

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNI NAČRT PODJETJA KACJAN, D. O. O.,
Z RAZISKAVO ZADOVOLJSTVA INŠTALATERJEV
O PONUDBI MATERIALA ZA STROJNE INŠTALACIJE**

Kandidat: Oto Kacjan

Študent študija ob delu

Številka indeksa: 11190122459

Program: Komercialist

Mentor: Franjo Šauperl, univ. dipl. ekon.

Maribor, december 2007

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Študent Oto Kacjan izjavljam, da sem v skladu z Zakonom o avtorskih in sorodnih pravicah (UL št. 16/2007) avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom univ. dipl. ekon. Franja Šauperla.

V Mariboru, 5. 12. 2007

.....

podpis

ZAHVALA

Zahvaljujem se vsem profesorjem in delavcem Academie, da so me popeljali v svet novih znanj. Mentorju Franju Šauperlu, univ. dipl. ekon., gre zahvala za dragocene nasvete in pripombe, ki mi jih je dajal med pisanjem diplomske naloge.

Posebno pa se želim zahvaliti svojim hčerkama Vanessi in Melissi za razumevanje, ko je tu in tam kakšna pustolovščina v družinskem krogu odpadla zaradi mojega študija.

Hvala tudi moji Mojci, saj bi bila brez njene pomoči pot do te diplome veliko težja.

Prav tako se zahvaljujem Jasmini Kodrič za lektoriranje.

POVZETEK

Zamisel za izdelavo diplomskega dela se nam je porodila pri predmetu Podjetništvo, saj smo sami v tovrstnem poslu in smo želeli vsakodnevne izkušnje povezati s teoretičnim delom. Z diplomskim delom smo ugotovili pomembnost načrtovanja poslovanja že od podjetniške ideje naprej. V veliko pomoč nam je bil za izpit pri predmetu Podjetništvo izdelan poslovni načrt kot pripomoček za odločanje pri nastajanju in vodenju podjetja pri rasti.

Poslovno načrtovanje v podjetju Kacjan, d. o. o., ima velik pomen, saj smo z načrtovanjem oblikovali cilje in strategijo podjetja, raziskali in analizirali trg, kupce, konkurenco, tržne možnosti in ovire, določili tržne cilje in tržno strategijo ter obseg prodaje in poslovanja. Ugotovili smo pomembnost pretoka informacij v trikotniku dobavitelj–trgovina–kupec. V raziskovalnem delu smo ugotavljali zadovoljstvo svojih ključnih kupcev s prodajnimi in poprodajnimi dejavnostmi, kar je osnova za oblikovanje poslovne in tržne strategije.

Poslovno načrtovanje kaže, da je poslovna ideja o samostojni dejavnosti tudi poslovna priložnost, obenem pa je v pomoč pri primerjavi med zapisanimi željami ter doseženim stanjem in potrebnimi ukrepi v primeru odstopanj.

ABSTRACT

We got the idea for the following diploma work at the subject about Business marketing at our school. We wanted to combine everyday practical experience with theoretical aspects we gained at this subject. With this diploma work we found out, how important it is to plan an economic business from the first business idea on. The business plan as a part of the exam at already mentioned subject was a great help for us as an expedient in decisions about formation and leading the company into growth.

The business planning in the company Kacjan d.o.o. has a great meaning, since we formatted our goals and strategy of the company with the help of this plan. We researched and analyzed the market, the buyers, marketing possibilities and possible impediments, we defined marketing goals and strategies, the extent of the sale and the extend of the business. We found out, how important it is that information flows in the triangle between the supplier – the trade business – buyer. In the research part of the following diploma work we presented the satisfaction of our key buyers with selling and after selling activities according to their statements in our survey, which was the basis for the formation of our business and marketing strategy.

The marketing planning shows us, that the business idea about a private activity is also a business opportunity, but it is also a helping hand when we compare our written wishes in realised goals. Besides that, this planning also offers a list of possible measures in case of deviation between wishes and realised goals, what is probably the most important thing.

KAZALO

1	UVOD.....	10
1.1	<i>Opredelitev problema za obdelavo diplomskega dela.....</i>	<i>11</i>
1.2	<i>Opis poslovne priložnosti za ustanovitev ter rast podjetja in izbira strategije.....</i>	<i>11</i>
1.3	<i>Namen in cilji diplomskega dela</i>	<i>11</i>
1.4	<i>Ciljni trg in tržne dejavnosti.....</i>	<i>12</i>
1.5	<i>Poslovni načrt kot pripomoček za odločanje pri nastajanju in vodenju podjetja pri rasti.....</i>	<i>13</i>
2	TEORETIČNO POJMOVANJE PODJETNIŠTVA IN POSLOVNEGA NAČRTOVANJA.....	14
2.1	<i>Pojmovanje podjetništva.....</i>	<i>14</i>
2.2	<i>Vloga in pomen trgovske dejavnosti v prometu s tehničnim blagom</i>	<i>15</i>
2.3	<i>Pomen strateškega sodelovanja med dobaviteljem, trgovcem in inštalaterjem.....</i>	<i>17</i>
2.4	<i>Pojmovanje trga in trženja ter prilagajanja kupčevim potrebam</i>	<i>17</i>
2.5	<i>Pomen poslovnega načrtovanja v podjetju</i>	<i>18</i>
2.6	<i>Vrste poslovnih načrtov in njihova namembnost.....</i>	<i>19</i>
3	RAZISKAVA TER ANALIZA ZADOVOLJSTVA IN POTREB INŠTALATERJEV KOT OSNOVA ZA OBLIKOVANJE PONUDBE PODJETJA KACJAN, D. O. O.....	20
3.1	<i>Priprava za raziskavo zadovoljstva in potreb.....</i>	<i>20</i>
3.3	<i>Raziskava konkurence in tržnih niš.....</i>	<i>30</i>
3.4	<i>Raziskava nabavnih trgov</i>	<i>30</i>
3.5	<i>Analitične ugotovitve iz raziskave in oblikovanje ponudbe podjetja</i>	<i>30</i>
4	STRATEŠKI POSLOVNI NAČRT PODJETJA KACJAN, D. O. O.....	33
4.1	<i>Kratka predstavitev podjetja in dosedanjega poslovanja.....</i>	<i>33</i>
4.2	<i>Namen in cilj izdelave poslovnega načrta.....</i>	<i>33</i>
4.3	<i>Smoter, cilji in strategija poslovanja.....</i>	<i>34</i>
4.4	<i>Panoga, podjetje in predmet ponudbe.....</i>	<i>35</i>
4.5	<i>Tržišče</i>	<i>36</i>
4.5.1	<i>Analiza trga, tržnih segmentov in ciljnih tržnih skupin.....</i>	<i>36</i>
4.5.2	<i>Analiza zadovoljstva in potreb kupcev kot osnova za dopolnjevanje v ponudbi ..</i>	<i>37</i>
4.5.3	<i>Analiza konkurence</i>	<i>37</i>
4.5.4	<i>Analiza priložnosti in ovir ter prednosti in slabosti (SWOT-analiza).....</i>	<i>39</i>
4.5.5	<i>Oblikovanje posebnosti v ponudbi</i>	<i>39</i>
4.5.6	<i>Oblikovanje tržnih ciljev.....</i>	<i>40</i>
4.5.7	<i>Oblikovanje tržne strategije.....</i>	<i>41</i>

4.5.8	<i>Napoved prodaje</i>	42
4.5.9	<i>Napoved nabave</i>	47
4.5.10	<i>Drugi tržni pogoji in strateške povezave s kupci in dobavitelji</i>	48
4.6	<i>Načrt organizacije in načrt človeških virov</i>	49
4.6.1	<i>Načrt organizacije</i>	49
4.6.2	<i>Načrt človeških virov</i>	51
4.6.3	<i>Načrt stroškov dela</i>	51
4.6.4	<i>Drugi kadrovski pogoji</i>	52
4.7	<i>Načrt pogojev poslovanja</i>	52
4.7.1	<i>Poslovni prostori</i>	52
4.7.2	<i>Obstoječa in načrtovana oprema</i>	52
4.7.3	<i>Vlaganja in amortizacija</i>	53
4.8	<i>Finančni načrt poslovanja</i>	55
4.8.1	<i>Osnove za finančno načrtovanje</i>	55
4.8.2	<i>Načrt spremenljivih in stalnih stroškov poslovanja</i>	55
4.8.3	<i>Načrt izkaza stanja</i>	59
4.8.4	<i>Načrt izkaza uspeha</i>	60
4.8.5	<i>Načrt kazalnikov poslovanja in praga donosnosti</i>	63
4.8.6	<i>Načrt finančnega izkaza</i>	65
4.8.7	<i>Komentar o rezultatih finančnega načrta</i>	66
4.9	<i>Kritična tveganja in problemi ter protiukrepi</i>	68
4.10	<i>Terminski načrt udejanjanja poslovnega načrta</i>	68
5	<i>ZAKLJUČEK IN SKLEPNE MISLI</i>	69
6	<i>PRILOGA</i>	70
7	<i>SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE IN VIROV</i>	72

Kazalo shem

Shema 1: Nastajanje poslovnega načrta z vidika pričakovanega poslovnega izida	13
Shema 2: Analiza kupcev ali predstavnikov ključnih kupcev	36
Shema 3: Analiza priložnosti in ovir ter prednosti in slabosti (SWOT-analiza)	39
Shema 4: Oblikovanje tržnih ciljev	40
Shema 5: Napoved prodaje	46
Shema 6: Napoved nabave.....	47
Shema 7: Makroorganizacijska shema podjetja Kacjan, d. o. o.	49
Shema 8: Terminski načrt.....	68

Kazalo tabel

Tabela 1: Koliko časa kupujete izdelke za strojne inštalacije?	21
Tabela 2: Kako pogosto kupujete izdelke za strojne inštalacije?	22
Tabela 3: Kaj vam pomeni kakovost blaga glede na ceno?	23
Tabela 4: Za kolikšno vrednost kupite na mesec materiala za strojne inštalacije?	24
Tabela 5: Materiale za strojne inštalacije, ki vam ostanejo	25
Tabela 6: Kako ste zadovoljni s kakovostjo izdelkov za strojne inštalacije na slovenskem trgu?	26
Tabela 7: Kako ste zadovoljni z dostavo naročenega blaga od slovenskih ponudnikov blaga za strojne inštalacije?	27
Tabela 8: Kako ste zadovoljni z obveščanjem o novih izdelkih od ponudnikov blaga za strojne inštalacije?	28
Tabela 9: Kako ste zadovoljni s postopkom obravnavanja reklamacij ponudnikov inštalacijskega materiala?	29
Tabela 10: Načrt spremenljivih in stalnih stroškov poslovanja	56
Tabela 11: Načrt izkaza stanja.....	58
Tabela 12: Načrt izkaza uspeha.....	61
Tabela 13: Kazalniki uspešnosti in praga donosnosti.....	64
Tabela 14: Načrt finančnega izkaza	66

Kazalo grafov

Graf 1: Koliko časa kupujete izdelke za strojne inštalacije?	21
Graf 2: Kako pogosto kupujete izdelke za strojne inštalacije?.....	22
Graf 3: Kaj vam pomeni kakovost blaga glede na ceno?	23
Graf 4: Za kolikšno vrednost kupite na mesec materiala za strojne inštalacije?.....	24
Graf 5: Materiale za strojne inštalacije, ki vam ostanejo	25
Graf 6: Kako ste zadovoljni s kakovostjo izdelkov za strojne inštalacije na slovenskem trgu?	26
Graf 7: Kako ste zadovoljni z dostavo naročenega blaga od slovenskih ponudnikov blaga za strojne inštalacije?	27
Graf 8: Kako ste zadovoljni z obveščanjem o novih izdelkih od ponudnikov blaga za strojne inštalacije?	28
Graf 9: Kako ste zadovoljni s postopkom obravnavanja reklamacij ponudnikov inštalacijskega materiala?	29
Graf 10: Predmet ponudbe po programih.....	35
Graf 11: Pregled prodaje po ciljnih skupinah.....	36
Graf 12: Naloge direktorja, označene v času.....	50
Graf 13: Opis del in nalog za skladiščnika v odstotkih.....	50

1 UVOD

Podjetje Kacjan, d. o. o., za katero snujemo diplomsko delo v raziskovalnem in aplikativnem delu, bo imelo sedež v Morju pri Framu. Avtor diplomskega dela ima dolgoletne izkušnje v enaki dejavnosti. Ob tem je spoznaval potrebe in težave kupcev, le-te želi z raziskavo sistematično zbrati in jim v svojem novem podjetju še posebno prisluhniti. Podjetje se bo ukvarjalo s posredništvom in trgovino na debelo z materialom in sklopi za strojne inštalacije. V podjetju bodo zaposleni trije delavci: direktor, komercialist in skladiščnik-šofer. Podjetje bo osnovano tako, da bo svoj poslovni ugled in poslovne rezultate dosegalo s povečanim prilagajanjem potrebam inštalaterjev.

Cilj diplomskega dela je pripraviti osnove za ustanovitev podjetja, ki bo prodajalo izdelke visoke kakovosti, a cenovno ugodne za stranke; ugotoviti problematiko inštalaterjev v zvezi z dobavami vgradnega materiala in sestavov; na tej podlagi zasnovati strategijo in celotno zasnovo načrtovanega podjetja.

Namen diplomskega dela je uporabiti v šoli pridobljeno znanje, narediti uporabno raziskavo stanja kupcev in njihove problematike ter zasnovo nove poslovne strategije in ugotavljati njeno učinkovitost.

Trditve v diplomskem delu se nanašajo na posebno problematiko kupcev v množtvu ponudbe in ostankov za kupca nepotrebnih zalog, prilagajanje ponudnika na težave kupca in strategijo iskanja učinkov iz tega.

Pri pisanju diplomske naloge bomo nekoliko **omejeni**, saj bomo uporabljali podatke, ki jih avtor diplomskega dela kot vodja poslovalnice v Mariboru uporablja vsakodnevno in spadajo med poslovne skrivnosti podjetja, v katerem je še zaposlen.

Kot **metodo raziskovanja** bomo izbrali kvalitativno raziskovanje. Z anketo bomo skušali ugotoviti, po kakšnih izdelkih posegajo inštalaterji: ali posegajo po kakovostnih in dražjih ali pa po cenejših in manj kakovostnih. Anketo bomo opravili na podlagi pripravljenega vprašalnika telefonsko in pisno, anketiranci pa bodo inštalaterji z območja Štajerske, Koroške in Prekmurja. Rezultate bomo predstavili v tabeli, grafično in besedilno.

1.1 Opredelitev problema za obdelavo diplomskega dela

Z raziskavo želimo ugotoviti raven zadovoljstva inštalaterjev s ponudbo inštalacijskega materiala pri dosedanjih dobaviteljih. Predvsem nas zanima, ali raje vgrajujejo izdelke nižjega cenovnega razreda ali izdelke višjega cenovnega razreda. Poudarek bomo dali tudi na njihove izkušnje pri obravnavanju reklamacij glede na kakovost izdelkov. Našo pozornost je pritegnil problem, da so inštalaterji, če hočejo dobiti posel, prisiljeni oblikovati ponudbo z zelo poceni materiali, tako poceni, da je ogrožena njihova kakovost. Zavedati se moramo, da je konkurenca na področju montaže in inštalacij precej velika, tako da stranke ne zbirajo ponudbe le pri enem inštalaterju, temveč vsaj pri treh. Običajno se odločajo za najcenejšega ponudnika, kar po našem mnenju ni najboljša rešitev. Do teh ugotovitev smo prišli v podjetju Ika, d. o. o., v katerem je avtor diplomskega dela zaposlen že vrsto let. Na podlagi raziskave želimo ustanoviti svoje podjetje ter svojo poslovno politiko in strategijo usmeriti v prodajo kakovostnih proizvodov po konkurenčnih cenah.

1.2 Opis poslovne priložnosti za ustanovitev ter rast podjetja in izbira strategije

Poslovno priložnost vidimo v prodaji kakovostnih izdelkov z dolgoletno garancijo in po konkurenčnih cenah. V dosednji praksi smo spoznali potrebe in težave kupcev na eni ter pomanjkljivosti ponudnikov na drugi strani, to pa je ravno tisto, kar bi želeli v načrtovanem podjetju izboljšati. Prodajali bomo prek komercialista, da bomo lahko obdelovali večji trg in s tem iskali nove kupce. Še posebno se bomo posvetili problemu kupcev, ki ga nihče ne rešuje, in sicer tako, da bomo od njih poskušali odkupiti ali kompenzirati njihove zaloge neuporabljenega, a uporabnega blaga.

1.3 Namen in cilji diplomskega dela

Osnovni cilj diplomskega dela je ustvariti uspešno in konkurenčno trgovsko podjetje, ki se bo ukvarjalo s prodajo inštalacijskega materiala različnim tržnim ciljnim skupinam. Naše tržne ciljne skupine so inštalaterji, trgovci in druga podjetja, saj je naša prodaja usmerjena v veleprodajo.

Za doseg tega cilja je najprej treba izdelati teoretične zamisli in osnovne smernice podjetja. Ustvariti si moramo predstavo o tem, kaj, komu, kje in kako prodajati. Ko so zasnovane osnovne teoretične smernice, sledi naslednji korak, tj. pisni izdelek naših odgovorov na zgoraj zastavljena vprašanja ali poslovni načrt. Poslovni načrt je do neke mere še vedno teoretična zasnova cilja, vendar že vsebuje nekatere konkretne podatke in odgovore na zgornja vprašanja.

S poslovnim načrtom se uokviri tudi osnovni namen diplomskega dela, tj. raziskava trga. S to raziskavo želimo dognati, kaj kupujejo naše ciljne skupine, kakšna naj bi bila kakovost in cena izdelkov, ki jih kupujejo. Raziskava bo pripomogla k poslovanju omenjenega podjetja, saj se bomo lahko na podlagi z raziskavo pridobljenih podatkov bolje prilagodili zahtevam kupcev. Namen celotne raziskave ni le pregled trga kupcev, njihovih želja in potreb, temveč ima tudi širši pomen, tj. dodaten način za uspešen razvoj podjetja, ki ne posluje le zaradi ustvarjanja dobička, temveč tudi zaradi zadovoljevanja potreb in želja kupcev.

1.4 Ciljni trg in tržne dejavnosti

Ciljni trg podjetja Kacjan, d. o. o., bi bila večja in manjša trgovska podjetja, inštalaterji strojnih inštalacij in druga podjetja. Trgovskim podjetjem bi bilo v interesu sodelovati z nami, saj bi kupovali blago iz prve roke oziroma od neposrednega uvoznika. Ker bi za donosno poslovanje potrebovali zelo malo, bi bila lahko razlika v ceni majhna, tako da bi bili zelo konkurenčni. Inštalaterjem bi bili zanimivi zato, ker bi jim poleg nizkih cen in kakovostnih proizvodov ponudili tudi dostavo.

