

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

RAZISKAVA TRGA IN POSLOVNI NAČRT PODJETJA MPC KOM d. o. o.

Kandidat: Cvetko Pernek

Študent študija ob delu

Številka indeksa: 11190260124

Program: Ekonomist

Mentor: Franjo Šauperl, univ. dipl. ekon.

Maribor, 2015

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisani Cveto Pernek, št. indeksa 11190260124, sem avtor diplomske naloge z naslovom Raziskava trga in poslovni načrt podjetja MPC KOM d. o. o., ki sem jo napisal pod mentorstvom Franja Šauperla, 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 avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/2013), prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, september 2015

Podpis študenta:

ZAHVALA

Najprej se iskreno zahvaljujem mentorju, Franju Šauperlu, univ. dipl. ekon., za pomoč in odzivnost, predloge in napotke pri ustvarjanju naloge.

Prav tako se zahvaljujem svoji družini, ki mi je ves čas študija stala ob strani in me podpirala.

POVZETEK

Diplomska naloga je zasnovana kot raziskava trga in poslovni načrt podjetja MPC KOM d. o. o., ki izvaja svetovanja pri obnovljivih virih (toplotne črpalke, klimatske naprave, sončni kolektorji in podobno) in se ukvarja tudi s posredništvom ter prodajo teh izdelkov, različnih proizvajalcev. Osrednji izdelek so toplotne črpalke, različnih znamk dobaviteljev, primarni izdelek pa je toplotna črpalka znamke Coolwex. V podjetju je za enkrat zaposlena ena oseba. Podjetje je sorazmerno mlado in ambiciozno, zato želi razširiti in nadgrajevati svoje poslovanje. Toplotne črpalke so sodobni ogrevalni sistemi, ki so varčno in ekološko naravnani, zato jih smatramo kot izdelke prihodnosti. Skozi raziskavo trga ugotavljamo, da ima le majhen delež gospodinjstev sistem ogrevanja urejen s toplotno črpalko, pa vendar jih ima večina namen spremeniti svoj sistem ogrevanja, v roku od dveh do štirih let. Prav tako izmed vseh blagovnih znamk toplotnih črpalk, Coolwex, zaseda drugo mesto po poznavanju, kar nam daje dobre prodajne napovedi. Večina anketiranih meni, da ima o ogrevalnih sistemih nasploh ter o toplotnih črpalkah premalo informacij, zato si želijo svetovanja. Naloga podjetja v prvih letih bo, poleg povečevanja prodaje tudi ozaveščanje potencialnih kupcev in informiranje o izdelkih.

Poslovni načrt je preizkus poslovne ideje, ali jo je sploh možno udejanjiti tudi v poslovno priložnost. Zasnova poslovnega načrta, napovedi možnega obsega poslovanja in finančni izračuni ter kazalci uspešnosti poslovanja, kažejo na to, da je poslovna ideja lahko uspešna poslovna priložnost.

Ključne besede: poslovni načrt, raziskava in analiza trga, sistemi ogrevanja, toplotna črpalka, poslovna uspešnost.

ABSTRACT

Market study and business plan for the company MPC-KOM d.o.o.

The thesis is conceived as a market study and business plan for the company MPC-KOM d.o.o., which consults in renewable energy sources (heat pumps, air conditioners, solar panels, etc.) and also deals with supplies and sales of these products from different manufacturers. The main products are heat pumps from different suppliers and the primary supplier is Coolwex brand. The company currently employs one person. It is relatively young and ambitious and wants to expand and build their business. Heat pumps are modern heating systems that are economically and ecologically oriented so they are considered as products of the future. Through market research we find that only a small proportion of households heating systems are regulated by the heat pump. Most of them have the intention of amending their heating system within a period of two to four years. Also amongst all of the brands of heat pumps Coolwex ranks second for recognition which gives us a good sales forecast. Most respondents believe that they do not have enough information about the heating systems in general and of heat pumps so they want advice. The task of the company in the early years will in addition to the increase in sales include rising awareness and informing potential customers about the products.

The business plan is a test of a business idea if it can be developed into a business opportunity. The design of a business plan, forecast of a potential volume of business, financial calculation and performance indicators show that the business idea can be a successful business opportunity.

Keywords: business plan, market research and analysis, heating systems, heat pump, commercial success.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	11
1.1	Opredelitev področja in opis problema.....	11
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve.....	11
1.3	Predpostavke in omejitve.....	12
1.4	Uporabljene metode raziskovanja.....	12
2	PODJETNIŠTVO IN POSLOVNO NAČRTOVANJE	13
2.1	Opredelitev definicij in pomena podjetništva.....	13
2.2	Metode tržnih raziskav in njihov namen.....	13
2.3	Poslovno načrtovanje.....	15
2.4	Vsebine in zgradba poslovnega načrta.....	15
2.5	Smisel in pomen poslovnega načrtovanja.....	16
3	RAZISKAVA IN ANALIZA TRGA	18
3.1	Opredelitev problema	18
3.2	Določitev metod in virov za raziskavo	18
3.3	Zasnova vprašanj za raziskavo.....	18
3.4	Nabor ciljnih kupcev za raziskavo.....	19
3.4.1	Opis vzorca.....	19
3.5	Raziskava in analiza potreb	20
3.6	Sklepne ugotovitve iz raziskave.....	33
4	POSLOVNI NAČRT PODJETJA MPC KOM d. o. o.	35
4.1	Predstavitev panoge in podjetja MPC KOM d. o. o.	35
4.1.1	Organizacija in struktura podjetja	35
4.1.2	Poslanstvo, vizija in cilji podjetja.....	36
4.1.3	Strategija poslovanja	36
4.1.4	Predstavitev vodilnega izdelka - toplotne črpalke (Coolwex).....	37
4.1.5	Povzetek dosedanjega finančnega poslovanja.....	37
4.2	Tržišče.....	37
4.2.1	Analiza tržišča, značilnosti trga.....	37
4.2.2	Tržni segment kupcev (ciljne skupine).....	37
4.2.3	Lokacije kupcev doma in v tujini	37
4.2.4	Nakupne navade kupcev.....	38
4.3	Konkurenca.....	38
4.3.1	Ključni konkurenti in njihove ključne značilnosti.....	38
4.3.2	Prednosti in slabosti konkurence	38
4.3.3	Cene in načini prodaje konkurence	38

4.3.4	Tržni nastop do konkurence	38
4.4	SWOT analiza.....	39
4.5	Načrt tržnih ciljev	39
4.5.1	Želen tržni delež in ciljni tržni segmenti	39
4.5.2	Želene oblike prodaje	40
4.5.3	Lokacije prodaje doma in v tujini.....	40
4.5.4	Cenovna politika in politika konkurenčnosti.....	40
4.6	Načrt tržne strategije	40
4.6.1	Strategija izkoriščanja možnosti in prednosti ter premagovanja ovir in slabosti.....	40
4.6.2	Strategija pridobivanja in ohranjanja kupcev	40
4.6.3	Strategija konkurenčnosti	41
4.6.4	Strategija vstopanja na trg, reklamiranja in promoviranja	41
4.6.5	Strategija rasti obsega trženja.....	41
4.6.6	Strategija trženjske kulture	41
4.6.7	Strategija post prodajnih aktivnosti	42
4.7	Cenovna politika	42
4.7.1	Podjetniška kalkulacija izbranega reprezentanta.....	42
4.7.2	Cenik.....	43
4.8	Napoved prodaje	43
4.8.1	Osnove za realistično, pesimistično in optimistično napoved prodaje.....	43
4.8.2	Količinska in vrednostna napoved prodaje.....	44
4.8.3	Izbira prodajnih poti	45
4.8.4	Prodajni pogoji	45
4.8.5	Reklamna dejavnost.....	45
4.8.6	Način in stroški distribucije.....	46
4.9	Nabava	46
4.9.1	Predmet nabave in ključni dobavitelji	46
4.9.2	Napoved nabave	46
5	NAČRT ORGANIZACIJE ČLOVEŠKIH VIROV	47
5.1	Načrt organizacije (oblika in postopki)	47
5.2	Kadrovska projekcija	47
5.3	Načrt bruto plač	47
5.4	Računovodski in drugi posli	48
6	POGOJI POSLOVANJA.....	49
6.1	Znanje	49
6.2	Poslovni prostori in oprema	49
6.3	Vlaganja in viri za naložbe	50

6.4	Načrtovanje konkurenčne prednosti	50
6.5	Ukrepi za zagotavljanje kakovosti	51
7	KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI	52
7.1	Opredelitev kritičnih tveganj in problemov	52
7.2	Načrtovani ukrepi za odpravo kritičnih tveganj in problemov	52
8	FINANČNI NAČRT	53
8.1	Uporabljene predpostavke in izhodišča	53
8.2	Načrt stroškov poslovanja in finančnih odhodkov	53
8.3	Načrt izkaza poslovnega izida	54
8.4	Načrt kazalcev poslovanja	54
8.5	Načrt denarnega toka	54
8.6	Načrt praga rentabilnosti, izračun točke preloma	54
8.7	Izkaz stanja	54
8.8	Komentar k finančnemu načrtu	55
9	SKLEP	56
10	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	58
11	PRILOGE	59
11.1	Anketni vprašalnik	59
11.2	Finančne tabele	63

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Načini ogrevanja	20
Graf 2: Verjetnost nakupa ogrevalnega sistema	21
Graf 3: Dejavniki odločitve o nakupu	22
Graf 4: Poznavanje sistema ogrevanja s toplotno črpalko	23
Graf 5: Uporaba ogrevanja s toplotno črpalko	24
Graf 6: Prednosti ogrevanja s toplotno črpalko	25
Graf 7: Slabosti ogrevanja s toplotno črpalko	26
Graf 8: Poznavanje znamk toplotnih črpalk	27
Graf 9: Verjetnost nakupa različnih znamk toplotnih črpalk	28
Graf 10: Iskanje informacij o ogrevalnih sistemih	29
Graf 11: Višina sredstev za ureditev sistema ogrevanja	30
Graf 12: Čas za ureditev sistema ogrevanja	31
Graf 13: Potreba po svetovalnih storitvah	32
Graf 14: Odločitev za izvajalca, ki vstopa na trg	33

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načini ogrevanja	20
Tabela 2: Verjetnost nakupa ogrevalnega sistema	21
Tabela 3: Dejavniki odločitve o nakupu	22
Tabela 4: Poznavanje sistema ogrevanja s toplotno črpalko	23
Tabela 5: Uporaba ogrevanja s toplotno črpalko	24
Tabela 6: Prednosti ogrevanja s toplotno črpalko	24
Tabela 7: Slabosti ogrevanja s toplotno črpalko	26
Tabela 8: Poznavanje znamk toplotnih črpalk	27
Tabela 9: Verjetnost nakupa različnih znamk toplotnih črpalk	28
Tabela 10: Iskanje informacij o ogrevalnih sistemih	29
Tabela 11: Višina sredstev za ureditev sistema ogrevanja	30
Tabela 12: Čas za ureditev sistema ogrevanja	30
Tabela 13: Potreba po svetovalnih storitvah	31
Tabela 14: Odločitev za izvajalca, ki vstopa na trg	32
Tabela 15: SWOT analiza	39
Tabela 16: Želen tržni delež in ciljni tržni segmenti	39
Tabela 17: Podjetniška kalkulacija	43
Tabela 18: Cenik nekaterih ključnih reprezentantov	43
Tabela 19: Količinska napoved	44
Tabela 20: Vrednostna napoved	45
Tabela 21: Napoved nabave	46
Tabela 22: Kadrovska projekcija	47
Tabela 23: Načrt bruto plač	47

Tabela 24: Ostali stroški zaposlenih.....	48
Tabela 25: Skupaj stroški zaposlenih	48
Tabela 26: Obstoječa oprema	49
Tabela 27: Načrtovana oprema.....	49
Tabela 28: Vlaganja in viri za naložbe	50
Tabela 29: Načrt virov za naložbe	50
Tabela 30: Načrt stroškov poslovanja in finančnih odhodkov	53
Tabela 31: Načrt stroškov.....	63
Tabela 32: Načrt izkaza poslovnega izida	64
Tabela 33: Kazalci uspešnosti	65
Tabela 34: Načrt izkaza denarnega toka.....	65
Tabela 35: Prak rentabilnosti.....	66
Tabela 36: Načrt izkaza stanja.....	66

1 UVOD

1.1 *Opredelitev področja in opis problema*

Podjetje MPC KOM d. o. o. izvaja svetovanja pri obnovljivih virih (toplotne črpalke, klimatske naprave, sončni kolektorji in podobno). Ukvarja se tudi s posredništvom in prodajo teh produktov različnih proizvajalcev. Njihov osrednji produkt so toplotne črpalke različnih znamk dobaviteljev, in sicer Coolwex, Mitsubishi, Daikin, Toshiba ... V podjetju je za enkrat zaposlena ena oseba. Podjetje je sorazmerno mlado in ambiciozno, zato želi razširiti in nadgrajevati svoje poslovanje. Vizija podjetja je postati ugledno, verodostojno in zaupanja vredno podjetje, za svetovanje in prodajo vrhunskih toplotnih črpalk.

Avtor diplomskega dela je zaposlen v podjetju MPC KOM d. o. o. Gre za mlado podjetje, ki se šele prebija na trg, zato je pomembno izdelati raziskavo trga in na tej osnovi dober poslovni načrt. Sestava poslovnega načrta ima namreč za vsako podjetje izredno velik pomen. Da bi se lažje pripravili na to pot podjetništva in širjenja podjetja samega, je potrebno pripraviti in slediti strukturiran in sistematičen načrt, ki ga predvideva dober poslovni načrt podjetja. Pisanje tega načrta ima še toliko večjo vrednost, ker gre za konkretno in mlado podjetje, ki ga v tem trenutku močno potrebuje.

1.2 *Namen, cilji in osnovne trditve*

Namen diplomskega dela je zasnovati poslovni načrt podjetja MPC KOM d. o. o. na osnovi raziskanih potreb trga. V poslovnem načrtu želimo zajeti in opredeliti vse nivoje poslovanja podjetja. Specifično smo se osredotočili na prednostni izdelek podjetja, in sicer toplotne črpalke različnih dobaviteljev. V sklopu raziskovanja tržnih potreb smo izvedli tudi spletno raziskavo, v kateri smo ugotavljali značilnosti potencialnih kupcev in njihove preference glede toplotnih črpalk. Na ta način, bo podjetje lažje vstopalo na trg, se stabiliziralo in povečevalo svojo prodajo.

Cilji diplomskega dela:

- opisati trenutno stanje podjetja;
- opraviti tržno raziskavo;
- predstaviti prednosti izdelka podjetja – toplotne črpalke;

- predvideti možnosti za poslovni uspeh;
- narediti izračune in projekcije za ugotavljanje poslovnih priložnosti.

Osnovne trditve:

- podjetje MPC KOM d. o. o. je poslovna priložnost;
- z raziskavo trga, pridobimo ustrezne informacije za poslovno načrtovanje;
- s sistematičnim načrtovanjem je možno doseči pozitiven poslovni uspeh.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo:

- da smo v teku pisanja diplomskega dela, znali dobro oceniti stanje podjetja, kot tudi realno izvesti vse finančne in druge projekcije;
- da smo se znali dobro odločiti pri izbiri in preučevanju konkurence;
- da smo v obzir vzeli vse ustrezne informacije;
- da se razmere na trgu ali znotraj podjetja, ne bodo bistveno spremenile v krajšem času.

Omejitve diplomskega dela:

- načrt smo sestavljali iz dokaj subjektivnega stališča;
- omejeni smo z ekonomskim in drugim lastnim znanjem;
- ne moremo predvideti vseh okoliščin in vplivnih dejavnikov.

1.4 Uporabljene metode raziskovanja

V diplomskem delu, smo v okviru tržne raziskave uporabili metodo anketiranja, in sicer smo uporabili spletno anketo.

Zraven ankete, ki je osrednja metoda raziskovanja, smo uporabili še različne statistične metode, in sicer metodo ocenjevanja, kompilacije določenih mnenj, deskriptivno metodo za opisovanje in deduktivno metodo, s pomočjo katere smo sklepali iz posameznih primerov ali podatkov, ki smo jih pridobili s sedanjim in preteklim poslovanjem v podjetju. Uporabljena je tudi SWOT analiza, s pomočjo katere smo analizirali prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti podjetja.

2 PODJETNIŠTVO IN POSLOVNO NAČRTOVANJE

2.1 *Opredelitev definicij in pomena podjetništva*

V literaturi najdemo številne različne definicije in razlage podjetništva. Definicije so si med seboj različne, vsaka izmed njih pa vsebuje pomembno informacijo, s katero si lahko pojem lažje razjasnimo.

