

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA
MARIBOR

Diplomsko delo
**POSLOVNI NAČRT PODJETJA
OGRAJE IN, d. o. o.**

Kandidat: Božo Simonič
Vrsta študija: Študent izrednega študija
Številka indeksa: 11190260184
Študijski program: Ekonomija
Mentorica: Mag. Vida Perko

Maribor, 2015

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Božo Simonič, študent VSS Academia z vpisno št. 11190260184, sem avtor diplomskega dela z naslovom: Poslovni načrt podjetja Ograje in, d. o. o., ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Vide Perko.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena projektna 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.

Spodnji Duplek, november 2015

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Vidi Perko, univ. dipl. ekon. za vso strokovno pomoč, usmerjanje, spodbudo in potrpljenje z mano.

Zahvalil bi se predavateljem na Višji strokovni šoli Academia, da so mi posredovali svoje znanje, ki mi bo popotnica za nadaljevanje poti.

Zahvala gre tudi mag. Mirjana Ivanuša – Bezjak za vse koristne napotke.

Hvala ZPIZ-u, da mi je omogočil študij.

Prav tako hvala lektorici Ireni Žunko.

Zahvaljujem se družini za spodbujanje, še posebej moji Dei.

POVZETEK

Diplomsko delo smo zasnovali tako, da na začetku predstavimo teorijo o poslovnem načrtu. Želeli smo predstaviti pomen, ki ga ima poslovni načrt pri raziskovanju poslovne ideje, vpliv, ki ga ima na odločanje v podjetju, kdo pripravi in izdelava poslovni načrt, komu je namenjen. Predstavili smo tudi pravila pri izdelavi poslovnega načrta in njegove sestavine.

V nadaljevanju diplomske naloge smo predstavili poslovni načrt podjetja OGRAJE IN, d. o. o. Namen praktičnega dela je bil, da med raziskovanjem in razvijanjem poslovne ideje o ustanovitvi podjetja, ki bi se ukvarjalo s proizvodnjo ograjnih sistemov, le-to potrdimo ali zavržemo.

Podjetje bi imelo tri redno zaposlene in bi se ukvarjalo s proizvodnjo ograjnih sistemov iz eloksiranega aluminija, katere linija proizvodov bi se imenovala AL LINE, in iz inox jekla, katere linija bi bila FER LINE. Med raziskavo trga smo hoteli poiskati končno skupino kupcev in preveriti, kako močna bi bila konkurenca na ciljnim trgu podjetja. Za podjetje smo izdelali SWOT-analizo in predstavili načrt trženja za obe liniji proizvodov. Poslovanje podjetja smo preverjali s finančnimi izračuni in projekcijami, s katerimi smo hoteli potrditi, da bi podjetje poslovalo rentabilno.

Rdečo nit diplomskega dela, razen tega, da raziščemo in razvijemo poslovno idejo za podjetje OGRAJE IN, d. o. o., je predstavljalo, da v diplomskem delu posredno ali neposredno potrdimo ali ovržemo pet trditev, ki smo jih zapisali v uvodu. Odgovore oz. ugotovitve na te trditve smo podali v zaključku diplomske naloge.

Ključne besede: poslovni načrt, poslovna ideja, raziskovanje, načrtovanje, odločitve, ograjni sistemi, eloksiran aluminij, kupci.

ABSTRACT

BUSINESS PLAN OF THE COMPANY OGRAJE IN Ltd.

The first part of the graduation thesis presents the theory behind the business plan. The thesis would like to present the meaning the business plan has in researching the business idea, the influence it has on decision making in the company, who prepares and creates the business plan, and whom it is for. It also presents the rules in making the business plan and its components.

This is followed by the presentation of the business plan of the company OGRAJE IN Ltd. The purpose of the practical part was to use the research and development of the business idea of establishing a company which would produce railing systems to confirm or refute it.

The company would have three permanently employed workers and would engage in the production of railing systems made of anodised aluminium, the product line would be called AL LINE, and of stainless steel called FER LINE. The intention of the market research was to find the end consumer group and test how strong the competition would be on the target market. We made a SWOT analysis for the company and presented the marketing plan for both lines of products. The business of the company was tested with financial calculations and projections with which we wanted to verify that the company could do business profitably.

The common idea of the graduation thesis is exploring and developing the business idea for the company OGRAJE IN Ltd. as well as directly or indirectly confirming or refuting the five statements which were written in the introduction. Answers and findings are stated in the conclusion of the graduation thesis.