Inštalaterji imajo obilico težav s preveč naročenega materiala, s katerim si nimajo v danem trenutku kaj početi, zato smo se v našem podjetju odločili, da bi inštalaterji viške materialov lahko prinesli v podjetje, mi pa bi jim na podlagi vrnjenega materiala izstavili dobropis. Tako bi ravnali v primeru novega, zapakiranega materiala. Če bi bili ostanki že kako drugače porabljeni, odrezani oziroma jih ne bi mogli prodati, pa bi v našem podjetju za to blago imeli tehniko, tak material bi stehali in po skupinah razvrstili v kesone. Te ostanke bi v naše skladišče prišla iskat podjetja, ki se ukvarjajo z odpadnim materialom. S temi podjetji bi naša trgovina imela sklenjene tudi pogodbe o sodelovanju.

Naslednja tržna novost za inštalaterje bi bila naročilnica našega materiala, na kateri bi bili navedeni vsi podatki o izdelku, vpisati bi bilo treba le količino in kraj dostave ter to poslati po elektronski pošti oziroma faksu v naše podjetje; to bi bila osnova za izpis dostavnice in dobavnice.

1.5 Poslovni načrt kot pripomoček za odločanje pri nastajanju in vodenju podjetja pri rasti

Poslovni načrt lahko služi tudi kot pripomoček za odločanje pri nastajanju podjetja in vodenju podjetja pri rasti, saj velja, da je poslovni načrt aktualen dokument za poslovno odločanje, hkrati pa nam kaže meje poslovne uspešnosti. Z njim lahko ugotavljamo vpliv naložb na poslovanje in uspešnost ter določamo tržno politiko.

Podajamo shemo nastajanja poslovnega načrta z vidika pričakovanega poslovnega izida.



Shema 1: Nastajanje poslovnega načrta z vidika pričakovanega poslovnega izida
(Vir: Šauperl, 2007,33)

2 TEORETIČNO POJMOVANJE PODJETNIŠTVA IN POSLOVNEGA NAČRTOVANJA

2.1 Pojmovanje podjetništva

Pojem *podjetništvo* je leta 1730 prvi uporabil Richard Coutillon v svojem eseu o naravi trgovine. Eseg je bil objavljen leta 1755 in je podjetnika opredelil kot trgovca ali manufakturista, ki v sedanjosti prevzema tveganje in stvari kupuje po določeni ceni, da bi v prihodnosti stvar lahko prodal po negotovi ceni.

Beseda *podjetništvo* je zašla v slovar poslovnih ljudi v osemdesetih letih 20. stoletja, kot nadomestek za besedo *profesionalizem*, zelo priljubljeno besedo sedemdesetih let.

Razvoj podjetništva je v današnjem času botroval množici definicij tega pojma. Na tem mestu navedimo le dve, opredeljujoči izraz *podjetnik*:

- podjetnik je tisti, ki pravno formalno ustanovi podjetje;
- podjetnik je vsak, ki ima novo idejo in jo hoče preizkusiti.

Nam najbližja definicija je opredelitev mag. Mirjane Ivanuša-Bezjak, ki pravi, da je podjetništvo prizadevanje za dosego čim večjega finančnega uspeha ob čim manjšem tveganju.

Podjetništvo opredeljujemo kot prilagodljiv proces ustvarjanja splošnih dobrin (proizvodov in storitev) s ciljem ustvarjanja nove dodane vrednosti (Šauperl, 2007, 7).

Podjetništvo je torej dinamičen sistem ustvarjanja splošnih dobrin, ki jih ustvarjajo posamezniki. Celoten proces ustvarja novo dodano vrednost proizvodu ali storitvi, ki je ponujena na trgu. To pa ne pomeni bogatenja na kratki rok, ampak vlaganja v napredek in razvoj in tako eksistenco in zmerno postopno bogatenje na dolgi rok (GEA College, 1999, 33).

2.2 Vloga in pomen trgovske dejavnosti v prometu s tehničnim blagom

Vloga trgovine se je v zadnjih desetletjih zelo spreminjala. Vzrok za to je bila razdrobljenost trgovin v šestdesetih letih, v sedemdesetih letih se je nato pojavila nova miselnost, ki je v ospredje postavljala kupca. Ta naravnost se je v osemdesetih letih okrepila vse do mota »Kupec je kralj«, glavni cilj trgovca tako ni več zgolj prodati izdelek, temveč predvsem rešiti problem kupca.

Trgovina ima danes velik pomen pri na eni strani zadovoljevanju potreb in želja porabnikov ter na drugi strani zagotavljanju tržnih poti in distribucijskih kanalov za proizvajalce. Trgovina se ukvarja s kupovanjem blaga in ga, ne da bi ga kakor koli predelala, proda svojim kupcem.

Trgovino delimo po več kriterijih. Po kriteriju območja delovanja delimo trgovino na notranjo, kjer se izdelki prodajajo na domačem trgu, in zunanjo trgovino, kjer se izdelki prodajajo na tujem trgu. Po kriteriju predmeta prodaje razlikujemo specializirane trgovine, kjer se prodajajo izdelki določene vrste blaga, in mešano trgovino, kjer se prodaja blago iz mešanega asortimenta izdelkov. Glede na obseg poslovanja ločimo trgovino na debelo in trgovino na drobno ali, kot radi rečemo, trgovino na veliko in malo. Pri trgovini na veliko se kupujejo in prodajajo izdelki v velikih količinah, medtem ko trgovine na drobno kupujejo izdelke v velikih količinah in jih nato prodajajo v majhnih količinah končnim porabnikom. Trgovina na debelo je vsako nakupovanje blaga z namenom nadaljnje prodaje trgovcem, predelovalcem in velikim potrošnikom doma in v tujini, ne glede na to, ali je blago prodano v nespremenjenem stanju ali po obdelavi, predelavi oziroma dodelavi v spremenjenem stanju. Veliki potrošniki so podjetja in druge organizacije ter fizične osebe, ki nabavljeno blago uporabljajo pri opravljanju svoje dejavnosti.

Trgovina na debelo se opravlja v prodajnih objektih, ki izpolnjujejo pogoje, določene z zakonom ali drugimi predpisi. Trgovina na drobno je nakupovanje blaga ter njegova nadaljnja prodaja končnim potrošnikom in tudi prodaja blaga, ki ni namenjeno končni potrošnji, v raznih prodajnih objektih. Prodaja blaga končnim potrošnikom je prodaja blaga za osebno rabo in prodaja blaga za potrebe gospodinjstev. Prodaja blaga, ki ni namenjena končni

potrošnji, je prodaja blaga pravni osebi oziroma fizični osebi, ki nabavljeno blago uporablja za opravljanje svoje dejavnosti.

Trgovina na drobno se opravlja v prodajnih objektih, prodajalnah ali zunaj njih, če so za tako obliko prodaje izpolnjeni pogoji. Ne glede na organiziranost trgovine mora ta biti usmerjena h kupcu. Odnos med trgovino in kupcem mora biti partnerski. Seveda pa veliko vlogo tukaj igra tudi dobavitelj.

Boljši ko je pretok informacij v trikotniku dobavitelj–trgovina–kupec, več zadovoljstva najdemo na vseh treh straneh. Kaj lahko k temu pripomorejo dobavitelji? Dobavitelji skrbijo za dobro obveščenost trgovin o njihovi ponudbi. Veliko dobaviteljev se odloča tudi za osebno obveščenost, kar pomeni, da povabijo predstavnike trgovin in/ali tudi predstavnike kupcev na ogled svoje proizvodnje izdelkov ali predstavitev novih izdelkov. Predstavniki trgovin in kupcev se lahko tako na svoje oči prepričajo o kakovosti izdelkov, kar je za kupca seveda najpomembnejše. Takšne predstavitve so pomembne predvsem pri proizvodnji in prodaji tehničnega blaga, saj mora prodajalec blago, ki ga prodaja, dobro poznati, da bo lahko odgovarjal na kupčeva vprašanja in mu svetoval.

Če se trgovina odloči za prodajo določenih izdelkov, mora o tem obvestiti kupce. Tudi trgovina lahko organizira predstavitev novega prodajnega blaga, natisne nove propagandne materiale, nove kataloge in cenike. Koliko sredstev trgovina nameni za takšne potrebe, se razlikuje od trgovine do trgovine, drži pa, da se dandanes blago ne prodaja kar samo od sebe in da ima reklama v vsakdanu vedno večjo vlogo.

Zadnjo besedo v tem trikotniku ima še vedno kupec, saj se le on na podlagi določenih dejavnikov odloči, ali bo neki izdelek kupil ali ne. Poleg reklame, predstavitve izdelkov in proizvodnje ima velik pomen finančna stran celotnega nakupa; trgovine lahko ravnajo različno. Zvestim kupcem lahko ponudijo določeno stopnjo popusta, enako velja tudi za kupce, ki kupujejo večjo količino blaga. Trgovina lahko ponudi tudi plačilo na obroke ali plačilo z zamikom.

Glavna naloga trgovine je prodati blago, zato bi morala storiti vse, da bo to nalogo tudi izpolnila. Prav zato mora kupcu ponuditi čim večjo izbiro blaga in več načinov plačila.

2.3 Pomen strateškega sodelovanja med dobaviteljem, trgovcem in inštalaterjem

Sodelovanje in povezovanje med tremi ključnimi dejavniki v verigi od proizvajalca do potrošnika je velikega pomena. Dobre povezave med njimi se kažejo tudi z zadovoljstvom končnih kupcev. Kar veliko je dejavnosti, pri katerih mora biti povezava hitra in uspešna, na primer obravnavanje reklamacij, tj. nekaj, na kar so stranke še posebno občutljive. Sodelovanje med temi tremi je pomembno tudi na področju izobraževanja, saj mora dobavitelj, če hoče prodajati določeno vrsto izdelkov, najprej izobraziti prodajalca, da bo ta znal svojim odjemalcem pravilno svetovati. V poslovnem svetu se prireja veliko izobraževanj, ogledov tovarn, sejmov z namenom izobraževanja in predstavitve novih proizvodov.

In nasprotno. Ko inštalater izrazi željo oziroma potrebo po nekem novem izdelku, ki bi mu olajšal delo, se najprej obrne na prodajalca izdelkov za strojne inštalacije, prodajalec pa nato na dobavitelja. S skupnimi močmi uresničijo želeni cilj, in to je največkrat nov prodajni izdelek. Obstaja tudi naveza med inštalaterjem in proizvajalcem; največkrat se srečata na sejmih, na razstavnem prostoru.

Če obstaja pri prodajnem izdelku kakšna pomanjkljivost, lahko inštalater o njej obvesti proizvajalca prek prodajalca. Proizvajalec skuša pomanjkljivost v proizvodnji v najkrajšem mogočem času odpraviti.

2.4 Pojmovanje trga in trženja ter prilagajanja kupčevim potrebam

Trženje so vse poslovne dejavnosti podjetja, povezane s potjo izdelkov in storitev od proizvajalca do končnega porabnika. Trženje je torej družbeni in vodstveni proces, ki posameznikom in skupinam omogoča dobiti, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujemo izdelke, ki imajo vrednost. Orodja trženjskega spleta so izdelek, prodajne cene, prodajne poti in tržno komuniciranje.

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je mogoče ponuditi na trgu z namenom, da bi pri nekom izzvala pozornost za nakup in bi tako zadovoljila neko potrebo. Pri izdelkih se osredotočimo na kakovost, asortiment, dizajn, blagovno znamko in embalažo.

Cena je zelo pomemben del marsikaterega trženjskega spleta. Politika prodajnih cen zajema dvoje: cenovno politiko in politiko prodajnih pogojev.

Tržne poti so poti, po katerih pridejo izdelki do kupcev; zajemajo naslednje sestavine: prodajne poti, prodajne sisteme in prodajne oblike.

Poleg vseh zgoraj navedenih sestavin tržno komuniciranje pripomore k temu, da podjetje s porabniki, sedanjimi in prihodnjimi, tudi komunicira. Tako jih obvešča o novem izdelku, načinu delovanja izdelka, lahko jih tudi prepriča, da naj neki izdelek kar takoj kupijo, ali jih opogumi za menjavo že uveljavljene blagovne znamke. Lahko pa kupca le spomni na obstoj izdelka zunaj sezone ali mu pove, kje je izdelek na voljo. V splet tržnega komuniciranja spadajo oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in osebna prodaja.

Trženje je tako pomembno, da ne more biti posebna funkcija.

Če gledamo s stališča končnega rezultata,

to je s stališča končnega porabnika,

predstavlja trženje celotno poslovanje.

Poslovni uspeh ni odvisen od

izdelovalca, pač pa kupca.

(Peter Drucker)

2.5 Pomen poslovnega načrtovanja v podjetju

Poslovno načrtovanje v podjetju ima velik pomen, saj z načrtovanjem oblikujemo cilje in strategijo podjetja, raziskujemo in analiziramo trg, kupce, konkurenco, tržne možnosti in ovire, določamo tržne cilje in tržno strategijo ter obseg prodaje in obseg poslovanja, prav tako pa tudi nabavni trg. S poslovnim načrtom določimo kadrovske politiko, pogoje poslovanja, načrtujemo naložbe in različice finančnih virov za naložbe in končno ugotavljamo pričakovano finančno uspešnost. Poslovno načrtovanje je tudi v pomoč pri primerjavi med zapisanimi željami in doseženim stanjem. S poslovnim načrtovanjem lahko ugotavljamo vpliv različnih strategij poslovanja, prodaje, obsega kadrov, naložb, finančnih virov zanje in tudi različnost obsega pričakovanih stroškov poslovanja. V poslovnem načrtu se je dobro dotakniti tudi pričakovanih tveganj in problemov ter si zasnovati rezervne scenarije in protiukrepe.

2.6 Vrste poslovnih načrtov in njihova namembnost

Poslovni načrt pripravljamo, kadar želimo ustanoviti novo podjetje, kadar iščemo zunanji kapital za financiranje širjenja obstoječega podjetja, pri predlogu nove dejavnosti v podjetju, prestrukturiranju ali preobratu v poslovanju obstoječega podjetja, začetku novega projekta in pripojitvi novega podjetja. Tako razlikujemo poslovni načrt za preveritev poslovne ideje, start podjetja, rast podjetja, dolgoročne strateške načrte, poslovni načrt za nov proizvod ali program, naložbeni poslovni načrt, ko gre za investiranje, in sanacijski načrt, ko gre za sanacijo podjetja.

Poslovni načrt je podjetniška zamisel na papirju, kjer si podjetnik odslika svojo poslovno idejo in jo preizkuša kot poslovno priložnost. Podjetniška ideja postane poslovna priložnost tedaj, ko so načrtani in domišljeni vsi pogoji njene uresničitve in ko preizkus poslovne uspešnosti pokaže pričakovano uspešnost (Šauperl, 2005, 31).

Temeljni razlog za pripravljanje poslovnih načrtov je pri večini podjetnikov zagotavljanje kapitala, saj vlagatelji, tako banke kot skladi tveganega kapitala, zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti.

Hkrati pa podjetnik oziroma podjetniška skupina s poslovnim načrtom dovolj natančno oceni svojo poslovno zamisel, njene prednosti in slabosti in se s tem natančnim pregledom izogne drugim napakam (Vahčič in drugi, 2000, 1).

Poslovni načrt je torej način preverjanja podjetniške ideje, v katerem podjetnik po sistematično načrtovani poti preveri, ali je ideja tržno, finančno in organizacijsko zrela, da jo lahko obravnavamo kot poslovno priložnost. S poslovnim načrtom podjetnik tako ugotovi, ali je smiselno ustanoviti lastno podjetje, v katerem bo razvijal poslovno priložnost. Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu in strategije, s katerimi namerava doseči te cilje. Pri pisanju poslovnega načrta je pomembno izbrati določeno strukturo poslovnega načrta in se je tudi držati, saj smo lahko na ta način prepričani, da so v poslovnem načrtu zajeta vsa področja, ki so pomembna za vrednotenje poslovne priložnosti (Vahčič in drugi, 2000, 1).

3 RAZISKAVA TER ANALIZA ZADOVOLJSTVA IN POTREB INŠTALATERJEV KOT OSNOVA ZA OBLIKOVANJE PONUDBE PODJETJA KACJAN, D. O. O.

3.1 Priprava za raziskavo zadovoljstva in potreb

Na raziskavo o zadovoljstvu in potrebah smo se pripravljali kar nekaj časa, saj je bilo treba pripraviti smiselni vprašalnik, ki nam bo pokazal raven zadovoljstva inštalaterjev s kakovostjo, pestrostjo ponudbe in poprodajnimi dejavnostmi pri nakupu materiala za strojne inštalacije. Raziskave v podjetju smo se lotili na podlagi ankete v kombinaciji s vprašanji odprtega in zaprtega tipa. Anketo bomo izvajali po telefonu, saj je to najhitrejši način komuniciranja, in na terenu z osebnim stikom, saj se menimo, da je takšno raziskovanje najučinkovitejši način komuniciranja med raziskovalcem in vprašanim. Odločili smo se povprašati približno sto slovenskih inštalaterjev po njihovem zadovoljstvu s ponudbo materiala za strojne inštalacije. Inštalaterje bomo poiskali v bazi podjetja Ika, d. o. o., in na podlagi do sedaj pridobljenih poznanstev ustanovitelja podjetja, v pomoč nam bo tudi spletna stran www.bonitete.si, kjer lahko najdemo in razvrstimo stranke po klasifikaciji dejavnosti, kraju prebivališča, vrsti družbe in nazivu ter matični številki. Izbranim inštalaterjem bomo ponudili vprašalnik, ki smo ga diplomskemu delu dodali v prilogi.

