

## MODUL 2: Uporaba pravil poslovanja

Preveč bodočih podjetnikov – tudi tistih v svobodnem poklicu – verjame, da običajna pravila poslovanja zanje ne veljajo. Žal pa to seveda ne drži. Pravila poslovanja, podobno kot znanstvene zakonitosti, veljajo v enaki meri za vse vrste podjetij, ne glede na velikost, poreklo, državo, sektor ali podjetnike, ki za podjetje skrbijo.

### Obstaja deset pravil.

Na prvi pogled so preprosta – potrebno se je le držati »zdrave pameti«. Prav to tudi predstavljajo – stoletja zdrave pameti stojijo za njimi. Skozi stoletja so pravila izpopolnjevali podjetniki sami.

Poglejmo si, kakšne resnice stojijo za njimi in kako jih je mogoče uporabiti v majhnih podjetjih.

#### **Pravilo 1**

##### **Potrebuje nekaj, kar boste prodajali.**

Podobno kot je nemogoče poslovati brez kupcev, je nemogoče poslovati tudi, če nimate nečesa, kar bodo vaši kupci kupili. Ni pomembno, če gre za izdelek ali storitev – le da imate nekaj, kar lahko prodate. Sami dobro poznate svoj izdelek ali storitev. Drugi vaših izdelkov in storitev ne poznajo, zato jim morate razložiti, kaj prodajate, kako vaš izdelek deluje, kako je izdelan, v čem je boljši od konkurenčnih izdelkov itd.

Razmislite: Kaj pravzaprav prodajate – izdelek ali izkušnjo? Na primer: poleg pijače prodajajo gostilne tudi vzdušje. Osebe, ki vodijo poslovne knjige, prodajajo strankam poleg natančnih finančnih poročil miren spanec pred morebitnimi obiski davčnih inšpektorjev. Oblikovalci prodajajo stil, ne le obleke.

#### **Pravilo 2**

##### **Vedeti morate, komu prodajate.**

Zakaj? Zato ker če tega ne veste, kako boste potem vedeli, kdo je vaša stranka?! Koga boste potemtako obvestili o vašem izdelku, ga pripravili do tega, da se bo zavedel, da ga potrebuje, in ga na koncu kupil?

Razmislite:

- Vedeti morate, komu prodajate.
- Niste edini.

- Zaračunate lahko le toliko, kolikor so stranke pripravljene plačati.
- Izdelek ali storitev morate prodati.
- Prodate lahko le toliko, kot zmorete narediti.
- Če hočete zaslužiti, potrebujete denar.
- Imeti morate pozitiven denarni tok.
- Če želite ostati v poslu, morate poslovati z dobičkom.
- Bodite odkriti do samega sebe.

### **Pravilo 3**

#### **Niste edini.**

Vi in vaš izdelek sta morda edinstvena, vendar pa na trgu niste edini. Kakršen koli je vaš izdelek, ne glede na to, kako edinstven se vam dozdeva, obstaja na trgu še nekaj (ali nekdo), ki tekmuje z vami za kupčev denar.

Razmislite:

1. Kdo so vaši konkurenti?
2. Kako prodajajo svoje izdelke?
3. V čem so različni od vas (boljši/slabši)?
4. Kako ste lahko vi različni od njih?
5. Kakšno je oblikovanje vašega izdelka?
6. Kakšen image oddaja vaš izdelek ali storitev?

### **Pravilo 4**

#### **Vrednost za stranke je merilo za prodajno ceno.**

Določanje cene izdelku je ena izmed najtežjih stvari, s katerimi se soočajo podjetniki, ne glede na to, kakšno podjetje upravljajo. Izračun je zapleten predvsem zaradi tega, ker so nekateri izdelki dejansko enkratni in zanje ne obstajajo primerljive tržne cene. Drugih izdelkov, predvsem ročno izdelanih, ni mogoče uvrstiti med »nujno potrebne«, saj so lahko luksuzni, ki jih kupci kupujejo s presežkom razpoložljivih prejemkov. Zato običajna pravila vrednosti izginejo, kar je seveda vaša prednost, vendar pa vam to ne bo pomagalo pri postavljanju cene. Še več težav je s storitvami, saj so le-te pogosto nematerialne – kupec namreč po nakupu pogosto nima v rokah ničesar, kar bi ga spominjalo na prejeto vrednost. Podjetja, ki seznanjajo kupce in prodajalce – na primer agencije – imajo včasih težave pri prepričevanju kupcev o vrednosti njihove storitve.

