

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**GRADBENA DEJAVNOST KOT POSLOVNA
PRILOŽNOST MALEGA PODJETNIKA**

Kandidat: Simon Rakuša

Študent študija ob delu, vpis 2004

Številka indeksa: 11190122378

Program: komercialist

Mentor: Franjo Šauperl, univ. dipl. ekon.

Maribor, september, 2009

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisan Simon Rakuša, št. indeksa 11190122378, rojen dne 11.9.1972, v Mariboru, sem avtor diplomske naloge z naslovom Gradbena dejavnost kot poslovna priložnost malega podjetnika,

ki sem jo napisal pod mentorstvom Franjo Šauperl, univ. dipl. ekon.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela.
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia.
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSS Academia skladno z njenimi pravili.
- Skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSS Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, 7.9.2009

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvaljujem se vsem profesorjem Academie ter ravnateljici, mag. Mirjani Ivanuša Bezjak, da so mi omogočili osebni napredek ter strokovno podlago za boljši jutri. Mentorju Franju Šauperlu, univ. dipl. ekon. pa se zahvaljujem za izčrpne napotke pri izdelavi diplomske naloge.

Prav tako se zahvaljujem dr. Simoni Pulko za lektoriranje.

POVZETEK

Podjetje, ki ga ustanavljamo, se bo ukvarjalo z gradbeništvom. Ustanoviti podjetje je izjemno odgovorna in dolgoročna odločitev. Nepisano pravilo je, da si naj vsak, ki si želi podjetja, leto ustanovi po tehtnem premisleku in se seveda najprej loti pisanja poslovnega načrta, ki je eden prvih korakov k uresnitvi želje po podjetju.

Poslovni načrt nam bo pokazal realno pot, ki nas bo pripeljala od ustanovitve podjetja do končnih ciljev in ali so naše ideje vredne vlaganja denarja, truda in časa, ki ga želimo vložiti v poslovanje podjetja. Delo z ljudmi nam že od nekdaj predstavlja izjemno veselje, pot k samostojnosti pa velik izziv.

Ključne besede: ustanovitev podjetja, poslovni načrt, podjetnik v gradbeništvu, poslovna uspešnost

ABSTRACT

The company, which we attend to establish, is going to run on the field of building. To establish own company is the responsible and longterm decision. It is unwritten rule that each one who is attempt to create his own company, should first reconsider all the possibilities and of course write the business plan, which is the basic task.

The business plan is going to show the way which leads to establishment of the company and confirmation of my ideas - are they worth of investing money, efforts and time which I intend to put in the planning business? Working with people represents a great pleasure to me, being independent is my challenge.

Key words: establishing of the company, business plan, establishment on the field of building, business success

KAZALO

POVZETEK	4
ABSTRACT	4
1. UVOD.....	7
1.1. Opredelitev problema za obdelavo diplomskega dela	7
1.2. Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela.....	8
1.3. Uporabljene metode raziskovalnega dela in ovire	9
2. GRADBENIŠTVO IN PODJETNIŠTVO.....	11
2.1. Vloga gradbeništva v narodno gospodarskem pogledu	11
2.2. Podjetništvo	12
2.2.1. <i>Pojmovanje podjetništva</i>	12
2.2.2. <i>Vrste poslovnih načrtov in njihova namembnost</i>	13
3. RAZISKAVA IN ANALIZA TRŽENJSKEGA OKOLJA V GRADBENIŠTVU.....	14
3.1. Pomen raziskave in analize trga.....	14
3.2. Raziskava trga – podlaga za oblikovanje tržne strategije	14
3.3. Analiza trga – podlaga za določanje tržnih ciljev	15
3.4. Raziskovanje in analiziranje tržnih priložnosti v gradbeništvu	16
3.4.1. <i>Raziskava in analiza tržnih potreb po gradnji, adaptacijah, zaključnih delih</i> ...	16
3.4.2. <i>Analiza konkurence</i>	19
3.4.3. <i>Segmentiranje trga in tržno pozicioniranje</i>	21
3.4.4. <i>Raziskava in analiza trga za naše načrtovano podjetje</i>	23
3.4.5. <i>Sklepne ugotovitve iz raziskave in analize trga</i>	27
4. POSLOVNI NAČRT ZA USTANOVITEV PODJETJA	28
4.1. Uvod in namen poslovnega načrta za lastno start up podjetje.....	28
4.2. Smoter, cilji in strategija poslovanja.....	29
4.2.1. <i>Smoter poslovanja</i>	29
4.2.2. <i>Cilji poslovanja</i>	30
4.2.3. <i>Strategija poslovanja</i>	30
4.3. Panoga, podjetje in ponudba	30
4.3.1. <i>Panoga</i>	30
4.3.2. <i>Organizacijska oblika</i>	31
4.3.3. <i>Predmet ponudbe</i>	31
4.4. Tržišče.....	31
4.4.1. <i>Analiza trga</i>	31
4.4.2. <i>Analiza kupcev</i>	32
4.4.3. <i>Analiza konkurence</i>	33
4.4.4. <i>Analiza priložnosti in ovir ter prednosti in slabosti (SWOT analiza)</i>	34
4.4.5. <i>Načrt tržnih ciljev</i>	35
4.4.6. <i>Načrt tržne strategije</i>	36
4.4.7. <i>Kalkulacija in cenovna politika</i>	37
4.4.8. <i>Napoved prodaje</i>	39
4.4.9. <i>Nabava</i>	40
4.4.10. <i>Tržno komuniciranje</i>	42
4.5. Načrt organizacije poslovanja in človeških virov	42
4.5.1. <i>Makro in mikro organizacija</i>	42
4.5.2. <i>Vodstveni kader</i>	43

4.5.3.	<i>Načrt kadrov</i>	44
4.5.4.	<i>Načrt stroškov dela</i>	44
4.5.5.	<i>Drugi kadrovske pogoji</i>	44
4.6.	<i>Pogoji poslovanja</i>	44
4.6.1.	<i>Znanje</i>	44
4.6.2.	<i>Poslovni prostor</i>	45
4.6.3.	<i>Oprema</i>	45
4.7.	<i>Kritična tveganja in protiukrepi</i>	46
4.8.	<i>Finančni načrt</i>	46
4.8.1.	<i>Osnove in izhodišča za finančno načrtovanje</i>	46
4.8.2.	<i>Načrt stroškov poslovanja</i>	47
4.8.3.	<i>Načrt izkaza stanja</i>	48
4.8.4.	<i>Načrt izkaza poslovnega izida</i>	50
4.8.5.	<i>Načrt kazalcev uspešnosti</i>	51
4.8.6.	<i>Načrt praga rentabilnosti</i>	51
4.8.7.	<i>Načrt izkaza denarnih tokov</i>	52
4.8.8.	<i>Komentar k finančnemu načrtu</i>	53
5.	ZAKLJUČEK	54
6.	PRILOGE	55
6.1.	<i>Anketa za raziskavo trga</i>	55
6.2.	<i>Zasnova reklamnega sporočila</i>	57
7.	SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE IN VIROV	58

1. UVOD

1.1. Opredelitev problema za obdelavo diplomskega dela

Večini podjetnikov pomeni odločitev, da se bodo podali na podjetniško pot, eden ključnih mejnikov v njihovih življenjih. Korak na podjetniško pot je pomemben, zato je potrebno, da se seznanimo z vsemi potrebnimi podatki in informacijami, ki jih za to potrebujemo. Nova podjetniška ideja zahteva čas in druge vire za zagon novega podjetja, kar pa je odvisno od proizvoda ali storitve, ki jo nameravamo prodajati, od trga panoge, od organizacije ter od financ. Če si na večino postavk odgovorimo pozitivno, lahko nadaljujemo s podjetniškim procesom. Temeljito je potrebno analizirati poslovno idejo. V podjetniškem procesu poslovni načrt razumemo kot temeljit in strukturiran premislek o različnih vidikih posla, ki ga načrtujemo. Klasična poglavja poslovnega načrta povedo veliko, to so: opis posla, podjetniška in managerska ekipa, organizacijska struktura, lastništvo, analiza panoge, marketinški načrt, operativni načrt, finančni načrt in kritični dejavniki tveganja.

Poslovni načrt moramo proučiti tudi z vidika proizvoda, panoge, organizacije in financ. Prepoznati moramo podjetniško priložnost in ugotoviti, ali se je s proizvodom oziroma storitvijo sploh tehnično mogoče ukvarjati, kakšna je panoga in ali obstaja dovolj velik trg, kakšno organizacijsko strukturo je treba postaviti in potrebne finance in kakšna je možnost pozitivnega finančnega izida.

Kot komercialisti moramo poznati temeljne faze, ki si sledijo pri ustanavljanju podjetja, te so: iskanje in generiranje poslovnih idej, ugotavljanje poslovnih priložnosti, organiziranje podjetja in uresničitev poslovnih idej ter ustvarjanje ustreznega dobička za rast podjetja s kakovostnim trženjem in prodajo na trgu. Prvi podjetniški korak je opredeljevanje poslovnih idej in možnosti za njihovo uresničitev. To je iskanje cilja finančnih in tržnih korakov za uresničitev poslovne zamisli. Najpogostejši vzrok začetnih in kasnejših napak pri ustanovitvi in poslovanju podjetja ni nič drugega kot pomanjkljivo raziskovanje ter analiziranje trga in poslovno načrtovanje. Podjetnik mora namreč že na začetku predvideti, kaj se bo zgodilo z njegovo poslovno zamisljo, kako naj bi organiziral podjetje, kakšen dobiček je mogoče pričakovati glede na tržno konkurenco in podobno. Instrument, s katerim podjetnik načrtuje

svojo poslovno aktivnost od ideje do podjetja in končnega rezultata, se imenuje poslovni načrt, ki predstavlja način sistematičnega opredeljevanja celotne poslovne aktivnosti.

Diplomsko delo se bo v večini nanašalo na organizacijo načrtovanega podjetja Simon Rakuša s.p.. Naša vizija je postati zanesljiv izvajalec gradbenih, gradbeno obrtniških ter keramičarsko – pečarskih in slikopleskarskih del. Naš cilj je v uspešnem poslovanju postati majhno podjetje, ki bo izvajalo tudi večje samostojne projekte, sprva le z enim zaposlenim ter najemanjem pogodbenih partnerjev po potrebi. Diplomsko delo naj odgovori na vprašanje, pod kakšnimi pogoji je lahko poslovna ideja tudi poslovna priložnost.

1.2. Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

Če smo se odločili za izpeljavo poslovnega načrta in njegove uresničitve, si moramo priti na jasno, kakšne so naše sposobnosti in kje smo šibki ter ranljivi. Vsako podjetniško navdušenje moramo preveriti tudi skozi prizmo konkurence. Ali je naš proizvodno-prodajni program dovolj različen, je cenovno konkurenčen, je dovolj potencialnega tržnega povpraševanja? Pomembno je vedeti, ali je trg, na katerega vstopamo, rastoč ali zrel. Drugi pomemben podatek pa je število konkurentov in njihov tržni delež. Veliko majhnih tekmecev, kar v našem primeru vsekakor bo, je vsekakor boljše izhodišče, če smo cenovno konkurenčni. Na trg moramo vstopati z jasno oblikovanim stališčem in vizijo, kam se želimo umestiti in kaj hočemo. Poslovni načrt je način obdelovanja naše poslovne zamisli. Je operativno orodje, ki nam pomaga pri graditvi praktične poslovne dejavnosti (ustanovitvi in upravljanju podjetja ter poslov) in je hkrati sredstvo medsebojne komunikacije podjetniške skupine in oblika seznanjanja drugih z našo poslovno dejavnostjo. Z izdelavo pravilnega poslovnega načrta ugotavljamo tudi našo pravno, finančno ter podjetniško sposobnost ter nam omogoča preizkus alternativnih poslovnih zamisli, različnih strategij in taktik, ki zmanjšujejo stroške in tveganje poslovnih odločitev. Kritičen pretres naših poslovnih zamisli, ki jih manj poznamo in se jih običajno izogibamo, pa se nam predstavijo v celoviti podobi. Pravilno izdelan poslovni načrt pa je ena redkih donosnih stvari v našem novem podjetju.

Namen diplomskega dela je prikazati in razčleniti pomembne dejavnike, ki vplivajo na odločitev – izpeljati poslovni načrt ali ne ter, ali je ustanavljanje podjetja za gradbena in gradbeno zaključna dela upravičeno in če ima osnovo za dolgoročno rast.

Cilj diplomskega dela pa je ovrednotiti našo poslovno idejo, kot potencialno poslovno priložnost in:

- uporabiti na Akademii pridobljena znanja,
- ugotoviti, če je poslovna zamisel lahko tudi poslovna priložnost,
- raziskati in analizirati trg na področju gradbeništva,
- zasnovati poslovni načrt z namenom načrtovanja možne ponudbe, poslovnih funkcij, obsega in pogojev poslovanja ter ugotavljanja pričakovanega poslovnega uspeha,
- določiti aktivnosti za eventualni zagon in delovanje uspešnega malega podjetnika,
- priti do ugotovitve, pod kakšnimi pogoji je lahko podjetniška ideja tudi podjetniška priložnost.

Osnovne trditve:

- podjetniška ideja je ali ni podjetniška priložnost,
- pravilno zasnovano podjetje ima lahko osnovo za rast poslovanja,
- na podlagi ustvarjenega dobička je smiselna širitev z ustvarjanjem pogojev za nova delovna mesta,
- možnost zaposlitve dodatnih zaposlencev skozi obdobje,
- razvoj prepoznavnosti ponudbe na trgu,
- možnost uveljavitve nosilca poslovne ideje v gradbeni dejavnosti.

1.3. Uporabljene metode raziskovalnega dela in ovire

Pri diplomski nalogi uporabljamo teoretične predpostavke za uspešno izvedbo poslovnega načrta v praksi, upoštevamo navodila priznanih avtorjev iz tega področja, torej bomo v največji meri uporabljali metodo preučevanja strokovne literature. To pomeni, da si bomo pomagali z metodo opismenjevanja, metodo analize, metodo aplikacije v prakso in razgovori z osebami, ki to delo že opravljajo. Glede na to, da diplomska naloga vsebuje raziskavo, smo

zanjo uporabili tudi statistične metode, metodo tržne raziskave na terenu pri potencialnih interesentih za načrtovane storitve ter analizo tržnih priložnosti in ovir (SWOT analizo).

Pri izdelavi diplomske naloge smo naleteli tudi na nekatere ovire in težave: pomanjkanje literature s področja konkretnih primerov, nedostopnost podatkov o konkretnih izkušnjah uresničitve ostalih poslovnih načrtov – zaupnost podatkov, določeno neodzivnost pri tržni raziskavi, pomanjkanje časa, uskladitev službe in družine.