Key words: business plan, business idea, research, planning, decisions, railing systems, anodised aluminium, customers.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	10
1.1	Opis področja in opredelitev problema	10
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela	10
1.2.1	Namen.....	10
1.2.2	Cilji	11
1.2.3	Osnovne trditve	11
1.3	Predpostavke in omejitve	11
1.3.1	Predpostavke.....	11
1.3.2	Omejitve	12
1.4	Uporabljene metode raziskovanja	12
2	POSLOVNI NAČRT	13
2.1	Zakaj je potreben poslovni načrt?	14
2.2	Komu je poslovni načrt namenjen?	15
2.3	Kdo pripravi in izdela poslovni načrt?	16
2.4	V katerih primerih se pripravi poslovni načrt?.....	16
2.5	Pravila pri pripravi poslovnega načrta	17
2.6	Sestavine poslovnega načrta.....	18
2.7	Proces načrtovanja in vpliv na odločanje	20
2.8	Mnenja hitrorastočih slovenskih podjetij	21
3	POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA	23
3.1	Kratka predstavitev podjetja.....	23
3.2	Zakaj nam ograjni sistemi predstavljajo poslovno priložnost.....	23
3.3	Vstop na trg in konkurenčne prednosti podjetja.....	23
3.4	Ciljni trgi, glavne skupine kupcev, obseg in rast tržnih segmentov	24
3.5	Pričakovana vrednost prodaje	24
3.6	Predstavitev podjetnika in sodelavcev	25
3.7	Pridobivanje finančnih sredstev in namen uporabe teh sredstev.....	25
4	TRŽIŠČE, PANOGA, RAZVOJNE MOŽNOSTI.....	26
4.1	Stanje v panogi in napovedi za naslednja leta.....	26
4.2	Trendi v naši dejavnosti	27
4.3	Novi proizvodi.....	28
4.4	Zunanji dejavniki poslovanja	28
5	PODJETJE IN NJEGOVI PROIZVODI	30
5.1	Ustanovitev podjetja in začetek dejavnosti	30
5.2	Ime, sedež in pravno organizacijska oblika podjetja.....	30
5.3	Poslovno področje delovanja podjetja, panoga	30
5.4	Vrednote, poslanstvo, cilji in vizija podjetja.....	30
5.5	Podroben opis proizvoda	31
5.5.1	Zakaj ravno izdelki iz AL. LINE linije?	32
5.5.2	Zakaj ravno izdelki iz FER LINE linije?	32
5.5.3	Logotip in slogan podjetja	32
5.6	Katera skupina bodo naši ciljni kupci?	33
5.7	Možnosti nadaljnjega razvoja in širitve podjetja.....	33
6	TRŽNE RAZISKAVE	34

6.1	Kupci	34
6.1.1	Spletna raziskava	34
6.1.2	Raziskava za fizične osebe	34
6.1.3	Rezultati ankete	35
6.1.4	Raziskava za pravne osebe	36
6.1.5	Sklepne ugotovitve iz raziskav kupcev	36
6.2	Dobavitelji.....	36
6.3	Konkurenti.....	38
7	NAČRT TRŽENJA.....	40
7.1	SWOT-analiza.....	40
7.1.1	Notranji dejavniki	40
7.1.2	Zunanji dejavniki	40
7.1.3	Povzetek SWOT-analize.....	41
7.1.4	Periodične SWOT-analize	42
7.2	Cilji podjetja.....	42
7.2.1	Kratkoročni cilji podjetja.....	42
7.2.2	Dolgoročni cilji podjetja.....	42
7.3	Strategije podjetja.....	43
7.3.1	Poslovna strategija	43
7.3.2	Poslovnik kakovosti.....	44
7.3.3	Trženjska strategija podjetja.....	45
7.3.4	Segmenti ciljnih kupcev	46
7.3.5	Trženjski splet za naše izdelke	46
7.3.5.1	Izdelek.....	46
7.3.5.2	Cena	47
7.3.5.3	Distribucija.....	48
7.3.5.4	Tržno komuniciranje	49
8	MANAGEMENT, ORGANIZACIJA IN LASTNIŠTVO PODJETJA.....	52
8.1	Vodstvo podjetja in zaposleni	52
8.2	Glavna shema organiziranosti in hierarhije v podjetju.....	52
8.3	Nagrajevanje.....	52
8.4	Lastništvo podjetja	53
8.5	Zunanji sodelavci	53
9	EKONOMIKA POSLOVANJA	54
9.1	Načrt prodaje	54
9.1.1	Količinski načrt prodaje.....	54
9.1.2	Vrednostni načrt prodaje	54
9.2	Načrt nabave.....	55
9.3	Nakup osnovnih sredstev – amortizacija.....	55
9.4	Zaposlovanje delavcev in stroški dela.....	56
9.5	Stroški poslovanja	57
9.6	Izkaz poslovnega izida	58
9.7	Denarni tok.....	59
9.8	Kazalniki uspešnosti.....	59
9.8.1	Kazalniki uspešnosti za pesimistično varianto	60
9.8.2	Kazalniki uspešnosti za optimistično varianto	60
9.9	Grafične predstavitve	61
9.9.1	Grafikon uspešnosti poslovanja.....	61

9.9.2	Grafikon stroškov poslovanja.....	62
9.9.3	Grafikon nabave blaga in prihodkov	62
9.10	Komentar k finančnemu poslovanju	63
10	KRITIČNA TVEGANJA IN UKREPI	64
11	TERMINSKI NAČRT	66
12	PREDVIDENA ZAGOTOVITEV SREDSTEV ZA POSLOVANJE PODJETJA ...	67
12.1	Načrtovane potrebe oz. naložbe za zagon podjetja	67
12.2	Viri finančnih sredstev	67
13	ZAKLJUČEK.....	68
14	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	70
14.1	Literatura.....	70
14.2	Viri	70
14.3	Spletni viri.....	70
15	PRILOGE	73
15.1	Priloga 1: Anketni vprašalnik	74
15.2	Priloga 2: Grafični prikaz statistične obdelave odgovorov	76

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Indeksi industrijske proizvodnje, SLO., januar 2015	27
Tabela 2:	Dobavitelji podjetja	37
Tabela 3:	Prednosti in slabosti konkurentov	38
Tabela 4:	Količinski načrt prodaje	54
Tabela 5:	Vrednostni načrt prodaje	55
Tabela 6:	Vrednostni načrt nabave	55
Tabela 7:	Osnovna sredstva.....	56
Tabela 8:	Amortizacija osnovnih sredstev.....	56
Tabela 9:	Načrt zaposlovanja in skupne bruto 2 plače	56
Tabela 10:	Stroški poslovanja podjetja.....	57
Tabela 11:	Načrtovani poslovni izid.....	58
Tabela 12:	Denarni tok	59
Tabela 13:	Kazalniki uspešnosti	59
Tabela 14:	Kazalniki uspešnosti za pesimistično varianto	60
Tabela 15:	Kazalniki uspešnosti za optimistično varianto	61
Tabela 16:	Terminski načrt izvedbe	66