3.2 Raziskava zadovoljstva in potreb kupcev

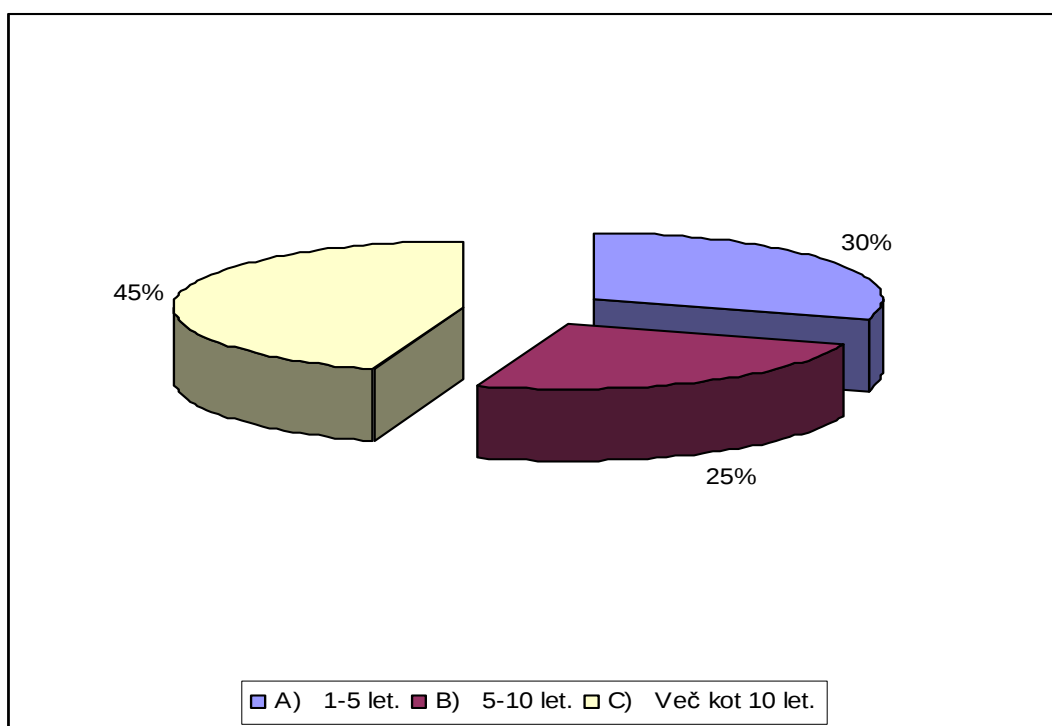
Odgovore na vprašanja iz ankete o zadovoljstvu inštalaterjev smo zbrali in obdelali v računalniškem programu Microsoft Excel. Odgovore na zastavljena vprašanja iz ankete bomo ponazorili s tabelami in grafi ter jih tudi pojasnili.

Vprašanje 1: Koliko časa kupujete izdelke za strojne inštalacije?

Anketiranci so imeli na voljo tri možne odgovore.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v odstotkih
A) 1–5 let	30	30
B) 5–10 let	25	25
C) več kot 10 let	45	45
SKUPAJ	100	100

Tabela 1: Koliko časa kupujete izdelke za strojne inštalacije?



Graf 1: Koliko časa kupujete izdelke za strojne inštalacije?

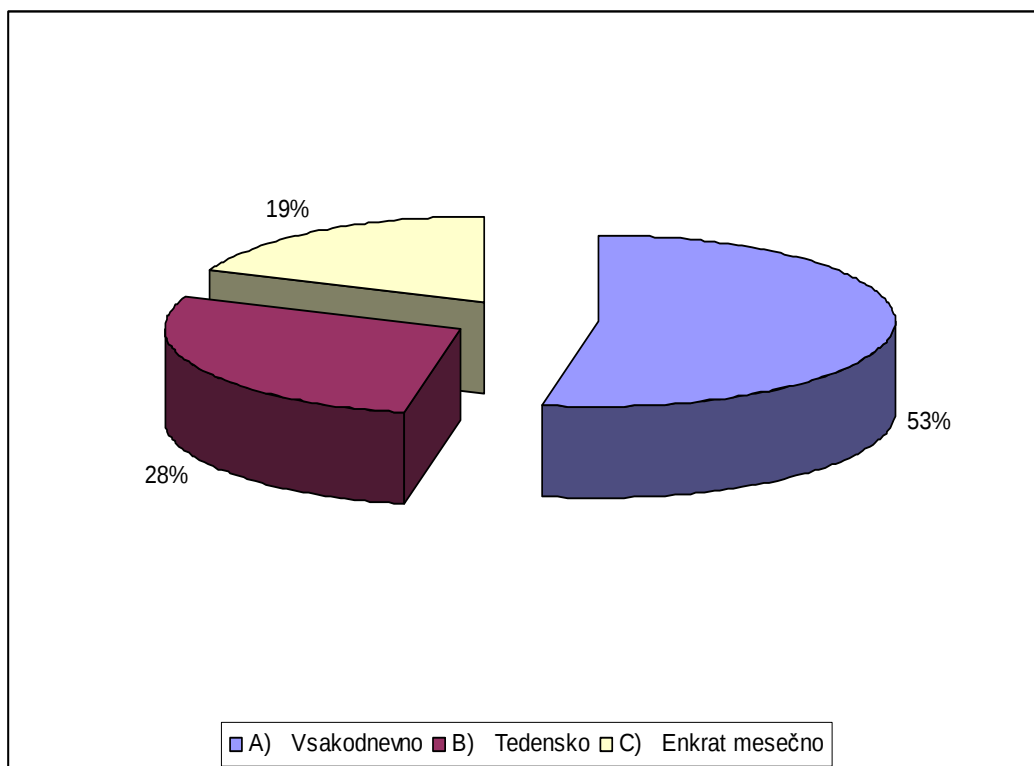
Iz tabele in grafa 1 je razvidno, da veliko anketirancev kupuje izdelke za strojne inštalacije že več kot deset let, in sicer kar 45 %. 25 % jih kupuje izdelke za strojne inštalacije od pet do deset let, 30 % anketirancev pa kupuje izdelke od enega do pet let. Odgovor na to anketno vprašanje tudi sugerira, da je večina inštalaterjev starejših in da je poklic inštalaterja nekoliko ogrožen, saj se mladi po končani osnovni šoli redko odločajo zanj. Srednje šole in tudi obrtnice želijo z raznimi delavnicami in srečanji prikazati poklic inštalaterja v prijazni luči, kakor si ta poklic tudi zasluži.

Vprašanje 2: Kako pogosto kupujete izdelke za strojne inštalacije?

Anketiranci so imeli na voljo tri možne odgovore.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v odstotkih
A) vsakodnevno	53	53
B) tedensko	28	28
C) enkrat mesečno	19	19
SKUPAJ	100	100

Tabela 2: Kako pogosto kupujete izdelke za strojne inštalacije?



Graf 2: Kako pogosto kupujete izdelke za strojne inštalacije?

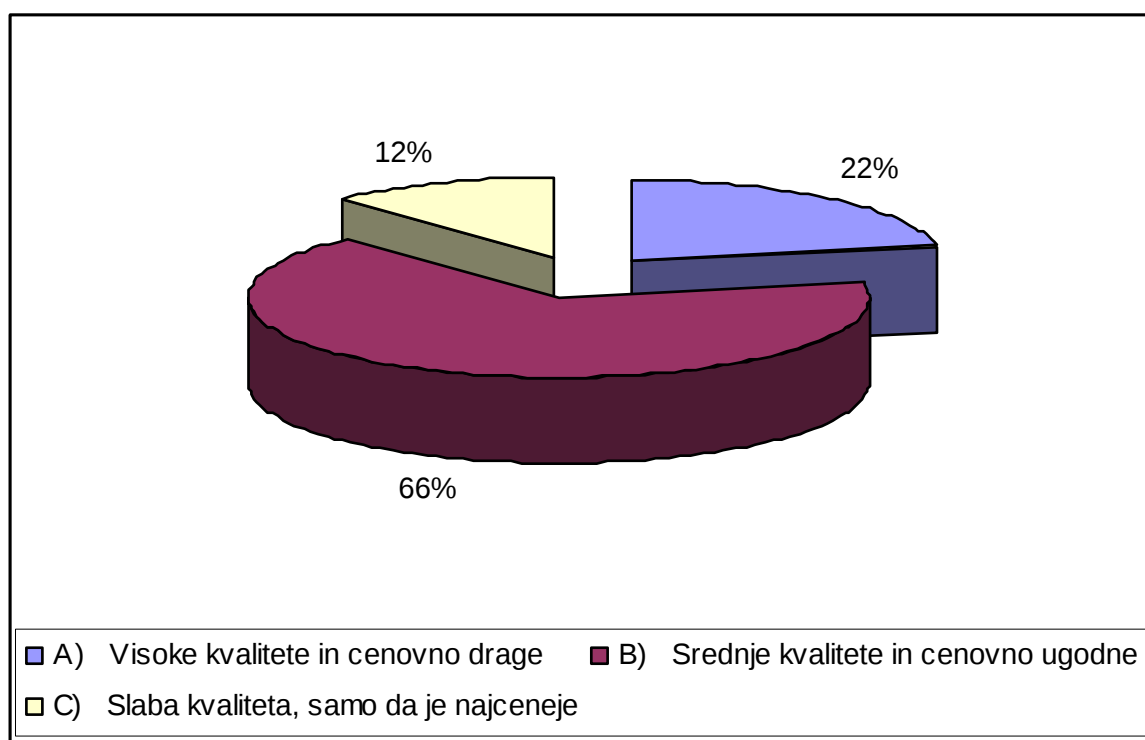
Tabela in graf 2 prikazujeta, da kar 53 % anketirancev kupuje izdelke za centralno ogrevanje vsakodnevno, 28 % jih kupuje izdelke enkrat tedensko, 19 % pa enkrat mesečno. Anketa odraža dejansko stanje odnosa med inštalaterjem in trgovcem, saj se v poslovnem odnosu vsakodnevno srečujeta in sodelujeta.

Vprašanje 3: Kaj vam pomeni kakovost blaga glede na ceno?

Anketiranci so imeli na voljo tri odgovore.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v odstotkih
A) visoka kakovost in visoka cena	22	22
B) srednja kakovost in ugodna cena	66	66
C) slaba kakovost; da je le najceneje	12	12
SKUPAJ	100	100

Tabela 3: Kaj vam pomeni kakovost blaga glede na ceno?



Graf 3: Kaj vam pomeni kakovost blaga glede na ceno?

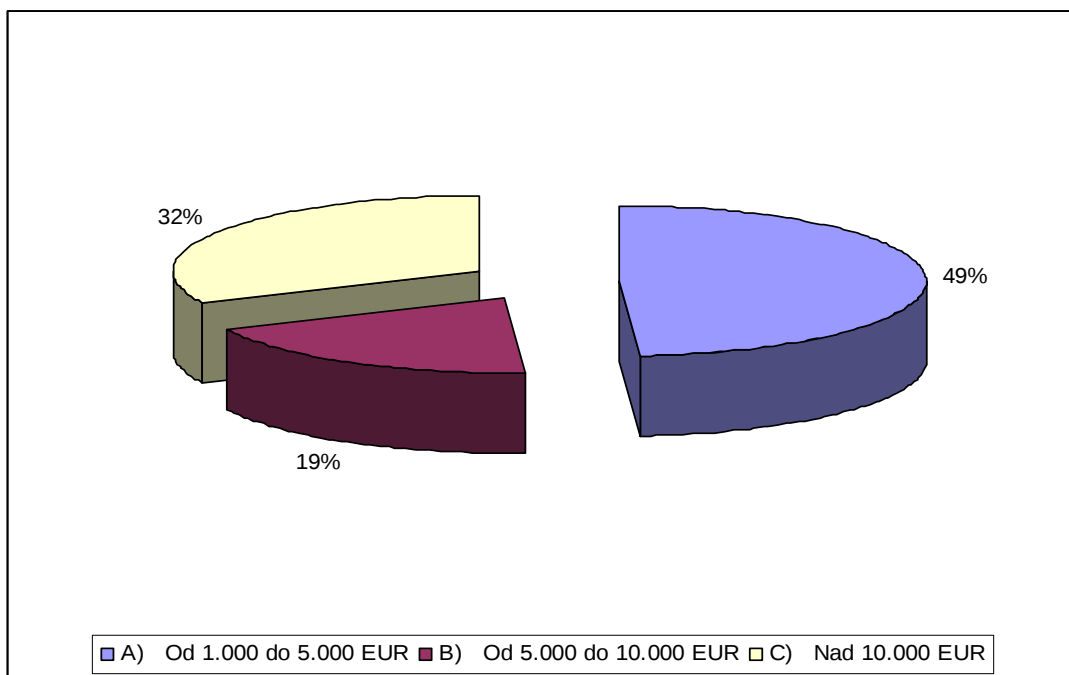
Tabela in graf 3 kažeta, da se 22 % inštalaterjev odloča za izdelke visoke kakovosti in visokih cen, torej za priznane blagovne znamke, za izdelke srednje kakovosti in ugodnih cen pa celo 66 % anketirancev. Za izdelke slabe kakovosti, da je le najceneje, pri čemer je kakovost blaga kakopak vprašljiva, se odloči le 12 % inštalaterjev. Če povzamemo, ugotovimo, da se inštalaterji raje odločajo za kakovostne in dražje izdelke za strojne inštalacije, s katerimi pozneje nimajo reklamacij. Ne splača se jim ponujati izdelkov cenejšega razreda, saj je po njihovem razmišljanju bolje plačati nekoliko več v začetku, kot pa pozneje hoditi na objekt in obravnavati reklamacije, kar jih v končni fazi stane veliko več.

Vprašanje 4: Za kolikšno vrednost kupite na mesec materiala za strojne inštalacije?

Anketiranci so imeli na voljo tri odgovore.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v odstotkih
A) Od 1000 do 5000 evrov	49	49
B) Od 5000 do 10.000 evrov	19	19
C) Nad 10.000 evrov	32	32
SKUPAJ	100	100

Tabela 4: Za kolikšno vrednost kupite na mesec materiala za strojne inštalacije?



Graf 4: Za kolikšno vrednost kupite na mesec materiala za strojne inštalacije?

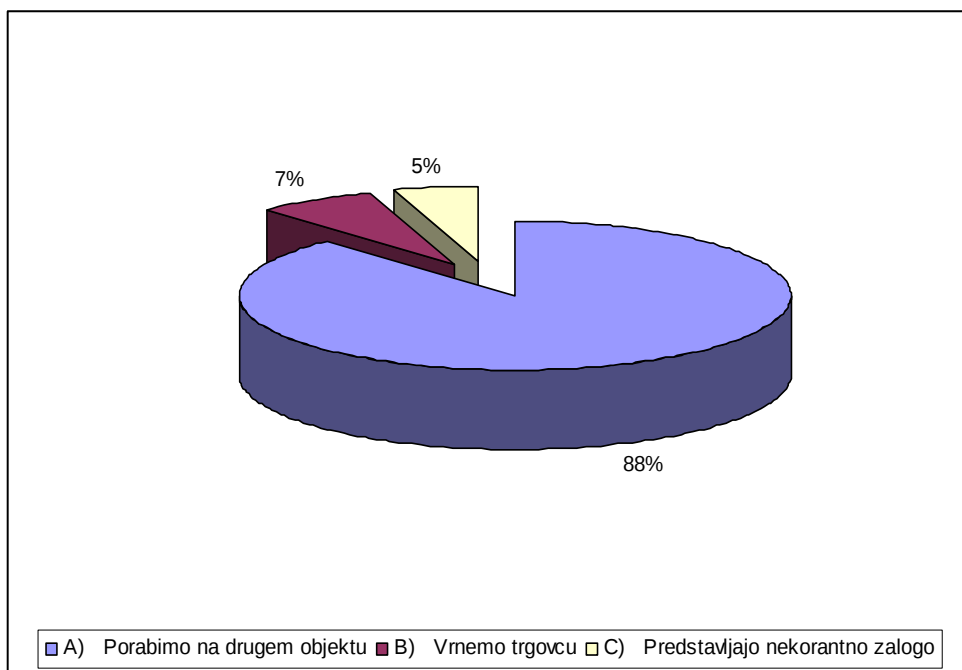
Tabela in graf 4 izkazujeta, da veliko inštalaterjev (49 %) kupuje izdelke mesečno v znesku od 1000 do 5000 evrov, 19 % inštalaterjev kupuje izdelke za strojne inštalacije v vrednosti od 5000 do 10.000 evrov in 32 % v vrednosti nad 10.000 evrov. Glede na izkušnje sklepamo, da vrednosti nakupa sicer nihajo iz meseca v mesec in so v jesenskem času vsaj glede inštalacij za ogrevanje nekoliko višje, rezultat tega vprašanja pa je lahko tudi posledica vedno višjih cen inštalacijskega materiala v Sloveniji.

Vprašanje 5: Materiale za strojne inštalacije, ki vam ostanejo ...

Anketiranci so imeli na voljo tri odgovore.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v odstotkih
A) porabimo na drugem objektu	88	88
B) vrnemo trgovcu	7	7
C) so nekurantna zaloga	5	5
SKUPAJ	100	100

Tabela 5: Materiale za strojne inštalacije, ki vam ostanejo ...



Graf 5: Materiale za strojne inštalacije, ki vam ostanejo ...

Tabela in graf 5 prikazujeta, da 88 % inštalaterjev preveč naročenih izdelkov za en objekt prenese na drug objekt. 7 % inštalaterjev ostanke izdelkov, naročenih pri trgovcu, le-temu po končanem delu vrne in le 5 % inštalaterjev meni, da so ostanki nekurantna zaloga. Pri tem gre opozoriti, da se izdelki, ki so bili naročeni za en objekt, lahko porabijo na drugem objektu le, če gre za izdelke majhnih vrednosti in jih inštalater odbije od računa stranki ter obremeni naslednjo stranko. Če inštalaterju ostanejo izdelki večjih vrednosti, se skuša dogovoriti s trgovcem, da mu jih vrne, ta pa pozneje proizvajalcu. Kadar inštalaterju ostanejo kakršni koli ostanki, razrezi ali izdelki, ki jih je nadomestil z novimi, so ti zanj odvečni material, s katerim si ob koncu montaže običajno nima kaj početi, preostane mu le, da te izdelke odpelje na odpad ali deponijo.

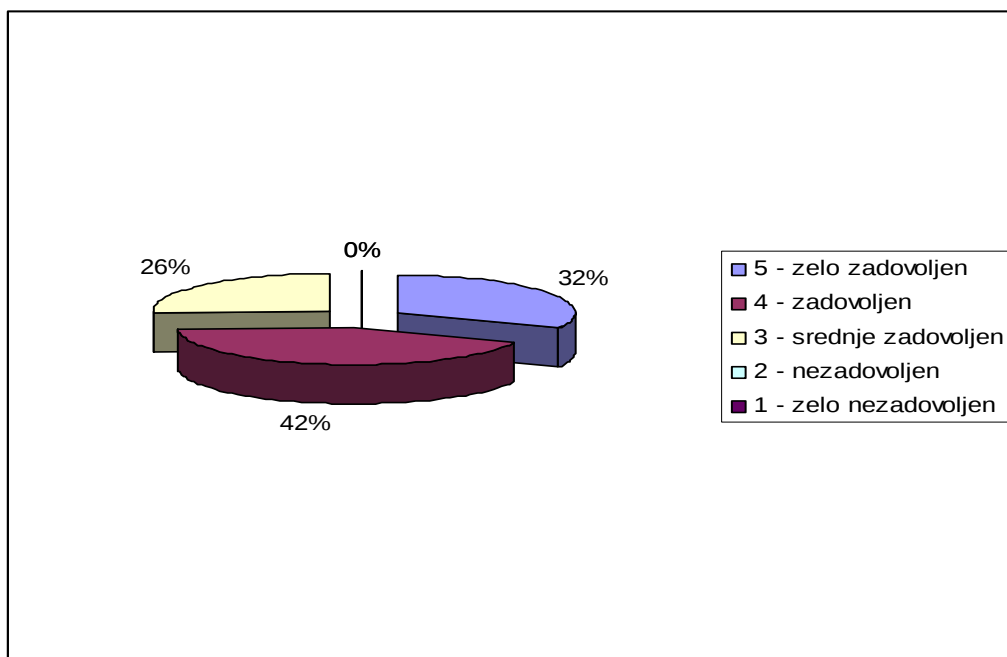
Pri vprašanjih od 6 do 9 smo inštalaterje prosili, da obkrožijo ustrezno številko v tabeli pod vprašanjem. Predlagali smo jim naslednjo ocenjevalno lestvico: 5 – zelo zadovoljen, 4 – zadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 2 – nezadovoljen, 1 – zelo nezadovoljen.