2. GRADBENIŠTVO IN PODJETNIŠTVO

2.1. Vloga gradbeništva v narodno gospodarskem pogledu

Gradbena dejavnost, ki ima zelo pomembno vlogo v gospodarstvu in ki prispeva precej k sami gospodarski rasti, je zadnja leta med uspešnejšimi. Tudi za Slovenijo predstavlja pomembno vlogo in je med najhitreje rastočimi v evropskih državah. Kakšno je torej stanje in ali se gradbincem obeta lepa prihodnost?

Gradbeništvo, kot motor gospodarstva, je za Slovenijo zelo pomembna panoga. Rast te dejavnosti jasno kaže, da je celotna družba v dinamičnem razvojnem ciklu, saj so jasna pospešena vlaganja v nizke gradnje, kjer se pospešenemu cestnemu programu za prihodnje obdobje približuje tudi ciklus investicij v železniško infrastrukturo. V Sloveniji ta panoga nudi približno 73.000 zaposlitev (v letu 2007 se je zaposlenost v gradbeništvu povečala za kar 13 %) v 4600 gospodarskih družbah ter pri čez 10.000 samostojnih podjetnikih. K nadaljnji konjunkturi v gradbeništvu – rast v letu 2007 je bila 24 % - so največ prispevale gradnja avtocestne mreže, investicije v industrijo in turizem ter stanovanjska in ekološka gradnja.

Rast v slovenskem gradbeništvu je bila tudi v prvi polovici leta 2008, in sicer okrog 8-odstotno, po krajšem premoru zaradi recesije, pa je ponovno pričakovati rast od leta 2010, ko se bo začel ciklus investicij v gradnjo železniške infrastrukture. Avtocestni program se sicer približuje koncu, vendar se že pripravljajo programi za nove gradnje po letu 2010. Slovenija bo morala, če noče izpasti iz evropskih železniških koridorjev, občutno povečati naložbe v železniško infrastrukturo, nadaljevala se bodo vlaganja v energetiko in varstvo okolja, povečala naj bi se stanovanjska gradnja, nove investicije v proizvodne in poslovne objekte bodo stimulirane predvsem v poslovnih conah, tudi naložbe v turizmu ne bodo manjkale.

Obseg gradbenih del se je novembra 2008 na evrskem območju skrčil za 4,7 odstotka, v EU-27 pa za 4,2 odstotka, kažejo medletni podatki Eurostata . Še oktobra je bilo znižanje 4,3- in 3,9-odstotno. Med članicami, ki so objavile podatke, je bila od Slovenije, ki ji je gradbena aktivnost usahnila za 8,2 odstotka, slabša samo Španija. Tej je obseg gradbenih del upadel za 9,7 odstotka (vir: <http://www.finance.si/235371>).

V tretjem četrtletju leta 2008 je bilo v Sloveniji izdanih nekaj manj kot 1.400 dovoljenj za gradnjo stavb, kar je za 16 % manj kot prejšnje leto v tem času. Skupna površina vseh načrtovanih stavb pa je manjša za 23%. Največji del gradnje stanovanjskih površin (58%), je načrtovan v enostanovanjskih stavbah, največji del površin v nestanovanjskih stavbah pa bo namenjen industrijskim (31%) pa tudi upravnim in pisarniškim stavbam (21%). Z izdajo gradbenih dovoljenj v tretjem četrtletju letos je bilo predvidenih dobrih 2.000 stanovanj, to je za 39% manj kot v enakem obdobju lani; stanovanja se bodo gradila v stanovanjskih in tudi v nestanovanjskih stavbah. 56% načrtovanih stanovanj bo zgrajenih v večstanovanjskih stavbah; ta stanovanja bodo merila povprečno slabih 80 m²; stanovanja v enostanovanjskih stavbah pa bodo merila povprečno več kot 170 m². Podatki za letošnje tretje trimesečje kažejo, da se bo največ stanovanj gradilo v osrednjeslovenski statistični regiji (434 oziroma 21% vseh načrtovanih stanovanj). Najmanj stanovanj (6%) se bo gradilo v zasavski regiji (vir: <http://www.poslovni-utrip.si/?p=1347>).

2.2. Podjetništvo

2.2.1. Pojmovanje podjetništva

Pomen podjetništva je danes izjemen predvsem zaradi nastajanja novih malih podjetij. Mala podjetja povečujejo konkurenco in s tem učinkovitost gospodarjenja ter silijo velika podjetja k tržnim proizvodnim spremembam. Nastajajo številni novi (inovativni) proizvodi, ki spreminjajo način življenja ljudi in vnašajo spremembe v način dela. Podjetništvo je predvsem družbeni in ekonomski pojav, ki izvira iz specifične kulture, ne pa v prvi vrsti iz tehničnega inoviranja. Je tudi proces ustvarjanja nečesa drugačnega, nečesa takega, kar ima vrednost. Pri tem se temu drugačnemu posveti dovolj časa in napora ob upoštevanju finančnega, psihološkega in družbenega tveganja ter ob pričakovanju ustrezne denarne nagrade ter osebnega zadovoljstva. Podjetništvo ne pomeni le ustanavljanja malih podjetij in dejavnosti njihovih neustrašnih ustanoviteljev, pač pa gre za pristop k upravljanju podjetja in se prične z odgovorom na priložnost. Priložnost pomeni neko želeno stanje, ki je različno od današnjega, ki hkrati vključuje tudi pričakovanje, da je mogoče računati na uspeh. Priložnost je odvisna od osebe, okolja, pristopa k virom ter od pravega trenutka. Pojmovanje

podjetništva je povezano s procesom iskanja ali ustvarjanja novih priložnosti ter njihovega izkoriščanja neodvisno od virov, s katerimi podjetnik trenutno razpolaga (Steblovnik, 2000, 15). Podjetništvo je torej proces ustvarjanja poslovnih idej in oblikovanja določene ideje v poslovno priložnost z vzpostavitvijo kontrole nad obstoječimi in razpoložljivimi viri, je tudi človeška ustvarjalna dejavnost z vključeno človekovo energijo in iniciativo, zato zahteva jasno vizijo, močno pripadnost ideji in vzpodbudo za njeno uresničitev (Šauperl, 2005, 7).

2.2.2. Vrste poslovnih načrtov in njihova namembnost

Kljub mnogim poskusom teoretikom, da bi poenotili obliko poslovnega načrta, je to praktično nemogoče, saj je oblika odvisna od namena, za kaj poslovni načrt sploh izdelujemo. Povsem normalno je, da so nameni različni, na primer (Šauperl, 2005, 37):

- strateško dolgoročno načrtovanje,
- razvojno načrtovanje, kjer je poudarek na razvojno raziskovalnem delu za neki proizvod ali uvajanje nove tehnologije,
- naložbeni (investicijski načrt), kjer je glavni poudarek na načrtovani naložbi,
- poslovni načrt za preverjanje poslovne zamisli (pred začetkom poslovanja),
- poslovni načrt za podjetje v rasti (za uvajanje nove dodatne dejavnosti),
- poslovno sanacijski načrt (za odpravljanje poslovnih težav),
- operativni načrt (letni plan poslovanja),
- izvedbeni načrt (za izvedbo konkretnega posla).

Za poslovno načrtovanje izberemo tako obliko in metodo, ki nam daje čim bolj popolne odgovore na namen uporabe poslovnega načrta.

3. RAZISKAVA IN ANALIZA TRŽENJSKEGA OKOLJA V GRADBENIŠTVU

3.1. Pomen raziskave in analize trga

S tržno raziskavo preverimo pravilnost in uspešnost poslovne zamisli. Stalno izvajanje tržnih raziskav omogoča stalen stik podjetja z okoljem, kar je pogoj za njegovo uspešno poslovanje. Tržne raziskave so lahko različno usmerjene (Steblovnik, 2000, 80):

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

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

3.2. Raziskava trga – podlaga za oblikovanje tržne strategije

Raziskava trga je nekaj, kar naj bi podjetnik naredil preden se je lotil svojega podjetja. Podjetnik, ki je pripravil kvaliteten poslovni načrt, je seveda že vnaprej definiral tudi potencialne trge, ciljne skupine potencialnih kupcev in poti do njih. Pripravil je svojo marketinško strategijo, saj z moramo z marketingom začeti še preden začnemo proizvajati in preden naše podjetje sploh začne poslovati.

Kadar v velikem podjetju raziskujejo trg, si pomagajo z dvema vrstama podatkov: sekundarnimi podatki, ki so tisti, ki jih je zbrala že kaka druga organizacija (so hitro na voljo, lahek dostop do njih, so sorazmerno poceni in običajno veljajo za več leti in kažejo tokove) in primarni podatki, o katerih pa govorimo takrat, ko podjetje samo ali ob pomoči

specializiranega podjetja za trženje izpelje raziskavo trga, z intervjuji z možnimi kupci, anketami, preko katerih sprašujemo neposredno o tem, kar nas zanima, kar pa zahteva čas in denar in podatki niso zanesljivi, saj so odvisni od tega, kar nam ljudje želijo povedati (Glas, 2005, 107).

Z raziskavo in analizo trga dobimo informacije o temeljnih značilnostih ciljnega področja delovanja in vrste kupcev, s katerimi nameravamo poslovati – so to lokalni, regionalni trgi ali vsa Slovenija, je to širši (mednarodni trg).

3.3. Analiza trga – podlaga za določanje tržnih ciljev

Analiza trga je eden izmed najzahtevnejših in najpomembnejših delov poslovnega načrta. Vsa poslovna dejavnost je namreč podrejena trgu, potrebam kupca in ugotavljanju *kaj, koliko, za koga* proizvajati ter *kje in na kakšen način* prodajati proizvode in storitve na trgu. Od ocene prodaje proizvodov je odvisna vrsta nadvse pomembnih podjetniških odločitev: kakšen bo obseg proizvodnje, koliko kapitala potrebujemo, kakšna delovna sila nam je potrebna in podobno. Pri analizi trga moramo paziti na temeljne postavke tržnega obnašanja: na kvaliteto izdelka/storitve, ceno izdelka, prodajne metode in tržno komunikacijo. Pri analizi kupcev je potrebno upoštevati, kdo plača, kdo uporablja izdelek/storitev, kakšne so značilnosti (lastnosti) ciljnih kupcev, kolikšna je ocena števila kupcev, kakšna je njihova lokacija, kako jih dosežemo z informacijami, oglasi, izdelki/storitvami, kakšne lastnosti izdelka/storitve so za kupce najpomembnejše, kakšna so njihova merila odločanja o nakupu, kakšen je odziv kupcev na spremembe cen, kakovosti, zanesljivosti dobave.

Mala podjetja ponavadi proizvajajo za določene značilne skupine kupcev. Kot podjetnik moramo dobro vedeti, kdo se zanima za naš izdelek/storitev in ga želi kupiti. Ti kupci so naš ciljni trg, naši ciljni kupci in vse svoje poslovne dejavnosti moramo poskušati čim bolj neposredno naravnati nanje. Določiti in spoznati moramo ciljni trg zato, ker moramo dobiti jasno sliko o tem, kdo bodo naši kupci. Če ne vemo natančno, kdo bo naša stranka in kakšne potrebe ima, ne bomo znali dobro zadovoljiti njenih potreb. Z dobrim poznavanjem trga bomo sprejeli najboljše poslovne odločitve o vrsti pomembnih sestavin poslovanja: o izbiri

izdelkov/storitev, ki jih bomo ponudili, o pravilni izbiri delovnega časa, o lokaciji, o obsegu naročil za posamezne izdelke, o primerni ceni izdelka/storitve ali pa o ponudbi različno kakovostnih istovrstnih izdelkov po različnih cenah. Skrivnost uspešnega posla je, da ponudimo kupcem prave izdelke/storitve, to pa zahteva, da kupce vprašamo prava vprašanja v pravem trenutku, da bi ugotovili, ali načrtujemo pravi posel (Glas, 2005, 93-95).

Pri analizi trga opazujemo razvoj v bližnji preteklosti, kakšna je stabilnost trga, kakšne so napovedi o rasti v prihodnje, kakšne so posebnosti trga in morebitne ovire za vstop ter možnost širjenja na izvozne trge. Pri analizi konkurence opazujemo število ponudnikov, pestrost izbire, pričakovan vstop novih podjetij, kakšen je opis novih konkurentov, kakšne so njihove prednosti in slabosti ter kakšni so njihovi izdelki/storitve ter kakšno je njihovo ravnanje – njihove prodajne strategije in taktike (Glas, 2005, 93-94). S poznavanjem gornjih odgovorov je lahko naša tržna strategija lahko nekaj novega ter na najbolj kritičnih točkah boljša od konkurentov ter s tem privlačnejša za kupca.

3.4. Raziskovanje in analiziranje tržnih priložnosti v gradbeništvu

3.4.1. Raziskava in analiza tržnih potreb po gradnji, adaptacijah, zaključnih delih

Konjunktura slovenskega gradbeništva je bila v treh četrtletjih leta 2008 na izredno visoki ravni. Rast slovenskega gradbeništva je bila po realizaciji kot tudi po številu zaposlenih na letni ravni preko 10-odstotna in je predstavljala več kot 6% BDP (gradbeništvo je konec leta 2007 zaposlovalo 45,9 % več oseb kot konec leta 2000). Ogromne investicije v gradbeništvo so omogočile, da je bila rast dodane vrednosti lani najvišja v gradbeništvu, saj je bila višja kar za 18,7 %. To se odraža tudi v splošni gospodarski rasti v državi, kar je dokaz več, da je gradbeništvo motor gospodarstva. Na veliko rast slovenskega gradbeništva, ki so jo zaznali tudi v Evropski komisiji, je vplivala predvsem gradnja avtocest, za katere smo samo v letu 2008 namenili več kot 800 milijonov evrov. Vendar gradbinci gradijo tudi čedalje več stanovanjskih objektov ter energetskih, turističnih, poslovnih in industrijskih objektov.

V načrtu je veliko gradbenih objektov, od obnove železniške infrastrukture (v katero bo treba po ocenah do leta 2023 vložiti približno 9 mlrd evrov), gradnje energetskega objektov, gradnje stanovanjskih objektov v vseh večjih mestih itd. Pomembno je poudariti, da je multiplikator v gradbenem sektorju od 2 do 2,5, kar pomeni, da ima gradbeništvo velik pozitiven vpliv tudi na rast drugih dejavnosti. To so predvsem dejavnosti, ki so povezane z gradbeništvom, kot so na primer transport, predelovalne dejavnosti, ki izdelujejo materiale za gradbeništvo in opremo, poslovno tehnične dejavnosti, trgovina in še nekatere druge. Večanje obsega gradbenih del v Evropi in tudi v svetu je bilo vzrok za razmah izdelave in prodaje gradbenih strojev in različne gradbene mehanizacije.