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1:	Indeksi industrijske proizvodnje, SLO, januar 2010–januar 2015.....	26
Grafikon 2:	Grafikon uspešnosti poslovanja	61
Grafikon 3:	Grafikon stroškov poslovanja	62
Grafikon 4:	Grafikon prihodkov in nabave blaga.....	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Logotip podjetja	32
---------------------------------	----

KAZALO SHEM

Shema 1: Glavna shema organiziranosti in hierarhije	52
---	----

1 UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev problema

V diplomskem delu je predstavljen poslovni načrt podjetja OGRAJE IN, d. o. o., ki vključuje predvideni finančni načrt za štiriletno obdobje. Sestavljeno je iz teoretičnega in praktičnega dela:

- V teoretičnem delu preučujemo pomen poslovnega načrta za podjetja in podjetnike. Zanimal nas je vpliv poslovnega načrta na preverjanje poslovne ideje in vpliv na odločitve v podjetju. Predstavili smo tudi: zakaj je potreben, komu je namenjen, kdo in v katerih primerih ga pripravi, kaj vsebuje itd.
- V praktičnem delu je izdelan poslovni načrt podjetja OGRAJE IN, d. o. o., z vsemi potrebnimi sestavinami poslovnega načrta. Največji poudarek bo namenjen poglavjem Tržne raziskave, Načrt trženja in Ekonomika poslovanja.

Podjetje OGRAJE IN, d. o. o., bo novo ustanovljeno namišljeno podjetje s tremi zaposlenimi, ki bo izdelovalo ograjne sisteme iz inox jekla in iz eloksiranega aluminija. Želeli smo raziskati ali na trgu obstajajo potrebe po izdelkih takšne vrste, na podlagi raziskav ter analiz podatkov razviti poslovno idejo in izdelati poslovni načrt, ki bo služil kot opora podjetniku ter podjetju pri njegovem poslovanju.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

1.2.1 Namen

V diplomskem delu želimo izdelati dober poslovni načrt za novoustanovljeno podjetje OGRAJE IN, d. o. o. Izvedeti hočemo, ali bi na trgu obstajalo dovolj zanimanja za podjetje in njegove izdelke, kakšen bi moral biti načrt trženja in kakšno bi morale biti finančno poslovanje, da bi podjetju omogočilo obstoj na trgu in njegovo rast.

Prav tako želimo predstaviti argumente, zakaj je dober poslovni načrt zelo pomemben in potreben dokument v podjetju.

Avtor diplomskega dela sem dolga leta vodil podjetje (ne v isti panogi) z dvema zaposlenima, v katerem zapisan poslovni načrt ni obstajal. Zato mi je diplomsko delo planiranja in izdelave poslovnega načrta predstavljalo izziv za ustvarjanje nečesa, česar v podjetju nismo imeli in tudi nismo vedeli, čemu služi oz. bi lahko bilo koristno.

1.2.2 Cilji

Pri diplomskem delu smo si zastavili naslednje cilje:

- raziskati in skozi poslovni načrt razvijati poslovno idejo in na koncu ugotoviti, ali nam ustanovitev podjetja, ki se bo ukvarjalo z izdelavo ograjnih sistemov, predstavlja poslovno priložnost, ki jo velja izkoristiti,
- uporabiti nova znanja, pridobljena z izobraževanjem na VSŠ Academia,
- izpopolniti veščine pridobivanja, preučevanja in uporaba ustrezne literature,
- izdelati ustrezen načrt trženja za novoustanovljeno podjetje,
- z realnimi finančnimi izračuni in projekcijami prikazati pričakovane poslovne rezultate za obdobje prvih štirih let delovanja,
- uporabiti in v poslovni načrt ustrezno zapisati znanja, ki so bila predhodno pridobljena pri vodenju lastnega podjetja.

1.2.3 Osnovne trditve

Osnovne trditve, ki smo jih v diplomski nalogi želeli potrditi, so:

- poslovni načrt je koristno orodje pri načrtovanju nove poslovne priložnosti,
- finančni izračuni s kazalniki poslovanja podjetja so pomemben kazalnik uspešnosti načrtovane poslovne ideje,
- kvalitetno pripravljen poslovni načrt je osnova za sprejemanje odločitev v podjetju,
- SWOT-analiza in njene periodične ponovitve so pomembno orodje strateške analize ter so osnova za prilagajanje poslovne in trženske strategije podjetja,
- poslovni načrt je treba nenehoma spremljati, razvijati, nadgrajevati in posodabljeni.

1.3 Predpostavke in omejitve

1.3.1 Predpostavke

Predpostavljamo, da:

- se razmere na trgu (v štiriletnem obdobju) ne bodo bistveno spremenile, kar pomeni, da se bo nadaljevala sedanja gospodarska rast z indeksom vsaj okrog 102,
- smo vzeli v obzir kar največ koristnih informacij, jih pravilno obdelali in uporabili v poslovnem načrtu,
- smo znali pravilno oceniti prihodnje stanje, v katerem bi se podjetje nahajalo ter realno izvedli finančne izračune in projekcije.

1.3.2 Omejitve

Omejitve, s katerimi smo se srečali pri izdelavi diplomskega dela, so naslednje:

- izdelava ograjnih sistemov je za nas novo področje, saj imamo do zdaj izkušnje s področja ukvarjanja s storitvami prevoznitva,
- nemogoče je predvideti vse dejavnike, ki bodo v prihodnosti vplivali na poslovanje podjetja,
- razmeroma omejen dostop do posameznih informacij, tudi do podatkov konkurenčnih ponudnikov, predvsem o tehnologiji izdelave produkta, kar je razumljivo.