Vprašanje 6: Kako ste zadovoljni s kakovostjo izdelkov za strojne inštalacije na slovenskem trgu?

Anketiranci so imeli na izbiro pet odgovorov.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v odstotkih
5 – zelo zadovoljen	32	32
4 – zadovoljen	42	42
3 – srednje zadovoljen	26	26
2 – nezadovoljen	0	0
1 – zelo nezadovoljen	0	0
SKUPAJ	100	100

Tabela 6: Kako ste zadovoljni s kakovostjo izdelkov za strojne inštalacije na slovenskem trgu?



Graf 6: Kako ste zadovoljni s kakovostjo izdelkov za strojne inštalacije na slovenskem trgu?

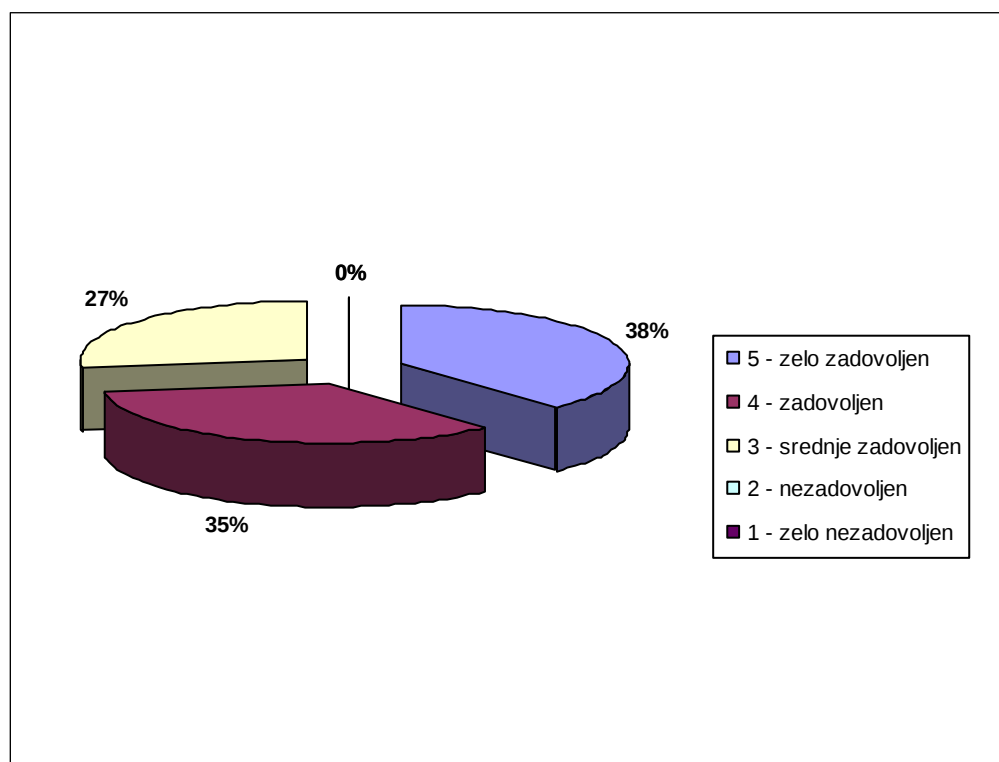
Tabela in graf 6 prikazujeta raven zadovoljstva inštalaterjev s kakovostjo izdelkov za strojne inštalacije na slovenskem trgu: 32 % inštalaterjev je zelo zadovoljnih s kakovostjo, 42 % jih je zadovoljnih, 26 % srednje zadovoljnih in, kar je zelo spodbudno, nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih inštalaterjev s kakovostjo izdelkov za strojne inštalacije sploh ni.

Vprašanje 7: Kako ste zadovoljni z dostavo naročenega blaga od slovenskih ponudnikov blaga za strojne inštalacije?

Anketiranci so imeli na izbiro pet odgovorov.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v odstotkih
5 – zelo zadovoljen	38	38
4 – zadovoljen	35	35
3 – srednje zadovoljen	27	27
2 – nezadovoljen	0	0
1 – zelo nezadovoljen	0	0
SKUPAJ	100	100

Tabela 7: Kako ste zadovoljni z dostavo naročenega blaga od slovenskih ponudnikov blaga za strojne inštalacije?



Graf 7: Kako ste zadovoljni z dostavo naročenega blaga od slovenskih ponudnikov blaga za strojne inštalacije?

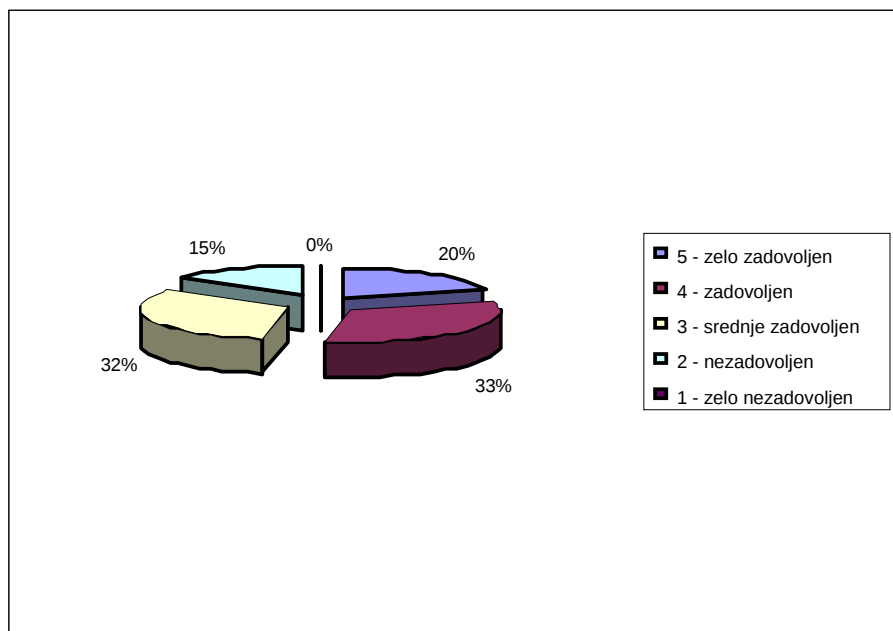
Tabela in graf 7 prikazujeta, da je 38 % inštalaterjev zelo zadovoljnih z dostavo naročenega, 35 % jih je zadovoljnih in 27 % anketirancev srednje zadovoljnih. Nezadovoljnih in zelo zadovoljnih inštalaterjev z dostavo izdelkov za strojne inštalacije ni. To potrjuje dejstvo, da se trgovci v odnosu do kupcev trudimo in jim želimo ponuditi nekoliko več kot le izdelke.

Vprašanje 8: Kako ste zadovoljni z obveščanjem o novih izdelkih od ponudnikov blaga za strojne inštalacije?

Anketiranci so imeli na izbiro pet odgovorov.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v odstotkih
5 – zelo zadovoljen	20	20
4 – zadovoljen	33	33
3 – srednje zadovoljen	32	32
2 – nezadovoljen	15	15
1 – zelo nezadovoljen	0	0
SKUPAJ	100	100

Tabela 8: Kako ste zadovoljni z obveščanjem o novih izdelkih od ponudnikov blaga za strojne inštalacije?



Graf 8: Kako ste zadovoljni z obveščanjem o novih izdelkih od ponudnikov blaga za strojne inštalacije?

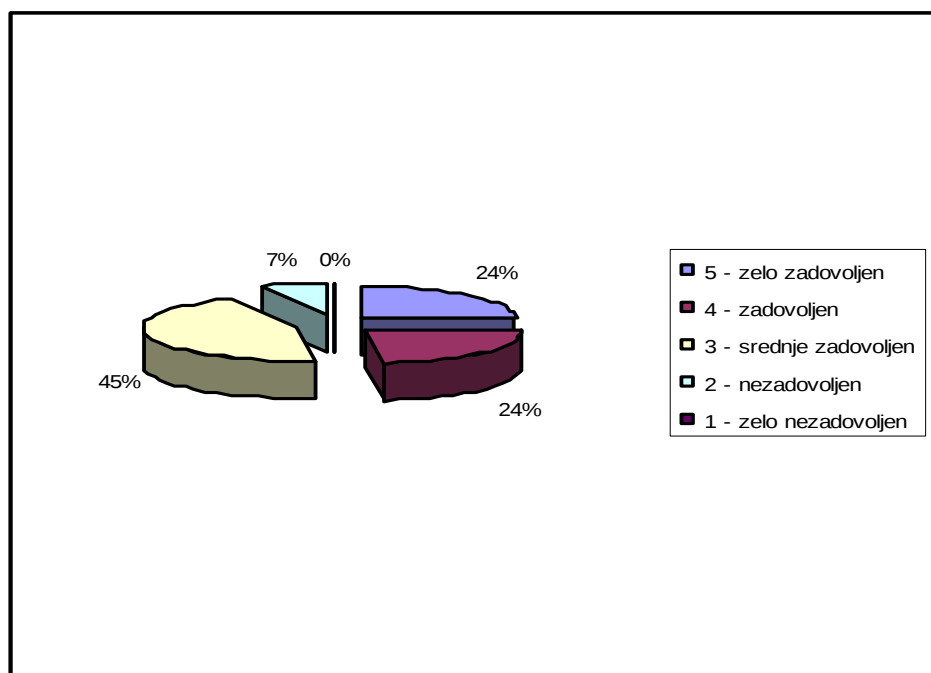
Tabela in graf 8 prikazujeta, da je z obveščanjem o novih izdelkih zelo zadovoljnih 20 %, 33 % jih je zadovoljnih, 32 % srednje zadovoljnih in 15 % nezadovoljnih, zelo nezadovoljnih ni. Kljub velikemu številu zelo zadovoljnih in zadovoljnih inštalaterjev nam rezultat tega vprašanja narekuje, da bo treba na tem področju storiti še marsikaj. Omenili smo že, da ima reklama v današnjem trgovanju z izdelki veliko vlogo, sredstva, namenjena za obveščanje, pa se s povečano prodajo kmalu povrnejo.

Vprašanje 9: Kako ste zadovoljni s postopkom obravnavanja reklamacij ponudnikov inštalacijskega materiala?

Anketiranci so imeli na izbiro pet odgovorov.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v odstotkih
5 – zelo zadovoljen	24	24
4 – zadovoljen	24	24
3 – srednje zadovoljen	45	45
2 – nezadovoljen	7	7
1 – zelo nezadovoljen	0	0
SKUPAJ	100	100

Tabela 9: Kako ste zadovoljni s postopkom obravnavanja reklamacij ponudnikov inštalacijskega materiala?



Graf 9: Kako ste zadovoljni s postopkom obravnavanja reklamacij ponudnikov inštalacijskega materiala?

Tabela in graf 9 prikazujeta raven zadovoljstva inštalaterjev s postopkom obravnavanja reklamacij. Zelo zadovoljnih je 24 %, ravno toliko jih je z obravnavo reklamacij zadovoljnih. Srednje zadovoljnih jih je 45 %, nezadovoljnih je 7 %, zelo nezadovoljnih ni. Prav delež srednje zadovoljnih inštalaterjev narekuje, da bomo morali tudi na tem področju izboljšati svoje delovanje.

3.3 Raziskava konkurence in tržnih niš

Podjetje je lahko uspešno takrat, kadar pozna tudi delo konkurence. Da bi se seznanili z delom konkurence – pri tem so najpogostejše najpomembnejši cena in izdelek oziroma novosti konkurence –, bomo z budnim očesom spremljali vsak njen korak.

To bomo počeli v pripravi poslovnega načrta v obliki namiznega raziskovanja na podlagi sedanjega poznavanja konkurence, med delovanjem podjetja pa z rednim obiskovanjem inštalaterjev; v priložnostnih pogovorih jih bomo povprašali tudi o konkurenci. Vse dejavnosti v podjetju bomo naravnali tako, da bomo korak pred konkurenco. Naše načelo bodo zadovoljne stranke, saj vemo, da zadovoljne stranke pripeljejo novo stranko. Velja pa tudi obratno: nezadovoljne stranke lahko odpeljejo več strank.

Nove tržne niše bomo iskali tako, da bomo prisluhnili inštalaterjem in njihovim potrebam, da jim olajšamo delo, pomagamo pri delu ali odpravimo pomanjkljivosti pri izdelkih.

3.4 Raziskava nabavnih trgov

Tudi raziskavo nabavnih trgov bomo delali v fazi priprave diplomskega dela z namizno metodo na podlagi svojega poznavanja sedanje ponudbe nabavnega trga, sicer pa bomo med delovanjem podjetja redno raziskovali nabavni trg na večjih strokovnih sejmih, kamor bomo prišli z informacijo inštalaterjev o tem, kaj pri svojem delu potrebujejo in kaj bi jim delo olajšalo. Tako bomo spremljali dogajanje na trgu, sejem pa nam bo v pomoč pri iskanju novih izdelkov in tržnih niš.

3.5 Analitične ugotovitve iz raziskave in oblikovanje ponudbe podjetja

V nadaljevanju podajamo kratek zbir ugotovitev, pomembnih za oblikovanje ponudbe:

- glede na čas kupovanja so nam najzanimivejši kupci, ki kupujejo izdelke več kot deset let;
- glede na pogostost kupovanja so nam najzanimivejši kupci, ki kupujejo izdelke vsakodnevno, zato bomo te kupce še posebno nagovarjali;
- glede na kakovost blaga bomo ponujali kakovostno in cenovno ugodno blago;

- glede na vrednost nakupov bomo merili na po številu zaposlenih manjše samostojne podjetnike;
- ker inštalaterjem pri delu ostaja nekuranten material, jim ga lahko pri podjetju Kacjan vpišemo v knjigo, ki bi bila nekak zbir od raznih obrtnikov predstavljena nekurantna zaloga, kjer bi bili opis, slika in cena blaga. To blago namreč nekomu predstavlja težavo, za nekoga drugega pa rešitev težave. Tovrstno pomoč inštalaterjem štejemo kot veliko prednost pred konkurenco;
- glede na zadovoljstvo kupcev s kakovostjo materialov bomo v podjetju iskali le dobavitelje, ki bodo pripravljeni ponuditi vzorce, ki jih bomo testirali, ali ustrezajo želeni kakovosti;
- glede na zadovoljstvo kupcev z obveščanjem o novih izdelkih bomo v podjetju skrbeli za redno obveščanje po navadni ali elektronski pošti, tako da jih bomo seznanjali o svojih novostih v letnem obdobju in novostih v tekočem mesecu;
- glede na zadovoljstvo z dostavo blaga bo podjetje svojim kupcem omogočilo brezplačno dostavo ob določenih terminih;
- glede na zadovoljstvo s postopkom obravnavanja reklamacij bomo temu namenili velik poudarek z dolgo garancijsko dobo, oskrbo z rezervnimi deli in usposobljenim serviserjem.

Svojo ponudbo inštalacijskega materiala bi naredili še privlačnejšo z izposojjo inštalacijskega orodja, saj vemo, da je na tržišču ogromno materialov za izvedbo vodovoda in centralnega ogrevanja in da si inštalaterji ne morejo privoščiti vsega orodja. Tako bi se podjetje povezalo z dobavitelji materialov, da bi ponudilo inštalaterjem tudi orodje za montažo teh materialov.

Ugotovitve iz poznavanja stanja pa nam poleg opravljene raziskave nakazujejo, da bodo tudi trgovci morali opravljati dejavnosti v zvezi z inštalatersko opremo, da se bo vse več mladih odločalo za poklic inštalaterja. To bomo storili tako, da bomo prisotni pri obrtnih zbornicah in srednjih šolah, ko bodo predstavljale poklic inštalaterja.

Sodelovali bomo tako, da jim bomo podarili kakšno malenkost, ki jo bodo po končani predstavitvi lahko odnesli domov, ali bomo skupaj predstavili ogled kakšne proizvodnje izdelkov za strojne inštalacije, predstavili kakšno delavnico, kjer bodo lahko sami naredili preprosta dela z inštalaterskim orodjem. S tem si lahko pridobivamo potencialne prihodnje kupce.

Ker inštalaterji obiskujejo prodajalne inštalacijskega materiala skoraj vsakodnevno, bomo poskrbeli, da se bodo med obiskom v naši prodajalni počutili zaželeno in da bodo dobili občutek, da so nam potrebni. To bomo izvajali tako, da jim bomo poleg običajnih dejavnosti, ki so nujno potrebne za normalno poslovanje (zaloga blaga, cene, prodajni pogoji), ponudili še nekaj več, na primer jutranjo kavico, klepet o novostih na trgu inštalacijskega materiala in naprav ter novosti v tehnologiji vodovodne ali toplotne tehnike, prijazno besedo in nasmeh, saj vemo, da ta nič ne stane, ima pa čarobno moč. S tem bomo ustvarjali stalne stike z inštalaterji, jih obveščali o novostih, hkrati pa dobivali povratne informacije za dopolnitve svoje ponudbe, podatke o stanju pri konkurenci in novostih na nabavnem trgu. Vse to pa je dobra osnova za naše nabavne in tržne strateške odločitve.

4 STRATEŠKI POSLOVNI NAČRT PODJETJA KACJAN, D. O. O.

*Ne oziraj se na to,
od kod prihajaš,
temveč glej,
kam greš.*

*Ne načrtovati je enako
kot načrtovati neuspeh.*

*Če nimate cilja,
je vsaka pot prava.*

4.1 Kratka predstavitev podjetja in dosedanjega poslovanja

Podjetje z imenom nosilca dejavnosti bo organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo s sedežem v Morju pri Framu in se bo ukvarjalo s trženjem, posredovanjem in zastopanjem v prometu blaga za področje strojnih inštalacij. Lastnik podjetja bo tudi direktor gospodarske družbe. V podjetju bodo sprva zaposleni direktor, komercialist in skladiščnik. Podjetje bo ustanovljeno s prihranki lastnika, vendar ne izključujemo možnosti drugih kapitalskih navez. Podjetje bo pozitivno naravnano do kupcev, saj se zavedamo njihovega pomena za obstoj in rast podjetja.