Slovensko gradbeništvo po podatkih evropske komisije raste najhitreje (rast v letu 2007 je bila 18,2-odstotna) med vsemi državami EU. Tako je tudi Evropska komisija pred časom ugotovila, da je bilo prav slovensko gradbeništvo med največjimi in najuspešnejšimi med vsemi državami EU. Dvomestno rast so imeli predvsem v novih članicah EU, na Poljskem, v Romuniji, Bolgariji in baltskih državah, od drugih držav pa predvsem v Grčiji, Avstriji in na Finskem. Tudi v svetovnem merilu raste gradbeništvo predvsem tam, kjer je rast bruto domačega proizvoda velika in kjer je veliko naložb, kot je na primer na Kitajskem.

V letu gospodarskega razcveta 2006 je bilo gradbeništvo pomembno gibalno evropskega gospodarstva. Velik dobiček je številna podjetja spodbudil, da so vlagala predvsem v industrijsko gradnjo, trgovinske objekte in poslovne prostore. Posledica ugodnih gibanj v gospodarstvu so bili tudi višji davčni prihodki, ki so napolnili državne proračune. Zato so se povečale tudi naložbe držav v infrastrukturo. Hkrati se je povečevalo število delovnih mest v tej panogi, tako da je delavcev v gradbeništvu ponekod celo primanjkovalo.

Zato za slovenske gradbince v Sloveniji še kar nekaj let ne bo zmanjkalo dela, konkurenca gradbenih izvajalcev iz držav EU pa tudi ne bo agresivna, saj je tudi v novih državah Evropske unije visoka rast BDP in predvsem investicij, kamor se bodo ti usmerjali. Tako je na primer prisotno tudi že na Češkem, Slovaškem, v Bolgariji in Romuniji pomanjkanje izkušene delovne sile v gradbeništvu

(vir: <http://revijakapital.oblikovanje.com/kapital/nepremicnine.php?idclanka=5702>).

Povzemamo glavne misli direktorice Vegrada, gospe Hilde Tovšak, v intervjuju (vir: <http://www.revijakapital.com/kapital/nepremicnine.php?idclanka=6188>):

»Globalne razmere, z začetkom v Ameriki, nato tudi v Evropi in Sloveniji, ki smo jim priča, kažejo na razmisleka vredno situacijo. S težavnostjo situacije so hkrati najbrž tudi priložnost za določene ukrepe, s katerimi se podjetje prilagodi poslovanju na trgu. Sama se skupaj s sodelavci v podjetju že kar nekaj časa pripravljam na različne možne razmere, ki jih je v tem trenutku moč pričakovati. Vendar vedeti je treba, da se življenje ne bo ustavilo, temveč se bo nadaljevalo, podjetja bodo tako ali drugače poslovala še naprej in s tem bo ostala tudi potreba po novih objektih. Ljudje so rojevajo, ljubijo, ločujejo in vse to za seboj potegne potrebo po stanovanjih. Prepričana sem, da na nek način prodaja naših izdelkov, če tako rečem, naših kvadratnih metrov stanovanj, poslovnih prostorov, izdelkov programa pvc in aluminija, ni ogrožena, saj jih bo trg potreboval. Seveda pa se je potrebno zavedati, da se bo potrebno stroškovno obvladovati, vedeti je potrebno tudi to, da se ne bo prodalo vse več, da bo izjemno pomembna lokacija, ter seveda tudi kvaliteta. Jaz mislim, da je slovensko gradbeništvo na vrhuncu kar nekaj let, saj se tudi vidi da je bilo gradbeništvo generator gospodarske rasti. Z upočasnitvijo, se pravi z zmanjšanjem investicij, priča smo namreč upadu gradbenih dovoljenj, bo situacija drugačna. Mislim pa, da glede na to, da gradbincev konstantno primanjkuje in če se poslovanje podjetja optimira, ne bo tako zelo težko. Zagotovo pa drži, da se bo čutil vpliv recesije. Kdor se v tej novonastali situaciji ne prilagodi, zagotovo nima perspektive. Mi v Vegradu smo že do sedaj, ne glede na situacijo, vedno skrbeli za ravnovesje med prodanim in neprodanim. Zagotovo, da dokler ne bodo zaključeni in prodani projekti v gradnji ne bomo začeli z novim.« Anketa na spletnem portalu Gradimo.com, z naslovom »Kako bo po vaše prihajajoča kriza vplivala na gradbeništvo pri nas?« je podala naslednje rezultate:

ne bo imela	4 (6.9%)
vpliva	
izločili se bodo	11
slabi izvajalci	(18.97%)
cene storitev	26
bodo padle	(44.83%)
izbira izvajalcev	3 (5.17%)
bo večja	
cene storitev	14
bodo zrasle	(24.14%)

vir: <http://www.gradimo.com/novice/11209> (število anketiranih oseb: 58)

3.4.2. Analiza konkurence

Včasih imamo dober izdelek/storitev, vendar je težava v tem, da so naši konkurenti odlični in ni lahko biti dovolj kakovosten za uspešno prodajo. Konkurenco danes razumemo dokaj široko:

- kot podjetja, ki že proizvajajo in nudijo enake ali dovolj podobne izdelke/storitve: ta podjetja najlažje najdemo in si jih ogledamo,
- kot možnost, da se pojavijo novi, agresivni tekmeči,
- kot možnost, da se pojavijo novi izdelki ali nove tehnologije in zato prodaja dosedanjih upade,
- če imamo samo enega dobavitelja, lahko določa, kaj, kdaj in po čem bomo dobili material, torej postanemo odvisni od njega,
- če imamo samo enega ali le nekaj kupcev, smo močno odvisni od njih, zato je pametno poskusiti poiskati še druge kupce.

Ne glede na to, koliko konkurentov imamo, je po navadi pomembno preučiti najpomembnejše med njimi, da vemo glavne stvari o njih. Smiselno je, da opišemo v čem so podobnosti med poslovanjem konkurentov in poslom, kakor si ga zamišljamo, in v čem so razlike, ki vodijo v različne poslovne rezultate ter kje imajo konkurenti glede na našo zamisel posla prednosti, v čem so bolj izkušeni in bolj uveljavljeni, ravno tako, kje imajo slabosti. Ko analiziramo konkurenco, se ne smemo omejiti le na obstoječe konkurente, temveč moramo upoštevati tudi:

- konkurenco alternativnih proizvodov ali tehnologij,
- konkurenco potencialnih novih podjetij,
- konkurenco med obstoječimi podjetji,
- kupno moč kupcev,
- pogajalsko moč dobaviteljev.

Pri konkurentih so pomembni njihova dejanska tržna, tehnološka in finančna moč ter njihovo obnašanje, strategija in taktika tržnega ravnanja.

Vseh konkurentov na področju Maribora v bližnji in širši okolici je 513.

Naša konkretna konkurenca, ki se nahaja v naši neposredni bližini, so naslednja podjetja:

GMG Peter ŽULA s.p.

MIZARSTVO PRELOG Prelog Miran s.p.

SPLOŠNA GRADBENA DEJAVNOST IN PROJEKTIRANJE MESNER VILI s.p.

GRADBENI SERVIS Plavčak Janez s.p.

SPLOŠNA GRADBENA DELA Tadić Đuro s.p.

SPLOŠNA GRADBENA DELA Gregorn Elvis s.p.

PIGRAD d.o.o.

PROTNER d.o.o. GRADBENIŠTVO, INŽENIRING IN STORITVE

VZDRŽEVANJE STANOVANJSKIH IN DRUGIH OBJEKTOV Damijan Srečko s.p.

Kot ugotovitve tržne raziskave konkurentov smo ugotovili, da bomo morali na pridobivanju in ohranitvi kupcev delati predvsem na kvaliteti in hitri odzivnosti, saj lahko le s tem konkuriramo velikemu številu podjetij z enako dejavnostjo.

Prednosti naših neposrednih konkurentov so zlasti naslednje: vključujejo tudi ureditev okolice, fasade, spuščene stropove z osvetlitvijo, betonske odlitke, urejanje gradbene in projektne dokumentacije, kanalizacijo, obrezovanje, nega in saditev dreves ter grmovnic, strokovni nadzor, cenitve nepremičnin, postavljanje ostrešij, oglaševanje na spletnih portalih za gradnjo.

Prednosti našega podjetja, katere lahko upoštevamo tudi kot *slabosti konkurentov* so naslednje: malo konkurentov je v okoliških naseljih, večinoma so v tesni okolici Maribora, naše podjetje ima dosti znancev, ki poznajo kvalitete naših storitev, orientirani smo tudi na kupce, ki nimajo dostopa do internetnih strani – predvsem starejši, katerim osebno priporočilo šteje največ. Naša prednost bo tudi v tem, da se bo cela ekipa posvetila enemu projektu in tako delo končala v najkrajšem možnem času.

3.4.3. Segmentiranje trga in tržno pozicioniranje

Segmentacija trga je rezultat različnih odločitev potrošnikov glede kvalitete, cene, načina prodaje in oblik komuniciranja. Če imamo opraviti s heterogenim trgom, potem lahko trg razdelimo na skupine potrošnikov s podobnimi značilnostmi (geografska, demografska, socialna, premoženjska klasifikacija). To so tržni segmenti in podjetje trženje oziroma ponudbo prilagaja tem skupinam potrošnikov.

Strategijo segmentiranja trga običajno naredimo na dva načina, in sicer:

Po značilnostih kupcev	Po proizvodih/storitvah
- geografska regija (regija, mesto/vas)	- značilnosti uporabnikov proizvoda/storitve
- posamezni kupci ali podjetja	- način uporabljanja proizvoda/storitve
- velikost podjetij - kupcev	- vrste koristi od proizvoda/storitve
- življenjski stil (navade)	- cenovna senzitivnost
- spol	- glavni konkurenti
- starost	- pogostnost uporabe
- poklic, izobrazba, višina dohodka	- privrženost blagovni znamki
- referenčne skupine	

Tržna strategija in načrt prodaje zajema naslednje točke, katere so bistvenega pomena za uspeh:

a) kako bomo prodrli na trg:

- kako bomo prodajali različnim skupinam kupcev,
- kako bomo pokrivali različne regije,
- kateri kupci bodo dobili prednost pri dobavah, cenah, servisu,
- kakšna bo naša temeljna tržna strategija prodora na trg,
- kako bomo pritegnili kupce, ki doslej kupujejo pri konkurentih.

b) politika cen:

- kakšna bo naša temeljna strategija cen,
- kakšna bo politika rabatov in drugih popustov za kupce,
- kako se bomo s cenami prilagajali v času spremenjenim razmeram.

c) distribucijski kanali:

- kje in kako bomo prodajali svoje proizvode/storitve,
- kako bomo pospeševali prodajo za gotovino, prodajo na obroke,
- kakšne prodajne pogoje ponujamo različnim skupinam kupcev,
- kako bomo usposabljali svoje prodajno osebje,
- koliko avtonomije bomo dopuščali posameznemu prodajalcu.

d) servis in garancije kupcem:

- s kakšnimi storitvami bomo pospeševali prodajo,
- kakšne so naše garancije potrošnikom,
- kako bomo organizirali servisno mrežo in oskrbo z rezervnimi deli.

Temeljni pogoj za nadpovprečno poslovno uspešnost je obstoj konkurenčne prednosti podjetja. Obstajajo trije tipi strategij za doseganje konkurenčne prednosti:

Strategija diferenciacije	Strategija nizkih stroškov	Strategija osredotočenja
- pozitiven imidž o izdelku	- zmanjšanje stroškov uprave	- omejene serije
- učinkovitost prodajnih instrumentov	- izkušnje - čim manj napak	- osredotočenje na tržno nišo
- dober dizajn in dolga tradicija	- dober dizajn	- osredotočenje na geografsko področje
- patentna zaščita	- vhodna kontrola materialov	
- inovacijska usmerjenost	- stroški dela	
- blagovna znamka	- subvencije države	
	- inovacije na proizvodih	
	- avtomatizacija	

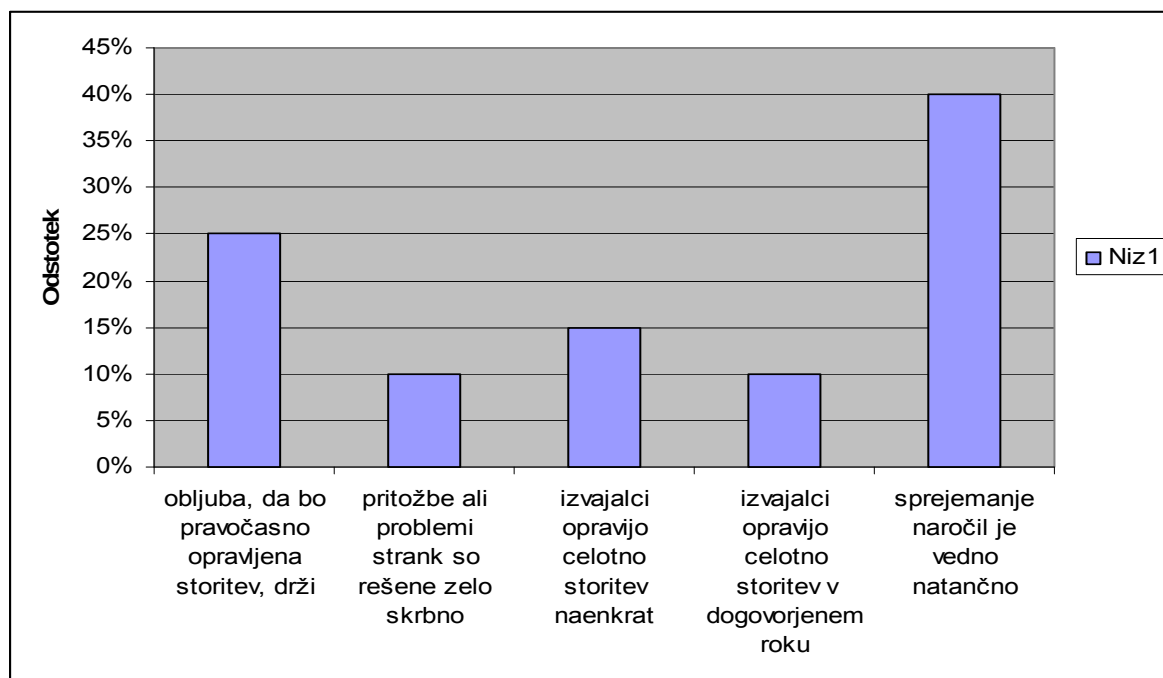
Vir: Steblovník, 2000, 89

Na teh teoretičnih osnovah bomo snovali tudi svojo tržno strategijo v poslovnem načrtu.