1.4 Uporabljene metode raziskovanja

Pri raziskovalnih metodah smo uporabili naslednje prijeme:

- Kar največ koristnih informacij smo skušali pridobiti s pomočjo »desk research« iz obstoječih podatkov na spletu. Uporabnost teh podatkov smo zagotovili z induktivno (sklepanje iz različnih podatkov) in deduktivno metodo (s pomočjo splošnih podatkov naredimo posamične sklepe) ter z metodo kompilacije (povzemamo sklepe različnih avtorjev).
- Pripravili smo anketni vprašalnik za spoznavanje potreb in želja anketirancev po ograjnih sistemih iz eloksiranega aluminija in inox jekla. Odgovore na vprašalnik smo statistično obdelali in analizirali.
- Izvedli smo SWOT-analizo, s pomočjo katere smo spoznali zunanje in notranje dejavnike, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja.
- Veliko podatkov smo lahko našli v arhivu podjetja, ki ga je avtor diplomskega dela vodil do pred kratkim. Podjetje je bilo primerljivo (dva zaposlena) podjetju OGRAJE IN, d. o. o. Za samo uporabnost teh podatkov bomo uporabili primerjalno analizo, sklepali smo s pomočjo podatkov iz poslovanja prejšnjega podjetja.
- Opravili smo zbiranje podatkov s telefonskimi pogovori, predvsem pri konkurenčnih ponudnikih ter pri morebitnih dobaviteljih. Uporabnost teh podatkov smo zagotovili s pomočjo metodo ocenjevanja.

2 POSLOVNI NAČRT

Verjetno je vsak od nas skozi življenjske izkušnje že ugotovil, da je vsako malo bolj obsežno stvar treba načrtovati, da bi se izognili neljubim posledicam, ki po navadi nastanejo, če se zadeve lotimo stihijsko in površno. V življenju smo tudi ugotovili, da je veliko bolje, če imamo načrtovane zadeve napisane, kot da jih poizkušamo brezupno priklicati iz spomina, ko jih potrebujemo. Ni čudno, da velja stari rek: Pametni pišejo.

Vemo že, da je treba, ko načrtujemo, zadeve zapisati. Zakaj to navajamo? Zato, ker to še veliko bolj velja pri tako kompleksni stvari, kot je posel, kjer obstaja množica različnih dejavnikov, ki jih je treba zastaviti in opredeliti tako, da bo zadeva (poslovanje) potekala tako, kot mora.

Če povežemo glavne tri besede, o katerih smo pisali v tem poglavju (načrtovanje, zapisovanje ter poslovanje), pridemo do magičnih besed: dokumentiran poslovni načrt.

Na kratko bi poslovni načrt lahko opisali kot dokument, ki ga zasnuje podjetnik in vsebuje vse, kar je pomembno pri začetku in nadaljevanju poslovne poti. Različni avtorji različno opišejo namembnost poslovnega načrta, vendar je pri vseh pomen približno enak.

Tako je na spletni strani Zavod mladi podjetnik (2015) zapisano: »Poslovni načrt je eden izmed prvih dokumentov, ki bi se mu moral posvetiti vsak, ki razmišlja o vstopu v podjetništvo. Gre za neke vrste zemljevid, ki nas usmerja pri poslovanju podjetja ter nam pomaga, da pravočasno odkrijemo morebitne pomanjkljivosti pri naši podjetniški ideji« (<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/poslovni-nacrt>).

Poslovni načrt bi torej moral biti osnova za podjetnika, ki šele vstopa v podjetništvo in preverja svojo poslovno idejo. Vendar pa poslovni načrt ni namenjen le vstopu v svet poslovanja. Kregar (2011, str. 55) navaja, da bi poslovni načrt lahko opredelili kot pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu v podjetju, ter usmeritve, kako namerava te cilje doseči.

Iz navedenega ugotovimo, da poslovni načrt ni pomemben le za raziskovanje poslovne ideje in posledično udejanjanju poslovne priložnosti z ustanovitvijo podjetja. Pomemben je tako za mlada podjetja, ki hočejo izkoristiti poslovno priložnost, kot tudi za tista, pri katerih je posel že utečen, ker predstavlja vodilo, ki podaja smernice, kako naj podjetje posluje, da bo doseglo cilje, ki si jih je podjetnik zadal v poslovnem načrtu.

2.1 Zakaj je potreben poslovni načrt?

Zamislili smo si dobro idejo, v kateri vidimo poslovno priložnost. Idejo imamo, ukvarjali se bomo s podjetništvom. Na žalost ne gre tako lahko. V bistvu nam ideja predstavlja le majhen, začetni prvi korak. Treba je narediti še veliko drugega, preden spoznamo, ali nam ta ideja sploh lahko predstavlja poslovno priložnost, ki bi jo lahko razvili v uspešen posel.

»Za začetek podjetniške poti potrebujemo dobro idejo, tim ljudi, ki bodo to idejo izvedli, ter kapital za zagon, rast in razvoj podjetja. Ko govorimo o podjetniški ideji, imamo običajno v mislih že kar sam poslovni načrt. Ideje imamo vsi, nekateri več, drugi manj. Z izjemo nekaterih visokotehnoloških vse te ideje niso vredne nič ali zelo malo. V podjetništvu je veliko bolj pomembna realizacija kot sama ideja. To pomeni osredotočeno delo ob trdni zavezi, da bomo uspeli« (<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/poslovni-nacrt>).