Podjetništvo opredeljujemo kot prilagodljiv proces ustvarjanja splošnih dobrin (proizvodov ali storitev) s ciljem, ustvarjanja nove dodane vrednosti (Šauperl, 2009, str. 9). Lahko bi rekli da je proces ali postopek, s katerim kreiramo poslovno idejo. Nato idejo preoblikujemo v poslovno priložnost tako, da vzpostavimo nadzor nad obstoječimi ter razpoložljivimi viri.

Avtorja Steveson in Kao (Pšeničny et al., 1993, str. 27) navajata, da je podjetništvo poskus, kako ustvariti določeno vrednost s pomočjo odkrivanja poslovnih priložnosti. Pomembno je, da znamo obvladovati določena tveganja, ki jih ta priložnost prinaša in z različnimi komunikacijskimi ter managerskimi (poslovodnimi) sposobnostmi ter znanji aktivirati človeške, finančne in materialne vire, ki so potrebni za uspeh določenega podjetja.

Kovač (1990, str. 13) navaja, da je lahko pojem podjetništva opredeljen kot sposobnost podjetnika, da na temelju ustvarjalne ekonomske dejavnosti človeka in omejenih proizvodnih faktorjev, oblikuje učinkovito gospodarsko dejavnost.

Pri podjetništvu je pomembno, da poznamo in razumemo njegove zakonitosti. Prav tako je za uspeh nujno, da jih upoštevamo v vseh korakih podjetniškega poslovanja in kot dodaja Šauperl, (2009, str. 10) tako lastnikov kot upravljavcev in izvajalcev določenega poslovnega procesa, ima pa tudi svoje poslovne funkcije, ne oziraje se na velikost ali obliko podjetja.

2.2 *Metode tržnih raziskav in njihov namen*

Tržna raziskava je pomemben del načrtovanja podjetja. Pri razvoju podjetniške ideje in razmišljanju o lansiranju le-te na podjetniški trg, je pomembna raziskava trga, s ciljem iskanja potencialnih novih kupcev in potreb trga.

Trženjsko raziskovanje je opredeljeno kot zbirka posameznik dejanj in aktivnosti, ki dajejo relevantne podatke, ki so potrebni za sprejemanje trženjskih odločitev. Osnovni namen tržnega

raziskovanja je predvsem vodenje strateških in operativnih odločitev o ciljnem trgu, konkurenčni prednosti in trženjskem spletu (Sudman in Blair, 1998, str. 6).

Če želimo, da je trženjsko raziskovanje dobro, kvalitetno, potem raziskovanje sledi (Kotler, 2004, str. 130):

1. znanstveni metodi, ustvarjalnemu raziskovanju in raznolikosti pristopov,
2. medsebojni odvisnosti modelov in podatkov,
3. razmerju med vrednostjo in stroški informacije,
4. zdravemu dvomu in etičnemu trženju.

Tržno raziskovanje na spletu, ima nekaj posebnosti, s katerimi mora biti raziskovalec dobro seznanjen. Splet je po eni strani lahko orodje, s pomočjo katerega zbiramo podatke za namen druge, kvantitativne raziskave. To so zelo razširjeni primeri spletnih strani, ki ponujajo brezplačno ustvarjanje spletnih anket in upravljanje s pridobljenimi podatki (na primer 1ka, surveymonkey ...). Po drugi strani, pa je splet lahko sam po sebi predmet raziskav, tako lahko raziskujemo tematike vezane na storitve in možnosti, ki jih ponuja uporaba spleta (obiskanost spletnih strani, e-poslovanje, spletno oglaševanje ...).

Splet, kot orodje za trženje, postaja vsestransko polje za udejstvovanje najbolj širokih tržnih idej. Vendar pa niso le tržne ideje posameznega podjetja ali blagovne znamke tiste, ki preplavijo online svet, ampak tudi vsak posameznik, ki splet dovolj premišljeno in načrtno uporablja za velik doseg in na njem deli svoje mnenje, poglede in izkušnje.

Kot na večini polj raziskovanja na področju trženja, sta tudi za raziskovanje na spletu značilni dve skupini metod: kvantitativne in kvalitativne (količinske in kakovostne).

Kvantitativne so tiste najbolj znane in pogoste: anketni vprašalniki, vzorčenje, anketiranje po telefonu ... Njihov namen je pridobiti čim večje število podatkov, nato pa izračunati statistično pomembne parametre ter na osnovi njih narediti zaključke o raziskovalnem problemu.

Kvalitativne raziskave pa predvsem opredeljujejo vsebino predmeta raziskave in težave področja v zvezi z njim. Navezujejo se predvsem na ugotavljanje vsebinske vrednosti in manj, na statistične značilnosti in posploševanje ugotovitev (prirejeno po Vidic 2002, str. 95).

V diplomskem delu bo uporabljena metoda anketnega vprašalnika.

2.3 Poslovno načrtovanje

Od podjetniške ideje, pa do uspešnega podjetja, je pogosto dolga, negotova in razgibana pot. Pri tem je ključnega pomena, da si podjetnik oziroma neko podjetje v začetnih fazah, dobro nastavi temelje in si določi oziroma začrta, kako bo delovalo. Dobro poslovno načrtovanje je eden izmed ključnih faktorjev pri uspešnosti podjetja.

Poslovni načrt lahko definiramo kot zamisel ali idejo posameznika - podjetnika, ki je še na papirju. Podjetnik si na papir oriše svojo poslovno idejo, nato pa jo tudi preizkusi kot poslovno priložnost.

Pomembno je vprašanje kdaj podjetniška ideja postane poslovna priložnost? Šauperl (2009, str. 37) navaja, da ko so začrtani in domišljeni vsi pogoji njene uresničitve in opravljen preizkus poslovne ideje in njene uspešnosti na papirju, ki zahteva samo naš čas (ne pa denarja), odločitev po poslovnem načrtu pa je lažja, argumentirano bomo lahko prepričevali partnerje, vlagatelje in posojilodajalce, poslovanje bomo lahko usmerjali po načrtu in ga tudi primerjali z načrtovanjem ter ukrepali.

Poslovni načrt bi v kratkem lahko opisali kot dokument, zasnovan s strani podjetnika. V njem so predstavljeni vsi pomembno zunanji in notranji elementi, ki so pomembno za pričetek nove poslovne poti. Najbolj običajno gre za sklop različnih delovnih načrtov na področju: trženja, financ, proizvodnje, nabave, kadrov...

Loteva se tako kratkoročnih kot dolgoročnih odločitev za prva tri leta dejavnosti. S tem poslovni načrt – ali kot mu včasih pravijo pravila igre ali cestna karta – odgovarja na vprašanje: kje sem zdaj, kam grem in kako bom prišel tja (Antončič, 2002, str. 186).

2.4 Vsebine in zgradba poslovnega načrta

Sama vsebina poslovnega načrta je zgrajena iz pregleda in načrtovanja posameznih segmentov poslovanja, oblikovanja projekcij ter ugotavljanja prednosti in slabosti.

Poslovni načrt nastaja postopoma, koraki za njegovo pripravo pa so naslednji (Šauperl, 2009, str. 37):

1. opredelitev namena poslovnega načrta,
2. določitev metode priprave poslovnega načrta,

3. okvirna določitev vsebine,
4. izbor tima za izdelavo poslovnega načrta,
5. generiranje poslovne ideje ali njeno dopolnjevanje,
6. okvirna določitev predmeta poslovanja,
7. aktivnosti raziskave in analize trga,
8. analiza konkurence,
9. določitev tržnih ciljev in strategije, ciljnih tržnih skupin in lokacij trženja,
10. ocenitev možnega obsega prodaje,
11. opredelitev pogojev poslovanja (prostori, oprema),
12. opredelitev kadrovske politike,
13. opredelitev naložbene politike,
14. analiza potrebnih finančnih sredstev in virov,
15. analiza vpliva različnih virov finančnih sredstev,
16. opredelitev politike stroškov poslovanja,
17. izdelava finančnih projekcij, izračun kazalcev poslovanja in izbor optimalne variante,
18. po potrebi racionalizacija poslovnega načrta glede na dobljene rezultate,
19. oblikovanje končne verzije poslovnega načrta,
20. predstavitev poslovnega načrta v javnosti,
21. spremljanje poslovanja v primerjavi s poslovnim načrtom in analiza vzrokov za odmike,
22. korekcija poslovnega načrta glede na odmike,
23. dopolnjevanje poslovnega načrta za naslednja obdobja.

V diplomskem delu smo zajeli pomembne vsebine poslovnega načrta, do vključno 19. točke, ostale aktivnosti bomo izvajali v prihodnosti.

2.5 Smisel in pomen poslovnega načrtovanja

Pomen poslovnega načrta, bi lahko ponazorili s pomenom, ki ga ima arhitektov načrt za zidanje hiše. Preden zgradimo novo hišo, naredimo vse potrebne meritve in izrišemo natančen načrt za idejo hiše, ki jo imamo v svoji glavi. Predvidimo vse materiale, približne cene in čas, za posamezne faze gradnje. Na podoben način lahko gledamo tudi na poslovni načrt, ki predstavlja osnovo za gradnjo našega podjetja po fazah.

Poslovni načrt pišemo zato, da (Šauperl, 2009, str. 39):

- izvajamo poslovne igre z različnimi predpostavkami,

- sistematično razmišljamo,
- se trenira podjetniška skupina,
- se člani podjetniške skupine poenotijo,
- izoblikujemo svoje poslovne cilje,
- oblikujemo svoje poti za doseg ciljev (strategija),
- analiziramo tržne možnosti in ovire,
- določamo tržno politiko,
- določamo načrtovan obseg prodaje in poslovanja,
- določamo pogoje poslovanja (kadri, prostor, oprema, denar ipd.),
- načrtujemo pričakovane stroške,
- preizkusimo pričakovano uspešnost,
- pripravimo osnove za naložbene namere,
- ugotavljamo vpliv naložb na poslovanje in uspešnost,
- pripravimo dokumentacijo za pridobivanje tujih finančnih virov,
- imamo vedno aktualen dokument za poslovno odločanje,
- imamo dokument za stalno primerjavo med načrtovanim in ustvarjenim, analizo vzrokov za odmike in ukrepanje,
- imamo dokument za spremembo načrtovanega, če je to potrebno.

Poslovni načrt je torej uporabno in prilagodljivo orodje. Lahko ga imenujemo vodnik podjetnika; podobno kot bi bila kompas in zemljevid najboljša prijatelja popotniku. V današnjem globalnem okolju, ni pomembna velikost podjetja, saj je značilnost okolja predvsem visoka konkurenčnost. Podjetja zato ne morejo domnevati, da bi lahko bila brez kakovostnega poslovnega načrta uspešna oziroma da bodo dosegala zastavljeno rast in cilje (Cassar, 2006, str. 5).

3 RAZISKAVA IN ANALIZA TRGA

3.1 *Opredelitev problema*

Eden izmed glavnih razlogov, da se podjetje odloči za tržno raziskavo, so gotovo stroški. Ceneje je izvesti tržno raziskavo, kot pa uvesti kov izdelek na trg ali ustanoviti podjetje, pri čemer je lahko ta izdelek ali podjetje, za trg nezanimivo in bo na trgu neuspešno.

Vzrokov za izvajanje tržnih raziskav je več, Churchill (1996, str. 80) pa navaja:

1. nepričakovane spremembe (na primer, ko konkurent uvede nov izdelek na trg; odpre se nova tržna niša ...),
2. načrtovane spremembe (s strani vodstva sprožene spremembe, kot je na primer rast prodaje, uvedba novega izdelka ...),
3. naključne ideje (prihajajo iz najrazličnejših virov in so lahko pritožbe kupcev, poročila potnikov, prodajalcev ...).

V podjetju MPC KOM d. o. o., bo tržna raziskava služila kot del poslovnega načrta in nam bo dala osnovne informacije s seznanjenostjo potencialnih kupcev, z različnimi ogrevalnimi sistemi, natančneje tudi toplotnimi črpalkami, njihovimi izkušnjami glede ogrevalnih sistemov in preferencah nakupa.

3.2 *Določitev metod in virov za raziskavo*

Za raziskavo smo izbrali metodo anketnega vprašalnika, saj je le-ta cenovno in časovno najbolj ekonomična. Za lažjo dostopnost do anketiranih, smo ga pripravili v spletni obliki, v spletnem orodju 1ka.

Anketi vprašalnik smo posredovali ciljno na elektronske naslove znancev, da bi lažje zajeli starostno skupino nad 25 let, saj mlajša populacija ne predstavlja potencialnih kupcev v veliki meri.

3.3 *Zasnova vprašanj za raziskavo*

Anketni vprašalnik smo sestavili po vzoru vprašalnikov iz drugih tržnih raziskav in glede na naše potrebe, kaj nas je zanimalo.

3.4 Nabor ciljnih kupcev za raziskavo

Ciljne kupce za raziskavo smo zbrali preko elektronske pošte, nekaj pa tudi pisno. Bili smo pozorni, da smo zajeli anketirane različnih starostnih skupin in vsaj nekoliko uravnotežen vzorec tudi po spolu.

Podatke smo zbirali v maju in juniju 2015.

3.4.1 Opis vzorca

V vzorec je zbranih 72 udeležencev, od tega 40 žensk (55 %) in 32 moških (45 %). Med udeleženci jih je največ starih med 36 do 45 let (34 udeležencev; 47 %), sledijo tisti, ki spadajo v starostno skupino od 46 do 55 let (23 udeležencev, 32 %) in udeleženci, ki spadajo v starostno skupino od 26 do 35 let (12 udeležencev; 17 %). Trije udeleženci pa spadajo v starostno skupino nad 56 let (4 %). Noben izmed udeleženih ni star manj kot 25 let.

Največ, 59 udeležencev (82 %) je zaposlenih, 7 jih je samostojnih podjetnikov (10 %), 6 udeležencev pa je brezposelnih, kar predstavlja 8 % vzorca. Noben izmed udeležencev ni upokojen, dijak ali študent.

Po stopnji izobrazbe ima največ udeležencev končano srednješolsko izobrazbo (43 udeležencev; 60 %), sledijo jim udeleženci z višješolsko in visoko strokovno izobrazbo (12 udeležencev; 17 %) in udeleženci s poklicno izobrazbo (12 udeležencev; 17 %). Univerzitetno izobrazbo imajo štirje udeleženci (5 %), le en udeleženec pa ima podiplomsko izobrazbo (1 %). Noben udeleženec nima osnovne ali poklicne šole.

Na vprašanje o ekonomskem statusu, je skoraj polovica udeležencev odgovorila, da ima njihovo gospodinjstvo skupni mesečni prihodek od 1.500 do 2.000 € (33 udeležencev; 46 %), prav tako skoraj polovica pa je označila od 2.000 do 2.500 € (31 udeležencev; 43 %). Štirje udeleženci so označili prihodek od 1.000 do 1.500 € (5,5 %) in prav tako štirje, so označili prihodek nad 2.500 € (5,5 %).

Na vprašanje o tem, kdo pretežno odloča o večjih nakupih v gospodinjstvu, je večina udeležencev označila odgovor »odločamo skupaj«, kar 68 udeležencev (94 %). Trije udeleženci so označili »jaz« (4 %), eden udeleženec pa je označil odgovor »nekdo drug« (2 %).

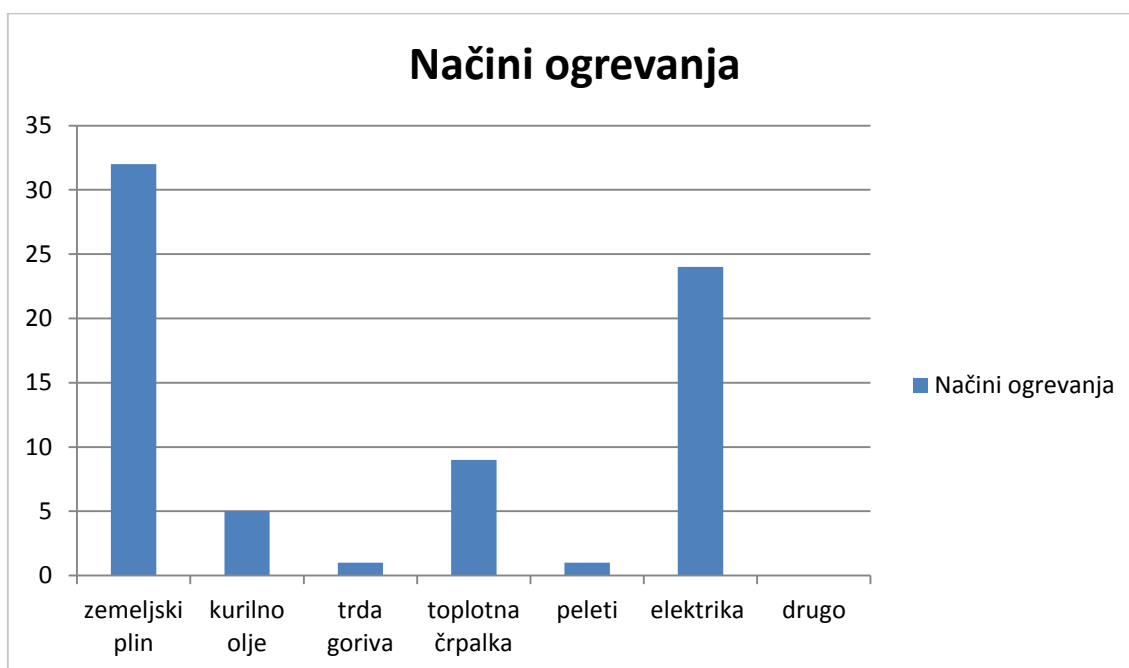
3.5 Raziskava in analiza potreb

Rezultate raziskave bomo prikazali v obliki tabel ali grafov s komentarjem.