3.4.4. Raziskava in analiza trga za naše načrtovano podjetje

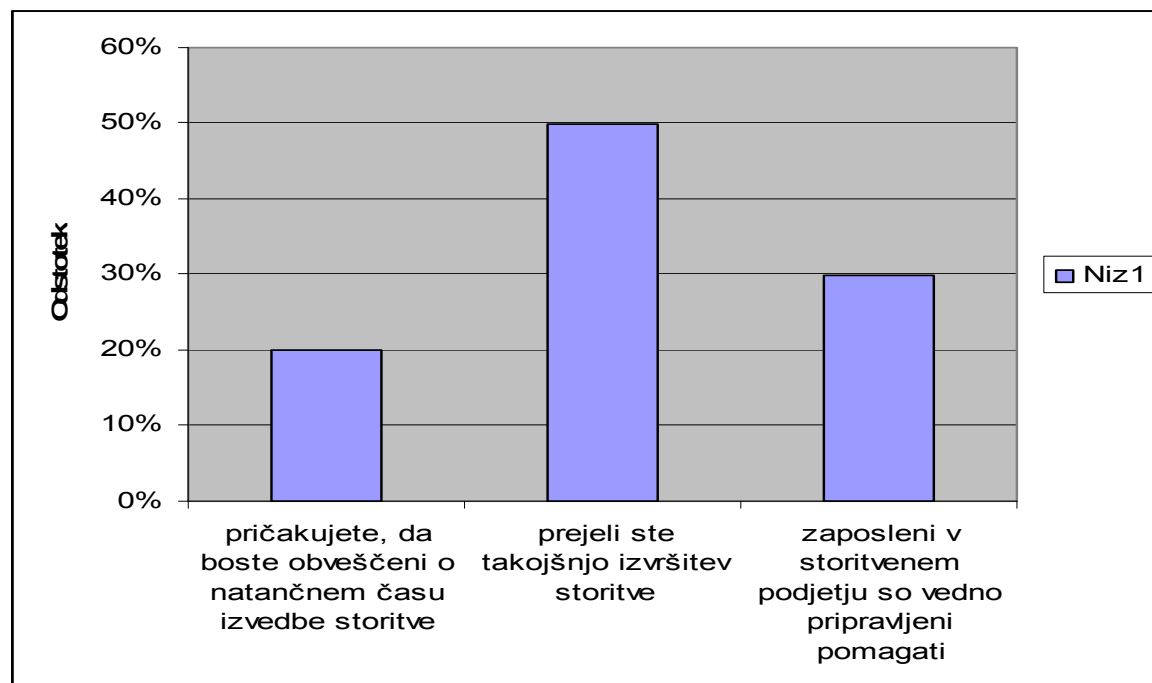
Za raziskavo in analizo trga za naše načrtovano podjetje smo plasirali anketo (Priloga 1). Po pregledu vrnjenih anket (število vrnjenih anket je bilo 21) povzemamo rezultate, in sicer: po pregledu vrnjenih anketnih vprašalnikov (vzorec odgovorjenih vprašalnikov) lahko zaključimo, da je večina anketirancev ovrednotila sprejemanje naročil kot najpomembnejšo vrednoto izmed zanesljivosti, spoštovanja, izvedbenih rokov in natančnost sprejemanja naročil. Na vprašanje glede odzivnosti, časa izvedbe in pripravljenosti na izvedbo storitve, je večina odgovorila, da je bila naročena storitev takoj izvršena. Kar se tiče zaupanja, etike in vedenje zaposlenih v storitvenih podjetjih, so ljudje na splošno mnenja, da so sicer prijazni, a bi si naročniki storitev želeli, da bi bili bolj. Obratovalni čas storitvenih podjetij bi lahko bil bolj prilagodljiv, saj večina ljudi želi naročene storitve prejemati takrat, ko imajo za to namenjen čas – velika večina v popoldanskem času. Ravno tako bi si anketiranci želeli, da bi bili zaposleni v storitvenih podjetjih bolj urejeni. Za storitvena podjetja se je kar 55% anketirancev odločalo na osebna priporočila znancev in prijateljev. Na vprašanje, zakaj bi se odločili za storitve našega podjetja, smo dobili naslednje odgovore: močno osebno priporočilo o natančni izvedbi storitve, spoštovanje dogovorjenih rokov in cenovna ustreznost. Največ anketirancev pri ponudnikih storitev s področja gradbeništva ter adaptacij pogreša strokovno svetovanje, poznavanje novih tehnologij, hitro odzivnost in poprodajne aktivnosti, za vsa navedena vprašanja, pa se anketiranci pozanimajo najprej pri znancih, šele kasneje preko ponudb podjetij. Pri odločitvi, katero podjetje najeti za opravljeno storitev pa je odločilnega pomena cenovna in kakovostna usklajenost.

A) Zanesljivost, spoštovanje izvedbenih rokov in natančnost



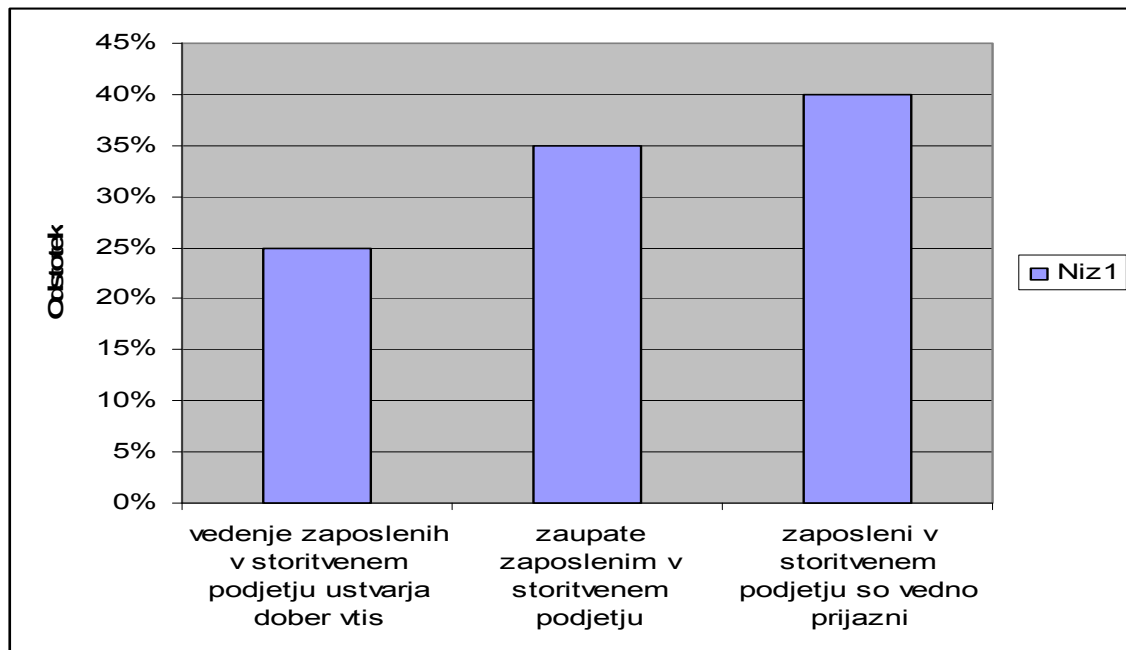
Pri tem anketnem vprašanju se je večina anketirancev odločila, da jim je najpomembnejše, da je sprejemanje naročil vedno natančno.

B) Odzivnost, čas izvedbe in pripravljenost na izvedbo storitve



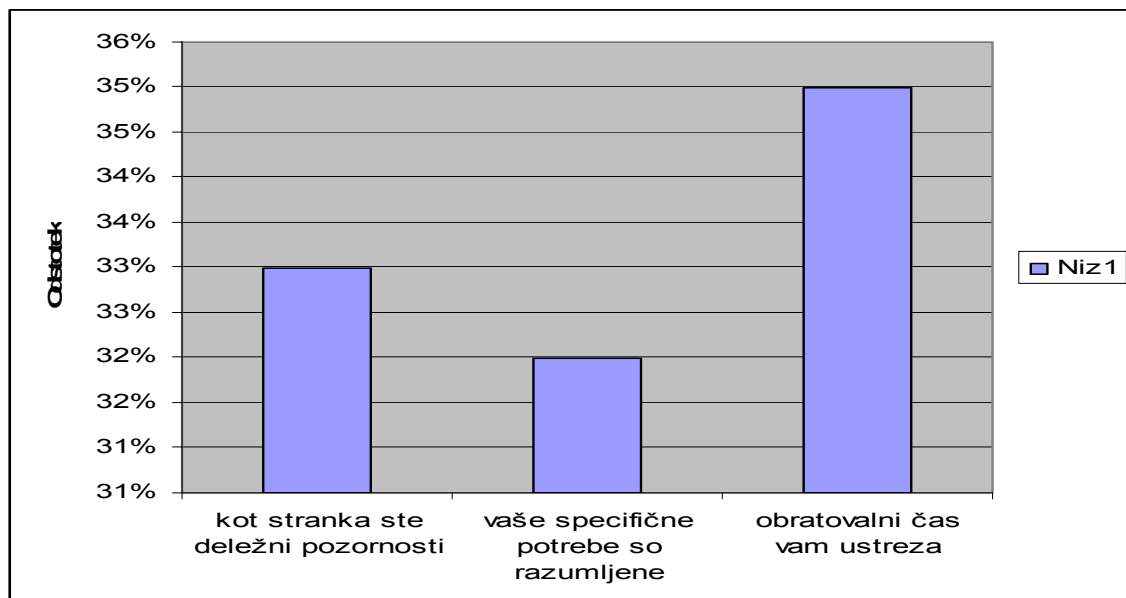
Pri tem anketnem vprašanju se je 50% anketirancev odločilo, da jim je najpomembnejša takojšnja izvršitev storitve.

C) Zaupanje, etika, vedenje



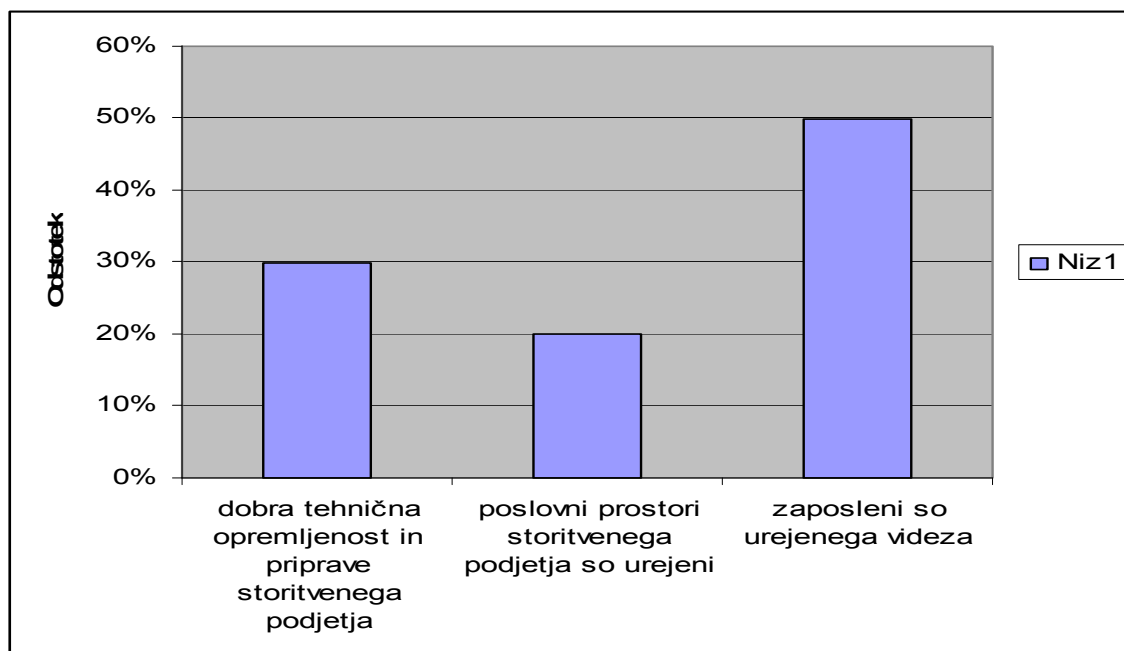
Pri tem anketnem vprašanju je 40% anketirancev odgovorilo, da je najpomembneje, da so zaposleni v podjetju vedno prijazni, 35% se jih je izreklo, da morajo zaposlenim v storitvenem podjetju zaupati, 25% anketirancem pa je pomembno, da vedenje zaposlenih v podjetju ustvarja dober vtis.

D) Usmerjenost k strankam, realna in nerealna pričakovanja



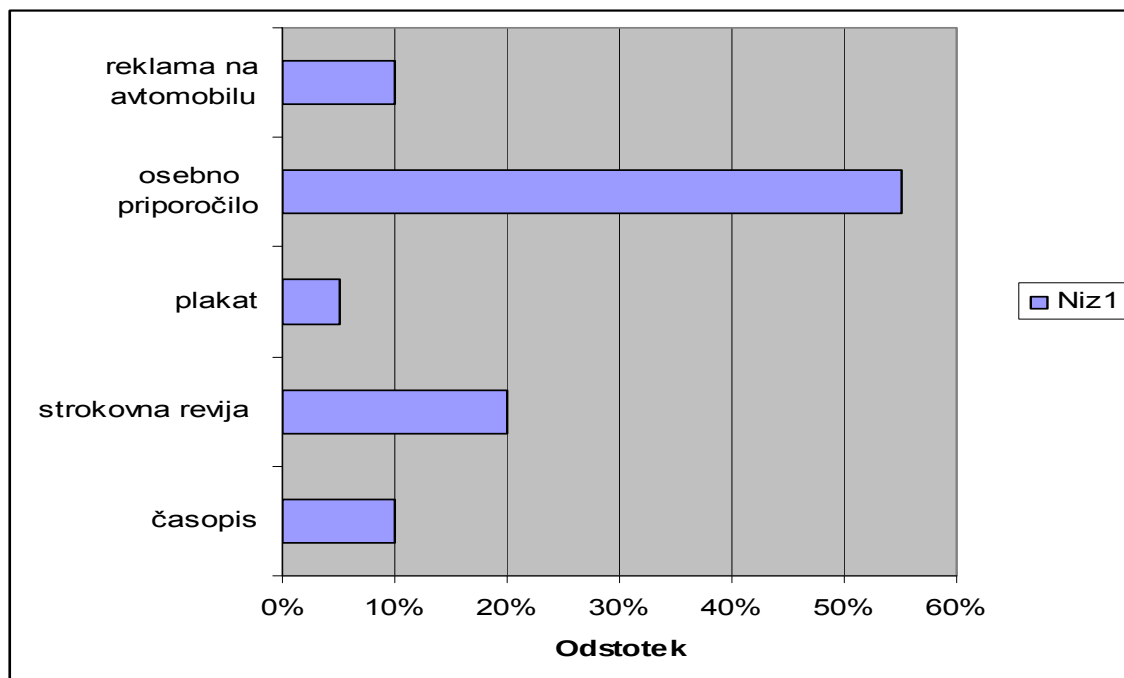
Pri tem vprašanju je bil anketirancem najpomembnejši obratovalni čas, takoj za tem pozornost, ki so jo deležni kot stranka in nato v 32% razumljivost njihovih specifičnih potreb.