Prvi korak od poslovne ideje do njene realizacije je torej poslovni načrt. Žal pa in hkrati škoda, če smo med njimi, večina ljudi ostane zgolj pri ideji in se preverjanja ideje ter njene realizacije nikoli ne loti. Med drugim ni zanemarljivo dejstvo, da lahko skozi razvijanje poslovno idejo nenehno izboljšujemo in nadgrajujemo ter na koncu pridemo celo do točke, ko spoznamo, da mogoče obeta še veliko več, kot smo o njej mislili na začetku.

Na kratko bi potrebnost poslovnega načrtovanja in koristnost poslovnega načrta lahko zapisali po Vadnjal, Knez in Vidic (2008, str. 31):

- S poslovnim načrtovanjem natančneje spoznate okoliščine poslovanja, iščete prave rešitve za uspeh. Skozi proces priprave pridete do objektivnega, kritičnega, nememotionalnega pogleda na vaš posel.
- Natančneje boste spoznali vaš posel, predvideli potencialne probleme in se lažje izogibali napakam.
- Izdelan poslovni načrt je koristno orodje pri vodenju in kontroli posla. V njem so opredeljene kontrolne točke pri doseganju plana kot tudi predvideni tržni, organizacijski, razvojni in finančni kazalci.
- Ocena potrebnih zagonskih sredstev, finančne projekcije in ocena potrebnih virov predstavljajo temelj za iskanje potrebnih virov za realizacijo posla.
- Z njim komunicirate o vaših zamislih z drugimi. Sistematično napisan načrt vam pomaga pri zagovarjanju vaših stališč ob zastavljenih vprašanjih.

- S pomočjo poslovnega načrta boste spoznali, kaj vse morate vključiti v vaš posel, da ga boste lahko uspešno vodili. S tem boste prihranili denar, čas in povečali učinkovitost.

Glede na vse opisane koristi, ki nam jih kakovosten poslovni načrt lahko predstavlja, bomo seveda za njegovo pripravo in izdelavo potrebovali veliko časa in energije. Pretehtati je namreč potrebno vsako podrobnost in izhajati iz verodostojnih ter realnih podatkov. Tako Rebernik in Rus (20011, str. 3) navajata, da moramo premisliti, kako bo potekal poslovni proces in kako bomo kombinirali različne poslovne funkcije, da bodo ustrezno podpirale odvijanje poslov. Opredeliti moramo vlogo podjetnika v podjetju, domisliti proizvode oziroma storitve, nabavne in prodajne trge, finančne vire itd.

2.2 Komu je poslovni načrt namenjen?

Po Sendelbach (2009, str. 56) mora biti prvi odgovor na zgornje vprašanje: poslovni načrt pripravimo predvsem »zase«. V prvi vrsti je torej poslovni načrt namenjen samemu podjetju in podjetniku ter mu služi kot opora za doseganje ciljev.

Vadnjal, Knez in Vidic (2008, str. 32) navajajo, da je poslovni načrt komunikacijsko orodje z okoljem za izgradnjo socialnih mrež. Pri tem mislimo tako na finančne institucije pa tudi druge deležnike v poslovnem procesu. Po navedenem je poslovni načrt torej namenjen tudi finančnim institucijam za pridobitev posojila, nepovratnih sredstev, vložka, donacije. S pomočjo poslovnega načrta lahko bankam, skladom, vlagateljem in drugim, ki razpolagajo s sredstvi za pospeševanje gospodarstva, lažje in bolj učinkovito predstavimo poslovno priložnost podjetja in njegov potencial.

Po (prav tam) je potrebno s poslovnim načrtom seznaniti tudi druge deležnike podjetja. Pomembno je, da so zaposleni, lastniki in pogodbeni izvajalci dobro seznanjeni s poslovnim načrtom podjetja, torej morajo vedeti, kako želi podjetje poslovati in kako bo poslovalo.

Prav tako je za podjetje koristno, da so s smernicami in vsebino poslovnega načrta seznanjeni tudi ostali deležniki podjetja, ki pomembno vplivajo na njegovo poslovanje. Pri tem mislimo predvsem na ključne dobavitelje in kupce.

Zraven vsega nam poslovni načrt služi tudi kot vodilo pri iskanju in pridobivanju vse potrebne dokumentacije, pomembne za poslovanje, za pridobivanje soglasij na upravnih enotah, za pridobivanje raznih dovoljenj.

2.3 Kdo pripravi in izdelava poslovni načrt?

Najbolje bi bilo, da bi poslovni načrt izdelal kar podjetnik sam. Po Šauperl (2009, str. 40) je on tisti, ki lahko najbolje posreduje svojo poslovno zamisel, oceno tržnih možnosti in obseg poslovanja, naložbene namere in načrt kadra.

Vendar se vsi ne spoznamo na vse, zato je najbolje, da podjetnik pri izdelavi poslovnega načrta vključi strokovnjake za tista področja, ki jih ne obvlada dovolj. Tako lahko po Sendelbach (2009, str. 57) v proces nastajanja poslovnega načrta vključi profesionalne svetovalce, izkušene podjetnike, potencialne investitorje, poslovne angele, računovodje, finančnike, pravnike, tehnologe, tržnike itd.

Kot smo že opisali, je poslovni načrt med drugim namenjen tudi za finančne institucije ter druge zunanje deležnike. Te velikokrat zanima, kdo vse je bil udeležen pri izdelavi poslovnega načrta. Velikokrat so jim na primer podatki, kdo je avtor, kdo so soavtorji, enako pomembni kot sama vsebina poslovnega načrta, ker na njihovi podlagi lažje ocenijo verodostojnost poslovnega načrta. Preprost primer: Spomnimo se, kako včasih sami kot posamezniki kolebamo pri novi naložbi. Komu zaupati, da bomo od izdelka dobili to, kar pričakujemo, ponuja izdelek res vse, kar zagotavlja ponudnik, kako so bili s ponudnikom zadovoljni prijatelji znanci itd.?