Tabela 1: Načini ogrevanja

Katerega izmed spodaj naštetih načinov ogrevanja (oziroma energetskih virov) uporabljate v vašem gospodinjstvu (obkrožite)?								
	Zemeljski plin	Kurilno olje	Trda goriva	Toplotna črpalka	Lesna biomasa/peleti	Elektrika	Drugo	SKUPAJ
f	32	5	1	9	1	24	0	72
f(%)	44,4%	6,9%	1,4%	12,5%	1,4%	33,4%	0%	100%

Vir: Lasten



Graf 1: Načini ogrevanja

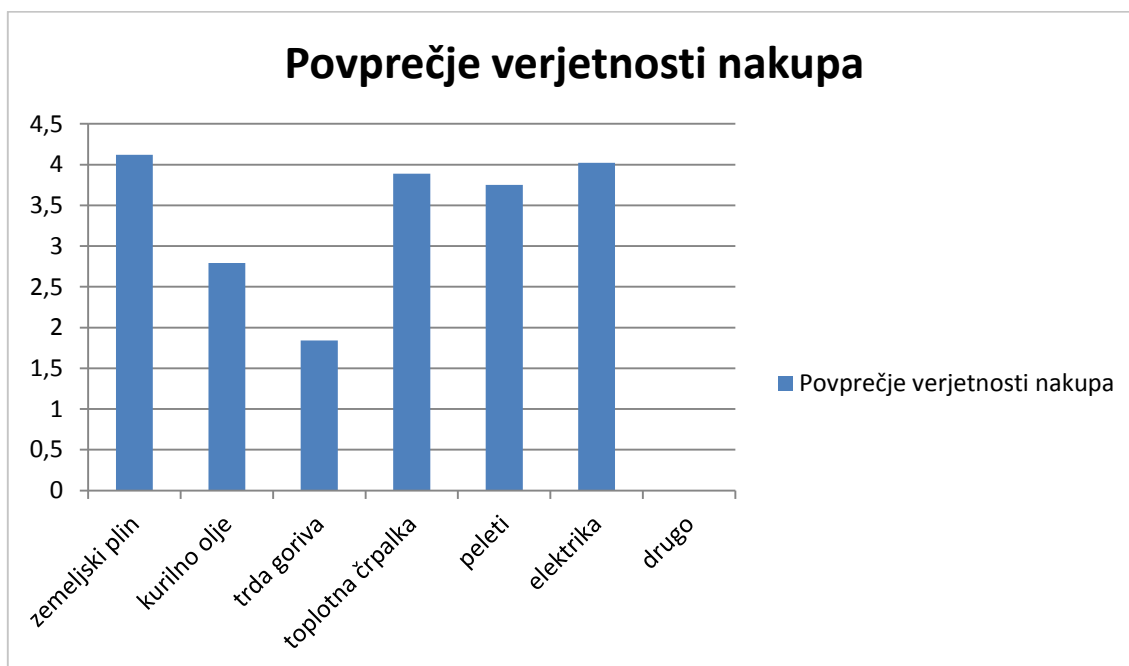
Vir: Lasten

Na vprašanje o načinih ogrevanja, ki jih udeleženci trenutno uporabljajo v gospodinjstvu je največ anketiranih označilo, da uporabljajo zemeljski plin (44,4 %), sledijo jim tisti, ki uporabljajo kot vir ogrevanja elektriko (33,4 %) in tisti, ki uporabljajo toplotno črpalko (12,5 %). Ostale vire uporablja manj anketiranih: 6,9 % jih uporablja kurilno olje, 1,4 % pa trda goriva in lesno biomaso.

Tabela 2: Verjetnost nakupa ogrevalnega sistema

Če bi se odločali za nakup ogrevalnega sistema danes, koliko verjetno bi se odločili za:		
	Povprečje	Vrstni red
ZEMELJSKI PLIN	4,12	1
KURILNO OLJE	2,79	5
TRDA GORIVA	1,84	6
TOPLOTNA ČRPALKA	3,89	3
LESNA BIOMASA/PELETI	3,75	4
ELEKTRIKA	4,02	2
DRUGO	0	/

Vir: Lasten



Graf 2: Verjetnost nakupa ogrevalnega sistema

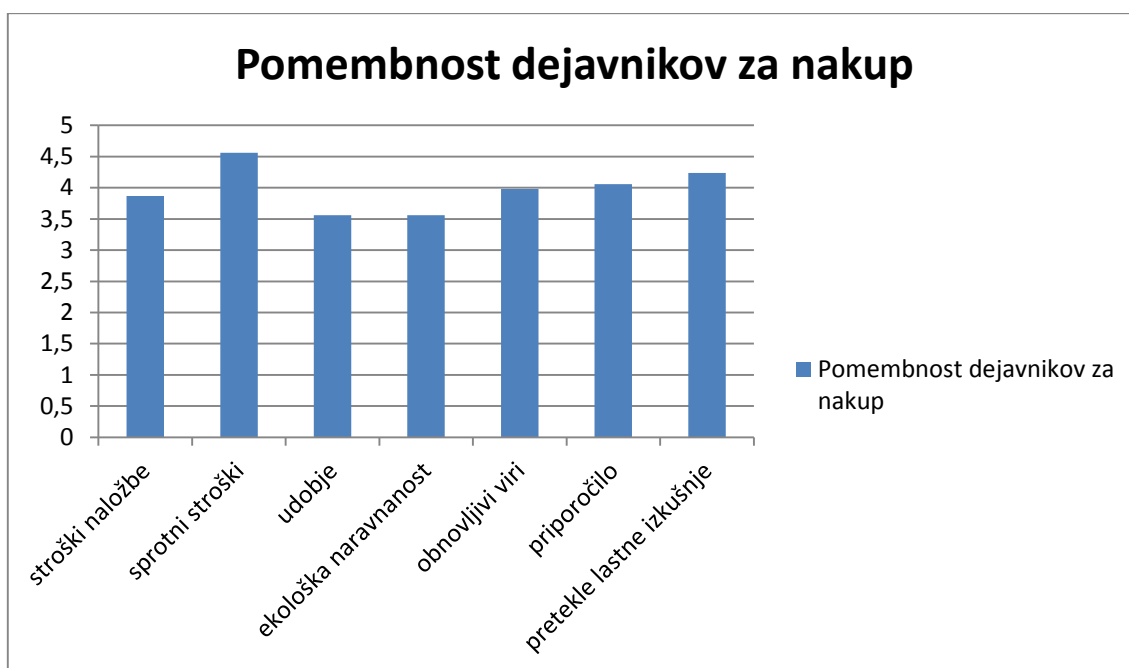
Vir: Lasten

Na vprašanje o tem, če bi se odločali za nakup ogrevalnega sistema danes, kako verjetno je, da bi izbrali vsakega izmed ponujenih, so udeleženci obkrožili verjetnost od 1 do 5, kjer 1 pomeni najmanj verjetno in 5 najbolj verjetno. Izračunali smo povprečne vrednosti verjetnosti in ugotavljamo, da je najbolj verjetno zemeljski plin ($M = 4,12$), sledi elektrika ($M = 4,02$) in nato toplotna črpalka ($M = 3,89$). Najmanj verjetno pa bi izbrali trda goriva ($M = 1,84$).

Tabela 3: Dejavniki odločitve o nakupu

Na lestvici od 1 do 5 označite, kako pomembni so naslednji dejavniki pri odločitvi za način ogrevanja, če bi se zanj odločali danes:		
	Povprečje	Vrstni red
Začetni stroški naložbe	3,87	5
Sprotni stroški ogrevanja	4,56	1
Udobje (samodejno delovanje sistema)	3,56	6
Ekološka naravnost - skrb za okolje (nizki izpusti CO2)	3,56	6
Izkoriščanje obnovljivih virov energije (npr. sonca, lesne biomase ...)	3,98	4
Priporočilo prijateljev/znancev	4,06	3
Pretekle lastne izkušnje z določenim sistemom ogrevanja	4,24	2

Vir: Lasten



Graf 3: Dejavniki odločitve o nakupu

Vir: Lasten

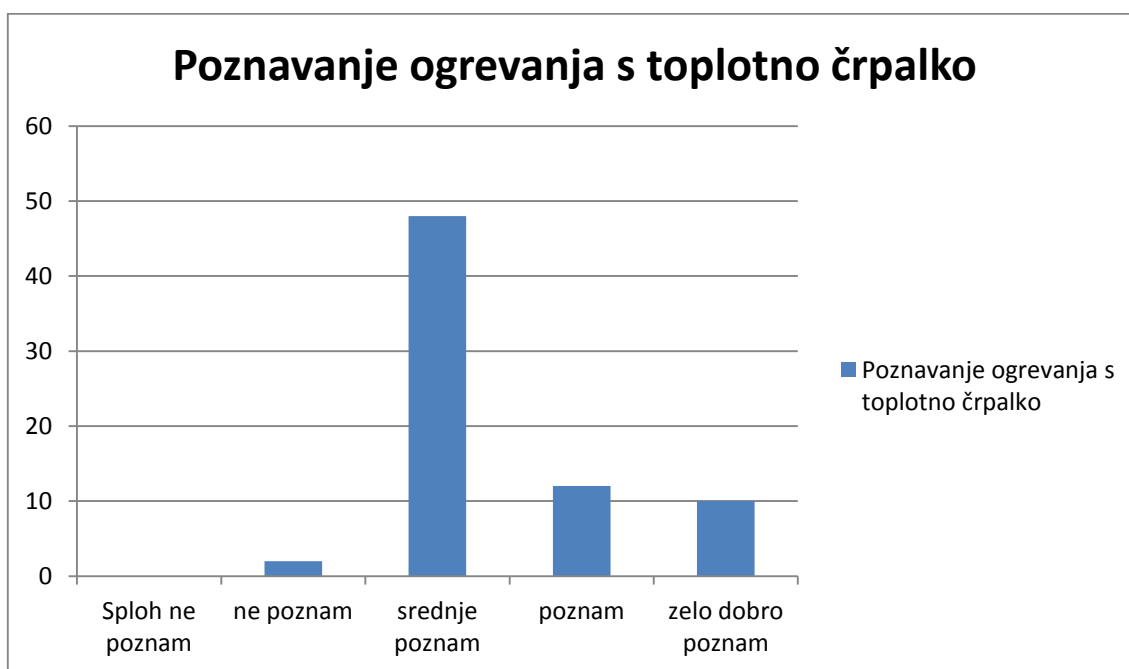
Zanimalo nas je, kateri dejavniki so najpomembnejši, ko se posameznik odloča o nakupu določenega ogrevalnega sistema. Udeleženci so za vsak odgovor na skali od 1 do 5, označili koliko jim je pomemben za nakup, pri čemer je 1 pomenilo, sploh ni pomembno in 5 zelo je pomembno. Ugotavljamo, da je anketiranim najbolj pomemben dejavnik sprotni stroški

ogrevanja, sledijo mu lastne pretekle izkušnje in priporočilo prijateljev ter znancev. Najmanj pomembna dejavnika za nakup pa sta udobje in ekološka naravnost.

Tabela 4: Poznavanje sistema ogrevanja s toplotno črpalko

Ali bi lahko rekli, da poznate sistem ogrevanja s toplotno črpalko (obkrožite)?				
1 - sploh ne poznam	2 - ne poznam	3 - srednje poznam	4 - poznam	5 - zelo dobro poznam
0 (0 %)	2 (2,8 %)	48 (66,7 %)	12 (16,7 %)	10 (13,8 %)
SKUPAJ				72 (100 %)

Vir: Lasten



Graf 4: Poznavanje sistema ogrevanja s toplotno črpalko

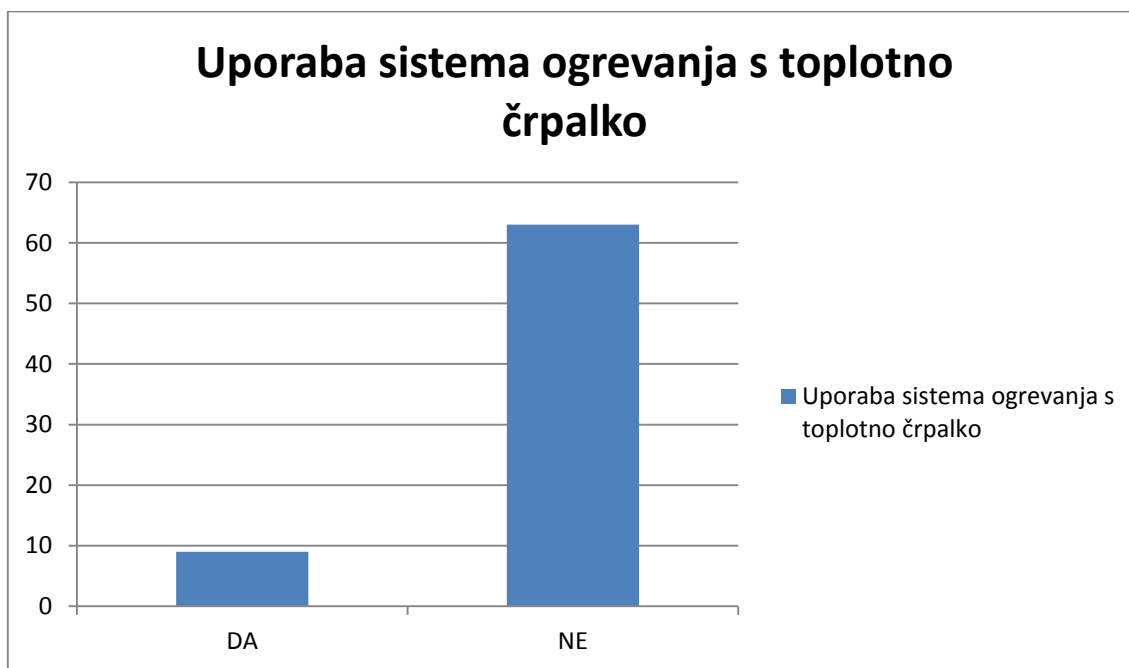
Vir: Lasten

O poznavanju sistema ogrevanja s toplotno črpalko, so anketirani obkrožili v kolikšni meri ga poznajo na skali od 1 do 5, ki je predstavljena v tabeli. Največ, 48 anketiranih srednje dobro pozna ogrevalni sistem s toplotno črpalko, kar predstavlja dve tretjini vseh anketiranih oziroma 66,7 %. Sledijo tisti, ki ga poznajo (ocena 4), teh je 12 in predstavljajo 16,7 % vseh anketiranih. Takšnih, ki ga poznajo zelo dobro je 10, kar predstavlja 13,8 % vseh anketiranih, dva anketirana oziroma 2,8 % pa ga ne poznata.