4.2 Namen in cilj izdelave poslovnega načrta

Podjetnik je po poklicu komercialist, trenutno zaposlen v trgovskem podjetju Ika Žiri, d. o. o., ki se ukvarja s prodajo inštalacijskega programa za ogrevanje, vodovod in plin. Zaradi izkušenj na področju prodaje na domačem in tujem trgu, poznavanja blaga in tržišča, strokovnega znanja, dolgoletnih izkušenj na tem področju ter prihrankov podjetnika se odloča za poslovno potezo samozaposlovanja.

4.3 Smoter, cilji in strategija poslovanja

Podjetje se bo ukvarjalo s specializirano prodajo ventilov, ki se uporabljajo za ogrevanje, vodovod in plin. Prodajalo bo kakovostne proizvode po kupcem dostopnih in konkurenčnih cenah znane blagovne znamke China Ltd s Kitajske. Naš moto bo:

KAKOVOST PRI NAS NI DRAGA

Podjetnik ima kratkoročne in dolgoročne poslovne cilje, ki jih lahko doseže s trdim delom, zaupanjem vase in pozitivnim razmišljanjem.

Kratkoročni cilji podjetja:

- ozka specializiranost na približno deset ali največ dvajset izdelkov;
- promet prvega leta v vrednosti 240.000 evrov;
- ustvariti podjetje, ki bi mu zaupalo čim več kupcev;
- urediti skladišče po evropskih standardih;
- poslovati tako dobro, da bi lahko zaposlili še komercialista in skladiščnika;
- sodelovati vsaj na dveh strokovnih sejmih v Sloveniji;
- pridobiti ekskluzivno zastopstvo podjetja China Ltd s Kitajske za prodajo na slovenskem tržišču;
- poiskati finančnega partnerja za razširitev poslovanja.

Dolgoročni cilji podjetja:

- uveljaviti lastno blagovno znamko OKEY (ime izhaja iz začetnic podjetnikovega imena in priimka: O – Oto in K – Kacjan);
- poiskati partnerja za sodelovanje na evropskem tržišču;
- razširiti ponudbo prodajnega programa;
- povečati prodajo na trge Hrvaške, Bosne, Srbije, Črne Gore, Makedonije;
- sodelovati na strokovnih sejmih v republikah nekdanje Jugoslavije;
- razširiti prodajo v Avstrijo;
- povečevati promet za dvajset odstotkov letno;
- ohranjanje doseženega in povečanje poslovnega ugleda;
- povečati tržni delež.

Z obiskovanjem sejmov, na katerih razstavljajo proizvajalci izdelkov za centralno ogrevanje in vodovod, bomo poiskali dobavitelja in z njim vzpostaviti poslovni odnos medsebojnega sodelovanja. Dogovarjali se bomo v smislu odobritve zastopništva in pozneje ekskluzivnega zastopništva za Slovenijo. Kasneje bomo te proizvode prodajali svoji ciljni skupini in s tem povečali prodajo na trgu. Zaradi povečanja obsega prodaje bomo zaposlili še komercialista in skladiščnika. S prodajo bomo povečali obseg poslovanja na poslovne partnerje iz nekdanje države Jugoslavije in tako povečali prodajo za 20 % letno.

4.4 Panoga, podjetje in predmet ponudbe

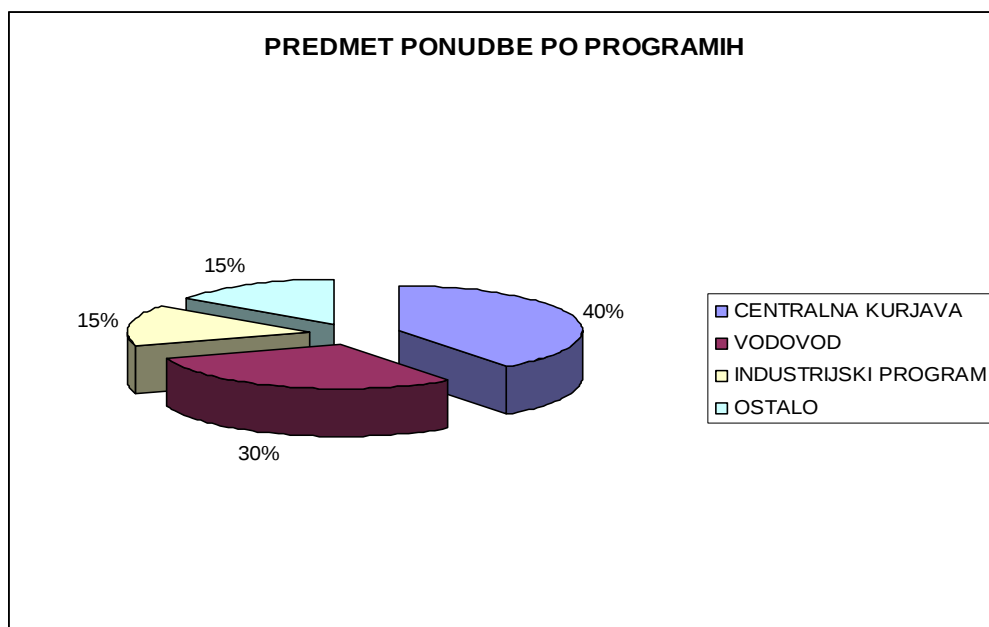
Podjetje bo registrirano pod panogama:

51.1 Posredništvo

51.9 Trgovina na debelo

Podjetje bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo.

Ponudbo podjetja bi sprva sestavljali ventili za ogrevanje, vodovod, plin in ventili v industriji. Pozneje bi poslovanje razširili še na druge materiale s področja ogrevanja in vodovoda.

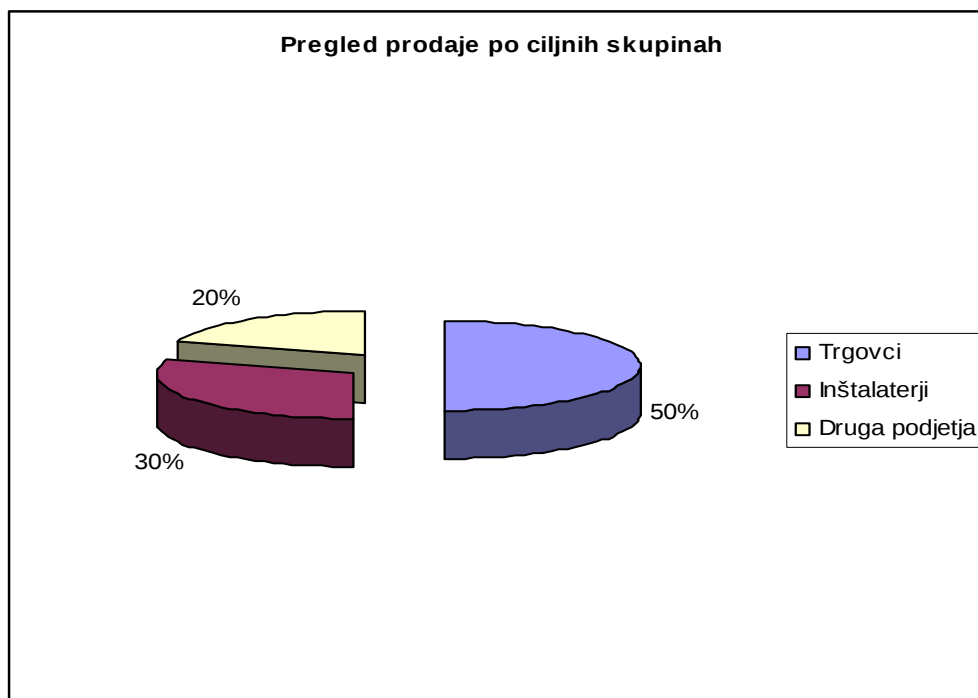


Graf 10: Predmet ponudbe po programih

4.5 Tržišče

4.5.1 Analiza trga, tržnih segmentov in ciljnih tržnih skupin

Ciljna skupina kupcev podjetju bi bili trgovci, inštalaterji in druga podjetja.



Graf 11: Pregled prodaje po ciljnih skupinah

Podjetje bi v začetku poslovanja želelo obvladovati Štajersko, Prekmurje in Koroško. Pozneje bi poslovanje razširilo v Avstrijo, Hrvaško, Bosno in Srbijo.

Na trgu je vse večje povpraševanje po kakovostnih proizvodih konkurenčnih cen.

Analiza kupcev ali predstavnikov ključnih kupcev

Spol	Starost	Izobrazba	Socialno stanje	Domicil
Moški	25–65 let	IV., V., VI.	vsi	Štajerska

Shema 2: Analiza kupcev ali predstavnikov ključnih kupcev

4.5.2 Analiza zadovoljstva in potreb kupcev kot osnova za dopolnjevanje v ponudbi

Analizo zadovoljstva kupcev bomo opravljali četrtletno. Zlasti nas bo zanimala raven zadovoljstva strank z našim podjetjem, nadalje njihova pričakovanja, možnosti za izboljšanje in seveda manjkajoče sestavine v naši ponudbi. Prioriteta ankete je pridobiti informacije, smer, v katero naj širimo svojo ponudbo, in način, kako svoje stranke obdržati, saj vemo, da je strošek pridobivanja novih strank največji.

4.5.3 Analiza konkurence

Ključni konkurenti

Ključni konkurenti na domačem tržišču:

Merkur Kranj

Mavi Maribor

Ika Žiri

Vodotehna Maribor

Fiver Radovljica

Seltron Bistrica ob Dravi

THS Maribor

Metex Maribor

Značilnosti vodilne konkurence

Večina vodilne konkurentov je na tržišču prisotna že več let.

Prednosti konkurence

Prednost zgornjih konkurenčnih podjetij je v tem, da ponujajo obsežen program izdelkov in imajo veliko ozemeljsko pokritost trga.

Slabosti konkurence

Slabost konkurenčnih podjetij je v tem, da imajo pri izdelkih, ki bi jih ponujalo naše podjetje, velike razlike v ceni.

Cene konkurence

Cene konkurenčnih podjetij so za približno štirideset odstotkov višje v primerjavi z našimi načrtovanimi. Vzrok za tako visoke razlike je v tem, da večina prodajalcev inštalacijskega materiala ponuja blago, cene katerega stranke preverjajo – gre predvsem za blago večje vrednosti (na primer radiatorji, kotli, regulacije) –, pri izdelkih, ki stanejo evro ali dva, pa ni nobeden pozoren, ampak izdelek kupi, ker ga potrebuje. To trgovci seveda vedo, zato najraje prodajajo ravno take proizvode. Primer: iz kalkuliranega reprezentanta je razvidno, da je nabavna cena na Kitajskem 0,59 dolarja, prodajna cena v Sloveniji pa okrog 3,00 evrov. Če odbijemo prevoz, skladiščenje in stroške dela je razlika v ceni še vedno velika.

Način prodaje pri konkurenci

Konkurenca ponuja svoje blago po trgovskih potnikih, ki zbirajo naročila.

Tržni nastop konkurence

Tržni nastop konkurence na tržišču je po trgovskih potnikih, internetu in na raznih sejnih.

»Slaba podjetja ne opazijo tekmecev,
povprečna jih posnemajo, najboljša jih vodijo«.

(P. Kotler, 2004, 241)

4.5.4 Analiza priložnosti in ovir ter prednosti in slabosti (SWOT-analiza)

Analiza možnosti in ovir ter prednosti in slabosti		
	MOŽNOSTI (Priložnosti)	OVIRE (Nevarnosti)
Z U N A N J I T R Ž N I V P L I V I	– na tržišču sicer obstajajo proizvodi, podobni našim, vendar so precej dragi, zato vidimo priložnost v nižji prodajni ceni – proizvode iz našega prodajnega programa bi lahko prodajali na trgih nekdanje Jugoslavije – glede na to, da velja Kitajska za hitro rastoči trg in zelo hitro kopirajo kakšen zanimiv proizvod, obstaja možnost prodaje novih tržnih segmentov – pričakuje se znižanje carinske stopnje pri uvozu blaga iz tretjih držav v Evropsko unijo – padec tečaja plačilne valute, v našem primeru dolarja – zaradi obsežnosti kitajskega trga je velika možnost menjave dobavitelja	– bojazen pred vstopom novih konkurentov na trg – nenehno nihanje tečaja plačilne valute, v našem primeru dolarja – dvig tečaja plačilne valute, v našem primeru dolarja – bojazen pred preveliko navezanostjo na le enega dobavitelja – menjanje potreb potrošnikov – menjanje okusov potrošnikov
	PREDNOSTI	SLABOSTI
N O T R A N J I V P L I V I	– dobro poznavanje tehničnih značilnosti materialov iz našega prodajnega programa – majhnost v primerjavi s prilagajanjem na tržišču – poznavanje kitajskih proizvajalcev – nizki stroški dela – dobri odnosi s kupci – na podlagi dosedanjih povezav ustanovitelja podjetja veljamo za zaupljivega poslovnega partnerja	– znanje tujega jezika, v našem primeru angleščine, kot jezika za sporazumevanje z dobaviteljem – neizkušenost v podjetništvu – pomanjkanje ključnih kompetenc, v našem primeru pogajanja s kupci – pomanjkanje trženjskih veščin – premalo poznavanje lobija v gospodarstvu, v našem primeru trgovine – visoki prevozni stroški od ključnega dobavitelja

Shema 3: Analiza priložnosti in ovir ter prednosti in slabosti (SWOT-analiza)

4.5.5 Oblikovanje posebnosti v ponudbi

Podjetje bi konkurenčno prednost povečevalo z nenehnim spremljanjem in prilagajanjem trgu in njegovim potrebam, odkrivanjem tržnih niš ter posebnim zadovoljevanjem potreb kupcev (na primer odkup neuporabljenega uporabnega materiala od inštalaterjev kot posebnost v primerjavi s konkurenco).

4.5.6 Oblikovanje tržnih ciljev

Načrt tržnih ciljev						
1. Želen tržni delež (označi z X)		Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	
– do 5 %		X	X			
– od 5 do 15 %				X		
– nad 15 %					X	
2. Želeni ciljni tržni segmenti						%
– trgovina		50				
– inštalaterji		30				
– druga podjetja		20				
3. Zelene oblike prodaje	– samostojna prodaja	90				%
	– prek posrednikov	5				
	– v obliki kooperacije	5				
4. Zelene lokacije prodaje doma		Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	%
	v SLO					
	– Štajerska		Notranjska			
	– Prekmurje		Gorenjska			
	– Koroška		Primorska			
5. Zelene lokacije prodaje v tujini	–			Bosna	Avstrija	
	–			Srbija		
	–			Hrvaška		
6. Cenovna politika	– konkurenčna cena					
7. Politika konkurenčnosti	– v kakovosti		– v rokih			
	– v ceni		– v posebnih storitvah			
	– v prodajnih pogojih		– drugo			
8. Politika oglaševanja	– ključno reklamno sporočilo: KAKOVOST PRI NAS NI DRAGA					
	– ključni reklamni mediji: strokovni časopisi in sejmi					
9. Politika javnega nastopanja	strokovni sejmi					
10. Posebnosti v politiki trženja	Zaradi pričakovanih majhnih stroškov bi poslovali z majhno razliko v ceni.					

Shema 4: Oblikovanje tržnih ciljev

4.5.7 Oblikovanje tržne strategije

Strategija izkoriščanja možnosti in prednosti ter premagovanja ovir in slabosti

Strategijo izkoriščanja možnosti oziroma priložnosti vidimo v tem, da na tržišču obdržimo cenovno ugodne prodajne pogoje. To bomo dosegali tako, da se bomo udeleževali strokovnih sejmov in s tem spoznavali druge proizvajalce. Če bi naš dobavitelj izrazilo dvignil cene, bi se preusmerili na novega, cenejšega in kakovostnega proizvajalca.

Strategijo izkoriščanja prednosti v svojem primeru vidimo predvsem v tem, da zelo dobro poznamo tehnične značilnosti materialov s področja centralnega ogrevanja in vodovoda, tako bo tudi v prihodnje, saj bomo zaposlene nenehno izobraževali na strokovnih predavanjih, z branjem strokovne literature, udeleževanjem na strokovnih seminarjih in delavnicah.

Strategija premagovanja ovir, v našem primeru preveliko navezanost na enega dobavitelja, je v vzpostavljenem stiku z drugimi proizvajalci podobnega prodajnega programa. Spremljali bomo tudi njihove cene in druge prodajne pogoje.

Strategija premagovanja slabosti

Velika ovira je slabo znanje tujega jezika, v našem primeru angleščine, kot jezika za sporazumevanje z dobavitelji. Da bi to slabost obvladali, bomo znanje tujega jezika nadgradili prek jezikovnih tečajev.

Strategija pridobivanja in ohranjanja kupcev

Podjetje bo pridobivalo nove kupce s pošiljanjem prodajnih pisem, katalogov in sodelovanjem na strokovnih sejmih. Podjetnik že ima bazo potencialnih kupcev, ki jo bo nadgrajeval z raznimi dejavnostmi. Tudi načrtovano sodelovanje s strokovnimi šolami je prispevek k pridobivanju novih potencialnih kupcev.

Podjetje bo ohranjalo kupce z raznimi načini nagrajevanja kupcev ob koncu leta, rednim ohranjanjem komunikacije (obiski, telefonski klici, pošiljanje prodajnih pisem), prijaznostjo zaposlenih. Zaposleni bodo s kupci ravnali po našem načelu:

KUPEC JE KRALJ!

Strategija vstopanja na trg, oglaševanja in promoviranja

V prvem letu namerava podjetje za svoje oglaševanje vložiti 8000 evrov. Podjetnik bo ob ustanovitvi poslal prodajna pisma z vsem prodajnim programom, oglaševal v strokovnih časopisih in revijah, pozneje tudi sodeloval na sejmu in svoje stranke nagradil z vstopnico za obisk sejma energetike v letu 2008 v Celju. Na strokovnem sejmu bi na razstavnem prostoru poskrbeli za zanimiv in gostoljuben sprejem svojih kupcev.

Strategija poprodajnih dejavnosti

Med poprodajne dejavnosti bi vključili anketo o zadovoljstvu svojih kupcev. Anketo bi izvajali anonimno, njene rezultate pa bi spremljali enkrat mesečno.