Na podoben način ocenjujejo poslovni načrt finančne institucije. Šauperl (2009, str. 40) navaja, da »naj gre za podjetnika, podjetniškega svetovalca ali soudeležence pri nastajanju poslovnega načrta, je mnogokrat pomembno, kakšne so reference avtorjev pri dajalcu finančnih virov; čim boljše so, večje je zaupanje dajalca sredstev v korektnost in realnost poslovnega načrta. Zato se v poslovnem načrtu avtorji in soavtorji zapišejo, v priložo pa je dobro vključiti tudi njihovo referenčno listo«.

2.4 V katerih primerih se pripravi poslovni načrt?

Poslovni načrt se ne izdelava le v namen raziskovanja poslovne ideje in razvijanja poslovne priložnosti. Razlogov za njegovo pripravo je več. Po Vadnjal, Knez, Vidic (2008, str. 32) ga izdelamo kadar:

- želimo preveriti svojo poslovno priložnost,
- ustanoviti podjetje, kjer bomo idejo spravili v življenje,
- potrebujemo dodatni kapital za realizacijo posla,
- nova ideja predstavlja tudi del prestrukturiranja podjetja,

- se želimo pripraviti za rast, združitev ali priključitev več podjetij,
- načrtujemo preobrat v poslovanju,
- želimo deliti poslovno vizijo ...

Razlogov za pripravo poslovnih načrtov je torej več kot dovolj. Seveda za pripravo poslovnih načrtov, namenjenih za različne zgoraj navedene potrebe, poznamo različne oblike, ki jih po Perko (PP Podjetništvo 3, 2015, str. 4) lahko poimenujemo z različnimi imeni, kot so: poslovni načrt, investicijski načrt, razvojni načrt, strateški načrt, operativni načrt, sanacijski načrt idr.

Okvirno bi lahko zaključili, da je priprava poslovnega načrta skoraj nuja pri vseh večjih posegih, ki jih želimo narediti v podjetju.

2.5 Pravila pri pripravi poslovnega načrta

Po Šauperl (2009, str. 39) pri pripravi poslovnega načrta veljajo določena pravila, in sicer:

- obseg poslovnega načrta je od 20 do 40 strani,
- plansko obdobje je od treh do petih let, v večini primerov pa je štiri leta, razen v naložbenih programih, kjer je načrt praviloma naravnan na obdobje vračanja vloška v naložbo,
- poslovni načrt naj bo primerne vsebine, to je take, kot jo zahteva večina ponudnikov finančnih virov,
- poslovni načrt mora biti, razen v analizi dosedanjega poslovanja ter v referencah podjetnika, usmerjen v prihodnost,
- projekcija napovedi in pričakovanih poslovnih rezultatov naj bo čim bolj realna,
- poslovni načrt naj ne vsebuje pretiravanj, in sicer ne navzgor (optimizem in maksimiranje) ne navzdol (pesimizem in minimiziranje),
- v snovanju ponudbe naj bo čim manj raznolikosti poslovanja,
- v poslovnem načrtu naj bosta dokumentirani sestava in kakovost (reference) podjetniške vodstvene skupine,
- poslovni načrt naj bo izdelan tako, da vzbuja bralčevo pozornost (lep zunanji videz, naslovnica z morebitno grafično predstavo predmeta poslovanja, povzetek, poslovni načrt je računalniško oblikovan in slovnično pravilno napisan).

Dodal bi, da po navadi ne beremo tistega, kar nas ne zanima ali kadar je vsebina dolgočasna. Poslovni načrt naj bo napisan tako, da bo bralca pritegnil in ga bo prebral v celoti. Če to iz

časovne omejitve ali drugih razlogov ni mogoče, mora že sam uvod bralca seznaniti z vsemi pomembnimi deli poslovnega načrta. Uvod, ki ga v poslovnem načrtu poimenujemo povzetek, izdelamo ob zaključku priprave dokumenta in ga lahko imenujemo njegov najbolj pomemben del.

Seveda obstaja možnost, da bomo (tako kot pri vseh stvareh) v poslovnem načrtu delali napake. Na spletni strani (<http://xn--poslovninart-xrb.si/tag/podjetniske-napake/>) je navedeno, da obstaja 10 osnovnih napak, ki jih lahko naredimo pri izdelavi poslovnega načrta:

- napačen razlog za pisanje poslovnega načrta,
- pisanje poslovnega načrta na hitro in vse hkrati,
- prenehanje obnavljanja poslovnega načrta,
- skrivanje poslovnega načrta,
- finančni del poslovnega načrta: izdani računi še ne pomenijo dobička,
- preveč nujnih in pomembnih točk v poslovnem načrtu,
- precenjevanje poslovne ideje,
- premalo poudarka na podrobnostih pri pripravi poslovnega načrta,
- preveč podrobnosti v poslovnem načrtu,
- nerealne napovedi v poslovnem načrtu.

Tem in še vsem ostalim tisočim možnim napakam se seveda poizkušamo izogniti in se v največji možni meri držati zgoraj navedenih pravil. Lahko se namreč zgodi, da bo bralec, ki je na primer predstavnik finančne institucije, opazil, da se v našem poslovnem načrtu nekaj ne ujema. Na podlagi te napake se lahko kar hitro zgodi, da bo poslovni načrt izgubil verodostojnost, podjetje pa izgubilo zaupanje finančne ustanove.

2.6 Sestavine poslovnega načrta

Vsak poslovni načrt mora imeti svoja poglavja, ki jih lahko imenujemo tudi sestavine poslovnega načrta. Portal Storitve.si (<http://www.storitev.com/clanki/sestavine-poslovnega-nacrta/>) navaja, da naj dober poslovni načrt vsebuje naslednja poglavja:

1. Povzetek za vodstvo predstavlja poslovni načrt v malem.
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve. V tem poglavju se predstavi poslovno področje podjetja.