Tabela 5: Uporaba ogrevanja s toplotno črpalko

Ali ga uporabljate v vašem gospodinjstvu?		
DA	NE	SKUPAJ
9 (12,5 %)	63 (87,5 %)	72 (100 %)

Vir: Lasten



Graf 5: Uporaba ogrevanja s toplotno črpalko

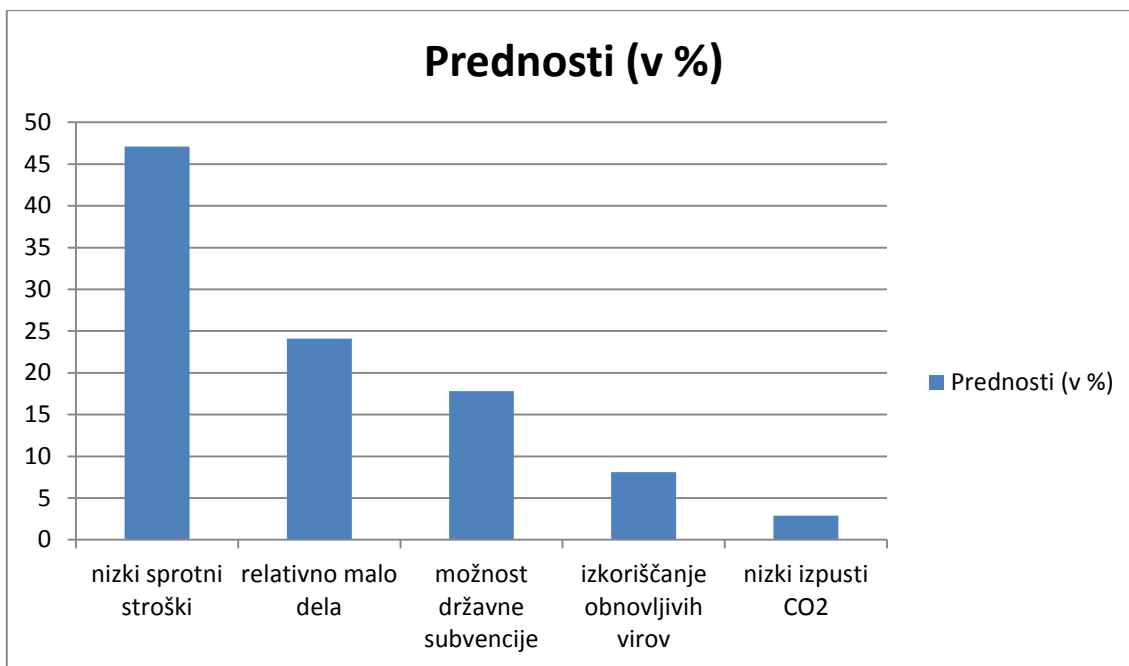
Vir: Lasten

Na vprašanje ali uporabljajo sistem ogrevanja s toplotno črpalko v gospodinjstvu je 9 udeležencev odgovorilo, da ga uporablja. To predstavlja 12,5 % vseh anketiranih. Tistih, ki ga ne uporabljajo pa je 63 oziroma 87,5 % vseh vključenih v raziskavo.

Tabela 6: Prednosti ogrevanja s toplotno črpalko

Spodaj je naštetih nekaj PREDNOSTI ogrevanja s toplotno črpalko. Izberite DVE, ki se vam zdita najbolj pomembni (obkrožite):	
1. Nizki stroški sprotnega ogrevanja	82 (47,1 %)
2. Relativno malo dela (samodejno delovanje)	42 (24,1 %)
3. Možnost državne subvencije	31 (17,8 %)
4. Izkoriščanje obnovljivih virov energije	14 (8,1 %)
5. Nizki izpusti CO ₂	5 (2,9 %)
SKUPAJ	174 (100 %)

Vir: Lasten



Graf 6: Prednosti ogrevanja s toplotno črpalko

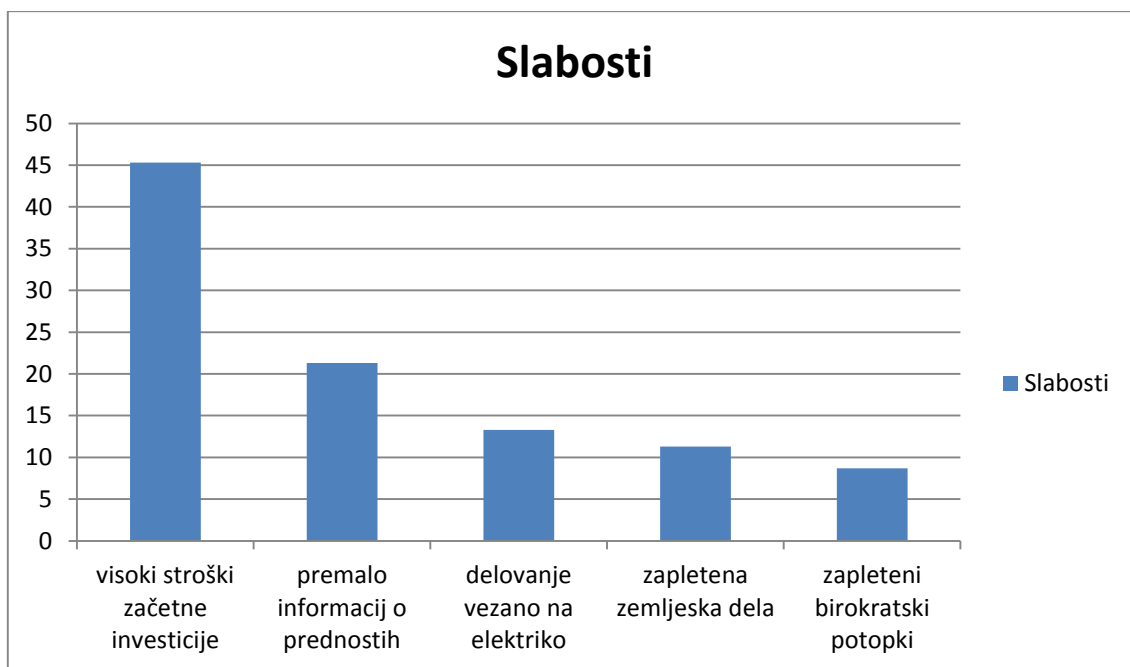
Vir: Lasten

Pri tem vprašanju so udeleženci izbrali dve prednosti ogrevanja s toplotno črpalko. Nekateri udeleženci so izbrali le po eno, drugi udeleženci pa so obkrožili tudi tri možnosti. Šest udeležencev na to vprašanje ni odgovorilo. V tabeli je predstavljen vrstni red prednosti, kot so jih udeleženci najpogosteje izbrali, ne glede na to, ali so ob tem izbrali še dve, eno oz. nobene prednosti. Za bolj nazoren prikaz, smo v grafu prikazali odstotke določenega odgovora namesto frekvenc. Anketiranim je najbolj pomembna prednost nizkih stroškov ogrevanja (47,1 %), sledi relativno malo dela (21,1 %), nato možnost državne subvencije (17,8 %). Najmanj pomembni prednosti pa sta izkoriščanje obnovljivih virov energije (8,1 %) in nizki izpusti CO2 (2,9 %).

Tabela 7: Slabosti ogrevanja s toplotno črpalko

Spodaj je naštetih nekaj SLABOSTI ogrevanja s toplotno črpalko. Izberite DVE, ki se vam zdita najbolj pomembni (obkrožite):	
1. visoki stroški začetne investicije	68 (45,3 %)
2. premalo informacij o prednostih	32 (21,3 %)
3. delovanje črpalke je vezano na električno	20 (13,3 %)
4. nekateri modeli zahtevajo zapletena zemeljska dela	17 (11,3 %)
5. zapleteni birokratski postopki za pridobivanje soglasij	13 (8,7 %)
SKUPAJ	150 (100 %)

Vir: Lasten



Graf 7: Slabosti ogrevanja s toplotno črpalko

Vir: Lasten

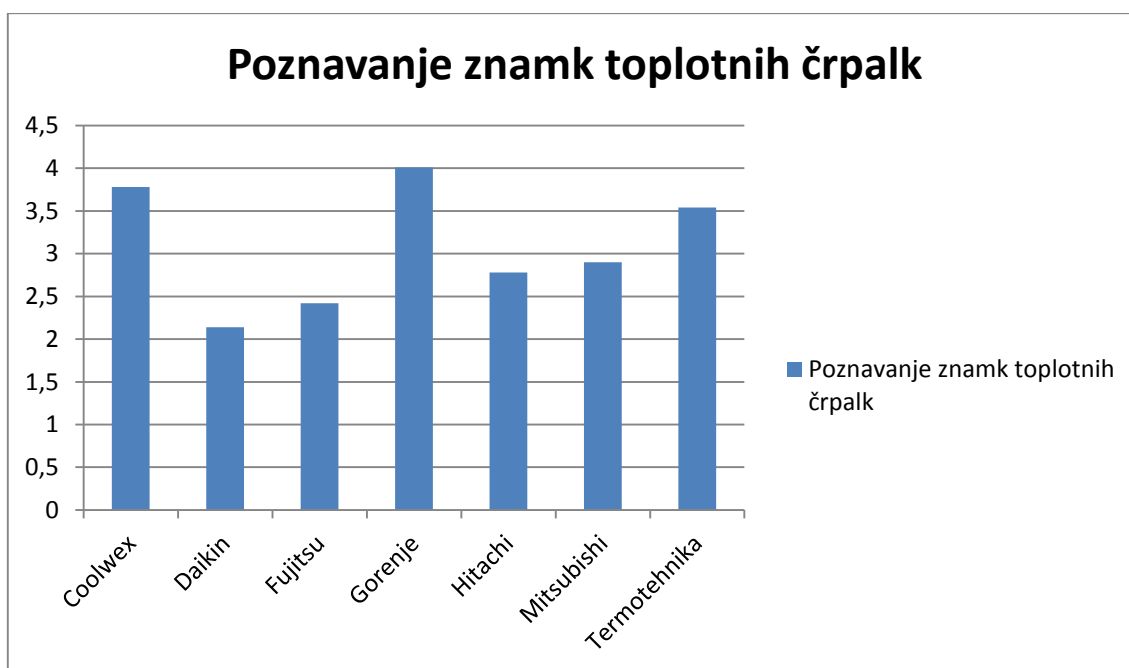
Pri tem vprašanju so udeleženci izbrali dve slabosti ogrevanja s toplotno črpalko. Nekateri udeleženci so tudi tukaj izbrali le po eno, drugi udeleženci pa so obkrožili tudi tri. Osem udeležencev na vprašanje ni odgovorilo. V tabeli je predstavljen vrstni red slabosti, kot so jih udeleženci najpogosteje izbrali, ne glede na to ali so ob tem izbrali še dve, eno toz. nobene prednosti. Tudi tukaj so zaradi preglednosti slabosti predstavljene v odstotkih. Najbolj izpostavljena slabost so visoki stroški začetne investicije (45,3 %), sledi premalo informacij o prednostih (21,3 %). Na tretjem mestu je slabost, da je delovanje toplotne črpalke vezano na

elektriko (13,3 %). Na zadnjih dveh mestih pa so zapletena zemeljska dela in zapleteni birokratski postopki.

Tabela 8: Poznavanje znamk toplotnih črpalk

Spodaj je naštetih nekaj znamk toplotnih črpalk (urejene so po abecednem redu). Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri jo poznate:		
	Povprečje	Vrstni red
COOLWEX	3,78	2
DAIKIN	2,14	7
FUJITSU	2,42	6
GORENJE	4,01	1
HITACHI	2,78	5
MITSUBISHI	2,90	4
TERMOTEHNIKA	3,54	3

Vir: Lasten



Graf 8: Poznavanje znamk toplotnih črpalk

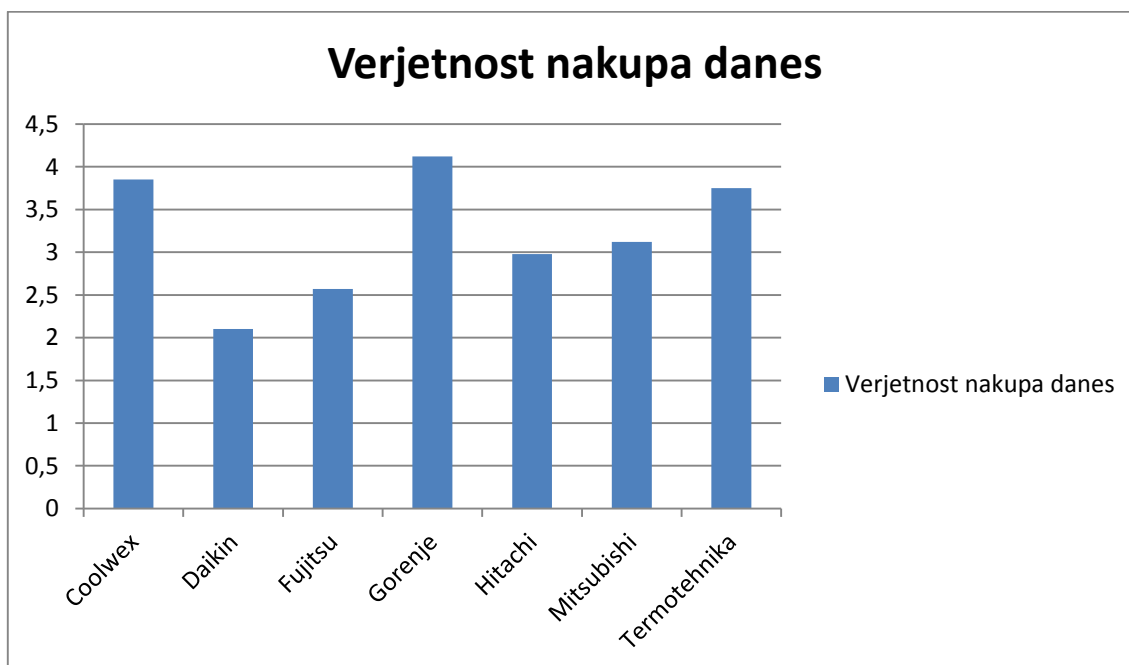
Vir: Lasten

Anketirani najbolj poznajo toplotno črpalko znamke Gorenje, na drugem mestu je Coolwex, ki je tudi naš osrednji izdelek. Najmanj poznajo toplotne črpalke znamke Fujitsu in Daikin.

Tabela 9: Verjetnost nakupa različnih znamk toplotnih črpalk

Izmed spodnjih znamk toplotnih črpalk označite, koliko verjetno bi se odločili za njen nakup, če bi se odločali danes:		
	Povprečje	Vrstni red
COOLWEX	3,85	2
DAIKIN	2,10	7
FUJITSU	2,57	6
GORENJE	4,12	1
HITACHI	2,98	5
mitsubishi	3,12	4
TERMOTEHNIKA	3,75	3

Vir: Lasten



Graf 9: Verjetnost nakupa različnih znamk toplotnih črpalk

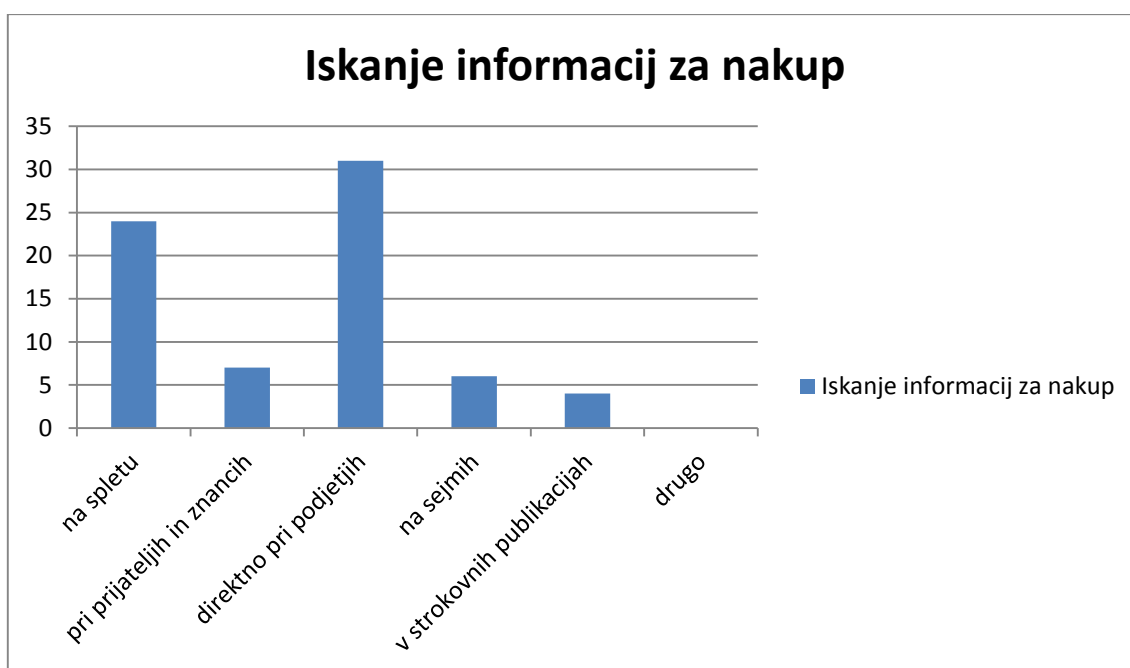
Vir: Lasten

Anketirani bi se v primeru nakupa toplotne črpalke, danes najverjetneje odločili za znamko Gorenje, sledi pa ji naš prednostni izdelek, toplotna črpalčka znamke Coolwex. Najmanj verjetno bi kupili znamko Daikin in Fujitsu, in sicer sklepamo da zato, ker jih najmanj poznajo, glede na rezultate prejšnjega vprašanja.