E) Otipljivost, vidnost in fizični dokazi



Anketno vprašanje izpostavlja pri 50% anketirancev pomembnost urejenega videza zaposlenih.

F) Kje ste izvedeli za naše storitveno podjetje?



Največ, kar 55% anketirancev je izvedelo za naše storitveno podjetje na osebno priporočilo.

Analiza konkurence nam je bila podana že s samimi odgovori naših anketirancev, saj so istočasno ugotovljene slabosti konkurentov izpostavljene kot želje in pričakovanja naših potencialnih strank ter hkrati smernice za boljše poslovanje našega podjetja.

3.4.5. Sklepne ugotovitve iz raziskave in analize trga

V pripravi poslovnega načrta moramo nedvomno nameniti največ časa prav raziskavi trga: kupcev, konkurentov in s tem predvideti svoje prodajne možnosti. Pri nas je zaradi pomanjkanja dobrih statističnih podatkov ter hitrih sprememb v tržnih okoliščinah precej težko dovolj zanesljivo oceniti določen trg, njihov obseg, razvojne tendence, pričakovano rast. Upoštevati moramo, da smo v obdobju recesije in likvidnostnih težav, ko je zelo težko najti plačilno sposobne kupce. Ne smemo si privoščiti tržnih tveganj. Naše sklepne ugotovitve glede poslovanja našega podjetja predvsem v odnosu do strank, povzete iz opravljene raziskave in analize trga so naslednje: da bomo dali največji poudarek na sprejemanje naročil, hitro odzivnost in čas izvedbe naročila, na prijaznost do strank in urejenost našega osebja. Obratovalni čas bo prilagojen potrebam naših naročnikov.

4. POSLOVNI NAČRT ZA USTANOVITEV PODJETJA

4.1. *Uvod in namen poslovnega načrta za lastno start up podjetje*

Poslovni načrt je osnovno orodje za »gradnjo« podjetja, je živ dokument, ki ga mora podjetnik nenehno pregledovati, preverjati in po potrebi osveževati. Mora biti dejanski načrt, kako bo podjetnik prišel do cilja. Najpomembnejši koraki med postopkom uresničitve ustanovitve podjetja so, da določimo svoj končni cilj, izvajamo veliko inteligentnih aktivnosti, ocenjujemo, ali se približujemo rezultatu, ki ga želimo. Če se ne približujemo rezultatu, je potrebno spremeniti pristop, spreminjati ga moramo vse dokler ne dobimo rezultata. Predvsem zaradi same izvedbe poslovnega načrta je mogoče, da je 80 odstotkov prodaje v rokah 20 odstotkov podjetnikov. Zmožnost narediti in izpeljati načrt je lahko glavni dejavnik razlikovanja v našem podjetju. Tu pa je zelo pomembno predvsem, da poznamo naš končni cilj in dejstvo, da moramo razumeti svoj poslovni načrt kot temelj zamisli in strategij za svoje aktivnosti. Pazljivi moramo biti tudi pri pregledu prodaje – tudi po mesecih ter na stroške, ki nastajajo v poslovanju.

Pri uresnitvi poslovnega načrta želimo oblikovati neke vrste blagovno znamko svojih storitev, s tem, da bomo imeli kot pomembna vodila naslednje točke:

- kakšne so naše izkušnje, verodostojnost in zavzetost za opravljanje posla,
- kaj je naš glavni cilj (zadovoljiti pričakovanja kupcev),
- kakšna je naša vizija,
- kakšni usmeritvi želimo slediti,
- kdo so naši tekmeci,
- zakaj smo edinstveni,
- kaj bi morali dodati za izboljšanje naše storitve,
- kdo potrebuje našo blagovno znamko,
- kako predstavljamo naše podjetje, kaj nas razlikuje od ostalih konkurentov,
- kako nas doživljajo kupci,
- kako si pridobiti zvestobo kupcev,
- kako rasti,

- kako zavarovati svoj način dela.

Naša vizija je postati zanesljiv izvajalec gradbenih, gradbeno obrtniških ter keramičarsko – pečarskih in slikoplesarskih del. Naš cilj je v uspešnem poslovanju postati majhno podjetje, ki bo izvajalo tudi večje samostojne projekte.

Navedena področja dela predstavljajo ustaljene dejavnosti, v kateri se predvsem v zadnjem času, glede na veliko število adaptacij in novogradenj pojavlja primanjkljaj ustrezno usposobljenih in solidnih izvajalcev del. Na trgu prevladujejo investicijsko orientirana gradbena podjetja, ki za dodatna dela najemajo zunanje izvajalce.

Na območju Slovenije, ki je zaenkrat naš primarni trg je zelo veliko povpraševanje po naših storitvah – prepričani smo, da bomo imeli zadosten obseg trga za uspešno poslovanje. V panogo vstopamo kot malo podjetje oziroma podjetnik posameznik, ki ima potrebno znanje za zagotavljanje kvalitetne storitve. Razpolagamo tudi z ustreznim orodjem in sredstvi za nemoteno delovanje.

4.2. Smoter, cilji in strategija poslovanja

4.2.1. Smoter poslovanja

Zaradi vse večjega povpraševanja po manjših gradbenih delih, adaptacij objektov in naraščajočega števila novogradenj ugotavljamo, da je tržni potencial dovolj velik, da bomo lahko uspešno delovali. Dodatno prednost vidimo tudi v dokončanju objektov po sistemu na ključ, kar zagotavlja relativno malo majhnih oziroma mikropodjetij. Možnosti za uspešno poslovanje vidimo v samostojnem delu na manjših objektih in podizvajalskih dogovorih s podjetji, ki pridobivajo večje projekte.

4.2.2. Cilji poslovanja

Kratkoročni cilji	Dolgoročni cilji
- uveljavitev na trgu - pridobiti 10 rednih strank - pozitivno poslovanje - ob startu bo zaposleni 3 delavci - startni prihodek prvega leta 93.640 EUR - želen 30% dobička v 1. letu poslovanja - ohranjati profesionalen odnos do strank - uporaba kvalitetnih materialov - storitev kvalitetno opravljena - ohraniti dolgoročno zadovoljstvo kupcev	- pridobiti 20 rednih strank - prepoznavnost po kakovosti - prodaja v četrtem letu cca 120.000 EUR - število zaposlenih v četrtem letu: 5 - dobiček iz poslovanja nad 30% - rast poslovanja 10% na letni ravni - povečati prodajo naših storitev znanim kupcem za 15% - pridobitev vsaj 10 novih kupcev na leto - uvedba vsaj ene nove storitve (po željah/potrebah kupcev) na leto

4.2.3. Strategija poslovanja

V panogo vstopamo kot podjetnik posameznik. Imamo ustrezno znanje na področju navedenih dejavnosti ter potrebna orodja, s pomočjo katerih lahko zagotovimo kvalitetno izvedbo dogovorjenih del.

Vstop v panogo nam predstavljajo predvsem novogradnje manjših objektov in adaptacije, hkrati pa glede na dosedanje razgovore, računamo tudi s podizvajalskim sodelovanjem z večjimi podjetji.

Večje rasti podjetja oziroma naše dejavnosti ne pričakujemo, v prvi fazi želimo zagotoviti stabilno poslovanje in zadosten obseg dela, kasneje pa, ob ustreznih rezultatih poslovanja, postopoma prehajati na večje podizvajalske in lastne projekte.

4.3. Panoga, podjetje in ponudba

4.3.1. Panoga

Gradbeništvo – zaključna gradbena dela, keramičarsko – pečarska in slikopleskarska dela.

4.3.2. Organizacijska oblika

Samostojni podjetnik – posameznik. Prednosti s.p.: ni potrebnega začetnega kapitala, prosti dvigi iz transakcijskega računa, hitra registracija na VEM točki. Slabosti s.p.: davek iz dejavnosti po lestvici in odgovarjanje z vsem svojim premoženjem.

4.3.3. Predmet ponudbe

Izvajanje storitve obsega celotna gradbena, keramičarska, pleskarska dela ter osnovno urejanje okolja. Pri manjših adaptacijah in novogradnjah lahko na ta način zagotovimo celotno storitev tako imenovano »storitev na ključ«, pri večjih delih pa izvedbo dogovorjenega obsega storitve s področja:

- gradbena dela,
- keramičarstvo,
- slikopleskarstvo.

Predmet ponudbe zajema tudi načrtovanje, svetovanje, izvedbo del in nabavo materiala.

4.4. Tržišče

4.4.1. Analiza trga

Z analizo trga skušamo dobiti čim več podatkov o potrošnikih, ponudnikih, konkurentih, kot tudi potencialnih investitorjih. Potrebno bo natančneje določiti, kdo so v ciljni regiji poslovanja najbližji konkurenti in kaj nas lahko razlikuje od njih. Začetno področje delovanja bo Maribor s širšo okolico oziroma podravska regija. Trg se v zadnjih letih povečuje, deloma na osnovi raznih programov in projektov izgradnje in nakupov novih nepremičnin, deloma pa zaradi starosti obstoječih nepremičnin, ki so glede na stanje potrebne adaptacijskih del. Pričakujemo, da se bo obseg trga glede na iztek varčevalnih shem, stanovanjsko politiko države in spremembe v lastništvu nepremičnin, povezane s članstvom v EU in ugodnejšem financiranju, v obdobju naslednjih let še povečeval, če le ne bo prevelikega in dolgoročnega vpliva globalne finančne in gospodarske krize. Na trgu si želimo biti prisotni povsod tam, kjer lahko z našo fleksibilno in cenovno ugodno skupino nudimo kvalitetno opravljeno storitev.

Naša ciljna skupina so v začetnem obdobju poslovanja fizične osebe, šele po uveljavitvi na trgu lahko načrtujemo izvajanje del kot podizvajalec.

4.4.2. Analiza kupcev

Tista podjetja, ki poznajo trg in vedo več o svojih kupcih, imajo boljše možnosti za preživetje. Trženje pogosto velja za umetnost, kako prodati blago/storitve. Dejansko pa gre za to, da izdelamo proizvode/storitve, ki jih potrebujejo in kupujejo na trgu. Najprej moramo preučiti, kdo so naši možni kupci. Delimo jih na najširši krog potencialnih kupcev in ozek krog osrednjih kupcev. Zanimajo nas predvsem slednji in za njih skušamo ugotoviti nekaj temeljnih podatkov: kdo so, kaj so, kje so, zakaj se odločajo o nakupu, kakšne so njihove preference glede cene, kvalitete. Naš predstavnik ključnih kupcev je lastnik že obstoječe nepremičnine, ki se je odločil za njegovo prenovo oziroma dograditev prostora, ravno tako pa tudi kupec, ki potrebuje le naše usluge urejanja okolice (ograje, terase, vhoda, ...). Med potencialne kupce uvrščamo tudi upravnike večstanovanjskih objektov ter gradbena podjetja, ki iščejo podizvajalce. Začetno tržišče predstavlja podravska regija. Na tem področju smo sposobni izvajati naše storitve v skladu z načrtom. Ciljni kupci: fizične osebe v samostojnih stanovanjskih objektih, upravljalci večstanovanjskih objektov ter gradbena podjetja. Naše kupce lahko v osnovi razdelimo na naslednje skupine:

- fizične osebe
 - o adaptacije,
 - o novogradnje,
 - o urejanje okolice objektov (manjša gradbena dela),
 - o keramičarska in pleskarska dela.
- pravne osebe
 - o adaptacije obstoječih zasebnih in poslovnih prostorov,
 - o novogradnje zasebnih in poslovnih prostorov,
 - o podizvajalska dela na drugih objektih in infrastrukturi,
 - o keramičarska in pleskarska dela.

Delovali bomo predvsem na domačem trgu, kjer poznamo razmere in imamo ustrezne možnosti oziroma priložnosti za normalen začetek delovanja. Obseg trga predstavlja za nas zadosten potencial za zagotavljanje ustreznega obsega dela.

Pri analizi kupcev se odločamo med odvisnostjo od nekaj pomembnih strank ter razpršenost med enkratnimi kupci. Potrebno je presoditi, saj prevelika odvisnost od malega števila kupcev lahko zaradi morebitne napake vodi v izgubo posla, kar pa lahko privede do tveganja preživetja podjetja. Pomembna stranka je torej hkrati priložnost za rast in hkrati veliko tveganje. Tudi pri oceni kupcev je pomembno oceniti, kaj kupcu predstavlja cena, danes pa je ospredju tudi poslovni odnos, ki lahko traja. Slednje se ohranja le tako, da vzdržujemo interes pri stranki. Po drugi strani pa ključni kupec lahko postane nedobičkonosen, ker ima vso moč, ki zahteva čedalje več za manj denarja.

4.4.3. Analiza konkurence

Konkurenco na trgu smo proučiti tudi zato, da proučimo možnost, kako lahko prevzamemo potencialne kupce od konkurenta. Za naše podjetje so največji tekmeci tista podjetja, ki imajo v svoji ponudbi vsaj enaka ali še bolj razvejana dela in storitve. Moramo biti pozorni tudi na prikrite konkurente, ki za zadovoljevanje istih potreb odjemalcem nudijo nove poti in tudi na tiste posameznike, ki nudijo enake storitve, a niso registrirani v enaki dejavnosti kot naše podjetje. Vsekakor pa nam je poznavanje prednosti naših konkurentov pomembno, saj nam to omogoča razvijanje naših storitev za naprej. Konkurenca na področju naše dejavnosti je sorazmerno velika, največja je na področju pleskarskih del, ki pa predstavljajo le del naših storitev. Naši ključni konkurenti so večinoma podjetja, ki so registrirana za izvajanje gradbenih adaptacij, glede na to, da so ta podjetja že dlje časa prisotna na tem območju, imajo verjetno tudi večjo finančno moč, kot naše podjetje. Ti konkurenti so: GMG Peter Žula s.p., Mizarstvo Prelog, Prelog Miran s.p., Splošna gradbena dejavnost in projektiranje Mesner Vili s.p., Gradbeni servis Plavčak Janez s.p., Splošna gradbeni dela Tadić Đuro s.p., Splošna gradbena dela Gregorn Elvis s.p., Pigrad d.o.o., Protner d.o.o. Gradbeništvo, inženiring in storitve, Vzdrževanje stanovanjskih in drugih objektov Damijan Srečko s.p.. Konkurenčna podjetja imajo sicer močnejšo pozicijo na trgu, saj so na njem dlje časa prisotna, a tudi širši obseg dejavnosti, ki jih opravljajo, kar pa je za naše podjetje lahko prednost, saj jim manjši

naročniki storitev niso tako tržno zanimivi in imajo za slednje daljše roke čakanja za opravljanje storitev. Prednost naših konkurentov je tudi v tem, da oglašujejo na spletnih straneh za gradnjo in adaptacijo. Pričakujemo lahko sicer rahel ciklični porast konkurence, ki je značilen za našo panogo, vendar menimo, da smo ustrezno pripravljeni in usposobljeni za zagotavljanje stalnega, normalnega poslovanja.