Cenovna politika

Cenovna politika podjetja bo takšna, da bo nagrajevala plačnike. Plačnike, ki bodo želeli plačati po avansu oziroma predračunu, bomo nagradili s triodstotnim popustom. Ob koncu leta bomo dali nagradni popust za zvestobo:

od 10.000 EUR	do 30.000 EUR	dobi stranka 1 % količinskega popusta
od 30.001 EUR	do 60.000 EUR	dobi stranka 2 % količinskega popusta
nad 60.001 EUR		dobi stranka 3 % količinskega popusta

Pogoj za izplačilo popusta je, da ima stranka plačane vse zapadle terjatve.

S takim načinom nagrajevanja bomo svoje kupce spodbudili k zvestobi našemu podjetju.

4.5.8 Napoved prodaje

Osnova za napoved realistične prodaje

Glede na opisane pogoje predvidevamo realistično napoved prodaje. Pesimistična napoved prodaje je, če bi bila kakovost našega blaga slaba, če bi bili kupci nezadovoljni s prodajnimi pogoji in če bi imeli preozek prodajni program izdelkov. Optimistična napoved bi prišla v poštev, če bi nam uspelo prepričati vse želene ciljne kupce.

Podjetniška kalkulacija izbranega reprezentanta

Za primer v kalkulaciji bomo navedli proizvod, ki predstavlja v začetku približno deset odstotkov prodajnega programa. Izbrani reprezentant je **vrtna pipa 1/2"-3/4**.



Kalkulacijske osnove :

Delež kalkuliranega reprezentanta v strukturi prihodka znaša 10 %.

Načrtovana količina kalkuliranega reprezentanta znaša letno 120.000 kosov.

Kalkulacija:

- strošek nabave 0,59 evra;
- strošek dela 0,30 evra;
- strošek poslovanja 0,10 evra;
- drugi stroški carina 0,10 evra;
- lastna cena 1,09 evra;
- zelen dobiček 50 %.

Prodajna cena brez DDV znaša **2,48 evra**.

Cene nekaterih ključnih reprezentantov:

ART. 1025 Vrtna pipa 1/2 cole	2,48 evra
ART. 1020 Polnilna pipa 1/2 cole	2,40 evra
ART. 1030 Ventil kotni 3/8 cole	3,10 evra
ART. 1031 Kroglični ventil 1/2 cole	2,89 evra
ART. 1032 Odzračevalni lonček 3/8 cole	2,50 evra
ART. 1033 Ključek za odzračevanje	1,10 evra

DELNA PONUDBA MATERIALA ZA CENTRALNO IN VODOVOD:

ART. 1020



ART. 1025



ART. 1030



ART. 1031



ART. 1032



ART. 1033



Izbira prodajnih poti

Svoje blago bomo prodajali prek specializiranih veletrgovcev, malih trgovcev in inštalaterjev.

Prodajni pogoji

Prodajni pogoji bodo zasnovani po obsegu prodaje blaga. Rabatno lestvico bomo nastavili tako, da dobijo:

- veletrgovci 30 % rabata in plačilo na 90 dni;
- mali trgovci 20 % rabata in plačilo na 60 dni;
- inštalaterji 10 % rabata in plačilo na 30 dni.

Končna cena blaga bo odvisna tudi od količinskih popustov, nagrad zvestobe in predhodnega plačila.

Način in stroški distribucije

Podjetje namerava distribuirati svoje blago prek lastne dostavne mreže, in sicer po sistemu tedenskega razporeda. V ponedeljek bomo dostavljali blago v Prekmurje, v torek na Koroško, v sredo po Štajerski, v četrtek na Notranjsko in v petek drugam. Dostave s svojim prevoznim sredstvom strankam ne bi zaračunavali.

Če bi bilo treba blago dostaviti nemudoma, bi se odločili za dostavo po hitri pošti, vendar na naročnikove stroške.

Naša največja veličina

ni v tem,

da nikoli ne pademo,

temveč da se vsakokrat,

ko pademo, poberemo.

(Konfucij)

Napoved prodaje

PODJETJE NAPOVED PRODAJE					
1. KOLIČINSKA NAPOVED PRODAJE					
Vrsta prodaje	EM	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Material za centralno ogrevanje	%	40	40	40	40
Material za vodovod	%	30	30	30	30
Industrijski program	%	15	15	15	15
Drugo	%	15	15	15	15
Skupaj	%	100	100	100	100
2. VREDNOSTNA NAPOVED PRODAJE					
Vrsta prodaje	EM	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Material za centralno ogrevanje	EUR	96.000	115.200	138.240	165.880
Material za vodovod	EUR	72.000	86.400	103.680	124.420
Industrijski program	EUR	36.000	43.200	51.840	62.200
Drugo	EUR	36.000	43.200	51.840	62.200
SKUPAJ, REALISTIČNA NAPOVED	EUR	240.000	288.000	345.600	414.700
SKUPAJ, PESIMISTIČNA NAPOVED	EUR	120.000	144.000	156.000	220.000
SKUPAJ, OPTIMISTIČNA NAPOVED	EUR	300.000	320.000	400.000	500.000
POVPREČNI MESEČNO DOSEŽENI PROMET	EUR	20.000	24.000	26.800	32.000

Shema 5: Napoved prodaje

4.5.9 Napoved nabave

Podjetje bo poslovno sodelovalo s podjetji, ki delujejo po zanje predpisanih standardih (na primer standardu ISO). Pri nakupu blaga bo podjetje sodelovalo edino s podjetji, ki bodo za svoje proizvode imela vsa potrebna dokazila o kakovosti blaga.

Predmet nabave

Predmet nabave bo trgovsko blago, pisarniški material, reklamni material.

Ključni dobavitelji

- China Ltd za trgovsko blago;
- Office store A1 za pisarniški material;
- Agencija Reklama, d. o. o., za reklamni material.

Osnove za napoved nabave

Napoved nabave neposrednega trgovskega blaga je odvisna od prodaje in obsega varnostnih ali minimalnih zalog, pisarniški in reklamni material pa spadata v kategorijo stalnih stroškov.

Napoved nabave

PODJETJE NAPOVED NABAVE					
1. VREDNOSTNA NAPOVED NABAVE					
Vrsta prodaje	EM	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Trgovsko blago	EUR	120.000	144.000	172.000	207.000
Pisarniški material	EUR	4.000	4.000	5.000	5.000
Reklamni material	EUR	8.000	9.000	10.000	11.000
Skupaj nabava	EUR	132.000	157.000	187.000	223.000

Shema 6: Napoved nabave

Pogoji nabave

Pogoji nabave: nabava kakovostnega blaga pod dobrimi plačilnimi pogoji. Na to, kje bomo kupovali, bosta vplivali tudi hitrost dobave in uspešnost pri obravnavanju reklamacij.

4.5.10 Drugi tržni pogoji in strateške povezave s kupci in dobavitelji

Predstavitev dejavnosti

KACJAN, D. O. O., *Trgovina na debelo in posredništvo*

Morje pri Framu 8 b

2313 Fram



Reklama

Reklamni mediji bodo strokovni časopisi, sejmi, katalogi, prodajna pisma, vozilo za razvoz materiala.

Kot povprečen vložek za oglaševanje bo podjetje v letu pred začetkom poslovanja namenilo 4000 evrov, prvo leto poslovanja 8000 evrov, nadaljnja leta pa 9000 evrov.

Drugi tržni dejavniki

Na poslovanje podjetja lahko vplivajo razni dejavniki, od ekonomskih, tehnoloških, vpliv državnih organov in sezonska ali ciklična nihanja. Pri ekonomskem dejavniku bi se poznal velik skok tečajev tujih valut, v našem primeru dolarja. Pri vplivu državnih organov moramo izpostaviti spremembo zakonodaje na področju uvoza blaga s Kitajske. Pri vplivu sezonskih ali cikličnih nihanj moramo biti pozorni na letne čase; v pomladnem obdobju se bo bolj prodajal vodovod, v jesenskem pa bolj material za centralno ogrevanje.

V prodajnem programu podjetja bo kar nekaj proizvodov, ki bodo povezani s sezonskimi vplivi, zato moramo biti previdni pri naročanju.

Načrt strateških povezav s kupci in dobavitelji

Strateške povezave se običajno vzpostavijo med dvema podjetjema, da lažje in hitreje uresničita neki skupni cilj. V našem podjetju načrtujemo strateško povezavo pri vходу blaga v podjetje s svojim dobaviteljem s Kitajske, saj si bomo prizadevali za pridobitev zastopstva podjetja China Ltd v Sloveniji in pozneje v celotni Evropi.

Pri izhodu blaga načrtujemo strateške povezave z nekaterimi kupci, od katerih pričakujemo povratne informacije o kakovosti blaga in možnosti servisiranja svojih izdelkov kot eno od poprodajnih dejavnosti.

4.6 Načrt organizacije in načrt človeških virov

Direktor podjetja ima petnajst let delovnih izkušenj na vodstvenih položajih v trgovskem podjetju v sorodni panogi. Poleg izkušenj si je v tem času nabral tudi veliko poznanstev na ključnih položajih nabave, vzdrževanja in naložb. Pridobil si je strokovno znanje, saj se je poleg vsakotedenskih strokovnih izobraževanj izobraževal tudi na področju pridobivanja prodajnih veščin, retorike in vodenja podjetja.

4.6.1 Načrt organizacije

Makroorganizacijska oblika

Makroorganizacijska oblika podjetja bi bila v našem primeru v prvem letu videti približno tako:

MAKROHEMA PODJETJA KACJAN, D. O. O.

DIREKTOR

KOMERCIALA

SKLADIŠČNIK

ŠOFER

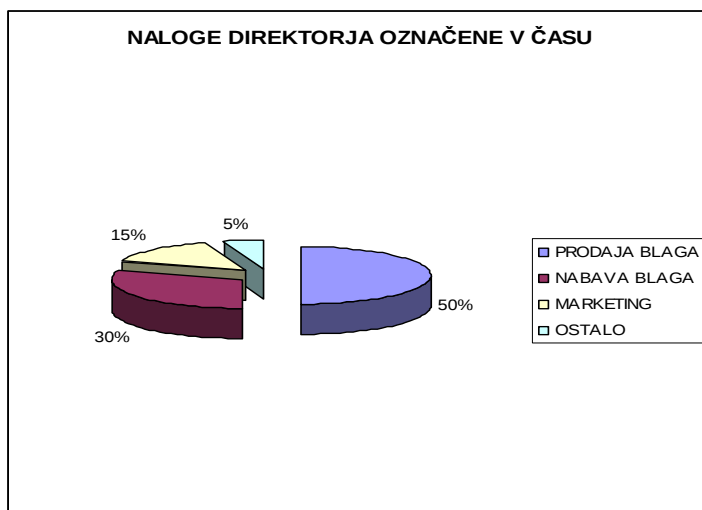
Shema 7: Makroorganizacijska shema podjetja Kacjan, d. o. o.

Mikroorganizacijski postopki

Mikroorganizacijska oblika podjetja bi bila v našem primeru v prvem letu videti tako:

MIKROHEMA PODJETJA KACJAN, D. O. O.

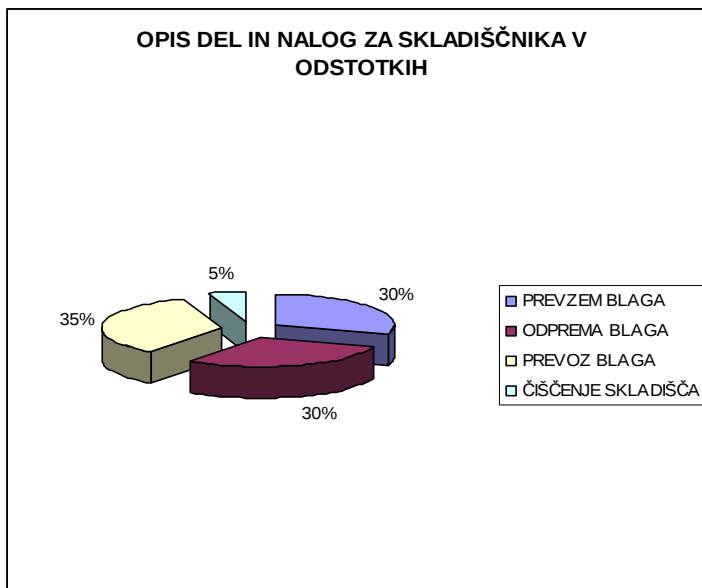
DIREKTOR



Graf 12: Naloge direktorja, označene v času

KOMERCIALIST

SKLADIŠČNIK



Graf 13: Opis del in nalog za skladiščnika v odstotkih

4.6.2 Načrt človeških virov

V podjetju bo naslednja kadrovska projekcija:

Delovno mesto	Izobrazba	Datum zaposlitve	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Direktor	VI.	1. 1. 2008	1	1	1	1
Komercialist	VI.	1. 1. 2009	0	1	1	1
Skladiščnik	IV.	1. 1. 2008	1	1	1	1
Skupaj zaposleni			2	3	3	3

4.6.3 Načrt stroškov dela

V podjetju načrtujemo naslednjo plačno politiko, izraženo v evrih:

Delovno mesto	Izobrazba	Neto	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Direktor	VI.	1500	18.000	19.000	20.000	21.000
Komercialist	VI.	1000	0	12.000	13.000	14.000
Skladiščnik	IV.	800	9.600	10.000	10.800	11.000
Skupaj plače zaposlenih			27.600	41.000	43.800	46.000
Prehrana			1.440	2.160	2.160	2.160
Regres			1.000	1.500	1.500	1.500
Skupaj stroški zaposlenih			30.040	44.660	47.460	49.660

Računovodske posle nam bo vodil zunanji računovodski servis, za katerega načrtujemo odšteti mesečno 300 evrov, vendar bo strošek odvisen od poslovanja podjetja. Če bi se poslovanje razširilo po optimistični napovedi, bi podjetje morda zaposlilo še računovodkinjo.

Poleg svoje dostave blaga enkrat tedensko bi uporabljali tudi hitre dostavne službe. Dostavne službe bi izbirali enkrat letno po načelu najcenejše in najkakovostnejše dostave.

4.6.4 Drugi kadrovski pogoji

Za zasedbo delovnega mesta skladiščnika bo kandidat poleg splošne izobrazbe potreboval še vozniški izpit kategorije B, izpit za viličarja in osnovno znanje iz računalništva.

Znanje angleškega jezika sicer posedujemo, vendar ga bomo s tečajem tujega jezika nadgrajevali, in sicer na področju poslovne angleščine.

Strokovno znanje imamo, toda če hočemo v korak s konkurenco, ga moramo dopolnjevati z obiskom strokovnih sejmov in prebiranjem strokovne literature.

Če bi se izkazalo, da znanje zaposlenih ne ustreza novim položajem, obstaja možnost za pridobitev višje stopnje izobrazbe.

4.7 Načrt pogojev poslovanja

4.7.1 Poslovni prostori

Poslovni prostori bodo v stanovanjski hiši, kjer so veliko skladišče, pisarna ter velik prostor za prevzem in odpremo blaga. Če bi se pojavila potreba po večjem skladiščnem prostoru, imamo možnost nakupa zemljišča in postavitve večjega skladišča. Stroške poslovnega prostora ocenjujemo na približno 200 evrov mesečno, vključno z najemnino, elektriko, vodo, telefonom in ogrevanjem pozimi.

4.7.2 Obstoječa in načrtovana oprema

Osnovna sredstva, ki so v času poslovnega načrtovanja že na razpolago:

– računalnik	1 kos	v vrednosti	1.000 evrov;
– tiskalnik	1 kos	v vrednosti	300 evrov;
– police	10 kosov	v vrednosti	1.000 evrov.

Vrednost obstoječe opreme znaša skupaj 2.300 evrov.

Načrtovana oprema, ki bi jo bilo treba nabaviti pred začetkom poslovanja:

– kombinirano vozilo	1 kos	v vrednosti	15.000 evrov;
– računalnik	1 kos	v vrednosti	1.500 evrov;
– računalniški program	1 kos	v vrednosti	500 evrov;
– ročni viličar	1 kos	v vrednosti	200 evrov;
– multifunkcijska naprava	1 kos	v vrednosti	500 evrov.

Načrtovano opremo bi bilo treba nabaviti pred začetkom poslovanja, torej pred 1. 1. 2008, in znaša 17.400 evrov.

4.7.3 Vlaganja in amortizacija

Skupna vlaganja pred začetkom obratovanja bi tako znašala 19.700 evrov. Povprečna stopnja amortizacije v našem primeru je 12,5 % letno. To stopnjo smo uporabili za vsa štiri leta poslovanja.

Kasnejša vlaganja bi določali sproti in po potrebi, vsekakor ob zaposlitvi novega komercialista. Nabaviti bi mu bilo treba avtomobil, telefon in prenosni računalnik, do konca načrtovanega obdobja pa bo treba obnoviti tudi del začetne opreme in izvesti dopolnitve v skladu z razvojem tehnike.

Načrt amortizacije za naš primer začetne in kasneje dokupljene opreme je tako naslednji:

Leto	1	2	3	4
Načrt AM (EUR)	2.462	4.362	6.125	10.000

V računovodskih standardih je uporabljenih kar nekaj izrazov amortizacije in njenih izpeljank, ki jih je treba pojasniti.

Amortiziranje je razporejanje vrednosti amortiziranega sredstva na zneske, v katerih ga v ocenjeni dobi njegove koristnosti postopoma zapušča in ki pomenijo stroške.

Amortizirana sredstva so sredstva, ki a) se uporabljajo v obdobju, daljšem od poslovnega leta, b) imajo omejeno dobo koristnosti ter c) so namenjena uporabi pri proizvodnji ali dobavljanju proizvodov in storitev, se posojajo drugim za plačilo ali se posedujejo iz drugih razlogov.

Amortizirani znesek je nabavna vrednost, popravljena pri prevrednotenju sredstva in zmanjšana za ocenjeno preostalo vrednost.

Amortizacijska osnova je pri enakomernem časovnem amortiziranju enaka amortiziranemu znesku, pri padajočem časovnem amortiziranju pa je lahko enaka vsakokratni knjigovodski vrednosti.

Amortizacijska stopnja je pri enakomernem časovnem amortiziranju razmerje med vrednostjo, ki se v posameznih letih prenaša na poslovne učinke, in amortizacijsko osnovo, pri padajočem časovnem amortiziranju pa je lahko tudi razmerje med preostalo dobo koristnosti in celotno dobo koristnosti.

Časovno amortiziranje je obračunavanje amortizacije glede na dobo koristnosti.

Metoda proizvedenih enot (uporabnostno oziroma funkcionalno amortiziranje) je ena od metod obračunavanja amortizacije, pri kateri obračunani zneski amortizacije temeljijo na pričakovani uporabi ali učinkih sredstva.