Tabela 10: Iskanje informacij o ogrevalnih sistemih

Kje bi iskali informacije o različnih ogrevalnih sistemih, če bi se odločali za nakup danes?							
	Na spletu	Pri prijateljih in znancih	Direktno pri podjetjih	Na sejmi	V strokovnih revijah, publikacijah	Drugo	SKUPAJ
f	24	7	31	6	4	0	72
f (%)	33,3 %	9,7 %	43,1 %	8,3 %	5,6 %	0 %	100 %

Vir: Lasten



Graf 10: Iskanje informacij o ogrevalnih sistemih

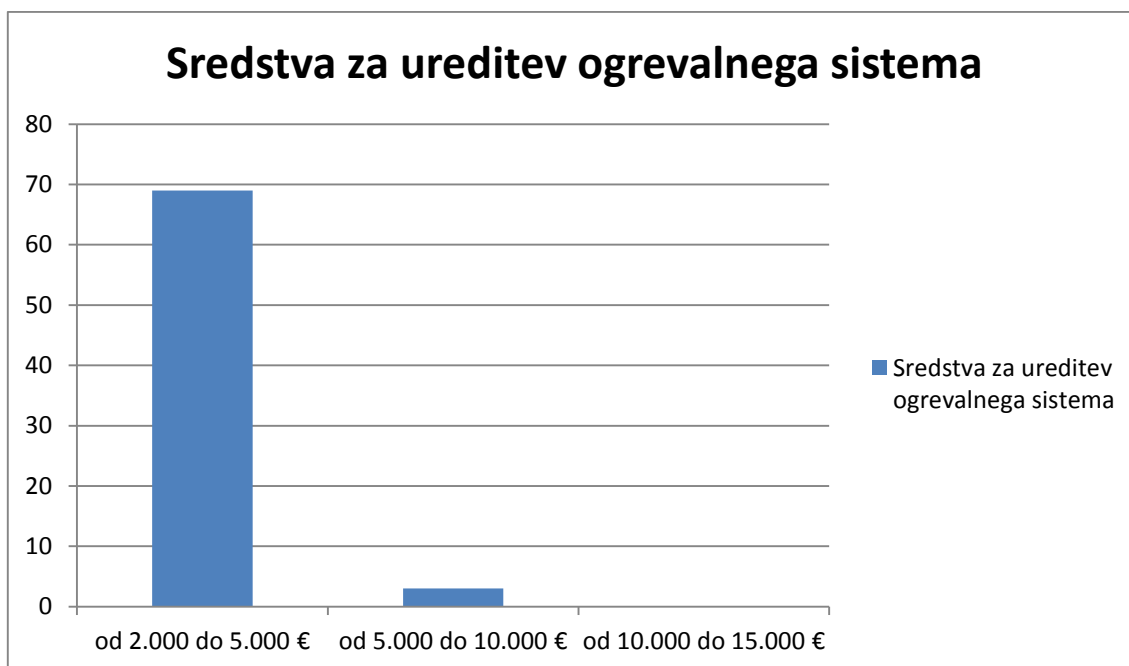
Vir: Lasten

Če bi se anketirani danes odločali za nakup toplotne črpalke, bi jih največ med njimi iskalo informacije direktno pri podjetjih. Ta odgovor je označilo enaintrideset anketiranih, kar predstavlja 43,1 % vseh vprašanih. Na drugem mestu je odgovor na spletu, ki ga je označilo štiriindvajset vprašanih oziroma 33,3 %. Nato sledijo tisti, ki bi iskali informacije pri prijateljih in znancih (9,7 %) ter na sejmi (8,3 %). Najmanj vprašanih bi iskalo informacije v strokovnih publikacijah, ti so štirje in predstavljajo 5,6 % vseh vprašanih.

Tabela 11: Višina sredstev za ureditev sistema ogrevanja

Koliko sredstev ste pripravljeni nameniti za ureditev sistema ogrevanja?		
od 2.000 do 5.000 EUR	od 5.000 do 10.000 EUR	od 10.000 do 15.000 EUR
69 (95,8 %)	3 (4,2 %)	0 (0 %)

Vir: Lasten



Graf 11: Višina sredstev za ureditev sistema ogrevanja

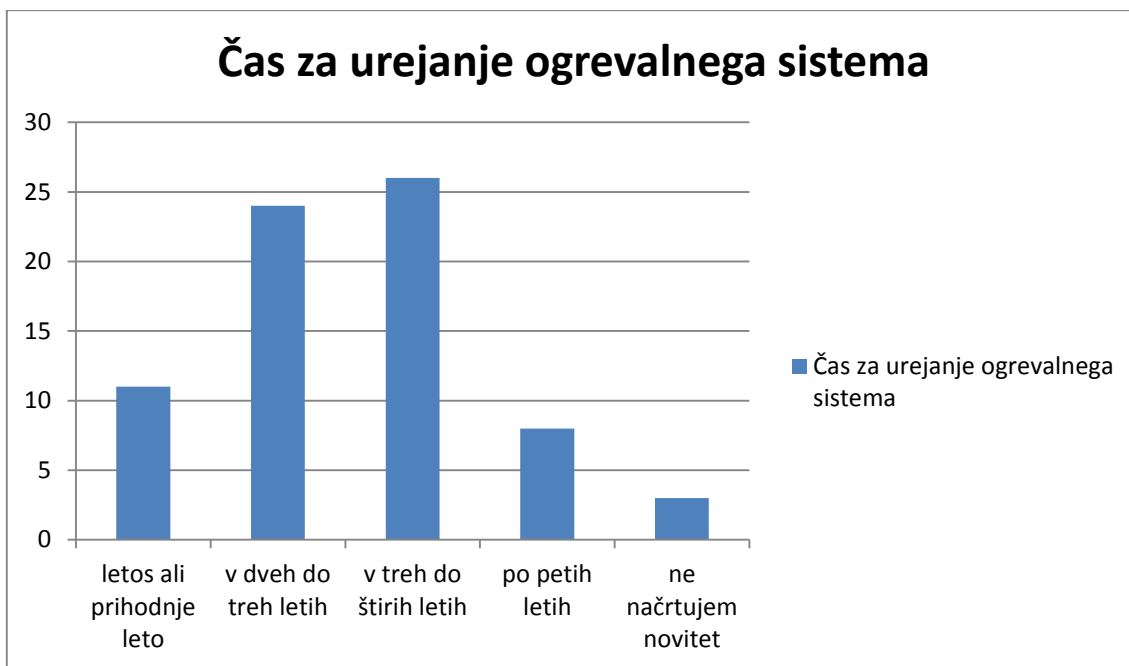
Vir: Lasten

Velika večina vseh vprašanih je pripravljena, za ureditev ogrevalnega sistema, nameniti od 2.000 do 5.000 €, teh je 95,8 %. Sledijo trije anketirani (4,8 %), ki bi bili pripravljeni nameniti med 5.000 in 10.000 €, noben izmed udeležencev pa ne bi bil pripravljen nameniti več kot 10.000 €.

Tabela 12: Čas za ureditev sistema ogrevanja

V kolikšnem času načrtujete urejanje ogrevalnega sistema?				
Še letos ali prihodnje leto	V dveh do treh letih	V treh do štirih letih	Po petih letih	Ne načrtujem novitet
11 (15,3 %)	24 (33,3 %)	26 (36,1 %)	8 (11,1 %)	3 (4,2 %)

Vir: Lasten



Graf 12: Čas za ureditev sistema ogrevanja

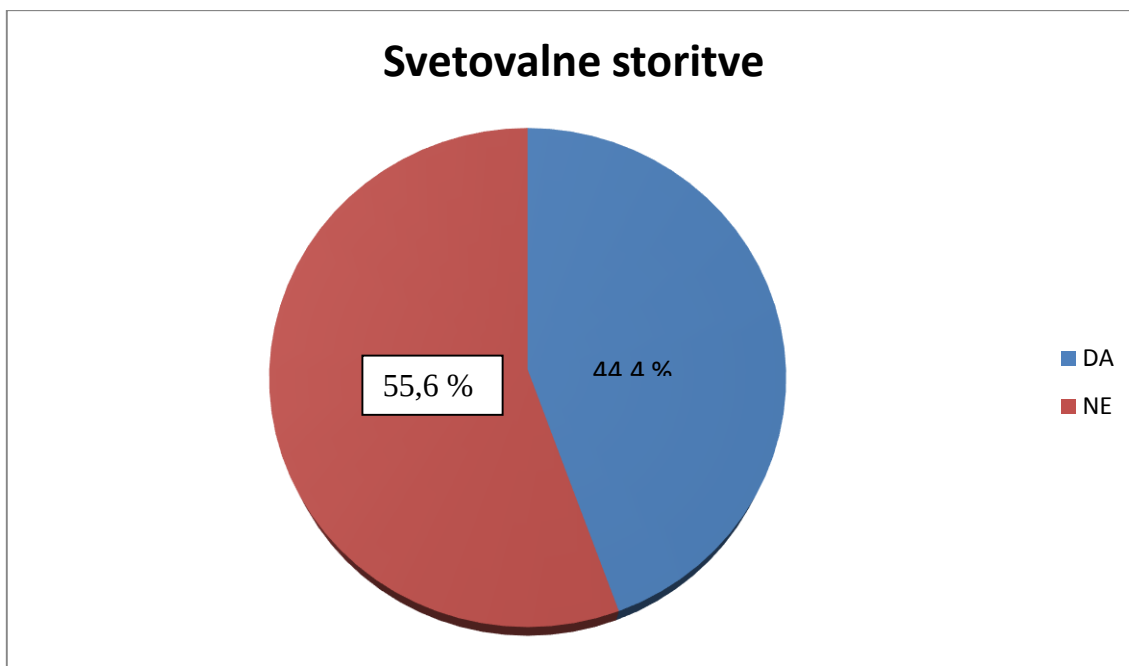
Vir: Lasten

Največ anketiranih načrtuje ureditev oziroma spremembe v ogrevalnem sistemu v obdobju treh do štirih let (36,1 %), sledijo anketirani, ki bodo to storili v obdobju dveh do treh let (33,3 %). Enajst je takšnih, ki spremembe načrtujejo letos oziroma v roku enega leta (15,3 %), osem izmed njih pa po petih letih (11,1 %). Trije anketiranci (4,2 %) v tem trenutku ne načrtujejo novitet.

Tabela 13: Potreba po svetovalnih storitvah

Ali potrebujete svetovalne storitve za odločanje o vrsti ogrevalnega sistema?		
DA	NE	SKUPAJ
32 (44,4 %)	40 (55,6 %)	72 (100 %)

Vir: Lasten



Graf 13: Potreba po svetovalnih storitvah

Vir: Lasten

Skoraj polovica anketiranih, 44,4 %, jih je odgovorilo, da potrebuje svetovalne storitve glede ogrevalnega sistema, nekoliko več kot polovica (55,6 %) pa meni, da svetovanja ne potrebuje.

Tabela 14: Odločitev za izvajalca, ki vstopa na trg

Ali bi se odločili za izvajalca, ki šele vstopa na trg in želi izvesti referenčne sisteme ogrevanja?		
DA	NE	SKUPAJ
17 (23,6 %)	55 (76,4 %)	72 (100 %)

Vir: Lasten



Graf 14: Odločitev za izvajalca, ki vstopa na trg

Vir: Lasten

Na vprašanje, ali bi se odločili za izvajalca, ki šele vstopa na trg in želi izvesti referenčne sisteme ogrevanja, je sedemnajst anketiranih (23,6 %) odgovorilo, da bi se odločilo. Za novega izvajalca pa se ne bi odločilo petinpetdeset anketiranih, kar predstavlja 76,4 % vseh vprašanih.

3.6 Sklepne ugotovitve iz raziskave

Na podlagi predstavljenih rezultatov tržne raziskave, lahko podamo nekaj pomembnih ugotovitev za pripravo našega poslovnega načrta.

Rezultati kažejo, da je toplotna črpalka znamke Coolwex, ki je naš primarni izdelek, na drugem mestu po prepoznavnosti med toplotnimi črpalkami. Prav tako sodi na drugo mesto po verjetnosti nakupa. To pomeni, da imamo zaradi tega določeno konkurenčno prednost, saj je znamka očitno že znana in priljubljena med potencialnimi kupci.

Prav tako je za nas pomemben podatek, da največji delež vprašanih, načrtuje spremembe v ogrevalnem sistemu v roku dveh, treh ali štirih let. To pomeni, da imamo na voljo ta čas, da prodremo na trg, dosežemo potencialne kupce in jim pravočasno zagotovimo dovolj informacij, ki bi jih potrebovali ob odločitvi za nakup. Prav tako je pomembno dejstvo, da je največ anketiranih dejalo, da bi ob nakupu toplotne črpalke, iskalo informacije direktno pri podjetjih.

Mi, smo torej glavni vir informacij, za potencialne kupce in naša naloga je, da jih v čim večji meri dosežemo in jim predstavimo izdelek.

Hkrati je veliko anketiranih dejalo, da nima dovolj informacij oziroma jih največ med njimi srednje dobro pozna sistem ogrevanja s toplotno črpalko. Iz tega lahko sklepamo, da je na trgu velika nuja po izobraževanju in ozaveščanju ljudi glede samega sistema, njegovih prednosti in načina funkcioniranja. Temu v prid gre tudi dejstvo, ki se je pokazalo v raziskavi, da najmanjši delež vprašanih meni, da so obnovljivi viri in ekološka naravnost pomembna prednost. Iz vidika trajnostnega razvoja in prijazne okoljske naravnosti, je potrebno ljudi ozaveščati skozi promocije, akcije in svetovanja, tudi na tem področju. Velik del anketiranih je namreč označilo, da si svetovanja na tem področju želi oziroma ga potrebuje.

Kot najizrazitejšo slabost sistema ogrevanja s toplotno črpalko, so anketirani izpostavili visoke začetne investicije. Pomembno je, da kot podjetje poskusimo najti načine ugodnejšega financiranja in možnosti pridobivanja subvencij, s čimer bomo pomembno prispevali k temu, da bo naša glavna slabost nekoliko omiljena. Hkrati pa je potrebno delati na tem, da se potencialnim kupcem toplotna črpalka prikaže kot pomembna dolgoročna investicija, ki svoj vložek povrne predvsem v obliki nizkih sprotnih stroškov ogrevanja in varovanja okolja.

4 POSLOVNI NAČRT PODJETJA MPC KOM d. o. o.

4.1 *Predstavitev panoge in podjetja MPC KOM d. o. o.*

Podjetje se že in se bo tudi v prihodnje ukvarjalo s prodajo klimatskih naprav, toplotnih črpalk za sanitarno vodo, toplotnih črpalk za ogrevanje stanovanjskih objektov in prodajo sončnih kolektorjev ter svetovanjem. Gre torej za kombinacijo svetovalne in trženjske dejavnosti, na področju ogrevalne tehnike in ekonomične energetike.

4.1.1 *Organizacija in struktura podjetja*

Podjetje spada v trgovsko storitveno dejavnost. Registrirano je kot družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) in deluje že od 30. 3. 2012.

Temelj za urejanje pravnoorganizacijskih oblik, v katerih lahko opravljamo pridobitno dejavnost, je v Sloveniji Zakon o gospodarskih družbah (ZGD). Fizične in pravne osebe, ki se trajno izključno in samostojno ukvarjajo s pridobitno gospodarsko dejavnostjo (torej takšno, ki se opravlja na trgu zaradi dobička) so po ZGD označene kot **gospodarski subjekti** (povzeto po Škof, Ivanjko, Štraus in Vukovič, 2003, str. 3-5).

Gospodarske družbe lahko razdelimo na kapitalske in osebne. Temeljna razlika med njimi pa je v različni odgovornosti družbenikov za obveznosti družbe.

Pri kapitalskih družbah, odgovarja družba za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem, družbeniki pa za obveznosti družbe ne odgovarjajo. Pri osebnih družbah, družbeniki za obveznosti družbe odgovarjajo z vsem svojim premoženjem. Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) je družba, ki jo sestavljajo družbeniki s svojim osnovnim kapitalom, katerega vrednost je lahko različna.

Naziv podjetja: MPC KOM d. o. o.

Rošnja 8 B

2005 STARŠE

Prodaja klimatskih naprav, toplotnih črpalk za ogrevanje sanitarne vode, toplotnih črpalk za ogrevanje stanovanjskih prostorov, sončnih kolektorjev in svetovanje.

4.1.2 Poslanstvo, vizija in cilji podjetja

Poslanstvo podjetja je postati družbeno odgovorno podjetje, usmerjeno v zadovoljstvo kupca, ki je kot strokovnjak za ogrevanje in klimatizacijo v okolju s prijaznimi viri. Zagotavljali bomo udobne, varčne in čiste načine ogrevanja in klimatiziranja s celostnimi rešitvami.

Vizija podjetja je v snovanju nadaljnjega razvoja, stalnih novitetah skladno z razvojem ogrevalne in hladilne tehnike, v razvoju poslovnega uspeha in poslovni rasti ter v ustvarjanju dobrega poslovnega imena podjetja.

Osnovni cilj podjetja je postati kakovosten in prepoznaven prodajalec, že prej navedenih izdelkov in storitev. Glavna naloga je izpolniti vsa pričakovanja kupcev, saj se le zadovoljni kupci radi vračajo in posredujejo priporočila novim kupcem, ki pa so najcenejša dobra reklama.