3. Tržna raziskava in analiza. Predstavimo proces zbiranja in analiziranja podatkov o kupcih, konkurentih, dobaviteljih in drugih, ki pomembno vplivajo na poslovanje podjetja.
4. Ekonomika poslovanja podjetja predstavlja osnovne finančne izračune in projekcije.
5. Načrt trženja. V tem poglavju opišemo strategijo vstopa na trg, cenovno strategijo, tržno komuniciranje in prodajne poti.
6. Načrt dizajna in razvoja. Opišemo razvoj podjetja in prihodnje naloge, izboljšave in predvidene nove produkte ali storitve.
7. Proizvodni in storitveni načrt. Opredelimo proizvodni proces in odločitve povezane s planiranjem proizvodnje ali storitev.
8. Vodstvena skupina in kadri. Predstavimo vodstvo podjetja in zaposlene, shemo organiziranosti in hierarhije, nagrajevanje, lastništvo podjetja in zunanje sodelavce.
9. Terminski načrt. V tem poglavju določimo glavne naloge, ki jih je treba opraviti za uspeh podjetja, časovne roke, do kdaj je treba naloge narediti in kdo je za njih zadolžen.
10. Kritična tveganja in izzivi. Opredelimo tveganja, ki lahko kritično vplivajo na poslovanje podjetja in posamične ukrepe, da tveganja omilimo ali odpravimo.
11. Finančni načrt. Predstavimo pričakovane finančne izračune in projekcije.
12. Pridobivanje in upravljanje z viri. V poglavju opišemo, kje smo in kje bomo v prihodnje pridobili denarna sredstva ter kako bomo sedaj in kako v prihodnje upravljali z njimi.
13. Preglednice, finančni prikazi in dodatki. Dodatna orodja za lažjo predstavo, razumevanje in dokazovanje napisanega.

Seveda ni obvezno, da se striktno držimo takšnega poimenovanja poglavij in števila le-teh. V Podjetniškem Portalu (<http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt>) je zapisano, da naj bi poslovni načrt vseboval naslednja poglavja:

1. Povzetek poslovnega načrta.
2. Predstavitev proizvoda oz. storitve, podjetja in panoge.
3. Raziskava in analiza trga.
4. Načrt trženja.
5. Kadri in organizacija.
6. Razvoj izdelka ali storitve.
7. Poslovni proces in proizvodni viri.

8. Terminski načrt.
9. Kritična tveganja in problemi.
10. Ekonomika poslovanja.
11. Pridobitev finančnih sredstev.

Nadaljevali smo raziskovanje. Rebernik in Rus (2011, str. 24–42) navajata, da so priporočene obvezne sestavine oz. naslovi poglavij poslovnega načrta naslednji: Povzetek, Panoga, Podjetje in njegovi proizvodi oziroma storitve, Raziskava in analiza trga, Načrt trženja, Človeški viri in organizacija, Razvoj izdelka ali storitve, Poslovni proces in proizvodni viri, Terminski načrt, Kritična tveganja in problemi, Finančni načrt za naslednjih 5 let in Pridobitev finančnih sredstev.

Torej lahko ugotovimo, da so osnovne sestavine ne glede na različne avtorje enake oz. zelo podobne. Pri različnih avtorjih se določena poglavja različno imenujejo, a v bistvu pomenijo skoraj isto. Prav tako lahko nekateri avtorji navedejo večje število poglavij, ker so drugi določene sestavine združili v enem poglavju.

V poslovnem načrtu podjetja OGRAJE IN, d. o. o., ki bo predstavljen v nadaljevanju tega dokumenta, smo po sestavinah izhajali iz priloženega obrazca »Vzorec za pisanje PN«, ki je objavljen v spletni učilnici VŠŠ Academia pri predmetu Podjetništvo.

2.7 Proces načrtovanja in vpliv na odločanje

Res je, da so tudi nekatera velika podjetja nastala brez poslovnega načrta. Verjetno je temu botroval niz srečnih okoliščin ali pa res genialna ideja, vendar je pri teh šlo le za prvi korak. Če se je podjetje hotelo razvijati, je svoj razvoj moralo načrtovati.

Vadnjal, Knez in Vidic (2008, str. 32) navajajo, da čeprav ima podjetje denar, moramo načrtovati, saj bomo le tako lahko uspešno vodili podjetje. Če ne načrtujemo, smo močnejše izpostavljeni napakam in nevarnostim, ki neprestano preže in ogrožajo poslovanje podjetja.

Poglejmo le nekatere nevarnosti, ki lahko nastanejo, če podjetje nima izdelanega poslovnega načrta (prav tam):

- ne poznate postopka kontrole/kakovosti,
- težave povzročajo stroški,
- težave z odnosi s strankami,
- slabi odnosi z dobavitelji,
- nerazjasnjeni odnosi z javnostmi,

- nerazumevanje v managementu,
- nenačrtovano usposabljanje kadrov,
- težave s pridobivanjem financ,
- težave z likvidnostjo,
- napačno razumevanje potreb trga.

Menimo, da je nekaj teh navedb, kaj vse se lahko podjetju zgodi brez poslovnega načrta, dovolj velik razlog, da bo le-ta obstajal v podjetju v obliki dokumenta. Proces načrtovanja nas bo sicer stal živcev, časa in energije. Čeprav v literaturi pogosto zasledimo, da nam bo proces načrtovanja vzel vsaj 200 ur dela, se moramo zavedati, da bo dobro izdelan poslovni načrt bogato poplačal ves trud, ki smo ga vložili vanj.