Amortizacija je znesek, ki v posameznem obračunskem obdobju zapusti amortizirano sredstvo in je tedanji strošek.

In še nekaj pojasnil za lažje pojmovanje amortizacije.

Odločiti se je treba, katero metodo amortiziranja bomo uporabljali: metodo enakomernega časovnega amortiziranja, metodo padajočega amortiziranja ali metodo proizvedenih enot.

Izbrati je treba tisto metodo, ki najbolj ustreza pričakovanemu vzorcu uporabe prihodnjih gospodarskih koristi od amortiziranega sredstva.

Zemljišča in zgradbe so ločljiva sredstva in se obravnavajo posebej, tudi če so pridobljena skupaj. Razen nekaterih zemljišč, kot so kamnolomi in odlagališča odpadkov, imajo zemljišča neomejeno dobo koristnosti, zato se ne amortizirajo. Če so v nabavno vrednost sredstev všteti stroški razgradnje, odstranitve ali obnove prostora, na katerem se ta nahajajo, se njihov stroškovni del amortizira v obdobju pridobivanja koristi iz teh stroškov.

Amortizacija se obračunava posamično, skupinsko pa se lahko samo pri drobnem inventarju iste vrste ali podobnega namena.

Amortizacija sestavnih delov opredmetenih osnovnih sredstev se obravnava posebej. Sestavni deli opredmetenih osnovnih sredstev se za obračun amortizacije lahko razporedijo v skupine. Posebej se amortizira tudi preostanek sredstva, ki ga sestavljajo tisti deli sredstva, ki sami po sebi niso pomembni.

Amortizacijo je treba obračunavati, tudi če se sredstvo ne uporablja več ali je izločeno iz uporabe, dokler ni v celoti amortizirano. Pri metodi proizvedenih enot (funkcionalnem amortiziranju) je znesek amortizacije lahko nič, ker ni proizvodnje.

Amortizacijske stopnje, ki so predpisane pri sestavljanju davčne prijave, niso tudi podlaga za amortiziranje v knjigovodskih razvidih poslovnega izida.

4.8. Finančni načrt poslovanja

4.8.1 Osnove za finančno načrtovanje

Za osnovo pri finančnem načrtu prodaje jemljemo realistično napoved prodaje, ki je upoštevana brez davka na dodano vrednost. Za osnovo pri nabavi jemljemo nabavno vrednost blaga brez davka na dodano vrednost. Amortizacijo obračunavamo po 12,5-odstotni amortizacijski stopnji na skupna vlaganja pred začetkom obratovanja. Pri izkazu stanja upoštevamo vlaganja v načrtovano nabavo osnovnih sredstev in pri denarnem toku predvidene prilive in odlive denarnih sredstev.

4.8.2 Načrt spremenljivih in stalnih stroškov poslovanja

Vrsta stroškov	Leto	Leto	Leto	Leto
	1	2	3	4
A. SPREMENLJIVI STROŠKI V EVRIH				
1. Stroški nabave materiala				
2. Nabavna vrednost prodanega blaga	120.000	144.000	172.000	207.000
3. Stroški storitev (transportne)	12.300	12.800	13.500	14.700
4. Spremenljivi del plač				
5. Podnajemne pogodbe ali avtorska dela				

SKUPAJ SPREMENLJIVI STROŠKI	132.300	156.800	185.500	221.700
B. STALNI STROŠKI				
1. Stroški plač zaposlenih	27.600	41.000	43.800	46.000
2. Davki in prispevki na plače	4.416	6.560	7.008	7.360
3. Režijske tuje storitve	3.600	3.600	3.600	3.600
4. Režijski material in drobn inventar	1.000	1.200	1.400	1.600
5. Amortizacija	2.462	4.362	6.125	10.000
6. Energija in PTT	1.000	3.200	4.200	4.900
7. Najemnina	2.400	2.400	2.500	2.500
8. Reklama	8.000	9.000	9.000	9.000
9. Zavarovanje	2.000	2.400	2.700	3.000
10. Drugi stroški dela v tem:	3.753	6.330	9.405	14.580
potni stroški	600	1.200	1.300	1.300
prehrana	1.440	2.160	2.160	2.160
regres	1.000	1.500	1.500	1.500
drugo	713	1.470	4.445	9.620
SKUPAJ STALNI STROŠKI	56.231	80.052	89.738	102.540
C. FINANČNI ODHODKI				
1. Finančni odhodki za obresti				
2. Drugi finančni odhodki				
SKUPAJ FINANČNI ODHODKI				
SKUPAJ STROŠKI IN ODHODKI	188.531	236.852	275.238	324.240

Tabela 10: Načrt spremenljivih in stalnih stroškov poslovanja

4.8.3 Načrt izkaza stanja

	AOP	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4
SREDSTVA (002+022+047)	1	73.569	121.070	182.593	259.449
A. STALNA SREDSTVA (003+009+017)	2	19.700	34.900	49.003	80.000
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva (004 do 008)	3	0	0	0	0

1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	4	0	0	0	0
2. Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	5	0	0	0	0
3. Dolgoročne premoženjske pravice	6	0	0	0	0
4. Dobro ime	7	0	0	0	0
5. Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva	8	0	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva (010 do 016)	9	19.700	34.900	49.003	80.000
1. Zemljišča	10	0	0	0	0
2. Zgradbe	11	0	0	0	0
3. Proizvajalne naprave in stroji	12	0	0	0	0
4. Druge naprave in oprema	13	19.700	34.900	49.003	80.000
5. Drobní inventar, nasadi, osnovna čreda in druga opredmetena osnovna sredstva	14	0	0	0	0
6. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	15	0	0	0	0
7. Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	16	0	0	0	0
III. Dolgoročne finančne naložbe (018 do 021)	17	0	0	0	0
1. Deleži in dolgoročne terjatve do podjetij v skupini	18	0	0	0	0
2. Deleži in dolgoročne terjatve do pridruženih podjetij	19	0	0	0	0
3. Deleži in druge dolgoročne finančne terjatve	20	0	0	0	0
4. Lastni deleži	21	0	0	0	0
B. GIBLJIVA SREDSTVA (023+029+041+046)	22	53.869	86.170	133.590	179.449
I. Zaloge (024 do 028)	23	0	0	0	0
1. Material	24	0	0	0	0
2. Nedokončana proizvodnja	25	0	0	0	0
3. Proizvodi	26	0	0	0	0
4. Trgovsko blago	27	0	0	0	0
5. Predujmi za zaloge	28	0	0	0	0
II. Poslovne terjatve (030+035)	29	38.969	25.436	12.813	100.126
a) Dolgoročne poslovne terjatve (031 do 034)	30	0	0	0	0
1. Dolgoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini	31	0	0	0	0
2. Dolgoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	32	0	0	0	0
3. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	33	0	0	0	0
4. Dolgoročno nevplačani vpoklicani kapital	34	0	0	0	0
b) Kratkoročne poslovne terjatve (036 do 040)	35	38.969	25.436	12.813	100.126
1. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	36	38.969	25.436	12.813	100.126
2. Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini	37	0	0	0	0
3. Kratkoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	38	0	0	0	0
4. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	39	0	0	0	0
5. Kratkoročno nevplačani vpoklicani kapital	40	0	0	0	0
III. Kratkoročne finančne naložbe (042 do 045)	41	0	0	0	0

1. Kratkoročni deleži v podjetjih v skupini	42	0	0	0	0
2. Kratkoročni deleži v pridruženih podjetjih	43	0	0	0	0
3. Lastni deleži	44	0	0	0	0
4. Druge kratkoročne finančne naložbe	45	0	0	0	0
IV. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	46	14.900	60.734	120.777	79.323
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	47				
Zabilančna sredstva	48	0	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (050+067+068+082)	49	73.569	121.070	182.593	259.449
A. KAPITAL (051+054+055+060-061+062-063+064)	50	73.569	121.070	182.593	259.449
I. Vpoklicani kapital (052-053)	51	10.500	10.500	10.500	10.500
1. Osnovni kapital	52	10.500	10.500	10.500	10.500
2. Nepoklicani kapital (odbitna postavka)	53	0	0	0	0
II. Kapitalske rezerve	54	0	0	0	0
III. Rezerve iz dobička (056 do 059)	55	0	0	63.069	110.570
1. Zakonske rezerve	56	0	0	0	0
2. Rezerve za lastne deleže	57	0	0	0	0
3. Statutarne rezerve	58	0	0	0	0
4. Druge rezerve iz dobička	59	0	0	63.069	110.570
IV. Preneseni čisti dobiček	60	0	63.069	47.501	61.523
V. Prenesena čista izguba	61	0	0	0	0
VI. Čisti dobiček iz poslovnega leta	62	63.069	47.501	61.523	76.856
VII. Čista izguba poslovnega leta	63	0	0	0	0
VIII. Prevrednoteni popravki kapitala (065+066)	64	0	0	0	0
1. Splošni prevrednoteni popravek kapitala	65	0	0	0	0
2. Posebni prevrednoteni popravki kapitala	66	0	0	0	0
B. REZERVACIJE	67	0	0	0	0
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI (069+075)	68	0	0	0	0
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti (070 do 074)	69	0	0	0	0
1. Dolgoročne obveznosti na podlagi obveznic	70	0	0	0	0
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	71	0	0	0	0
3. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini	72	0	0	0	0
4. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do pridruženih podjetij	73	0	0	0	0
5. Druge dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	74	0	0	0	0
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti (076 do 081)	75	0	0	0	0
1. Kratkoročne obveznosti na podlagi obveznic	76	0	0	0	0
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	77	0	0	0	0
3. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	78	0	0	0	0

Tabela 11: Načrt izkaza stanja

Razlaga izkaza stanja:

V prvem letu poslovanja smo nabavili osnovna sredstva v vrednosti 19.700 evrov, zaradi začetka poslovanja je amortizacijska stopnja 12,5 %. Računovodski standardi dopuščajo nižje stopnje amortizacije od predpisanih, zato smo se odločili za nižje v začetku zaposlovanja. Podjetje je imelo ob konca leta kar nekaj neizterjanih računov, v skupnem znesku 38.969 evrov, zato razmišljamo, da bi najeli pravno službo za izterjavo terjatev. Sredstva na računu podjetja so ob koncu leta znašala 14.900 evrov. Osnovi kapital podjetja je predpisanih 10.500 evrov.

V drugem letu poslovanja je podjetje vložilo finančna sredstva v nakup osnovnih sredstev. Nakupiti nameravamo čitalnike kod, tiskalnice nalepk in črtnih kod, stojala in police, in sicer v skupni vrednosti 15.200 evrov. Za enako stopnjo amortizacije smo se odločili iz enakega razloga kot v prvem letu. Podjetje je z izterjavo zmanjšalo terjatve do kupcev in te zdaj znašajo za 13.533 evrov manj kot v preteklem letu. Znesek osnovnega kapitala je ostal enak, povečala se je samo postavka v prenesenem dobičku, ki zdaj znaša 63.069 evrov, kar je znesek dobička prejšnjega leta. Na računu podjetja smo ob koncu leta imeli 60.734 evrov denarnih sredstev.

V tretjem letu poslovanja je podjetje povečalo osnovna sredstva za 14.103 evrov z nakupom majhnega tovornega vozila. Stopnja amortizacije je ostala enaka iz enakih razlogov kot prejšnji leti. Zelo smo zmanjšali terjatve, saj te znašajo kar 12.623 evrov manj kot v drugem letu poslovanja. Osnovni kapital je ostal enak, povečala se je le postavka preneseni dobiček, in sicer za 47.501 evrov, kar je dobiček iz leta 2009. Dobiček iz leta 2008 smo prenesli na postavko druge rezerve iz dobička in znaša zdaj 63.069 evrov. Na računu smo ob koncu leta imeli 120.777 evrov.

V četrtem letu poslovanja je podjetje povečalo osnovna sredstva za 30.997 evrov. Vložilo jih je v nakup še enega majhnega tovornega vozila, novih računalnikov, tiskalnikov, računalniških programov. Amortizacijska stopnja je enaka kot prvo leto, v naslednjem letu pa bo podjetje zaradi plačila visokega davka iz dobička stopnje dvignilo na najvišje dovoljene. Terjatve do kupcev v podjetju so se izjemno povečale, zato v naslednjem letu podjetje načrtuje zaposlitev računovodje, ki bo terjatve tudi izterjal. Na računu je podjetje imelo 79.323 evrov finančnih sredstev. Osnovni kapital se ni povečal, toda ker se je na postavki preneseni dobiček rezerve iz dobička že nabralo 110.570 evrov, bo podjetje s pomočjo notarja ta sredstva preneslo za povečanje osnovnega kapitala. Preostali znesek na postavki prenesen dobiček v vrednosti 61.523 evrov bo ostal nespremenjen.

4.8.4 Načrt izkaza uspeha

	AOP	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE (091+094 do 096)	90	240.000	288.000	345.600	414.700
I. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu (092+093)	91	0	0	0	0
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu razen najemnin	92	0	0	0	0
2. Čisti prihodki od najemnin	93	0	0	0	0
II. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na domačem trgu	94	240.000	288.000	345.600	414.700
III. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na tujem trgu	95	0	0	0	0
IV. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na tujem trgu	96	0	0	0	0
B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	97	0	0	0	0
C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	98	0	0	0	0
Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	99	0	0	0	0
D. SUBVENCIJE, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI	100	0	0	0	0
E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	101	0	0	0	0
F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA (090+097-098+099 do 101)	102	240.000	288.000	345.600	414.700
G. POSLOVNI ODHODKI (104+115+120+124)	103	176.931	224.666	263.537	312.193
I. Stroški blaga, materiala in storitev (105+106+110)	104	141.960	171.871	203.879	243.533
1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	105	120.000	144.000	172.000	207.000
2. Stroški porabljenega materiala (107 do 109)	106	4.000	7.214	9.199	10.013
a) stroški materiala	107				
b) stroški energije	108	1.000	3.200	4.200	4.900
c) drugi stroški materiala	109	3.000	4.014	4.999	5.113
3. Stroški storitev (111 do 114)	110	17.960	20.660	22.680	26.520
a) transportne storitve	111	12.300	12.800	13.500	14.700
b) najemnine	112	2.400	2.400	2.500	2.500
c) povračila stroškov zaposlenim v zvezi z delom	113	3.260	5.460	6.680	9.320
d) drugi stroški storitev	114	0	0	0	0
II. Stroški dela (116 do 119)	115	32.509	48.430	53.533	58.660
1. Stroški plač	116	27.600	41.000	43.800	46.000
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	117	4.416	6.560	7.008	7.360
3. Stroški drugih zavarovanj	118	0	0	0	0
4. Drugi stroški dela	119	493	870	2.725	5.300
III. Odpisi vrednosti (121 do 123)	120	2.462	4.362	6.125	10.000
1. Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev	121	2.462	4.362	6.125	10.000
2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	122	0	0	0	0
3. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	123	0	0	0	0
IV. Drugi poslovni odhodki	124	0	0	0	0
H. DOBIČEK IZ POSLOVANJA (102-103)	125	63.069	63.334	82.063	102.507

K. FINANČNI ODHODKI (142 + 146)	141				
I. Prevrednotovalni finančni odhodki (143 do 145)	142				
1. Prevrednotovalni finančni odhodki pri finančnih naložbah v podjetja v skupini	143				
2. Prevrednotovalni finančni odhodki pri finančnih naložbah v pridružena podjetja	144				
3. Drugi prevrednotovalni finančni odhodki	145				
II. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti (147 do 149)	146				
1. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podjetij v skupini	147				
2. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do pridruženih podjetij	148				
3. Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	149				
4. Finančni odhodki od obresti (upoštevano že v II.)	150				
L. DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DELOVANJA	151	0	15.833	20.540	25.651
M. ČISTI DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA (125+127-126-141-151)	152	63.069	47.501	61.523	76.856
N. ČISTA IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA (126+141-125-127+151)	153				
O. IZREDNI PRIHODKI (155+156)	154				
I. Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	155				
II. Drugi izredni prihodki	156				
P. IZREDNI ODHODKI (158+159)	157				
I. Kritje izgube iz prejšnjih obdobj	158				
II. Drugi izredni odhodki	159				
R. DOBIČEK ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA (154-157)	160				
S. IZGUBA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA (157-154)	161				
Š. DAVEK IZ DOBIČKA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	162				
T. DRUGI DAVKI	163				
U. CELOTNI DOBIČEK (125+127-126-141+160-161)	164	63.069	63.334	82.063	102.507
V. CELOTNA IZGUBA (126+141-125-127-160+161)	165				
Z. DAVKI SKUPAJ (151+162+163)	166		15.883	20.540	25.651
Ž. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (164-166)	167	63.069	47.501	61.523	76.856
X. ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (165+166)	168				
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU (na 2 decimali)	169				
ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	170	12	12	12	12

POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH		2	3	3	3
-------------------------------------	--	---	---	---	---

Skupni prihodki		240.000	288.000	345.600	414.700
Skupni odhodki		176.931	224.666	263.537	312.193

Kontrola

63.069 63.334 82.063 102.507

Tabela 12: Načrt izkaza uspeha

Razlaga izkaza poslovnega izida:

V prvem letu poslovanja je podjetje ustvarilo 240.000 evrov prihodkov. Od tega je 120.000 evrov porabilo za nabavo blaga, 21.960 evrov za porabljen material in storitve, 32.509 evrov za plače zaposlenih, amortizacija je znašala po stopnji 12,5 % 2.462 evrov. Podjetje je poslovalo z dobičkom, in sicer v vrednosti 63.069 evrov, od tega bo v naslednjem letu plačalo 25 % davka iz dobička. Zaposlena sta bila dva delavca, poslovali smo dvanajst mesecev.

V drugem letu poslovanja je podjetje ustvarilo 288.000 evrov prihodkov. Odhodkov je bilo za 244.666 evrov, od tega 144.000 evrov za blago, 27.874 evrov za material in storitve ter 48.430 evrov za plače zaposlenih. Dodatno je zaposlilo enega delavca, zato se je znesek plač povečal. Amortizacije je znašala 4.362 evrov, dobiček iz poslovanja pa 63.334 evrov. Ker je podjetje moralo plačati 25 % davka iz dobička na osnovi preteklega leta v znesku 15.883 evrov, je čisti dobiček znašal 47.501 evrov. Podjetje je lanski dobiček v znesku 63.069 evrov preneslo na postavko preneseni čisti dobiček. Zaposleni so bili trije delavci, poslovali smo dvanajst mesecev.