Kratkoročni cilji:

- doseči prepoznavnost na trgu
- poslovati z dobičkom
- biti boljši od konkurence
- v prvem letu doseči promet 308.200 €

Dolgoročni cilji:

- pridobiti stalne stranke
- pridobiti stranke iz sosednje Avstrije
- pridobiti svoj lasten prodajno-poslovni prostor
- postati eden večjih prodajalcev na področju ogrevanja in klimatizacije z obnovljivi viri na segmentu hiš, stanovanj in manjših poslovnih prostorov
- v četrtem letu doseči promet 380.000 € in 5% dobička

4.1.3 Strategija poslovanja

Cilje bomo poskušali doseči s kakovostno opravljeno celostno prodajo izdelkov in slediti željam strank. Želimo biti boljši in uspešnejši od konkurence, zato bomo oblikovali trženjsko strategijo, s pomočjo katere bomo lahko dosegli zastavljene cilje.

Podjetje bo skrbelo za racionalno, varno, zanesljivo in okoljsko odgovorno izrabo energije, v namene zdravega in udobnega bivanja in delovanja.

4.1.4 Predstavitev vodilnega izdelka - toplotne črpalke (Coolwex)

Toplotna črpalka Coolwex je nova rešitev ogrevanja s popolnoma drugačnim ustvarjanjem toplote, saj celo do 75 % toplote pridobi iz brezplačne energije okolja. Kar pomeni, da toplotna črpalka Coolwex zajema energijo iz zunanjega zraka in jo s pomočjo električne energije, ki poganja kompresor, pretvori v koristno toplotno energijo višje temperature.

Toplotna črpalka Coolwex je slovenski proizvod in je sestavljena samo iz zahodno evropskih in japonskih sestavnih delov. Ima izredno visok izkoristek (COP) in se uvršča v najvišje energetske razrede.

Toplotna črpalka je namenjena za ogrevanje prostorov, kakor tudi za ogrevanje sanitarne vode, prav tako pa je s to toplotno črpalko možno hlajenje prostorov.

4.1.5 Povzetek dosedanjega finančnega poslovanja

Podjetje je pričelo s prodajo v lanskem letu, zato finančno poslovanje še ni relevantno.

4.2 Tržišče

4.2.1 Analiza tržišča, značilnosti trga

V Sloveniji je ponudba toplotnih črpalk zelo velika in nič ne zaostaja za evropskim trgom, saj se toplotne črpalke že vrsto let vgrajujejo kot obnovljivi viri ogrevanja in so tudi prav tako subvencionirane iz eko sklada, kot finančne spodbude za obnovljive vire ogrevanja.

4.2.2 Tržni segment kupcev (ciljne skupine)

Cilje skupine so vsa gospodinjstva, podjetja in javne ustanove. Naša usmeritev bo vodila h kupcem, ki potrebujejo okolju prijazen način ogrevanja in ohlajevanja prostorov ter ogrevanje sanitarne vode.

4.2.3 Lokacije kupcev doma in v tujini

Za trg je značilno, da gre za individualne civilne in pravne osebe po celotni Sloveniji.

Naše podjetje bo kratkoročno osredotočeno na prodajo po celotni Sloveniji. Dolgoročno pa načrtujemo širitev na trge sosednje Avstrije in držav na tleh bivše Republike Jugoslavije.

4.2.4 Nakupne navade kupcev

Vsi naši kupci želijo kakovosten izdelek s poprodajnim servisom in garancijo. Kupci želijo predvsem varnost in sigurnost za svetovane in kupljene izdelke. Pomembno je tudi hitro in uspešno reševanje reklamacij.

4.3 Konkurenca

4.3.1 Ključni konkurenti in njihove ključne značilnosti

Naši ključni konkurenti so: Klima Petek, Termoshop, Panasonic, Hitachi idr.

Večina vodilne konkurence je prisotna na trgu že vrsto let, kar pomeni prepoznavnost, boljšo organizacijo, več izkušenj in tradicijo.

4.3.2 Prednosti in slabosti konkurence

Prednosti konkurence se kažejo v daljši prisotnosti in uveljavljenosti na trgu, večji kapitalski moči, učinkovitejši reklami in v večjem številu usposobljenega kadra.

Velika podjetja se težje prilagajajo manjšim naročilom, saj jim majhni kupci niso tržno zanimivi. Značilna je togost večjih podjetij, saj manjši prodajalci lahko hitreje reagirajo na kupčeve želje.

4.3.3 Cene in načini prodaje konkurence

Cene so konkurenčne. Način prodaje je v direktni prodaji ponudnik – kupec in prodaja preko posrednikov

4.3.4 Tržni nastop do konkurence

Podjetje bo vsekakor na trgu delovalo kot zdrava konkurenca in se bo promoviralo s prednostmi naših izdelkov, vrhunsko kakovostjo, kot slovenski izdelek s pridobljenimi evropskimi certifikati najpomembnejših neodvisnih institucij v Evropski uniji (ehpa).

4.4 SWOT analiza

Tabela 15: SWOT analiza

Vir:	MOŽNOSTI (priložnosti) – povpraševanje in prodaja preko spleta – poznavanje potreb trga – širitev prodaje – iskanje ponudnika s popolno ponudbo – povezovanje z drugimi podizvajalci – rast povpraševanja – spremembe klimatskih razmer – pritisk EU na obvezne alternativne vire ogrevanja in hlajenja	OVIRE (nevarnosti) – močna in prepoznavna konkurenca – pojav nove konkurence – nezadovoljni kupci – plačilna nedisciplina – začetna neprepoznavnost ponudnika na trgu – hitre spremembe tehnologije in s tem povezane spremenjene možnosti ter potrebe trga
	PREDNOSTI – tehnično znanje – komercialno zanje – iznajdljivost – komunikativnost – potrebe trga – konkurenčnost – širok krog potencialnih strank	SLABOSTI – neizkušenost v podjetništvu – majhna finančna moč – neuveljavljenost na trgu – majhnost podjetja – premalo zaposlenih – dolgi plačilni roki za prodane storitve in blago

Lasten

4.5 Načrt tržnih ciljev

4.5.1 Želen tržni delež in ciljni tržni segmenti

Tabela 16: Želen tržni delež in ciljni tržni segmenti

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Do 5 %	X	X		
Od 5 do 15 %			X	

Nad 15 %				X
----------	--	--	--	---

Vir: Lasten

Ciljni tržni segment kupcev so gospodinjstva, podjetja in javne ustanove.

4.5.2 *Želene oblike prodaje*

Naše podjetje bo delovalo preko samostojne prodaje, občasno pa še preko posrednikov, predvsem kadar gre za prodajo objekta na ključ.

4.5.3 *Lokacije prodaje doma in v tujini*

Naša zelena lokacija prodaje je najprej pokrivanje domačega trga. Dolgoročno bomo skušali pridobiti kupce iz sosednje Avstrije in držav bivše Republike Jugoslavije.

4.5.4 *Cenovna politika in politika konkurenčnosti*

Podjetje bo zagotavljalo konkurenčne cene na trgu, saj je konkurenca tudi zelo agresivna in bo politika temeljila na konkurenčnosti ponudbe in ustvarjanju dobička za rast in razvoj podjetja ter zadovoljstva vseh zaposlenih. Politika konkurenčnosti se bo kazala v kakovosti naših izdelkov in storitev, v ceni, v prodajnih pogojih, s prijaznostjo, strokovnostjo in inovativnostjo ter s pravočasnimi dobavami. Prodajna cena izdelkov se bo izračunavala glede na načrtovane stroške pri posameznem programu. Celotnim načrtovanim stroškom, bomo dodali še pribitek načrtovanega dobička in še kakšno varnostno rezervo.

4.6 *Načrt tržne strategije*

4.6.1 *Strategija izkoriščanja možnosti in prednosti ter premagovanja ovir in slabosti*

Neprestano bomo skrbeli za izkoriščanje možnosti, ki jih bo nudilo tržišče in razvoj tehnike za ogrevanje in hlajenje ter prednosti, ki jih imamo v primerih s konkurenco, hkrati pa bomo dosledno odpravljali naše slabosti in premagovali ovire na trgu. Trenutne so zelo dobre subvencije s strani Eko sklada, za obnovljive vire ogrevanja, ki jih velja skupaj s strankami dobro izkoristiti.

4.6.2 *Strategija pridobivanja in ohranjanja kupcev*

Raziskava trga s ciljem iskanja potencialnih novih kupcev in potreb trga. Tržna strategija dejavnosti bo po uspešno zaključeni pripravi na poslovanje, po tukajšnjem poslovnem načrtu

sprva zelo agresivna, s široko zastavljenim programom oglaševanja dejavnosti po sredstvih javnega obveščanja. Sistem poslovanja bo temeljil na neposrednem stiku s kupci za doseg kakovostnega in celovitega zadovoljevanja njihovih potreb. Velik poudarek bomo tudi posvečali komuniciranju s kupci in dobavitelji.

Narediti bo potrebno stalno analizo ter preučevanje stanja na tržišču, kljub temu, da veliko informacij o trenutnem stanju na trgu že imamo, ker se trenutno s tem profesionalno ukvarjamo že sedaj.

Tržna strategija bo usmerjena tako k stalnemu kupcu, kakor tudi k enkratnim kupcem. Skušali bomo ugoditi čim več željam in potrebam kupcev.

4.6.3 Strategija konkurenčnosti

Konkurenčni bomo predvsem v ceni, kakovosti in raznolikosti ponujenih storitev ter izdelkov, kakor tudi v profesionalnem in strokovnem pristopu do potencialnih kupcev. Potrebno bo tudi redno in natančno spremljanje naše konkurence in sprotne prilagajanja trgu.

4.6.4 Strategija vstopanja na trg, reklamiranja in promoviranja

Reklamirali se bomo preko javnih medijev (časopisi, radio), letakov, spletnega reklamiranja, reklamiranje in predstavitve na različnih sejnih ipd. Zelo veliko lahko pridobimo z najcenejšo reklamo za nas, in sicer s pridobljenimi referencami in priporočili.

4.6.5 Strategija rasti obsega trženja

Na tržišču bomo ponudili produkte, ki bodo zelo kakovostni in cenovno ugodni, saj bomo iz njih pridobivali energijo ravno iz obnovljivih virov in s tem varovali naše okolje. Rast trga pa bo omogočala tudi širitev na več stalnih kupcev, kakor tudi novih trgov doma ter v bližnjih sosednih državah.

4.6.6 Strategija trženjske kulture

Razvoj trženjske kulture bomo dosegali predvsem s korektnim odnosom do naših kupcev in dobaviteljev, saj bomo le na takšen način gradili in si pridobivali njihovo zaupanje.

4.6.7 Strategija post prodajnih aktivnosti

Tudi ta aktivnost je zelo pomembna, saj moramo svoje kupce vedno spremljati in jih tudi obveščati o vseh naših novostih, da kupec začuti, da nismo pozabili na njega in da dobimo od kupcev tudi povratne informacije ali podjetje dela prave stvari, na pravi način. Na takšen način, se meri tudi zadovoljstvo naših strank.

4.7 Cenovna politika

Prodajna cena izdelkov bo temeljila na sistemu pokrivanja stalnih in spremenljivih stroškov z minimalno stopnjo dobička, saj se mora podjetje najprej potrditi na tržišču. Cene bomo oblikovali tudi v odvisnosti od ponudbe in povpraševanja na trgu. Vizija je tudi, da strankam nudimo določene bonitete, kot so kartica zaupanja oziroma določeni popusti v primeru priporočil (kupec pripelje novega kupca).

4.7.1 Podjetniška kalkulacija izbranega reprezentanta

Reprezentant: Toplotna črpalka sanitarna voda Coolwex

Delež kalkuliranega reprezentanta v strukturi prihodka: $(93.000 : 308.200) 30 \%$

Načrtovana količina kalkuliranega reprezentanta: 60 kom

Tabela 17: Podjetniška kalkulacija

Kalkulativna postavka	Algoritem	Vrednost
Strošek nabave	Ocena	
Strošek dela	BOD x 30 % : 60 kom	135,24 €
Strošek poslovanja	(Stalni stroški – BOD) x 30 % : 60 kom	90,45 €
Lastna cena	nabava + delo + poslovanje	1.310,69 €
Želen dobiček	15 %	232,50 €
Prodajna cena brez DDV	Lastna cena + dobiček	1.543,19€

Vir: Lasten

V tabeli je predstavljena osnovna podjetniška kalkulacija za najpomembnejšega reprezentanta – vodilni izdelek podjetja. Prikazani so osnovni postopki, kako bomo računali stroške.

Komentar: podjetniška kalkulacija kaže prodajno ceno na osnovi stroškov in želenega dobička za izbrani reprezentant, v višini 1.543,19 €, kar je zelo blizu načrtovane prodajne cene v višini 1.550 €.

4.7.2 Cenik

Tabela 18: Cenik nekaterih ključnih reprezentantov

Artikel	Cena
Klimatska naprava Coolwex CGV 9 I10 2,5 kw	580,00
Klimatska naprava Coolwex CGV 12 I 10 3,5 kw	650,00
Toplot. črpalka za ogrev.sanit. vode Coolwex TČS 300 Extrem	1.550,00
Toplot. črp. za ogrevanj.prostorov Coolwex Zubadan DUO 11 kw	7.720,00
Sončni kolektorji Coolwex Solar DHW300-komplet	3.400,00

Vir: Lasten

4.8 Napoved prodaje

4.8.1 Osnove za realistično, pesimistično in optimistično napoved prodaje

Na osnovi dosedanjega poznavanja trga, tržne analize, analize konkurence, naših zmogljivosti, načrtovanih prodajnih cen za posamezne izdelke, subvencij EKO sklada, cen fosilnih goriv in optimalnih vremenskih razmer, je zasnovana realistična napoved prodaje.

Pogoji za pesimistično napoved

- ukinitve subvencij za obnovljive vire
- znižanje cen fosilnih goriv
- slabe vremenske razmere
- povečanje konkurence
- nadaljevanje z recesijo

Pogoji za optimistično napoved

- zvišanje subvencij EKO sklada za obnovljive vire
- drastično zvišanje cen fosilnih goriv
- gospodarska rast
- bistveno povečano povpraševanje
- učinkovita reklama

4.8.2 Količinska in vrednostna napoved prodaje

Tabela 19: Količinska napoved

Vrsta prodaje	EM	Leto 1	Leto 2 (+6 %)	Leto 3 (+18 %)	Leto 4 (+25 %)
Klima Coolwex 2,5 kw	Kos	45	48	53	56
Klima Coolwex 3,5 kw	Kos	50	53	59	62
TČS 300-sanitarna voda	Kos	60	63	70	75
TČ Coolwex Zubadan 11 kw	Kos	15	16	18	19
Sončni kolek. Coolwex Solar DHW300	Kos	12	13	14	15

Vir: Lasten

Tabela 20: Vrednostna napoved

Vrsta prodaje	Cena	Leto 1	Leto 2 (+ 6 %)	Leto 3 (+ 18 %)	Leto 4 (+ 25 %)
Klima Coolwex 2,5 kw	580	26.100	27.666	30.798	32.625
Klima Coolwex 3,5 kw	650	32.500	34.450	38.350	40.625
TČS 300-sanitarna voda	1.550	93.000	98.580	109.740	116.250
TČ Coolwex Zubadan 11 kw	7.720	115.800	122.748	136.644	144.750
Sončni kolek. Coolwex Solar DHW300	3.400	40.800	43.284	48.144	51.000
Skupaj realistična napoved		308.200	326.692	363.676	385.250
Skupaj pesimistična napoved (- 20 %)		246.560	261.353	290.940	308.200
Skupaj optimistična napoved (+ 20 %)		369.840	392.030	436.411	462.300
Povprečni mesečni realni promet		25.683	27.224	30.306	32.100

Vir: Lasten

4.8.3 Izbira prodajnih poti

Direktna prodaja ter prodaja preko spletnih strani, kjer bodo predstavljeni vsi naši izdelki, saj mlajše generacije vedno več kupujejo preko spletnih strani, ker so tam vse informacije.

4.8.4 Prodajni pogoji

Fizične stranke: avans plačilo oziroma po povzetju.

Pravne osebe: odvisno od dogovorjenih plačilnih pogojev.

4.8.5 Reklamna dejavnost

Reklama je zelo pomembna, saj podjetje ne uveljavi in ne postane prepoznavno na trgu, je vsekakor potrebno vlagati v reklamiranje podjetja.

Prvo leto načrtujemo vložiti v reklamo 3.000 €, za vsa nadaljnja leta pa 4.000 €.

Drugi tržni dejavniki

Ekonomski: gospodarska kriza, močna konkurenca, zmanjšanje subvencij.

Tehnološki: vedno boljše blago.

Vpliv državnih organov: zmanjšanje oz. povečanje subvencij Eko sklada.