Glede na velikost podjetij govorimo predvsem o mikro in malih podjetjih, od katerih so nekatera specializirana na določeno storitev, manjše število pa deluje tudi na način, kot smo si ga zamislili mi in nam predstavlja neposredno konkurenco. V Sloveniji, oziroma znotraj regij, prihaja do bistvenega cenovnega odstopanja med ponudniki storitev, vendar so znotraj posameznih območij še vedno odločujoči dejavniki predvsem: rok, kvaliteta in zanesljivost izvedbe del. Glede na našo majhnost in prilagodljivost lahko tudi cenovno ustrezno konkuriramo.

4.4.4. Analiza priložnosti in ovir ter prednosti in slabosti (SWOT analiza)

Analiza nam podobne konkurence je bila podana že s samimi odgovori naših anketirancev, saj sklepamo, da so ugotovljene slabosti konkurentov izpostavljene kot želje in pričakovanja naših potencialnih strank, saj smatramo, da so odgovarjali na anketo sodeč po prejšnjih izkušnjah z našo konkurenco (skupaj s konkurenco se potegujemo za posle pri istih kupcih).

PREDNOSTI - ustrezno znanje - ustrezna oprema in orodje - cenovna ustreznost - poznavanje trga - kvaliteta storitev - prilagodljivost	SLABOSTI - majhnost - omejenost finančnih virov - začetna nerazpoznavnost - pri pridobivanju večjih del velika odvisnost od nosilca posla, predvsem v smislu plačil
PRILOŽNOSTI - rastoč trg - možnost širitve poslovanja	NEVARNOSTI - morebiten neuspeh pri prodoru na trg - vprašanje plačilne discipline pri

- širitev storitve na druge trge - ob zmeri rasti pridobivanje večjih podizvajalskih projektov	podizvajalskih projektih - dolgoročni vplivi recesije
---	--

4.4.5. Načrt tržnih ciljev

1. ŽELEN TRŽNI DELEŽ: 2% v podravski regiji
2. ŽELENI CILJNI TRŽNI SEGMENTI: - individualne stranke 70% - podjetja 30%
3. ŽELENE OBLIKE PRODAJE: - samostojna prodaja 80% - preko posrednikov 20%
4. ŽELENE LOKACIJE PRODAJE DOMA: - Maribor z okolico 70% - podravska regija 20% - ostala Slovenija 10%
5. CENOVNA POLITIKA: - konkurenčna cena glede na ponudbo in povpraševanje
6. POLITIKA KONKURENČNOSTI: - posebne storitve - kakovost - prilagodljivost - rok izvedbe
7. POLITIKA REKLAMIRANJA: - ustno priporočilo - mediji (lokalni časopis, letaki)
8. POSEBNOSTI V POLITIKI TRŽENJA: - hitra odzivnost na zahteve in pričakovanja kupca

4.4.6. Načrt tržne strategije

Načrt tržne strategije:

- strategija izkoriščanja možnosti in prednosti ter premagovanja ovir in slabosti (priložnost v dobrih odnosih s kupci in dobavitelji),
- strategija pridobivanja in ohranjanja kupcev (ugled podjetja je potrebno ohranjati, razvijati dosedanje znanje in kvalitetno opravljati storitve, s tem bomo lahko ohranjali s kupci dolgoročne odnose),
- strategija konkurenčnosti (prilagajanje kupcem, uvajati novosti še pred konkurenco),
- strategija vstopanja na trg, reklamiranja in promoviranja (zadovoljen kupec naj bo naša največja referenca),
- strategija rasti obsega trženja (odpiranje novih trgov in novih tržnih ciljnih skupin),
- strategija razvoja trženjske kulture (spoštovanje kupca in dosledno izvajanje naročil),
- strategija post prodajnih aktivnosti (vsako reklamacijo upoštevati kot navodilo za boljše poslovanje vnaprej, ohranjati stike s kupci).

Ob vstopu na trg bo največjo težavo predstavljala predvsem nerazpoznavnost. V prvi fazi bomo delovali predvsem na področju adaptacij in novogradenj objektov fizičnih oseb, kar nam zagotavlja zadosten obseg dela in redne prilive za nemoteno poslovanje. Glede na dejstvo, da vstopamo na trg kot malo, specializirano podjetje, vidimo naše prednosti predvsem v prilagodljivosti, izvedbeni kvaliteti, spoštovanju dogovorjenih terminov in cenovni primernosti.

Pri prodaji storitev bomo, glede na značilnosti dela, uporabljali metodo direktnega dogovarjanja s potencialnimi kupci, katerih število nameravamo povečati tudi z delnim oglaševanjem.

Menimo, da je garancija na kvaliteto opravljenih storitev vsekakor potrebna in jo bomo zagotavljali, predvidevamo pa, da glede na kvaliteto izvedbe, večjega števila garancijskih zahtevkov ne bo. Garancijo na vgrajene materiale bomo dajali skladno z garancijskimi pogoji proizvajalcev. V okviru promocije, glede na trenutno razpoložljiva sredstva, predvidevamo razdelitev letakov po objektih, pošiljanje ponudb upravljalcem objektov, brezplačne objave v bazah podatkov in na internetu, vpis v PIRS in vzdrževanje stikov s prodajalci osnovnih

gradbenih materialov in drugimi podjetji. Z njimi se bomo dogovarjali direktno, v okviru njihove dejavnosti.

Ukvarjali se bomo predvsem z vprašanjem, kako prodati največjo ali bolje rečeno optimalno količino storitev, ki jih proizvajamo. Med dobro trženje seveda sodi tudi razmislek, komu bomo prodajali. Podjetje mora enostavno vedeti, komu poskuša prodati svoj izdelek ali storitev. Morebitne kupce je treba nekako razbiti na manjše skupine, na katere se moramo še posebej usmeriti, to so naše tržne enote, za katere moramo imeti tako storitev, da bo čim bolj zadovoljevala njihove potrebe.

4.4.7. Kalkulacija in cenovna politika

Kalkulacija izbranega reprezentanta:

- Izbrani reprezentant: ura zidarskega dela.
- % reprezentanta v strukturi prodaje je 66,15%.
- Načrtovano število prodanih zidarskih ur na leto je 15.887 (znesek gradbenih del : s povprečno tržno ceno zidarske ure)
- Kalkulativni elementi:

<i>Kalkulativni element</i>	<i>algoritem izračuna</i>	<i>vrednost elementa za 1 uro</i>
- strošek dela	$37.500 \times 66,15 \% : 15.887$	1,56 EUR
- strošek poslovanja	$36.013 \times 66,15\% : 15.887$	1,49 EUR
- Lastna cena	-	3,05 EUR
- Želen dobiček	$3,05 \times 30\%$	0,915 EUR
- Prodajna cena brez DDV		3,97 EUR

Izračunana kalkulativna cena v primerjavi s konkurenco kaže, da smo konkurenčni.

Cena je odraz vrednosti, ki jo je kupec pripravljen plačati za izdelek. Najprej se moramo ozreti po cenah, ki jih trg pri sorodnih ali nadomestnih proizvodih že sprejema. Kupec se je do teh cen že opredelil. Če imamo izdelek, ki bo kupcem dal več glede na obstoječo ponudbo ali pa nekaj novega, potem imamo dve možnosti: da smo dražji od drugih ali pa na enaki cenovni

ravni. Lahko pa smo tudi cenejši, če imamo nizke stroške izdelave. Dolgoročnejše strategije ne temeljijo na stroških ali ceni. Ena možnost je diferenciacija – različnost na vseh ravneh – kakovost, inovativnost, trendovstvo. Druga pa je osredotočenje na izbrane ciljne trge oziroma skupine.

Cene so na domačem trgu dokaj različne in so regijsko pogojene. V primerjavi med posameznimi regijami, prihaja do bistvenih razlik. Po osnovnih izračunih, smo ugotovili, da povprečen strošek opravljenega dela na različnih področjih predstavlja cca 18% končne cene. Z ugotovljeno višino stroškov smo lahko cenovno konkurenčni in si zagotavljamo dovolj prihodkov za poslovanje. Naš izračun cen temelji na metodi »stroški plus“, ki je najpreprostejša metoda, ki celotnim stroškom preprosto doda povprečen pribitek (dobiček). Taka metoda je smiselna, ker trg slabo poznamo, če to mogoče počne tudi konkurenca in če nimamo posebej izdelane tržne strategije za proizvode/storitve.

Storitve našega podjetja bomo zaračunavali po spodnjem ceniku:

Vrsta storitve	Cena brez DDV
Zemeljska dela	30 EUR/m ³
Betonska dela	22,17 EUR/m ³
Zidarska dela:	
- zidanje z opeko	41,45 EUR/m ²
- zidanje z betonskimi bloki	37,85 EUR/m ²
- zidanje s porobetonskimi bloki	38,07 EUR/m ²
- grobi in fini omet	12,62 EUR/m ²
- izdelava estrihov	9,55 EUR/m ²
- vžidava lesenih vrat	23,61 EUR/kom
- polaganje betonskih robnikov	7,89 EUR/m
- polaganje tlakovcev	10,68 EUR/m
Slikopleskarska dela:	
- kitanje sten in stropov	2,30 EUR/m ²
- slikanje sten in stropov	1,70 EUR/m ²
- slikanje z lateks barvo	7,10 EUR/m ²
- slikanje fasadnih površin	8,20 EUR/m ²

Keramičarska dela: - polaganje ploščic	od 14,80 EUR do 19,5 EUR/m ²
---	---

4.4.8. Napoved prodaje

Osnove za napoved prodaje:

- glede na stranke, katere pričakujemo in smo z njimi v stiku,
- glede na branžo, v kateri bomo delovali in glede na povpraševanje,
- glede na promet,
- glede na vedno večje posebne želje strank,
- glede na nabavne cene.

Količinska napoved prodaje:

vrsta prodaje	št. storitev mesečno	2009 jun – dec	2010	15%	30%
				2011	2012
slikopleskarska dela	5	35	120	138	156
keramičarska dela	3	21	72	82	94
ostala gradbena dela	4	28	96	110	125

Načrtujemo porast prodaje v prvem celem letu (2010) za 100% zaradi dodatne zaposlitve 2 ljudi, v letu 2011 za 15% - zaposlili bomo dodatno še enega človeka, v letu 2012 pa za 30% - zaposlili bomo dodatno še enega človeka.

Vrednostna napoved prodaje:

vrsta prodaje	vrednost storitev mesečno	2009 jun - dec	2010	15%	30%
				2011	2012
slikopleskarska dela	600	4.200	14.400	16.560	18.720
keramičarska dela	720	5.040	17.280	19.680	22.464
ostala gradbena dela	2.580	18.060	61.960	70.950	80.548
SKUPAJ:	3.900	23.100	93.640	107.190	121.732

Na realistično prodajo računamo ob naslednjih predpostavkah:

- da ostane povpraševanje na ravni, ki smo si jo načrtali in jo predvidevamo,
- ob vzdrževanju konkurenčnih cen,
- ob upoštevanju vseh stroškov.

Pogoji za pesimistično napoved

Seveda je potrebno upoštevati tudi črni scenarij. Dejavniki so lahko močan upad povpraševanja v tej dejavnosti, da bi stroški presegli mejo rentabilnosti poslovanja.

Pogoji za optimistično napoved

Razlogi so lahko naslednji:

- povečan obseg poslovanja,
- povečan obseg prodaje in povečana kvaliteta prodaje,
- nova strokovna delovna moč,
- uvajanje novitet v delovnem procesu,
- izpolnitev vseh kratkoročnih in dolgoročnih ciljev,
- konkurenčne cene, zadovoljne stranke.

4.4.9. Nabava

Pred izbiro končnih dobaviteljev je za podjetje koristno ugotoviti naslednje (Završnik, 2004, 17):

- kdo so dobavitelji na domačem in tujih trgih,
- kateri dobavitelji ustrezajo glede količin, kakovosti in cen materiala,
- kako velika je konkurenca na strani ponudbe,
- kakšna je konkurenca na strani povpraševanja po materialih,
- kakšne so možnosti za nabavo nadomestkov,
- katere nabavne poti lahko upoštevamo,
- kakšne so logistične možnosti in katera prevozna sredstva je mogoče uporabiti.

Najpomembnejši cilj nabave pa je vsekakor je ustvarjanje kontinuiranega konkretnega dobička oziroma vrednosti. Zaradi učinka na poslovanje, kompleksnosti trga dobaviteljev je

organizacija nabave, zelo pomembna. Nabavo je potrebno nenehno spremljati in primerjati raven stroškov s konkurenco, poleg tega je pomembno spremljati tudi raven zadovoljstva uporabnikov z vidika vhodnih materialov.

Predmet nabave:

Dela		mesečno	1.6. - 31.12. 2009	1.1. - 31.12. 2010	1.1. - 31.12. 2011	1.1. - 31.12. 2012
slikopleskarska	čopiči, valjčki, rokavice, ostala zaščitna sredstva (15%)	68	476	1.936	2.216	2.516
keramičarska	nož za rezanje keramike, ostalo delovno orodje (15%)	68	476	1.936	2.216	2.516
ostala gradbena	rokavice, čelada, orodje (20%)	91	637	2.581	2.954	3.355
stroški gradbenega materiala	barva, kit, lepila, cement, apno, mivka, pesek (50%)	228	1.596	6.451	7.385	8.388
SKUPAJ:		455	3.185	12.904	14.771	16.775

Ključni dobavitelji:

- Merkur Kranj,
- Chemo Ljubljana,
- Gradnje Maribor,
- Mavrica Ljubljana.

Pogoji nabave:

- dogovorjeni letni posli z nekaterimi podjetji,
- dogovorjene napovedane stranke,
- dogovorjeni roki plačil.

4.4.10. Tržno komuniciranje

Sodobno trženje zahteva več kot pa zgolj preprosto iskanje kupcev in njihovo zadovoljevanje potreb. Pomeni vzbujanje potreb, informiranje o povsem novih proizvodih/storitvah in raznovrsten način komuniciranja s kupci. Proračun tržne promocije lahko oblikujemo glede na odstotek prodaje, glede na fiksni znesek, ki si ga lahko privoščimo, zato smo se v okviru promocije, glede na trenutno razpoložljiva sredstva, odločili, da bomo predvidoma razdeljevali letake po objektih, pošiljali ponudbe upravljavcem objektov, brezplačno objavili oglas v bazah podatkov in na internetu, vpisali svoje podjetje v PIRS in vzdrževali stike s prodajalci osnovnih gradbenih materialov in drugimi podjetji. Z njimi se bomo dogovarjali direktno, v okviru njihove dejavnosti.