Vprašanje, na katero si morate odgovoriti sedaj, je: *»Kolikšna je najvišja cena, ki jo bodo moji kupci pripravljani plačati?«*

Razmislite o:

- razmerju med ceno in kvaliteto
- razmerju med ceno in zaznano kvaliteto
- koliko zaračunavajo vaši konkurenti
- smeri v oblikovanju izdelkov

#### **Pravilo 5**

##### **Izdelek ali storitev morate prodati.**

Določanje cene izdelku je ena izmed najtežjih stvari, s katerimi se soočajo podjetniki, ne glede na to, kakšno podjetje upravljajo. Izračun je zapleten predvsem zaradi tega, ker so nekateri izdelki dejansko enkratni in zanje ne obstajajo primerljive tržne cene. Drugih izdelkov, predvsem ročno izdelanih, ni mogoče uvrstiti med »nujno potrebne«, saj so lahko luksuzni, ki jih kupci kupujejo s presežkom razpoložljivih prejemkov. Zato običajna pravila vrednosti izginejo, kar je seveda vaša prednost, vendar pa vam to ne bo pomagalo pri postavljanju cene. Še več težav je s storitvami, saj so le-te pogosto nematerialne – kupec namreč po nakupu pogosto nima v rokah ničesar, kar bi ga spominjalo na prejeto vrednost. Podjetja, ki seznanjajo kupce in prodajalce – na primer agencije – imajo včasih težave pri prepričevanju kupcev o vrednosti njihove storitve.

Vprašanje, na katero si morate odgovoriti sedaj, je: *»Kolikšna je najvišja cena, ki jo bodo moji kupci pripravljani plačati?«*

Razmislite o:

1. razmerju med ceno in kvaliteto
2. razmerju med ceno in zaznano kvaliteto
3. koliko zaračunavajo vaši konkurenti
4. smeri v oblikovanju izdelkov

#### **Pravilo 6**

##### **Prodajte lahko le toliko, kot zmorete narediti.**

Ker majhna podjetja izdelujejo svoje izdelke in ponujajo svoje storitve v majhnih količinah, je lahko nepričakovan uspeh za podjetje škodljiv – kakovost, osebna nota itd. lahko v hipu izginejo. Sposobnost rednega, zanesljivega dostavljanja velikih količin po tržno sprejemljivih standardih

predstavlja eno večjih težav za mala podjetja. Zato je vprašanje, koliko enot (izdelka) lahko izdelate oziroma koliko storitev lahko zagotovite, eno ključnih. Tega dejstva se je potrebno zavedati že v tem trenutku, saj že sedaj veste, koliko bodo kupile vaše stranke. Če sta ti števili neuravnoteženi, je problem včasih mogoče rešiti. Če proizvedete več, kot so kupci pripravljeni kupiti, morate zmanjšati proizvodnjo ali pa lahko poskusite najti način, da bi več prodali. Če pa hočejo kupiti več, kot lahko vi proizvedete (ali pa so za vas proizvedli vaši pogodbeni izdelovalci), predstavlja to dejstvo neposredno oviro za rast vašega podjetja.

Vedeti torej morate, koliko enot lahko proizvedete oziroma dobavite v določenem časovnem obdobju – na dan, na teden, mesečno ali letno – kar vam pač najbolj ustreza.

Razmislite:

- Koliko časa boste porabili za prodajanje in druge neproizvodne aktivnosti?
- Ali bi morda veljalo za del proizvodnje/dostave imeti zunanje izvajalce?
- Ali zaposliti sodelavce, ki vam bodo pomagali?
- O optimiranju proizvodnih procesov.
- O varnostnih in zdravstvenih zahtevah.
- Kako ima vaša konkurenca organizirano proizvodnjo in dostavo – ali je to mogoče izvedeti?

## **Pravilo 7**

### **Če hočete zaslužiti, potrebujete denar.**

Sedaj veste, koliko enot izdelka ali storitve lahko proizvedete ali dostavite v določenem času – tedensko, mesečno ali letno. Morate pa tudi vedeti, koliko denarja boste potrebovali za nemoteno delovanje vašega podjetja.

V podjetju obstajata dve vrsti izdatkov, ki jih morate upoštevati:

- Izdatki, ki so vezani na sam izdelek ali storitev.
- Izdatki, ki morda nimajo neposredne zveze z izdelkom, vendar pa bodo povzročili odliv denarja (izdatki za delovna sredstva, delo in storitve).