4.8.6 Način in stroški distribucije

Svoje produkte bomo dostavljali z lastnim vozilom, ali pa preko hitre pošte, ki je cenovno tudi zelo zanimiva, ali pa si kupec blago dvigne tudi sam.

4.9 Nabava

4.9.1 Predmet nabave in ključni dobavitelji

Kot predmet nabave štejemo vse izdelke in potrebno pripadajočo opremo, ki jo ocenjujemo po sedanjih nabavnih cenah. Naše podjetje ne bo imelo nobenih svojih zalog, saj bomo lahko sproti iz skladišča Orca energija d. o. o., ki je generalni uvoznik tega blaga, sproti dvigovali z naše strani prodane izdelke in ne bomo imeli nobenega financiranja zaloge.

Naš ključni dobavitelj je Orca energija d. o. o., ki nas bo oskrboval z vsemi izdelki in potrebno pripadajočo opremo.

4.9.2 Napoved nabave

Tabela 21: Napoved nabave

Vrsta prodaje	EM	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Klima Coolwex 2,5 kw	45 kos	18.270	19.366	21.558	22.837
Klima Coolwex 3,5 kw	50 kos	27.750	29.415	32.745	34.687
TČS 300 - sanitarna voda	60 kos	65.100	69.006	76.818	81.375
TČ Coolwex Zubadan 11 kw	15 kos	81.060	85.923	95.650	101.325
Sončni kolek. Coolwex Solar DHW	12 kos	28.560	30.273	33.700	35.700
Skupaj		220.740	233.984	260.473	275.925

Vir: Lasten

Blago bomo plačevali po pogojih, ki so navedeni v pogodbi o medsebojnem sodelovanju.

5 NAČRT ORGANIZACIJE ČLOVEŠKIH VIROV

5.1 Načrt organizacije (oblika in postopki)

- Makroorganizacijska oblika

Podjetje bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.).

- Mikroorganizacijski postopki

Upravljanje podjetja bo v pristojnosti direktorja. Naročila od kupcev bomo prejeli preko telefona, email-u in fax-u. Ključna evidenca bo zajemala odnose ponudnik – potrošnik in pa nabavne relacije ter rokavnike dobav.

- Vodilni kader

V podjetju opravlja vodstveno, komercialno, prodajno, nabavno funkcijo direktor sam, glede na to, da ima že kar nekaj let izkušenj na tem področju.

5.2 Kadrovska projekcija

Tabela 22: Kadrovska projekcija

Delovno mesto	Izobrazba	Leto zaposlitve	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Direktor	VI	2011	1	1	1	1
Komercialist	V	2013			1	1
Skupaj zaposleni			1	1	2	2

Vir: Lasten

5.3 Načrt bruto plač

Tabela 23: Načrt bruto plač

Delovno mesto	Izobrazba	NNP/mes	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Direktor	VI	1.200	25.488	25.488	25.488	25.488
Komercialist	V	1.000			21.349	21.349
Skup. bruto plače			25.488	25.488	46.837	46.837

Vir: Lasten

Ostali stroški zaposlenih:

Tabela 24: Ostali stroški zaposlenih

Vrsta prejemka	€/mesec	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Prehrana	80	960	960	1.920	1.920
Regres	500/letno	500	500	1.000	1.000
Ostalo	100/letno	100	100	200	200
Skupaj	680	1.560	1.560	3.120	3.120

Vir: Lasten

Skupaj stroški zaposlenih

Tabela 25: Skupaj stroški zaposlenih

Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
27.048 €	27.048 €	49.957 €	49.957 €

Vir: Lasten

5.4 Računovodski in drugi posli

Računovodske posle nam bo vodil zunanji računovodski servis, za katerega bo mesečni strošek znašal v povprečju 120 €.

6 POGOJI POSLOVANJA

6.1 Znanje

Obvezno bo udeleževanje strokovnih seminarjev in usposabljanj za novo tehnologijo. Za obiske na raznih sejnih in za druga izobraževanja, bomo namenili 1.200 € letno.

6.2 Poslovni prostori in oprema

Za poslovni prostor (pisarna) ni najemnine, ker se ta nahaja v lastnih prostorih na domačem naslovu (stanovanjska hiša). Vrednost poslovnega prostora je ocenjena na 18.000 €, obračunavali se bodo obratovalni stroški, ki znašajo mesečno 300 €.

Obstoječa oprema

Tabela 26: Obstoječa oprema

Vrsta opreme	EM	Število	Vrednost v €
Osebno vozilo	Kos	1	10.000
Računalniška oprema	Kos	1	1.200
Pisarniška oprema	Grt	1	500
Mobilni telefon	Kos	1	150
Skupna vrednost		4	11.850

Vir: Lasten

Načrtovana oprema

Tabela 27: Načrtovana oprema

Vrsta opreme	EM	Število	Cena/€	Plan/datum
Računalniški program	Kos	1	500	Leto 2
Osebno vozilo	Kos	1	10.000	Leto 3
Skupna vrednost		2	10.500	

Vir: Lasten

6.3 Vlaganja in viri za naložbe

Tabela 28: Vlaganja in viri za naložbe

Naložbe	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Oprema	11.850	500	10.000	
Patenti, znanje	2.650	1.200	1.200	1.200
Trajna obratna sredstva	1.450			
Skupaj osnovna sredstva	13.050	1.700	11.200	1.200

Vir: Lasten

Načrt virov za naložbe

Tabela 29: Načrt virov za naložbe

Viri	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Lastna sredstva	10.000		6.700	1.200
Tuji nepovratni viri	4.500	1.700	4.500	
Tuji vračljivi viri				
Skupaj viri	14.500	1.700	11.200	1.200

Vir: Lasten

6.4 Načrtovanje konkurenčne prednosti

O konkurenčni prednosti podjetja govorimo, kadar je dovolj fleksibilno in sposobno za povezovanje. Pomembno je, da je podjetje zmožno vključevati se v najuspešnejše verige podjetij oziroma si na nek način zna v teh verigah zagotoviti ustrezen delež vrednosti. Uspešna podjetja skozi čas sproti prilagajajo svojo poslovno strategijo. Udejanjajo jo z ustreznim načrtovanjem in s spremembami poslovnega modela, ki sledi izbrani strategiji in se sproti prilagaja nastajajočim poslovnim priložnostim ter pretnjam. Načrtovanje in spreminjanje poslovnega modela, predstavlja za podjetje strateško orožje tržnega razlikovanja (Kovačič, 2005, str. 21).

V podjetju MPC KOM d. o. o. se bomo trudili ugoditi in se prilagajati našim strankam, konkurenčnost bomo ohranjali s kakovostjo izdelkov in storitev ter s cenovno politiko.

6.5 *Ukrepi za zagotavljanje kakovosti*

Kakovost naših storitev bomo zagotavljali z dodatnim izobraževanjem zaposlenih, z udeležbo na sejmih in z razvijanjem sistema celovite kakovosti.

7 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

7.1 *Oprelitev kritičnih tveganj in problemov*

V vsakem poslu so določena tveganja, ki so lahko za ustanovitelja podjetja izziv oz. tveganje.

Če podjetnik v teh situaciji vidi izziv, potem obstaja velika možnost, da bo poslovni načrt izpeljal, tako kot treba oz. se bo trudil, da bo njegovo podjetje postalo eno izmed znanih in vodilnih podjetij, v določeni panogi na določeni lokaciji. S tem dejanjem lahko doseže, da bo njegovo podjetje prepoznavno in na podlagi tega, si gradi dober poslovni ugled. Eno izmed kritičnih tveganj je neizpolnjevanje dogovorjenih pogojev do kupca.

7.2 *Načrtovani ukrepi za odpravo kritičnih tveganj in problemov*

V primeru, da bi prihajalo do takšnih primerov, je potrebno obvestiti stranko in ji najti najugodnejšo rešitev v zadovoljstvo obeh.

Le s popolnim servisom in zanesljivostjo, lahko dolgoročno računamo, da si bomo pridobili zaupanje na trgu in se bodo stranke rade vračale.

8 FINANČNI NAČRT

8.1 Uporabljene predpostavke in izhodišča

Pri finančnem načrtovanju smo naredili prikaz za prva 4 leta poslovanja podjetja. Izhajali smo iz realistične napovedi prodaje, napovedi nabave, kalkulacije in stroškov dela, načrtovanja naložbe in opreme.

8.2 Načrt stroškov poslovanja in finančnih odhodkov

Tabela 30: Načrt stroškov poslovanja in finančnih odhodkov

Vrsta stroškov	Mesečni znesek	Letni znesek	opombe
A. SPREMENLJIVI DIREKTNI STROŠKI			
nabavna vrednost materiala	18.395	220.740	
stroški proizvodnih storitev			
spremenljivi del bruto plač			
pogodbeno ali avtorsko delo			
drugi spremenljivi stroški			
Skupaj spremenljivi stroški	18.395	220.740	
B. STALNI – FIKSNI STROŠKI			
stalni del bruto plač	2.124	25.488	
davki in prispevki na BOD	337	4.052	
režijske tuje storitve	100	1.200	
režijski material	50	600	
Amortizacija	197	2.370	
energija in PTT	220	2.640	
najemnina – obratovalni stroški			
Reklama	250	3.000	
Zavarovanje	50	600	
drugi stroški – v tem	405	4.860	
potni stroški	200	2.400	
Prehrana	80	960	
Regres	42	500	
Ostalo	83	1.000	
Skupaj stalni stroški	3.734	44.810	
C. FINANČNI ODHODKI			
finančni odhodki za obresti			
drugi finančni odhodki			
skupaj finančni odhodki			
SKUPNI STROŠKI IN ODHODKI	22.129	265.550	

Vir: Lasten

Načrt stroškov in finančnih odhodkov za štiri leta poslovanja, prikazuje Excel Tabela 31 v prilogi.

8.3 Načrt izkaza poslovnega izida

(računalniški izpis v prilogi – Tabela 32)

Izkaz poslovnega izida, nam kaže razliko med prihodki in odhodki. Ta poslovni rezultat je izražen s čistim dobičkom in sredstvi za reprodukcijo.

8.4 Načrt kazalcev poslovanja

(računalniški izpis v prilogi – Tabela 33)

Prikazana sta kazalca uspešnosti poslovanja, in sicer gospodarnost in donosnost.

8.5 Načrt denarnega toka

(računalniški izpis v prilogi – Tabela 34)

Denarni tok nam izkazuje prilive in odlive ter plačilno sposobnost.

8.6 Načrt praga rentabilnosti, izračun točke preloma

(računalniški izpis v prilogi – Tabela 35)

Ekonomika podjetja proučuje ekonomske zakonitosti obnašanja stroškov z vidika spreminjanja obsega poslovanja. Prag rentabilnosti oziroma točka preloma je tisti obseg poslovanja, pri katerem so celotni stroški enaki celotnim prihodkom; torej v tej točki ni niti izgube niti dobička.

8.7 Izkaz stanja

(računalniški izpis v prilogi – Tabela 36)

Izkaz stanja prikazuje premoženje in vire premoženja, kar mora biti povsem izenačeno.

8.8 *Komentar k finančnemu načrtu*

Poslovni izid ali izkaz uspeha nam pove, kako bo podjetje poslovalo skozi štiri leta. Predstavlja nam razliko med prihodki in odhodki, ali bo ustvarjen dobiček ali izguba. V mojem primeru bo podjetje poslovalo vsa štiri leta pozitivno.

V prvem letu znaša dobiček 31.987 €, v drugem letu 36.660, v tretjem letu pade in znaša 21.816 € (zaposlimo dodatnega komercialista), v četrtem letu je dobiček v vrednosti 26.633 €.

Gospodarnost nam pokaže razmerje med celotnimi prihodki in odhodki. Kazalec gospodarnosti je večji od ena in je v 1. letu 1,16 kar pomeni, da je za 16 % več prihodkov kot odhodkov, v 2. letu je 1,17, kar pomeni za 17 % več prihodkov kot odhodkov, 3. letu znaša 1,09, kar pomeni za 9 % več prihodkov kot odhodkov, v 4. letu pa 10 %. Zadnji dve leti je gospodarnost nižja zaradi dodatnega zaposlovanja.

Dobičkovnost prihodkov je v 1. letu 13,84 %, v 2. letu 14,55 %, v 3. letu 8,00 % in v 4. letu 9,22 %. To predstavlja primerno donosnost.

Denarni tok je zapis v denarju, ki je na voljo v določenem trenutku. Denarni tok tvorijo prejemki in izdatki. Vpliva na to, kakšna bo plačilna sposobnost podjetja. Naše podjetje bo likvidno.

Prag rentabilnosti je meja, kjer se izenačijo prihodki in stroški in je dobiček 0. V našem primeru bo v prvem letu to doseženo pri 54,24 % realizaciji načrtovane prodaje, v zadnjem letu pa pri 67,52 %.

Izkaz stanja ali bilanca stanja prikazuje tehtnico, ki prikazuje uravnoteženost sredstev na eni strani in uravnoteženost virov sredstev na drugi strani. Ta uravnoteženost je pomembna pri ugotavljanju bonitete podjetja.

9 SKLEP

V diplomskem delu z naslovom Raziskava trga in poslovni načrt podjetja MPC KOM d.

o. o. smo uvodoma predstavili osnovni namen podjetništva ter opredelili namen, cilje in vizijo podjetja. Naredili smo raziskavo z anketnim vprašalnikom, s pomočjo katerega smo dobili osnovne podatke o stanju na trgu. Hkrati smo prikazali vse kalkulacije prihodkov in odhodkov, strategijo nabave in napovedi za prihodnost.

Podjetje je mlado, ustanovljeno v lanskem letu, zato ima veliko potenciala za uspešen napredek in razvoj. Ukvarja se s svetovanjem in distribucijo ogrevalnih sistemov, prednostno s toplotnimi črpalkami. Vodilni izdelek podjetja, s katerim želi prodreti na trg, je toplotna črpalka znamke Coolwex.

Glede na analizo trga, ki smo jo izvedli lahko predvidevamo, da ima podjetje primarno nalogo, da zraven prodaje še informira in ozavešča potencialne kupce o prednostih, ki jih kljub višjim začetnim investicijam, prinaša ogrevanje s toplotno črpalko. Rezultati analize trga kažejo, da potencialni kupci dobro poznajo znamko Coolwex, kar je lahko konkurenčna prednost podjetja.

Pomembno je, da podjetje poskuša potencialnim kupcem pomagati do ugodnih financiranj ob začetnih investicijah ali pridobivanju finančnih spodbud iz eko sklada, saj je ogrevanje s toplotno črpalko ekološko naravnano. Hkrati je zelo pomembno, da upoštevamo dejstvo, da velika večina anketiranih ne uporablja sistema ogrevanja s toplotno črpalko, kar nam daje informacijo o potencialnih možnostih v prihodnosti.

Večina anketiranih meni, da bodo uvajali spremembe v ogrevalnem sistemu v roku od dveh do štirih let. Ta podatek daje podjetju možnost, da postopoma vzpostavi dobre mehanizme poslovanja ter korak za korakom širi na trg. Podjetje se mora zavedati, da gre ob nakupu izdelka za dolgoročno spremembo pri kupcu, zato je morda potrebno veliko potrpežljivosti, vztrajnosti in iskanja novih tržnih poti.

V današnjem gospodarstvu se smernica razvoja vse bolj nagibajo k trajnostnemu razvoju, upoštevanju okoljskih standardov, okolju prijaznemu delovanju in neškodljivosti. V tej luči lahko verjamemo, da bodo dolgoročno vsi sistemi, ki stremijo k enakim ciljem na trgu bolj zaželeni in sčasoma, ob povečanju globalne prodaje, tudi ugodnejši za kupce.

Pomembno je, da podjetje na trg prodre postopoma, kar pomeni najprej širitev na slovenskem trgu in šele nato v tujino. Za podjetje bi bil dober korak, da se poveže s proizvajalcem ali drugimi zunanjimi strokovnimi sodelavci, ki bi podjetju ali njegovim kupcem pomagala pri svetovanju ter izbiri pravega izdelka ter načina financiranja. Tak primer so lahko strokovnjaki iz finančne branže, saj gre za večjo začetno investicijo, ob kateri so pogosto potrebne določene finančne rešitve (v obliki kreditov, iskanja finančnih spodbud v skladih, subvencijah ipd.).

Poslovni načrt je pripravljen za obdobje prvih štirih let. Njegov poslovni izid ali izkaz uspeha nam kaže, da bo podjetje v naslednjih štirih letih poslovalo pozitivno. Kazalec gospodarnosti za vse štiri leta znaša več kot 1, kar predstavlja pozitivno gospodarnost (več prihodkov kot odhodkov). Donosnost smo ugotavljali z izračunom dobičkovnosti, ki po letih znaša med 8,00% in 14,55%, kar predstavlja primerno donosnost. Likvidnost podjetja smo predvideli s pregledom denarnega toka med prejemi in izdatki. Kalkulacije kažejo, da ob uravnoteženih stroških in zadostni prodaji, podjetje lahko funkcionira pozitivno.