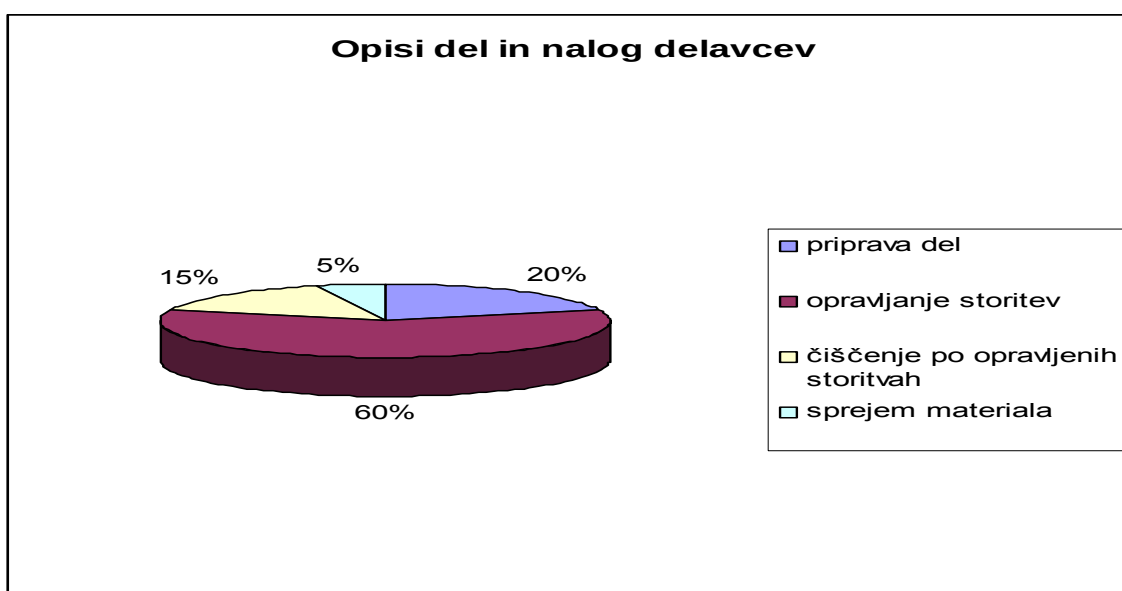
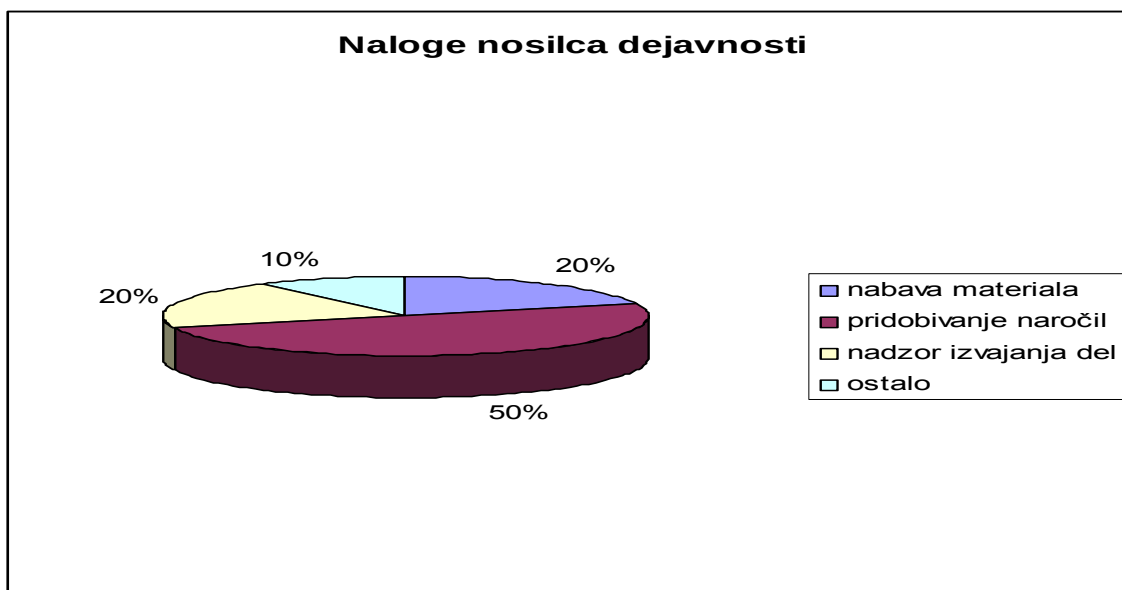
Trgu moramo sporočiti, kaj ponujamo, kdo smo in kaj bodo kupci pridobili, če bodo nas kupili. Kakšno oglaševanje bomo uporabili, katere medije bomo izbrali, je odvisno od tega, kako dobro poznamo kupce. Dobro načrtovanje je prvi pogoj dobre izrabe denarja za komuniciranje. Nam, kot manjšemu podjetju je vsekakor bolj pisano na kožo osebno trženje. Pričakujemo, da bomo uporabili za reklamo prospekt in ocenjujemo stroške za njegovo izdelavo v višini 120,00 EUR letno.

4.5. Načrt organizacije poslovanja in človeških virov

4.5.1. Makro in mikro organizacija

Makroorganizacijska oblika: podjetje je izbralo pravno formalno obliko samostojni podjetnik posameznik. Podjetje ima sedež v Staršah. Upravljanje podjetja bo pretežno v pristojnosti nosilca dejavnosti, ki bo po potrebi za posvetovanje uporabil mnenja zaposlenih.

Mikroorganizacijska oblika zajema notranjo organizacijo, terminiranje izvajanja del ter vodenje zalog materiala in stroškov po posameznih delovnih nalogih za posamezen objekt. V prvem letu poslovanja bo razdelitev nalog vodenja in izvajanje v razmerju, kot je prikazano v naslednjih prikazih:



4.5.2. Vodstveni kader

Vodstveni in hkrati izvajalski del ekipe bo na začetku sestavljal le en zaposlen, v naslednjem letu predstavlja vodstveni kader ustanovitelj podjetja. Ustanovitelj podjetja je po izobrazbi strojni tehnik, končuje pa študij na višji strokovni šoli in si bo v kratkem pridobil poklic komercialista.

4.5.3. Načrt kadrov

V začetku poslovanja bo nosilec dejavnosti edini zaposlen. V prvem celem letu poslovanja bomo zaposlili dva nova sodelavca, v naslednjih dveh letih pa še dva.

Št. zaposlenih	Leto
Nosilec dejavnosti	1.6.2009 – 31.12.2009
Nosilec dejavnosti + 2	1.1.2010 – 31.12.2010
Nosilec dejavnosti + 3	1.1.2011 – 31.12.2011
Nosilec dejavnosti + 4	1.1.2012 – 31.12.2012

4.5.4. Načrt stroškov dela

Vrsta stroškov	Mesečni znesek	1.6. – 31.12. 2009	1.1. – 31.12. 2010	1.1. -31.12. 2011	1.1. – 31.12. 2012
Potni stroški	60	420	2.160	2.880	3.600
Prehrana	80	560	2.880	3.840	4.800
Regres	0	0	1.280	1.706	2.133

4.5.5. Drugi kadrovske pogoji

Med druge kadrovske pogoje štejemo, da morajo biti zaposleni v našem podjetju že izobraženi za opravljanje storitev našega podjetja. Licence zaenkrat niso potrebne, izobraževanje bo potekalo na interni ravni znotraj podjetja, razen, če bomo dobili tehnično zahteven projekt, se bo napotilo zaposlene na izobraževanje na za to usposobljeno inštitucijo.

4.6. Pogoji poslovanja

4.6.1. Znanje

Obstoječe znanje je pridobljeno v šoli in v praksi, podjetniško znanje se dograjuje na seminarjih in delavnicah, izkušnje pridobivamo z nasveti kolegov samostojnih podjetnikov, v pomoč nam je tudi obrtna zbornica.

4.6.2. Poslovni prostor

Glede na značilnosti dejavnosti, ki je večinoma terenska, posebni poslovni prostori niso potrebi. Za opravljanje dejavnosti imamo zagotovljen lasten prostor. Poslovni prostor meri cca 20 m² in je ustrezno urejen za takojšen pričetek uporabe, večinoma za potrebe pisarne in deloma kot skladiščni prostor. Vsi stroški povezani s poslovnim prostorom so razvidni iz načrta stroškov poslovanja.

4.6.3. Oprema

Obstoječa oprema je last nosilca poslovanja, deloma pa je novejša oprema posledica prepoznanih potreb med honorarnim delom na področju dejavnosti.

Načrt vlaganj in virov za naložbe v prihodnjem obdobju:

ZAP. ŠT.	OPREMA	VREDNOST V EUR	LETO NAKUPA
1.	orodje	3.500,00	2009
2.	druga oprema	1.000,00	2009
3.	kombinirano vozilo	20.000,00	2012
Skupna vrednost:		24.500,00	

Amortizacijska doba za nabavljeno opremo je 5 let. V letu 2012 se bomo odločili za nakup kombiniranega vozila, v 2. in 3. letu pa bomo ustrezno vozilo najeli, za kar je v tabeli stroškov predvidena najemnina za vozilo. Sredstva za vlaganje bomo pridobivali iz lastnih sredstev oziroma iz dobička, za vozilo, ki ga nameravamo nabaviti leta 2012 pa bomo najeli leasing.

4.7. Kritična tveganja in protiukrepi

Kritična tveganja	Protiukrepi
- nenačrtovan neuspeh pri zagonu - nedoseganje planirane prodaje - izguba stalnih strank - preseganje načrtovanih stroškov - velika nihanja v naročilih - nenaden pojav konkurence v neposredni bližini.	- povečati reklamo in druge aktivnosti za povečanje načrtovane prodaje - povrnitev stalnih strank - voditi in obvladovati stroške - iskanje novih možnosti, novih strank, novih priložnosti - upoštevanje predpisov varstva pri delu - poglobiti stike s strankami, predvsem s stalnimi strankami

V primeru nastopa kritičnih tveganj, bo potrebno strateško načrtovanje v eni ali več spodnjih točk (Končina, 1999, 126):

- opredelitev časovnih intervalov, vmesnih merljivih ciljev in kriterijev uspeha za izvajanje poslovnega preobrata,
- ponovna opredelitev osrednjega poslovnega cilja in smotra podjetja,
- opredelitev storitveno-tržnega področja, ki je jedro sanacije,
- opredelitev celovitega tržnega pristopa, ki mora temeljiti na dejanski rasti trga in na doseganju pričakovane donosnosti iz prodaje storitev,
- izvedbo takega organiziranja, nadzora in vodenja podjetja, ki bo zagotavljala doseganje načrtovanih poslovnih ciljev.

4.8. Finančni načrt

4.8.1. Osnove in izhodišča za finančno načrtovanje

Finančni načrt je načrtovan po realistični napovedi prodaje ter načrtovanih stroških nabave, dela in poslovanja. Iz prikazanih napovedi želimo s finančnim izračunom prihodnjih

poslovnih rezultatov razbrati, ali bi se ob uresničitvi realistične napovedi in ob stroških, ki jih realno napovedujemo in ocenjujemo, lahko odločili za odprtje dejavnosti.

V tabeli so prikazani stroški za mesečno realizacijo in realizacijo na letni ravni.

4.8.2. Načrt stroškov poslovanja

Vrsta stroškov	Mesečni znesek	1.6. – 31.12. 2009	1.1. – 31.12. 2010	1.1. - 31.12. 2011	1.1. – 31.12. 2012
A. SPREMENLJIVI STROŠKI	455	3.185	12.904	14.771	16.775
1. nabavna vrednost materiala oz. storitev					
Skupaj spremenljivi stroški	455	3.185	12.904	14.771	16.775
B. STALNI STROŠKI	1.394	10.188	49.340	68.426	73.513
1. stalni del bruto plač	625	4.375	22.500	30.000	37.500
2. davki in prispevki BOD	290	2.030	10.440	13.920	17.400
3. režijske tuje storitve	180	1.260	2.160	2.160	2.160
4. režijski material in DI	50	350	600	600	600
5. amortizacija	74	522	900	900	4.900
6. energija in PTT in voda	20	140	240	240	240
7. najemnina	0	0	0	0	0
8. reklama	15	105	180	180	180
9. zavarovanje	0	0	0	0	0
10. drugi stroški – v tem	0	0	0	0	0
1. potni stroški	60	420	2.160	2.880	3.600
2. prehrana	80	560	2.880	3.840	4.800
3. regres	0	0	1.280	1.706	2.133
4. ostalo (strošek najema vozila, izposoja odra, ipd.)	0	426	6.000	12.000	0

C. FINANČNI ODHODKI	0	0	0	0	0
1. finančni odhodki za obresti	0	0	0	0	0
2. drugi finančni odhodki	0	0	0	0	0
Skupaj finančni odhodki	0	0	0	0	0
SKUPAJ STROŠKI IN ODHODKI	1.849	13.373	62.244	83.197	90.288

V tabeli so prikazani stroški, ki se pojavijo v našem poslovanju. Le-ti so stroški nabave, stroški plač delavcev, davki na izplačane plače, režijski stroški, amortizacija, energija, reklama, potni stroški, stroški reklame in ostalo. Zaradi napovedane rasti prodaje se tudi stroški povečujejo, vendar bomo poskušali ohranjati poslovanje na predvideni rasti poslovanja.

4.8.3. Načrt izkaza stanja

	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012
1 SREDSTVA	0	0	0	0
1 Neopredmetena sredstva	0	0	0	0
2 Dolgoročne aktivne časovne razmerjitve	0	0	0	0
3 Opredmetena osnovna sredstva	3.977	3.077	2.177	17.277
4 Naložbene nepremičnine	0	0	0	0
5 Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0
6 Dolgoročno posojilo	0	0	0	0
7 Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0
8 Zaloge	0	0	0	0
9 Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0
10 Kratkoročna posojila	0	0	0	0

11 Kratkoročne poslovne terjatve	3.300	7.803	8.932	10.144
12 Denarna sredstva	2.472	33.503	57.078	84.047
13 Terjatve do podjetnika	0	0	0	0
14 SKUPAJ SREDSTVA:	9.750	44.384	68.188	111.468
II OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	0	0	0	0
15 Podjetnikov kapital	7.915	36.946	59.674	85.799
16 Rezervacije	0	0	0	0
17 Dolgoročne finančne obveznosti	0	0	0	0
18 Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	16.000
19 Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0	0
20 Kratkoročne poslovne obveznosti	1.836	7.438	8.514	9.669
21 SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	9.750	44.384	68.188	111.468

Izkaz stanja je temeljni statistični računovodski izkaz, ki vsebuje stanje sredstev (aktiva) ter obveznosti do virov sredstev (pasiva), njuni stanji se morata ob koncu poslovnega leta ujemati.

