steklenico 1,20 €; skupna marža 120 €; 8 - nabavna cena 3 €; marža 2 €; 9 - nabavna cena 3 €; marža 2 €; skupna marža 160 €; 10 - marmelada 2,50 €; piškoti 2,70 €; zapestnica 5 €; največjo maržo ima zapestnica; višja je za 2,50 €.

Donosnost naložbe

1 - 20 %; 2 - 20 %; 3 - 30 %; 4 - 30 %; 5 - 30 %; 6 - 120 €; 7 - 150 €; 8 - Projekt A: 20 %; Projekt B: 25 %; donosnejši je Projekt B; 9 - 40 %; 10 - sveče 20 %; marmelada 30 %; piškoti 25 %; vrstni red: marmelada, piškoti, sveče; 11 - ROI 20 %; potreben dobiček 360 €; povečati mora za 120 €.

Točka preloma

1 - 50 izdelkov; 2 - 50 izdelkov; 3 - 100 izdelkov; 4 - 50 zapestnic; 5 - 250 kozarcev; 6 - 150 paketov; 7 - 100 majic; 8 - 2,50 € na kozarec; 9 - marmelada 300 kosov; piškoti 300 kosov; zapestnica 200 kosov; najnižja je zapestnica; 10 - dobiček na enoto 3 €; točka preloma 200 paketov; za 300 € dobička 300 paketov; 11 - možnost A: 250 kozarcev; možnost B: 166,67 oziroma 167 kozarcev; hitrejša je možnost B.

Popust

1 - 36 €; 2 - popust 5 €; nova cena 20 €; 3 - 68 €; 4 - 30 €; 5 - 66,50 €; 6 - 270 €; 7 - 570 €; 8 - 108 €; 9 - nova cena 4,25 €; prihodki 850 €; 10 - 1.026 €; 11 - plača 8 pločevink; račun 16 €; dejanski popust 33,33 %.

Obresti

1 - 5 €; 2 - 515 €; 3 - 32 €; 4 - 1.530 €; 5 - 120 €; 6 - 5 %; 7 - 3.090 €; 8 - 512,50 €; 9 - obresti 400 €; končni znesek 10.400 €; 10 - banka A 50 €; banka B 87,50 €; več pri banki B za 37,50 €; 11 - možnost A 100 €; možnost B 200 €; razlika 100 €; možnost B ima 100 % višje obresti.

Obrestno obrestni račun

1 - 105 €; 2 - 540,80 €; 3 - 1.092,73 €; 4 - 898,88 €; 5 - 2.552,56 €; 6 - 187,30 €; 7 - 5.627,54 €; 8 - 3.478,08 €; 9 - banka A: 2.208,16 €; banka B: 2.433,31 €; več pri banki B
10 - a) 16.288,95 €; b) 6.288,95 €; c) 62,89 %; 11 - navadno obrestovanje: 1.250 €; obrestno-obrestni račun: 1.276,28 €; razlika: 26,28 €.

Inflacija

1 - 10 %; 2 - 20 %; 3 - 10 %; 4 - 10 %; 5 - 10 %; 6 - 10 %; 7 - kupna moč se je zmanjšala; 8 - kupna moč se je zmanjšala; 9 - 1. do 2. leto: 10 %; 2. do 3. leto: 10 %; 10 - 4.761,90 €.

Delnice in dividende

1 - 500 €; 2 - 10 %; 3 - 3 €; 4 - 2 €; 5 - 40 €; 6 - Sara 180 €; Luka 120 €; Nina 60 €
7 - 2 €; 8 - Ana 24 %; Bor 16 %; Cene 10 %; 9 - začetni kapital 2.000 €; dividende 360 €; dividenda na delnico 0,90 €; Matejeva dividenda 45 €; 10 - začetni kapital 10.000 €; znesek za dividende 6.000 €; dividenda na delnico 6 €; Alenka 1.500 €; Jakob 900 €; Mojca 600 €; 11 - možnost A: 10 €; možnost B: 5 €; za dolgoročni razvoj je boljša možnost B.