*Izračunati torej morate, koliko denarja potrebujete za proizvodnjo in prodajo posamezne enote izdelka ali storitve.*

Razmislite:

- Kakšne finančne vire imate na razpolago?
- Ali lahko dobite posojilo pri Javnem skladu RS za malo gospodarstvo?
- Zakaj bi kdo hotel investirati v vaš posel – lahko naštejete primerne razloge?
- Kako se financirajo vaši konkurenti – ali je to mogoče izvedeti?

### **Pravilo 8**

#### **Imeti morate pozitiven denarni tok.**

Kruto poslovno dejstvo je, da morate imeti denar, če hočete zaslužiti. Brez nekaj zagonskega kapitala ne boste mogli niti začeti. Vendar pa vaš zagonski kapital pogosto ne zadostuje, zato si boste morali za začetek poslovanja podjetja nekaj denarja izposoditi. Kakor koli že, v banki boste morali znati razložiti, koliko denarja potrebujete in kaj nameravate z njim storiti.

Torej, koliko sredstev boste potrebovali za pričetek in prvih pet let poslovanja podjetja?

Razmislite:

- Kakšne finančne vire imate na razpolago?
- Ali lahko dobite posojilo pri Podjetniškem skladu Republike Slovenije?
- Zakaj bi kdo hotel investirati v vaš posel – lahko naštejete primerne razloge?
- Kako se financirajo vaši konkurenti – ali je to mogoče izvedeti?

### **Pravilo 9**

#### **Če želite ostati v poslu, poslušajte z dobičkom.**

Dobiček potrebujete za to, da:

- Boste lahko odplačali začetno investicijo v podjetje. To je tisti znesek, ki ste ga pravkar izračunali in ga potrebujete za zagon podjetja.
- Boste lahko investirali v razvoj podjetja. Razvoj novih izdelkov ali storitev boste morali plačati, veliko pa stanejo tudi razširitev proizvodnje, raziskave tržišča in podobno.
- Pritegnete investitorje s pošteno nagrado. Včasih podjetja ne morejo dobiti bančnih posojil za zagon ali razširitev svoje dejavnosti, zato morajo pritegniti investitorje, ki bodo kupili delež v podjetju. Seveda pa ti investitorji pričakujejo za vloženi denar dobiček, sicer bi denar lahko pustili kar na bančnem okencu ali ga zapravili za lasten užitek.

## Kako veste, če bo vaše podjetje poslovalo z dobičkom?

Tega ne boste mogli izvedeti vse dotle, dokler ne bo vaš računovodja pripravil finančnega poročila – običajno ob koncu leta. Vendar pa že razpolagate z dovolj informacijami, da lahko vnaprej ocenite, če bo vaše podjetje morda (previdno z besedami! – **morda**, ne zagotovo) dobičkonosno.

Veste:

- Kakšno prodajo pričakujete – koliko enot bodo najverjetneje vaši kupci pokupili in po kakšni ceni.
- Koliko vas izdelava ali dobava posamezne enote stane.

Lahko si izračunate možen dobiček za posamezna leta poslovanja, in sicer tako, da od izračunanega pozitivnega denarnega toka za posamezno leto odštejete letno vrednost amortizacije osnovnih sredstev.

## **Pravilo 10**

### **Bodite odkriti do samega sebe.**

To je seveda izredno pomembno. Poslovna pravila ne oproščajo napak – tudi nekateri poslovni ljudje so enako neizprosni, včasih celo kruti in brezobzirni. Krut je svet tam zunaj – samotni, neprijeten in včasih celo zastrašujoč. Preden vstopite v neznanost, čeprav opremljeni z na novo pridobljenim razumevanjem poslovnih pravil, morate opraviti še kratko samoocenitev.

Razmislite:

- Zakaj to počnem? Mar si resnično želim postati podjetnik? Zakaj?
- Kaj od ustanovitve podjetja pričakujem (oprijemljivega in neoprijemljivega)?
- Kako bom meril uspeh? Z merili drugih ljudi, ki merijo dobiček/količino denarja, ali kako drugače?
- Kakšno znanje/spretnosti imam? Česa nimam? Kako lahko nadoknadim manjkajoče?
- Katere druge zadolžitve še imam, ki bi mi utegnile preprečiti usmeritev vseh naporov v svoje novo podjetje?

*Če želite izvedeti več o Pravilih poslovanja, sledite povezavi [www.tovarnapodjemov.org](http://www.tovarnapodjemov.org), kjer najdete priložnik Uporaba pravil poslovanja. Priložnik vsebuje tudi delovne liste za izračun izdatkov za predmete dela, izdatke za delovna sredstva, delo in storitve, koliko denarja potrebujete za pričetek in prvih pet let poslovanja podjetja in opredelitev dejanskih virov financiranja. ALI pdf priponka.*