Izkaz stanja je sestavljen na idealnih podatkih: dolžni smo samo obveznosti iz zadnjega meseca poslovanja, tudi kupci so nam dolžni samo fakturirano realizacijo iz decembra, dobiček pa se nam akumulira na našem TRR-ju.

4.8.4. Načrt izkaza poslovnega izida

<i>Postavka</i>	1.6. – 31.12. 2009	1.1. – 31.12. 2010	1.1. -31.12. 2011	1.1. – 31.12. 2012
1. PRIHODKI	23.100	93.640	107.190	121.732
1.1. Prihodki od prodaje	23.100	93.640	107.190	121.732
1.2. Finančni prihodki	0	0	0	0
1.3. Izredni prihodki	0	0	0	0
2. ODHODKI	13.374	62.244	83.197	90.288
2.1. Stroški materiala, storitev	3.185	12.904	14.771	16.774
2.2. Amortizacija	523	900	900	4.900
2.3. Stroški plač	4.375	22.500	30.000	37.500
2.4. Davki in prispevki	2.030	10.440	13.920	17.400
2.5. Ostali stroški	3.261	15.500	23.606	13.713
2.6. Finančni odhodki	0	0	0	0
2.7. Izredni odhodki	0	0	0	0
2.8. Pokritje izgube	0	0	0	0
3. DOBIČEK PRED OBDAVČENJEM	9.726	31.396	23.993	31.444
4. DAVEK OD DOBIČKA	1.811	9.982	6.947	10.002
5. ČISTI DOBIČEK	7.915	21.414	17.046	21.442
6. SREDSTVA ZA REPRODUKCIJO	8.438	22.314	17.946	26.342

V prvem celem letu poslovanja (leto 2010) ustvarjamo 93.640 EUR prihodkov, odhodki pa so v višini 62.244 EUR. Stroški plač so 22.500. Na prikazani osnovi imamo ob koncu leta 21.414 EUR čistega dobička, s tem, da je število zaposlenih 3. V naslednjem letu poslovanja (2011) se nam pridruži še dodaten delavec, kar sicer poveča odhodke – še posebej stroške

plač, vendar pa je čisti dobiček konec leta še vedno zadovoljiv – v višini 17.046 EUR. V letu 2012 se nam povečajo prihodki na 121.732 EUR, k čemur prispeva še dodatno zaposlen en delavec, ki sicer poveča stroške plač. V istem letu se odločimo tudi za nakup lastnega vozila zaradi povečanega obsega dela in naraščanja stroškov najema vozila. Dobiček ob koncu leta je zadovoljiv, in znaša 21.442 EUR.

4.8.5. Načrt kazalcev uspešnosti

Temeljni kazalnik uspešnosti	1.6.-31.12.2009	1.1.-31.12.2010	1.1.-31.12.2011	1.1.- 31.12.2012
Koeficient celotne gospodarnosti	1,73	1,50	1,70	1,35
Stopnja dobičkonosnosti prihodkov	42,10	33,53	22,38	25,83

Rezultati so nadpovprečni zaradi nizkih stroškov nabave, saj bo material v večini primerov nabavila stranka sama ali pa mi na njen račun. V prvem celem letu poslovanja bi poslovali s 33,53% donosom podjetja, v drugem letu celega poslovanja se sicer ta stopnja zmanjša na 22,38%, razlog je v dodatnem zaposlovanju delavcev.

Koeficient celotne gospodarnosti podjetja bi bil v prvem celem letu poslovanja 1,5, v drugem letu poslovanja 1,7 in v tretjem letu poslovanja 1,35 – v tem letu ta koeficient zgubi na vrednosti zaradi nakupa lastnega vozila. Vsekakor pa velja, da je koeficient gospodarnosti ugoden, če je nad 1, kar je pogoj za pozitivno poslovanje podjetja.

4.8.6. Načrt praga rentabilnosti

Temeljni kazalnik uspešnosti	1.6.-31.12.2009	1.1.-31.12.2010	1.1.-31.12.2011	1.1.- 31.12.2012
Načrtovani vrednostni prag rentabilnost	46,40%	53,69%	53,69%	70,04%

Prag donosnosti (rentabilnosti) ali točko preloma, ko se stroški izenačijo s prihodki, je v načrtovani dejavnosti možno doseči:

- v prvem letu 2009 pri 46,40% realizaciji načrtovane prodaje
- v letu 2010 pri 53,69% realizaciji načrtovane prodaje
- v letu 2011 pri 53,69% realizaciji načrtovane prodaje
- v letu 2012 pri 70,04% realizaciji načrtovane prodaje.

4.8.7. Načrt izkaza denarnih tokov

	1.6.- 31.12.2009	1.1.- 31.12.2010	1.1.- 31.12.2011	1.1.- 31.12.2012
Začetno stanje denarnih sredstev	0	2.472	33.503	57.078
Prihodki iz poslovanja	19.800	85.837	98.257	111.587
Stroški iz poslovanja	17.327	54.806	74.683	84.619
Končno stanje denarnih sredstev	2.472	33.503	57.078	84.047

Denarni tok je v podjetju je prikazan za prvo polovično leto poslovanja in naslednje tri cela leta poslovanja. Iz tabele je razvidno kakšna so pričakovana stanja denarnih sredstev, po pritoku prihodkov in odlivu stroškov iz poslovanja. V prvem celim letu poslovanja so prihodki iz poslovanja 85.837 EUR in stroški iz poslovanja 54.806 EUR, končno stanje denarnih sredstev v višini 33.503 EUR se prenese kot začetno stanje v leto 2011. Prihodki v tem letu narastejo na 98.257 EUR, sicer manj kot narastejo stroški iz poslovanja, ki so v tem letu 74.683 EUR – le-ti porastejo zaradi dodatno zaposlenih delavcev. Končno stanje letu 2011 je 57.078 EUR, kar je dober rezultat. V letu 2012 nam prihodki narastejo na 111.587 EUR, zopet narastejo stroški iz poslovanja v večjem znesku kot prihodki iz poslovanja, to pa na račun kupljenega vozila. Končno stanje denarnih sredstev v letu 2012 je 84.047 EUR.

4.8.8. Komentar k finančnemu načrtu

V poslovnem načrtu, katerega predstavljamo, smo ugotovili naslednje:

- da je z uporabo realistične napovedi prodaje ob napovedanih stroških možno dosegati pozitiven rezultat poslovanja, ki se posebej kaže v izkazu poslovnega izida in v kazalcih poslovne uspešnosti,
- da se s prihodki prodaje, ki so prikazani, pokrijejo vsi stroški materiala, dela in drugi stroški ob predpostavki, da bo veljala strategija, da se večina repromateriala nabavlja v imenu in na račun stranke;
- da se kljub pokritju vseh stroškov ustvarja še dovolj dobička oziroma sredstev za nadaljnja vlaganja in razvoj podjetja;

Iz poslovnega načrta je ugotoviti, da so kazalci poslovanja pozitivni, da so dejavnosti primerni in da imajo skozi vso opazovano obdobje trend naraščanja.

5. ZAKLJUČEK

S pripravo diplomskega dela in izdelavo poslovnega načrta smo spoznali elemente podjetniškega načrtovanja ter načine, kako se snuje cilje in strategije, ki so potrebne za načrtovan obseg prodaje ter pogoje poslovanja. Posel, katerega si želimo opravljati ter za katerega bomo pravzaprav odgovorni sami, želimo speljati tako, kot predvideva poslovni načrt. Predvidevati je potrebno vse navedene stroške ter tudi druge, ki se utegnejo pojaviti nenapovedano, a kljub temu vztrajati pri začrtani poti. Ugotovili smo, da se bo podjetje na trgu ponudbe srečevalo s konkurenco, s katero želimo na podlagi močne teoretične podkovanosti iz naslova šolanja na Akademii opraviti na izviren način – biti blizu kupcu, hkrati pa se zavedamo, da je današnji naročnik zahteven in želi prejemati storitve visoke kakovosti za zmerno ceno. Svojo poslovno strategijo želimo prilagajati razmeram na trgu, prav tako s kontrolo stroškov poskušati obdržati podjetje v dobrem poslovanju. Želimo poiskati potencialnega naročnika, mu ugoditi v njegovih pričakovanjih in potrebah. Veliko dejavnikov smo upoštevali pri načrtovanju samostojne poti, lahko se kakšen negativen dejavnik pojavi nenapovedano, a verjamemo, da lahko na zastavljeno učinkovitost podjetja vplivamo tudi sami, s svojo vztrajnostjo na poti do uspeha. Kot smo že uvodoma povedali, želimo ustvariti podjetje, ki bo zadostilo današnjemu zahtevnemu naročniku visoko kakovostno storitev in te storitve mu nameravamo nuditi po zmerni ceni, kajti potrošnikovo zadovoljstvo je naše zadovoljstvo. Vsekakor pa je za uspeh zastavljene zamisli potrebna domišljija, pogum in kajpada znanje, kar pa nam je študij podjetništva vsekakor dal.

6. PRILOGE

6.1. Anketa za raziskavo trga

Pri spodnjih trditvah vpišite števila od 1 – 5 (1 – zelo se strinjam, 5 – sploh se ne strinjam), oziroma označite ustrezno.

A) Zanesljivost, spoštovanje izvedbenih rokov in natančnost

- obljuba, da bo pravočasno opravljena storitev, drži: _____
- pritožbe ali problemi strank so rešene zelo skrbno: _____
- izvajalci opravijo celotno storitev naenkrat: _____
- izvajalci opravijo storitev v dogovorjenem roku: _____
- sprejemanje naročil je vedno natančno: _____

B) Odzivnost, čas izvedbe in pripravljenost na izvedbo storitve

- pričakujete, da boste obveščeni o natančnem času izvedbe storitve: _____
- prejeli ste takojšnjo izvršitev storitve: _____
- zaposleni v storitvenem podjetju so vedno pripravljeni pomagati: _____

C) Zaupanje, etika, vedenje

- vedenje zaposlenih v storitvenem podjetju ustvarja dober vtis: _____
- zaupate zaposlenim v storitvenem podjetju: _____
- zaposleni v storitvenem podjetju so vedno prijazni: _____
- zaposleni v storitvenem podjetju imajo znanje: _____

D) Usmerjenost k strankam, realna in nerealna pričakovanja

- kot stranka ste deležni pozornosti: _____
- vaše specifične potrebe so razumljene: _____
- obratovalni čas vam ustreza: _____

E) Otipljivost, vidnost in fizični dokazi

- tehnična opremljenost storitvenega podjetja: _____

- poslovni prostori storitvenega podjetja: _____
- zaposleni so urejenega videza: _____
- priprave, s katerimi so izvajane storitve so ustrezne: _____

F) Kje ste izvedeli za naše storitveno podjetje?

- časopis
- revija
- plakat
- osebno priporočilo
- reklama na avtomobilu

G) Zakaj bi se odločili za storitve našega podjetja?

H) V kakšnem časovnem intervalu se odločate za nakup storitev, ki jih nudi naše podjetje?

I) Kaj pogrešate pri ponudnikih storitev s področja gradbeništva ter adaptacij?

J) Kje se pozanimate o okvirni ceni storitve, ki jo nameravate kupiti?

K) Kateri dejavnik pretehta pri odločitvi, katero podjetje najeti za opravljeno storitev?

Vaša priporočila in predlogi za nadaljnje sodelovanje:

Zahvaljujemo se za sodelovanje!

Kraj in datum: _____

6.2. Zasnova reklamnega sporočila

Prenavljate stanovanje?

Želite prepleskati stene,

položiti novo keramiko,

se lotiti gradbenih del?

Nimate dovolj časa ali znanja? Obrnite se na nas! Smo mlado podjetje, prilagodljivi, zanesljivi, dinamični, pripravljeni na nove izzive ter prisegamo na kvalitetno opravljeno delo!



Obnovitvena dela pri nas zaupamo našim zaposlenim, ki so za to usposobljeni, poleg znanja pa imajo tudi številne izkušnje. Trudimo se izpolnjevati pričakovanja tudi najbolj zahtevnih naročnikov. Lahko vam tudi svetujemo po telefonu ali osebno, pri izbiri materialov, načinu gradnje, obnove, prenove, pri urejanju dvorišč, vrtov, škarp, ograj, obnovi fasade, stopnišč, itd.

**ZA VAŠA CENJENA NAROČILA smo Vam na voljo na telefon
051/635-877, Simon Rakuša s.p.**

7. SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE IN VIROV

1. Bernik, J.: *Management in vodenje*, Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 2000
2. Čuš, F.: *Analiza konkurenčnih prednosti*, Fakulteta za strojništvo, Maribor, 1997
3. Devetak, G.: *Marketing management*, Fakulteta za management, Koper, 2007
4. Glas, M.: *Ekonomija 1*, Zavod RS za šolstvo, Ljubljana, 2006
5. Glas, M.: *Podjetništvo 2*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, 2005.
6. Grönroos, C.: *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons, Ltd, New York, 2007.
7. Heller, R.: *Veliki poslovni priročnik*, Mladinska knjiga, Ljubljana, 2001.
8. Ivanuša, M.; Kralj, M.; Kuhar, S.: *Moja pot do diplome*, Višja strokovna šola Academia, Maribor, 2008.
9. Kavčič, B.: *Uvod v podjetništvo*, Univerza v Ljubljani, Ljubljana, 1990.
10. Končina, M., Mirtič, K.: *Kako rešiti podjetje iz krize*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999
11. Kovač, B.: *Uvod v podjetništvo*, Univerza Ljubljana, Ljubljana, 1990.
12. Mihaljčič, Z.: *Psihologija prodaje*, Jutro, Ljubljana, 2006.
13. Možina, S. et. al.: *Management*, Didakta, Radovljica, 1994.
14. Potočnik, V.: *Trženje storitev*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000.
15. Steblovnik Zdenka (et al.): *Podjetništvo*, Lesarska založba, Ljubljana, 2000
16. Šauperl, F.: *Podjetništvo*, Višja strokovna šola Academia, Maribor, 2005
17. Tavčar, M.I.: *Strateški management*, Visoka šola za management, Koper in Univerza v Mariboru, 2002.
18. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec N. M.: *Poslovodno računovodstvo*, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 1997
19. Turk, I., Melavc, D.: *Računovodstvo*, Moderna organizacija, Kranj, 2001
20. Završnik, B.: *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*, GV izobraževanje, Ljubljana, 2004
21. Žibret, B.: *Strateška nabava*, Planet GV, Ljubljana, 2008
22. (<http://revijakapital.oblikovanje.com/kapital/nepremicnine.php?idclanka=5702>), dne 26.5.2008