KAZALO SLIK

Slika 3: Dva pomembna tokova v gospodarstvu	2
Slika 1: Maslowa hierarhija potreb.....	3
Slika 2: Delitev naših želja	4
Slika 4: Temeljni problemi gospodarstva.....	5
Slika 5: Košarica življenjskih potrebščin	7
Slika 6: Razvoj ekipe po fazah	11
Slika 7: Vloge v ekipi po Belbinu	12
Slika 8: Osnovne organizacijske sheme.....	13
Slika 9: Kaj vsebuje poslovni model?	27
Slika 10: Kaj vse oblikuje identiteto podjetja	28
Slika 11: Celostna grafična podoba BIC Ljubljana	31
Slika 12: Pravne oblike v Sloveniji.....	38
Slika 13: Pot od posameznika do podjetnika.....	39
Slika 14: Osebna izkaznica persone	48
Slika 15: Življenjski cikel produkta	49
Slika 16: Primeri psiholoških cen.....	54
Slika 17: Finančni življenjski cikel podjetja	62
Slika 18: Sistem treh vreč denarja.....	65
Slika 19: Naložbe - riziko in dobiček.....	66
Slika 20: Elementi poslovnega poročila.....	90
Slika 21: Tveganja, posledice in urepi	91

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med ponudbo in povpraševanjem	5
Tabela 2: Primerjava med inflacijo in deflacijo	6
Tabela 3: Merjenje BDP-ja	8
Tabela 4: Razlike med skupino in ekipo	10
Tabela 5: Primerjava homogenih in heterogenih timov	10
Tabela 6: Kompetence prihodnosti.....	12
Tabela 7: Razpored dela po delovnih mestih	13
Tabela 8: Mesta za objave o prostih delovnih mestih	15
Tabela 9: Razlika med življenjepisom in prošnjo.....	15
Tabela 10: Digitalna orodja v podjetju	16
Tabela 11: Primeri delovnih pogodb.....	17
Tabela 12: Ideja ali poslovna priložnost?	19
Tabela 13: Tržno in tehnološko vrednotenje poslovnih idej	22
Tabela 14: Najpogostejše oblike intelektualne lastnine	22
Tabela 15: Prednosti in slabosti lokalne smooskrbe.....	24
Tabela 16: Lastnosti načela ljudje - planet - dobiček (People - Planet - Profit)	24
Tabela 17: Sestavni elementi CANVAS-a	26
Tabela 18: Simbolika barv	32
Tabela 19: Primerjava različnih oblik logotipov	33
Tabela 20: Skriti pomen uporabljene oblike logotipov.....	33
Tabela 21: Elementi dobrega pitch-a	36
Tabela 22: Zakaj raziskujemo trg?	40
Tabela 23: Metode raziskave trga	40
Tabela 24: Najpogostejše primarne metode raziskave trga	41
Tabela 25: Najpogostejše sekundarne metode raziskave trga	41
Tabela 26: Razlike med izdelkom in storitvijo	43
Tabela 27: Lastnosti uspešnega izdelka ali storitve	43
Tabela 28: Koraki razvoja podjetniškega produkta	43
Tabela 29: Primerjava med marketingom in prodajo	46
Tabela 30: Najpogostejša segmentacija kupcev	46
Tabela 31: Sedem elementov tržnega spleta.....	50
Tabela 32: Funkcije embalaže.....	51

Tabela 33: Najpogostejši elementi v deklaraciji	51
Tabela 34: Dejavniki, ki vplivajo na določitev cene produkta	52
Tabela 35: Primeri poslovnih rezultatov	53
Tabela 36: Najpogostejše DDV stopnje v Sloveniji l.2026	55
Tabela 37: Različne dolžine prodajnih poti.....	55
Tabela 38: Udeleženci v prodajni poti	56
Tabela 39: Orodja promocije	56
Tabela 40: Katero promocijsko orodje uporabiti?.....	57
Tabela 41: Promocijski mediji	57
Tabela 42: Najpogostejši prodajni modeli	59
Tabela 43: Push in pull strategija	59
Tabela 44: Koraki prodajnega procesa	60
Tabela 45: Primerjava med lastnim in tujim financiranjem	61
Tabela 46: Primerjava vrste stroškov	62
Tabela 47: Najpogostejše postavke v IPI	64
Tabela 48: Sestavna elementa bilance stanja.....	64
Tabela 49: Finančni kazalniki	67
Tabela 50: Primer proračuna	71
Tabela 51: Primer denarnega toka	72