V tretjem letu poslovanja je podjetje ustvarilo 345.600 evrov prihodkov. Odhodkov je bilo za 263.537 evrov, od tega 172.000 evrov za blago, 31.879 evrov za material in storitve ter 53.533 evrov za plače. Dvig plač opravičujemo z dobrim poslovanjem v prejšnjem letu, amortizacija je znašala 6.125 evrov. Dobitek je znašal 82.063 evrov. Ker smo plačali 25 % davka iz dobička v znesku 20.540 evrov, je čisti dobiček znašal 61.523 evrov. Zaposleni so bili trije delavci, poslovali smo dvanajst mesecev.

V četrtem letu poslovanja je podjetje ustvarilo 414.700 evrov prihodkov. Odhodkov je bilo 312.193 evrov, čisti dobiček je znašal 76.856 evrov. Med odhodki smo 207.000 evrov porabili za blago, 36.533 evrov za material in storitve ter 58.660 evrov za plače, ki smo jih na zaradi dobrega poslovanja povečali. Amortizacija je zaradi nabave novih osnovnih sredstev znašala 10.000 evrov. Celotni dobiček je znašal 102.507 evrov, podjetje je plačalo 25.651 evrov davka iz dobička, poslovali smo dvanajst mesecev, zaposleni so bili trije delavci. Ker podjetje plačuje velik davek iz dobička, bomo razmislili o zaposlitvi invalidov, saj pomeni zaposlovanje teh olajšavo pri plačilu davkov. S tem pa bi v prihodnjih letih pridobili tudi subvencije od Zavoda za zaposlovanje.

4.8.5 Načrt kazalnikov poslovanja in praga donosnosti

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4
A. KAZALNIKI INVESTIRANJA, FINANCIRANJA IN PLAČILNE SPOSOBNOSTI				
I.A. KAZALNIKI INVESTIRANJA				
1. Delež osnovnih sredstev v sredstvih %	26,78	28,83	26,84	30,83
2. Delež obratnih sredstev v sredstvih %	73,22	71,17	73,16	69,17
3. Delež finančnih naložb v sredstvih %				
I.B. KAZALNIKI FINANCIRANJA				
1. Delež kapitala v financiranju %	100	100	100	100
2. Delež dolgov v financiranju %				
3. Kapitalska pokritost stalnih sredstev	3,73	3,47	3,73	3,24
4. Celotne obveznosti do kapitala (finančni vzvod) %				
I.C. KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI				
1. Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	3,73	3,47	3,73	3,24
2. Kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)				
3. Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)				
4. Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi				
II. KAZALNIKI OBRAČANJA IN DNEVI VEZAVE				
1. Obračanje obratnih sredstev	3,24	2,56	1,93	1,68
2. Obračanje zalog (letno)				
3. Obračanje terjatev iz poslovanja (primerljivo samo v panogi!)				
4. Dnevi vezave zalog (v dnevih)				
5. Dnevi vezave terjatev iz poslovanja (v dnevih)				

6. Dnevi vezave kratkoročnih obveznosti iz poslovanja (v dnevih)				
III. KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, DONOSNOSTI IN DOHODKOVNOSTI				
1. Celotna gospodarnost	1,36	1,28	1,31	1,33
2. Gospodarnost poslovanja	1,36	1,28	1,31	1,33
3. Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov %	26,28	16,49	17,80	18,53
4. Proizvodnost sredstev	3,26	2,38	1,89	1,60
5. Čista donosnost sredstev %	85,73	39,23	33,69	29,62
6. Čista donosnost kapitala %	600,66	452,39	585,93	731,96
7. Dobičkonost prihodkov iz poslovanja %	26,28	21,99	23,75	24,72
8. Celotna dobičkonostnost prihodkov iz poslovanja %	26,28	21,99	23,75	24,72
9. Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja %	26,28	16,49	17,80	18,53
10. Delež davkov v celotnem dobičku %		400,01	399,53	399,62
11. Skupni prihodki na zaposlenega (v 000 SIT)	120.000	96.000	115.200	138.233
12. Čisti dobiček/izguba na zaposlenega v (000 SIT)	31.535	15.834	20.508	25.619
13. Povprečna mesečna plača na zaposlenega v SIT	1.150	1.139	1.217	1.278
IV. DENARNI TOK (v 000 SIT)				
1. Enostavni denarni tok	65.531	51.863	67.648	86.856
2. Sprememba v obratnih sredstvih				
3. Popravljeni denarni tok				
4. Naložbe v opredmetena denarna sredstva				
Dodana vrednost na zaposlenega	4.902.000	3.870.867	4.724.033	5.705.567
VREDNOSTI PRAG RENTABILNOSTI	41,44%	51,73%	48,74%	46,89%
Koeficient celotne gospodarnosti	135,65%	128,19%	131,14%	132,83%
Finančna varnost	1	1	1	1

Tabela 13: Kazalniki uspešnosti in praga donosnosti

4.8.6 Načrt finančnega izkaza

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4
A. Finančni tokovi pri poslovanju				
a) Prejemki pri poslovanju	240.0	288.0	345.6	414.700
Prejemki od prodaje proizvodov in storitev	240.0	288.0	345.6	414.700
Drugi prejemki pri poslovanju	0	0	0	0
b) Izdatki pri poslovanju	156.925	198.990	232.541	273.020
Izdatki za nakupe materiala in storitev	120.0	144.0	172.0	207.000
Izdatki za plače in deleže zaposlenih v dobičku	32.509	48.430	53.533	58.660
Izdatki za dajatve vseh vrst	4.416	6.560	7.008	7.360
Drugi izdatki pri poslovanju	0	0	0	0
c) Prebitek prejemkov pri poslovanju (a-b) ali prebitek izdatkov pri poslovanju (b-a)	83.075	89.010	113.059	141.680
B. Finančni tokovi pri naložbenju	19.700	34.900	49.003	80.000
a) Prejemki pri naložbenju	19.700	34.900	49.003	80.000
Prejemki od dobljenih obresti in deležev v dobičku drugih	0	0	0	0
Prejemki od odtujitve neopredmetenih dolgoročnih sredstev	0	0	0	0
Prejemki od opredmetenih osnovnih sredstev	19.700	34.900	49.003	80.000
Prejemki od odtujitve dolgoročnih finančnih naložb	0	0	0	0
Prejemki od odtujitve kratkoročnih finančnih naložb	0	0	0	0
b) Izdatki pri naložbenju	0	0	0	0
Izdatki za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	0	0	0	0
Izdatki za pridobitev dolgoročnih finančnih naložb	0	0	0	0
Izdatki za pridobitev kratkoročnih finančnih naložb	0	0	0	0

c) Prebitek prejemkov pri naložbenju (a-b) ali prebitek izdatkov pri naložbenju (b-a)	19.700	34.900	49.003	80.000
C. Finančni tokovi pri financiranju	0	0	0	0
a) Prejemki pri financiranju	0	0	0	0
Prejemki od dobljenih dolgoročnih posojil	0	0	0	0
Prejemki od dobljenih kratkoročnih posojil	0	0	0	0
b) Izdatki pri financiranju	0	0	0	0
Izdatki iz naslova rezervacij	0	0	0	0
Izdatki za vračila oziroma odplačila dolgoročnih posojil	0	0	0	0
Izdatki za vračila oziroma odplačila kratkoročnih posojil	0	0	0	0
Izdatki za izplačila dividend in drugih deležev v dobičku	0	0	0	0
c) Prebitek prejemkov pri financiranju (a-b) ali prebitek izdatkov pri financiranju (b-a)	0	0	0	0

Tabela 14: Načrt finančnega izkaza

V prvem letu poslovanja so prejemki od prodaje pri poslovanju znašali 240.000 evrov, drugih prejemkov podjetje ni imelo. Izdatki pri poslovanju so znašali 156.925 evrov, sestavljeni so iz izdatkov za material in storitve ter plače z dajatvami. Drugih izdatkov podjetje ni imelo. Razlika med prejemki in izdatki pri poslovanju znaša 83.075 evrov, kar pomeni, da smo imeli za to vrednost več prejemkov kot izdatkov. V finančnih tokovih v naložbenju imamo pravzaprav samo rubriko prejemki od opredmetenih osnovnih sredstev, in sicer v vrednosti 19.700 evrov, kar predstavlja naša opredmetena osnovna sredstva.

V drugem letu poslovanja je podjetje imelo 288.000 evrov prejemkov iz poslovanja in 198.990 evrov izdatkov pri poslovanju, drugih prejemkov in izdatkov ni imelo. V izdatkih so zajete plače z dajatvami, storitve in material. Razlika med izdatki in prejemki znaša 89.010 evrov v prid prejemkov. Pri naložbenju smo imeli samo prejemke od osnovnih sredstev v višini 34.900 evrov. Ta postavka se bo vsako leto povečevala, saj podjetje nabavlja nova opredmetena osnovna sredstva.

V tretjem letu poslovanja je podjetje imelo 345.600 evrov prejemkov iz poslovanja in 232.541 evrov izdatkov, drugih prejemkov in izdatkov ni imelo. Razlika med prejemki in izdatki znaša 113.059 evrov v prid prejemkov. Pri naložbenju smo z nakupi povečali samo rubriko prejemkov opredmetenih osnovnih sredstev, in sicer na 49.003 evrov.

V četrtem letu je podjetje imelo 414.700 evrov prejemkov iz poslovanja in 273.020 evrov izdatkov iz poslovanja, drugih prejemkov in izdatkov ni imelo. Razlika med prejemki in izdatki je 141.680 evrov v prid prejemkov. V naložbenju smo ponovno povečali znesek v rubriki prejemki od opredmetenih osnovnih sredstev, in sicer na 80.000 evrov.

Zaključek

Podjetje je v vseh štirih letih imelo več prejemkov kot izdatkov, kar pomeni, da je poslovalo dobro. V vseh teh letih je tudi povečevalo svoja opredmetena osnovna sredstva.

4.8.7 Komentar o rezultatih finančnega načrta

Finančne predpostavke izkazujejo pozitiven trend in trend naraščanja, kar je dobro izhodišče, da poslovni načrt postane poslovna priložnost.

Razlaga kazalnikov:

Kazalnik celotne gospodarnosti se izračuna tako, da prihodke delimo z odhodki. V letu 2008 znaša 1,36, kar pomeni, da je prihodkov za 36 % več kot odhodkov, podjetje je torej poslovalo z dobičkom. V letu 2009 je ta kazalnik znašal 1,28, in sicer zaradi zaposlitve še enega delavca, v naslednjih dveh letih pa je znašal 1,31 in 1,33, kar je približno enako kot v začetku poslovanja podjetja.

Koeficient gospodarnosti poslovanja se izračuna tako, da poslovne prihodke delimo s poslovnimi odhodki. V našem primeru znaša enako kot koeficient gospodarnosti.

Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev se izračuna tako, da kapital delimo z osnovnimi sredstvi po neodpisani vrednosti. V našem primeru znaša v letu 2008 3,73, v letu 2009 3,46, v letu 2010 3,72, v letu 2011 pa 3,24. Kapital je v povprečju kar 3,5-krat večji kot osnovna sredstva.

Stopnja dolgoročnosti financiranja se izračuna tako, da vsoto kapitala in dolgoročnih dolgov delimo z obveznostmi do virov sredstev. V našem primeru znaša 1, saj je dolgoročnih obveznosti nimamo, obveznosti do virov sredstev pa so enake kapitalu.

Povzetek ukrepov za zagotavljanje ugodnih finančnih izidov:

Podjetje bo moralo stremeti k izognitvi plačila tako velikega davka iz dobička. V ta namen bi lahko zaposlilo invalide, saj njihov osebni dohodek pomeni davčno olajšavo, to bi znižali z dodatnim pokojninskim načrtom – steber III. Podjetje bi lahko najelo tudi posojilo za nakup poslovnega prostora in se s tem izognilo najemnini, zaposlilo računovodjo in s tem povečalo učinkovitost izterjave terjatev. Delavce bi moralo zaposliti s pomočjo Zavoda za zaposlovanje in od države pridobiti subvencije za zaposlovanje.

4.9 Kritična tveganja in problemi ter protiukrepi

Kritični problemi se lahko pojavijo pri naročanju blaga, zato moramo biti previdni in res naročamo tisto, za kar predvidevamo, da bo trg potreboval.

Ukrepi za odpravo kritičnega problema bi bili: naročanje blaga po kataloških številkah, temeljito preverjanje dimenzij in sestave materialov, predhodni pregled in testiranje vzorcev ter pregled, ali ima blago vso potrebno dokumentacijo (certifikati, atesti, izjave o skladnosti).

4.10 Terminski načrt udejanjanja poslovnega načrta

Sledijo ključne dejavnosti, potrebne za uresničevanje poslovnega načrta.

Terminski načrt

Dejavnosti	Termin
Priprava poslovnega načrta	leto 1/I.
Pridobivanje finančnih sredstev	leto 1/II.
Ureditev skladišča	leto 1/I.
Zaposlitev komercialista	leto 1/IX.
Zaposlitev skladiščnika	leto 1/IX.
Nakup kombiniranega vozila	leto 1/III.
Nakup opreme	leto 1/II.

Shema 8: Terminski načrt

5 ZAKLJUČEK IN SKLEPNE MISLI

Pričujoča diploma je izraz dolgoletne želje po pridobitvi višje šolske izobrazbe. Z vestnim delom in marljivim študijem je avtor diplomskega dela naposled dosegel svoj cilj, kateremu pritiče še zadnjih nekaj besed v tem besedilu. Zamisel o temi diplomskega dela se je porodila pri predmetu Podjetništvo, in ker je avtor dejaven v tovrstnem poslu, si je želel izkušnje povezati s teoretičnim delom. Med izobraževanjem na Akademii je želel pridobiti nova znanja, ki bi mu pomagala pri vsakdanjem delu.

V diplomskem delu smo poglobljeno uporabili metode tržnega raziskovanja in analiziranja, s poslovnim načrtom pa preizkusili poslovno idejo, dokazali, da je to tudi poslovna priložnost in da je izdelan poslovni načrt neposredno uporaben v primeru uresničenja poslovne priložnosti.

V diplomskem delu smo izdelali načrt poslovanja podjetja Kacjan, d. o. o. Podjetniška ideja se je porodila že pred leti, ko si je njen nosilec zaželel spremembe v poslovnem življenju. O ideji je dolgo premleval in jo dopolnjeval in šele priprava poslovnega načrta pri predmetu Podjetništvo je vodila tako daleč, da je bila prvič podana na papir, naposled pa v obliko, kakor je obdelana v tem diplomskem delu.

Avtor diplomskega dela vrsto let dela na področju prodaje inštalacijskega materiala, tako da ima na tem področju mnogo izkušenj. Prav tako pozna težave v tem poslu; ena teh je, da trgovci pogosto težijo k hitremu zaslužku oziroma stremijo k veliki razliki med nabavno in prodajno ceno.

V svojem poslovnem načrtu želimo premostiti velike cenovne prepade z motom:

KAKOVOST PRI NAS NI DRAGA!

6 PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU INŠTALATERJEV S PONUDBO MATERIALA ZA STROJNE INŠTALACIJE NA SLOVENSKEM TRŽIŠČU

Moje ime je Oto Kacjan. Ob delu študiram na Višji strokovni šoli Academia v Mariboru. V okviru svoje diplomske naloge želim izvesti več o zadovoljstvu inštalaterjev pri nakupu inštalacijskega materiala, zato Vas prosim, da mi s svojimi odgovori pomagate izvesti analizo na to temo.

Pri vprašanjih od 1 do 5 Vas prosim, da obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.

1. Koliko časa kupujete izdelke za strojne inštalacije?

- A) 1–5 let
- B) 5–10 let
- C) več kot 10 let

2. Kako pogosto kupujete izdelke za strojne inštalacije?

- A) vsakodnevno
- B) tedensko
- C) enkrat mesečno

3. Kaj vam pomeni kakovost blaga glede na ceno?

- A) Kupujem izdelke visoke kakovosti in visoke cene.
- B) Kupujem izdelke srednje kakovosti in ugodne cene.
- C) Kupujem izdelke nizkega cenovnega razreda, da je le najceneje.

4. Prosim vas, da ovrednotite nakupe materiala za strojne inštalacije.

- A) od 1000 do 5000 evrov
- B) od 5000 do 10.000 evrov
- C) nad 10.000 evrov

5. Materiale za strojne inštalacije, ki Vam ostanejo ...

- A) ... porabite na drugem objektu.
- B) ... vrnete trgovcu.
- C) ... Vam pomenijo nekurantno zalogo.

Pri vprašanjih od 6 do 9 Vas prosim, da obkrožite ustrezno številko v tabeli pod vprašanjem.

5 – zelo zadovoljen, 4 – zadovoljen, 3 – srednje zadovoljen,
2 – nezadovoljen, 1 – zelo nezadovoljen

6. Kako ste zadovoljni s kakovostjo izdelkov za strojne inštalacije na slovenskem trgu?

5	4	3	2	1
----------	----------	----------	----------	----------

7. Kako ste zadovoljni z dostavo naročenega blaga od slovenskih ponudnikov blaga za strojne inštalacije?

5	4	3	2	1
----------	----------	----------	----------	----------

8. Kako ste zadovoljni z obveščanjem o novih izdelkih od ponudnikov blaga za strojne inštalacije?

5	4	3	2	1
----------	----------	----------	----------	----------

9. Kako ste zadovoljni s postopkom obravnavanja reklamacij ponudnikov inštalacijskega materiala?

5	4	3	2	1
----------	----------	----------	----------	----------

NAJLEPŠA HVALA ZA SODELOVANJE!

7 SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE IN VIROV

1. Duncan, T.: Izognite se usodnim napakam v prodaji, Lisac& Lisac, Ljubljana, 2006
2. Fox, J.: Tako postaneš vodilni, Tangram, Ljubljana, 2000
3. Gerber, M.: Mit o podjetniku, Lisac & Lisac, Ljubljana, 2004
4. Habjanič, D., in Ušaj, T.: Osnove trženja, DZS, Ljubljana, 2003
5. <http://scholar.google.com/>
6. <http://www.najdi.si/>
7. <http://www.računovodja.com/>
8. Ivanuša, M.: Poslovanje, Visoka strokovna šola Academia Maribor, Maribor, 2000
9. Ivanuša, M.: O podjetništvu, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996
10. Kotler, P.: Management trženja, GV Založba, Ljubljana, 2004
11. Maxwell, J.: 21 nepogrešljivih lastnosti vodje, Lisac & Lisac, Ljubljana, 2000
12. Šauperl, F.: Podjetništvo, Visoka strokovna šola Academia Maribor, Maribor, 2007
13. Valcl, A.: Trženje, Visoka strokovna šola Academia Maribor, Maribor, 2006
14. Ziglar, Z.: Ziglar o prodaji, Lisac & Lisac, Ljubljana, 2000
15. Zupančič, V.: Učinkovit nastop na sejmu, Gospodarska zbornica Slovenije, Maribor, 2005