Podjetje ima glede na branžo in temeljni produkt velike možnosti rasti in razvoja, ki pa jih mora znati dobro izkoristiti. Gre za izdelke, ki na našem trgu šele dobivajo veljavo, predvsem zaradi njihove dolgoročnosti in ekološke naravnosti. Na podlagi analize trga ter izvedenih kalkulacij lahko zaključimo, da so predvidevanja o poslovanju podjetja MPC KOM d.o.o. za naslednja štiri leta pozitivna, optimistična.

Nosilec poslovne ideje in kandidat za diplomanta višje strokovne šole, v programu ekonomist, je skozi študij prejel ustrezna podjetniška in trženjska znanja, ki so prispevala k sistematični pripravi diplomskega dela in so bogata podlaga za možnost uresničitve poslovne priložnosti.

10 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B. et al. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
2. Cassar, R. (2003). *Kako pripraviti poslovni načrt - priročnik*. Ljubljana: PCMG Euroinfo center.
3. Churchill, G. A. (1996). *Basic marketing research*, 3. izdaja. Orlando: The Dryden Press.
4. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Kovač, B. (1990). *Uvod v podjetništvo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
6. Kovačič, A. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
7. Pšeničny, V. et al. (1993). *Razvijanje podjetniških idej*. Ljubljana: Gea College.
8. Sudman, S. in Blair, E. (1998). *Marketing Research: A Problem Solving Approach*. Boston: Irwin/McGraw Hill.
9. Šauperl, F. (2009) *Podjetništvo*. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
10. Škof, B., Ivanjko, Š., Štraus, S. in Vukovič, K. (2003): *Prenos dejavnosti in preoblikovanje samostojnega podjetnika posameznika v gospodarsko družbo*. Maribor: Gospodarska zbornica Slovenije.
11. Vidic, F. (2002). *Tržne raziskave*. Ljubljana: Gea College.

11 PRILOGE

11.1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Cvetko Pernek, študent Višje strokovne šole Academia v Mariboru. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom **RAZISKAVA TRGA IN POSLOVNI NAČRT PODJETJA MPC KOM d. o. o.**

V ta namen bi vas prosil za sodelovanje v kratki raziskavi, s pomočjo katere bom pridobil podatke za nalogo. Reševanje vam bo vzelo največ 10 minut časa, za kar se vam vnaprej zahvaljujem.

Vprašalnik je anonimen, vsi podatki bodo uporabljeni izključno za namen diplomske naloge.

Za dodatna vprašanja sem na voljo na: cveto.pernek@gmail.com.

1. Katerega izmed spodaj naštetih načinov ogrevanja (oziroma energetskih virov) uporabljate v vašem gospodinjstvu (obkrožite)?

- a) Zemeljski plin
- b) Kurilno olje
- c) Trda goriva (na primer premog ali drva)
- d) Toplotna črpalka
- e) Lesna biomasa/peleti
- f) Električna
- g) Drugo: _____

2. Če bi se odločali za nakup ogrevalnega sistema danes, kako verjetno bi se odločili za:

1 - sploh ni verjetno	2 - malo verjetno	3 - srednje verjetno	4 - precej verjetno	5 - zelo verjetno		
ZEMELJSKI PLIN		1	2	3	4	5
KURILNO OLJE		1	2	3	4	5
TRDA GORIVA		1	2	3	4	5
TOPLOTNA ČRPALKA		1	2	3	4	5
LESNA BIOMASA/PELETI		1	2	3	4	5
ELEKTRIKA		1	2	3	4	5
DRUGO		1	2	3	4	5

3. Na lestvici od 1 do 5 označite, kako pomembni so naslednji dejavniki pri odločitvi za način ogrevanja, če bi se zanj odločali danes:

1 - sploh ni pomembno	2 - malo pomembno	3 - srednje pomembno	4 - precej pomembno	5 - zelo pomembno		
Začetni stroški naložbe		1	2	3	4	5
Sprotni stroški ogrevanja		1	2	3	4	5
Udobje (samodejno delovanje sistema)		1	2	3	4	5
Ekološka naravnost - skrb za okolje (nizki izpusti CO2)		1	2	3	4	5
Izkoriščanje obnovljivih virov energije (npr. sonca, lesne biomase ...)		1	2	3	4	5
Priporočilo prijateljev/znancev		1	2	3	4	5
Pretekle lastne izkušnje z določenim sistemom ogrevanja		1	2	3	4	5

4. Ali bi lahko rekli, da poznate sistem ogrevanja s toplotno črpalko (obkrožite)?

1 - sploh ne poznam	2 - ne poznam	3 - srednje poznam	4 - poznam	5 - zelo dobro poznam
---------------------	---------------	--------------------	------------	-----------------------

5. Ali ga uporabljate v vašem gospodinjstvu?

- a) DA
- b) NE

6. Spodaj je naštetih nekaj PREDNOSTI ogrevanja s toplotno črpalko. Izberite DVE, ki se vam zdita najbolj pomembni (obkrožite):

- a. nizki stroški sprotnega ogrevanja
- b. nizki izpusti CO₂
- c. možnost državne subvencije
- d. relativno malo dela (samodejno delovanje)
- e. izkoriščanje obnovljivih virov energije

Vidite še kakšno? _____

7. Spodaj je naštetih nekaj SLABOSTI ogrevanja s toplotno črpalko. Izberite DVE, ki se vam zdita najbolj pomembni (obkrožite):

- a. visoki stroški začetne investicije
- b. nekateri modeli zahtevajo zapletena zemeljska dela
- c. premalo informacij o prednostih
- d. delovanje črpalke je vezano na elektriko
- e. zapleteni birokratski postopki za pridobivanje soglasij

Vidite še kakšno? _____

8. Spodaj je naštetih nekaj znamk toplotnih črpalk (urejene so po abecednem redu). Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri jo poznate:

1 - sploh ne poznam	2 - malo poznam	3 - srednje poznam	4 - precej poznam	5 - zelo dobro poznam		
COOLWEX		1	2	3	4	5
DAIKIN		1	2	3	4	5
TERMOTEHN IKA		1	2	3	4	5

mitsubishi	1	2	3	4	5
hitachi	1	2	3	4	5
gorenje	1	2	3	4	5
fujitsu	1	2	3	4	5

9. Izmed spodnjih znamk toplotnih črpalk označite, kako verjetno bi se odločili za njen nakup, če bi se odločali danes?

1 - sploh ni verjetno	2 - malo verjetno	3 - srednje verjetno	4 - precej verjetno	5 - zelo verjetno		
COOLWEX		1	2	3	4	5
DAIKIN		1	2	3	4	5
TERMOTEHNIKA		1	2	3	4	5
mitsubishi		1	2	3	4	5
hitachi		1	2	3	4	5
gorenje		1	2	3	4	5
fujitsu		1	2	3	4	5

10. Kje bi iskali informacije o različnih ogrevalnih sistemih, če bi se odločali za nakup danes (obkrožite)?

- | | |
|---|--|
| a. na spletu | d. na sejnih |
| b. pri prijateljih in znancih | e. v strokovnih revijah in drugih publikacijah |
| c. direktno pri podjetjih (prodajalcih, distributerjih) | f. drugo: _____ |

11. Koliko sredstev ste pripravljeni nameniti za ureditev sistema ogrevanja?

- Od 2.000 do 5.000 EUR
- Od 5.000 do 10.000 EUR
- Od 10.000 do 15.000 EUR

12. V kolikšnem času načrtujete urejanje ogrevalnega sistema?

- Še letos ali prihodnje leto.
- V dveh do treh letih.
- V treh do štirih letih.
- Po petih letih.
- Ne načrtujem novitet.

13. Ali potrebujete svetovalne storitve za odločanje o vrsti ogrevalnega sistema?

- Da
- Ne

14. Ali bi se odločili za izvajalca, ki šele vstopa na trg in želi izvesti referenčne sisteme ogrevanja?

- a. Da
- b. Ne

15. Podatki o anketirancu

STAROST:

- do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- od 46 do 55 let
- nad 56 let

SPOL:

- ženski
- moški

EKONOMSKI STATUS (označite mesečni skupni prihodek v vašem gospodinjstvu):

- manj kot 1.000 €
- od 1.000 do 1.500 €
- od 1.500 do 2.000 €
- od 2.000 do 2.500 €
- nad 2.500 €

STOPNJA IZOBRAZBE:

- osnovna ali poklicna šola
- srednješolska izobrazba
- višješolska in visoko strokovna izobrazba
- univerzitetna izobrazba
- podiplomska izobrazba (magisterij, doktorat)

STATUS:

- dijak, študent
- zaposlen
- brezposeln
- upokojen
- samostojni podjetnik
- drugo _____

KDO PRETEŽNO ODLOČA O VEČJIH NAKUPIH V VAŠEM GOSPODINJSTVU?

- jaz
- nekdo drug
- odločamo skupaj

Hvala za sodelovanje!

11.2 Finančne tabele

Tabela 31: Načrt stroškov

	v EUR			
Vrsta stroškov	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
A. SPREMENLJIVI STROŠKI				
1. Nabavna vrednost materiala	220.740,0	233.984,0	260.473,0	275.925,0
2. Nabavna vrednost blaga				
3. Stroški proizvodnih storitev				
4. Stroški zalog				
5. Spremenljivi del plač - bruto				
6. Pogodbena ali avtorska dela				
Skupaj spremenljivi stroški	220.740,0	233.984,0	260.473,0	275.925,0
B. STALNI STROŠKI				
1. Stalni del plač - bruto	25.488,0	25.488,0	46.837,0	46.837,0
2. Davki in prispevki na plače in pog.dela	4.052,6	4.052,6	7.447,1	7.447,1
3. Režijske tuje storitve	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
4. Režijski material in drobn inventar	600,0	600,0	600,0	600,0
5. Amortizacija	2.370,0	2.370,0	4.370,0	4.370,0
6. Stroški zakupa				
7. Energija in PTT	2.640,0	2.640,0	2.640,0	2.640,0
8. Najemnina				
9. Reklama	3.000,0	4.000,0	4.000,0	4.000,0
10. Zavarovanje	600,0	600,0	600,0	600,0
11. Drugi stroški	3.209,4	2.210,0	3.420,0	3.120,0
v tem : - potni stroški	749,4			
- prehrana	960,0	960,00	1.920,0	1.920,0
- regres	500,0	500,0	1.000,0	1.000,0
- ostalo	1.000,0	750,0	500,0	200,0
Skupaj stalni stroški	43.160,0	43.160,6	71.114,1	70.814,1
C. ODHODKI FINANCIRANJA				
1. Obresti dolgoročnih kreditov				
2. Obresti kratkoročnih kreditov				
Skupaj odhodki financiranja	0,0	0,0	0,0	0,0
D. IZREDNI ODHODKI				

E. SKUPNI STROŠKI	263.900,0	277.144,6	331.587,1	346.739,1
--------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Vir: Lasten

Tabela 32: Načrt izkaza poslovnega izida

	v EUR			
Postavka	leto	leto	leto	leto
	1	2	3	4
1. PRIHODKI	308.200,0	326.692,0	363.676,0	385.250,0
1.1. Prihodki od prodaje	308.200,0	326.692,0	363.676,0	385.250,0
1.2. Prihodki od financiranja				
1.3. Izredni prihodki				
2. ODHODKI	263.900,0	277.144,6	331.587,1	346.739,1
2.1. Stroški začetnih zalog				
2.2. Stroški končnih zalog				
2.3. Stroški nakupa materiala	220.740,0	233.984,0	260.473,0	275.925,0
2.4. Nabavna vrednost blaga	0,0	0,0	0,0	0,0
2.5. Stroški storitev	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
2.6. Amortizacija	2.370,0	2.370,0	4.370,0	4.370,0
2.7. Plače bruto	25.488,0	25.488,0	46.837,0	46.837,0
2.8. Davki in prispevki	4.052,6	4.052,6	7.447,1	7.447,1
2.9. Ostali stroški poslovanja	10.049,4	10.050,0	11.260,0	10.960,0
2.10. Odhodki od financiranja	0,0	0,0	0,0	0,0
2.11. Izredni odhodki				
2.12. Pokritje izgube prejšnjih let				
3.DOBİČEK PRED OBDAVČENJEM	44.300,0	49.547,4	32.088,9	38.510,9
4. DAVEK OD DOBIČKA	11.075,0	12.386,9	8.022,2	9.627,7
5. ČISTI DOBIČEK	33.225,0	37.160,6	24.066,7	28.883,2
6. SREDSTVA ZA REPRODUKCIJO	35.595,0	39.530,6	28.436,7	33.253,2
(2.6 + 5)				

Vir: Lasten

Tabela 33: Kazalci uspešnosti

Kazalec	Enačba	leto	leto	leto	leto
		1	2	3	4
	prihodki(1)				
GOSPODARNOST	-----	1,17	1,18	1,10	1,11
	odhodki(2)				
	dobiček(3)				
DONOSNOST PRIH.----- x 100		14,37	15,17	8,82	10,00
	prihodki(1)				

Vir: Lasten

Tabela 34: Načrt izkaza denarnega toka

				v EUR
Postavka	leto	leto	leto	leto
	1	2	3	4
1. ZAČETNI ZNESEK GOTOVINE	0,0	34.820,0	75.162,4	89.234,5
2. VPLAČILA	308.200,0	326.692,0	363.676,0	385.250,0
2.1. Prejemki od prodaje	308.200,0	326.692,0	363.676,0	385.250,0
2.2. Prejemki izrednih prihodkov				
2.3. Prejemki in financiranja				
2.4. Subvencije				
2.5. Druga vplačila				
3. IZPLAČILA	273.380,0	286.349,6	349.603,9	350.391,3
3.1. Nakup opreme	11.850,0	500,0	10.000,0	
3.2. Vlaganja v zgradbe				
3.3. Nakup materiala in blaga	220.740,0	233.984,0	260.473,0	275.925,0
3.4. Plačilo kooperacije in storitev	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
3.5. Plače in prispevki	29.540,6	29.540,6	54.284,1	54.284,1
3.6. Stroški poslovanja	10.049,4	10.050,0	11.260,0	10.960,0
3.7. Anuitete in obresti				
3.8. Davek na dobiček		11.075,0	12.386,9	8.022,2
3.9. Druga izplačila				
4. KONČNI ZNESEK GOTOVINE	34.820,0	75.162,4	89.234,5	124.093,2

Vir: Lasten

Tabela 35: Prak rentabilnosti

vrsta izračuna	enačba	leto	leto	leto	leto
		1	2	3	4
	stalni stroški				
1. Količinski (v kom) -----					
	pc/ep - ss/ep				
	stalni stroški				
2. Vrednosti (v %) ----- x 100		49,35	46,56	68,91	64,77
	prihod.-sprem.str.				
	stalni stroški				
3. Prag pokritja ----- x 100		14,00	13,21	19,55	18,38
	stalnih str.(v%) prihodki				

Vir: Lasten

Tabela 36: Načrt izkaza stanja

	per. 31. 12.	per. 31. 12.	per. 31. 12.	per. 31. 12.
	1	2	3	4
PREMOŽENJE (aktiva)				
A. STALNO PREMOŽENJE	13.850,0	1.200,0	4.500,0	11.200,0
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva				
(patenti, licence, zagonski stroški)				
2. Opredmetena osnovna sredstva	13.850,0	1.200,0	4.500,0	11.200,0
(zemljišče, zgradbe, stroji, oprema)				
3. Dolgoročne finančne naložbe				
(delnice, obveznice)				
B. GIBLJIVO PREMOŽENJE	4.500,0	0,0	4.500,0	0,0
1. Zaloge (materiala, proizvodov, blaga)				
2. Dolgoročne terjatve (dana posojila)				
3. Kratkoročne terjatve (kupci)				
4. Kratkoročne finančne naložbe				
5. Denar in vrednostni papirji	4.500,0		4.500,0	
6. Aktivne časovne razmejitve				

C. SKUPAJ PREMOŽENJE	18.350,0	1.200,0	9.000,0	11.200,0
D. ZUNAJ BILANČNO PREMOŽENJE (LEASING)				
VIRI PREMOŽENJA (pasiva)				
A. TRAJNI VIRI PREMOŽENJA	13.050,0	1.200,0	4.500,0	11.200,0
1. Osnovni kapital	13.050,0	1.200,0	4.500,0	11.200,0
2. Revalorizacijske rezerve				
3. Nerazporejeni dobiček				
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE				
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (dolgoročni krediti)				
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI (dobavitelji, predujmi, kratkoročni krediti)	5.300,0		4.500,0	
E. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE				
F. SKUPAJ VIRI PREMOŽENJA	18.350,0	1.200,0	9.000,0	11.200,0
G. ZUNAJ BILANČNI VIRI PREMOŽENJA				

Vir: Lasten