Antončič idr. (2002) navajajo, da je načrtovanje proces, ki se v poslu nikdar ne konča. Ves čas, ko posel napreduje od prvega zagona do zrelega poslovanja, traja tudi načrtovanje oziroma planiranje. Pri tej navedbi bi dodali, da je treba vedeti, da se zadeve na trgu neprenehoma spreminjajo. Odpirajo se nove priložnosti, zaznavajo se nove nevarnosti. Prav tako lahko v samem podjetju spoznavamo nove prednosti pred konkurenco, ki jih velja izkoristiti. Spoznavamo nove slabosti podjetja, ki jih velja odpraviti ali zmanjšati na minimum. Zato pri poslovnem načrtu ne smemo zaspati na lovorikah, nenehno ga je treba nadgrajevati. To nadgradnjo oz. izboljššan poslovni načrt poizkušamo izvesti vsako leto.

Po drugi strani pa ugotavljamo, da predstavlja dobro pripravljen in kakovosten poslovni načrt osnovo za odločanje v podjetju. To je mogoče razbrati tudi iz trditve v raziskavi, ki jo je objavil Krajnik (2006, str. 256), kjer navaja, da lahko poslovni načrt opredelimo tudi kot podjetniško orodje, ki nam je v pomoč pri obvladovanju notranjih poslovnih procesov za uresničitev poslovne priložnosti. S tem je hotel povedati, da poslovni načrt predstavlja osnovo, s pomočjo katere se je lažje odločati pri urejanju poslovnih procesov v podjetju, da ne pride do odmikov od zastavljenih ciljev. Ta zaključek potrjuje tudi Kovač (2006), ki navaja, da vidi poslovni načrt kot operativno orodje, ki pomaga pri graditvi praktične poslovne dejavnosti oziroma ustanovitvi in upravljanju podjetja ter poslov.

2.8 Mnenja hitrorastočih slovenskih podjetij

V raziskavi, ki jo je objavil Krajnik (2006, str. od 253 do 264) pod naslovom: *Uporaba poslovnega načrta v 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetjih*, lahko razberemo vpliv, ki ga ima uporaba poslovnega načrta na poslovanje hitrorastočih slovenskih podjetij.

Podjetja so razdelili na mala, srednja in velika. Ugotovljeno je bilo, da imajo prav vsa velika podjetja izdelane poslovne načrte. Pri srednjih in malih podjetjih pa jih je le približno polovica že kdaj izdelala poslovni načrt za kakšno svojo poslovno priložnost.

Analiza odgovorov (upoštevali so odgovore tistih podjetij, ki so že izdelala poslovni načrt) je pokazala naslednje rezultate:

- v veliki večini (96,4 %) se strinjajo s trditvijo, da je poslovni načrt koristno orodje pri načrtovanju nove poslovne priložnosti,
- 94,6 % anketiranih podjetij ocenjuje, da bodo tudi v prihodnje izdelovala poslovne načrte za svoje nove poslovne priložnosti,
- 90,9 % podjetij bi izdelavo poslovnega načrta za novo poslovno priložnost priporočilo tudi drugim slovenskim podjetjem,
- dobri dve tretjini (67,3 %) ocenjujeta, da sta se zaradi izdelanih poslovnih načrtov precej izboljšali uspešnost in učinkovitost uresničitve njihovih poslovnih priložnosti,
- slabi dve tretjini (60,0 %) anketiranih podjetij sta med izdelavo poslovnega načrta dodatno nadgradili osnovno podjetniško idejo,
- 40,0 % anketiranih podjetij je zaradi izdelave poslovnega načrta in temeljite preveritve podjetniške ideje opustilo uresničitve katere od prej predvidenih poslovnih priložnosti.

Iz rezultatov raziskave se sklep o pomembnosti poslovnega načrta pri načrtovanju poslovne ideje ponuja kar sam. Če upoštevamo dejstvo, da so bila upoštevana le najuspešnejša slovenska podjetja, ki imajo izdelan poslovni načrt in so v tako velikem odstotku potrdila njegovo pomembnost pri načrtovanju nove poslovne priložnosti, bo trditev vsekakor držala.

Prav tako rezultati raziskave ponujajo naslednje ugotovitve:

- da izdelan poslovni načrt izboljšuje realizacijo poslovne priložnosti,
- da med izdelavo poslovnega načrta lahko nadgradimo prvotno poslovno idejo,
- da lahko z raziskavo poslovne ideje podjetju prihranimo veliko denarja, če smo skozi izdelavo poslovnega načrta ugotovili, da realizacija poslovne priložnosti ne bo dosegla svojih ciljev in je podjetje nov projekt pravočasno, še pred začetkom realizacije, opustilo.

3 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA

3.1 Kratka predstavitev podjetja

Ime podjetja bo OGRAJE IN, d. o. o. Ustanovljeno bo februarja 2016. Sedež podjetja bo v Črešnjevcu 2015, 2310 Slovenska Bistrica. Na tej lokaciji se bodo nahajali tudi proizvodni in poslovni prostori.

Podjetje bo proizvajalo ograjne sisteme iz eloksiranega aluminija in inox jekla v dveh linijah proizvodov. Obe liniji bosta vsebovali tri standardne dizajne. Poudarili bi, da bo kupcu omogočeno, da do določene mere spremeni standardno obliko ograje in mu bo tako omogočena individualna nota izdelka, če bo to želel.

Naše ograje bodo primerne za individualne in poslovne zgradbe ter njihovo okolico. Primerne bodo za postavitve na balkonu ali terasi, za zunanja in notranja stopnišča, za postavitve v okolici objektov itd.

3.2 Zakaj nam ograjni sistemi predstavljajo poslovno priložnost

Navedli bomo nekaj razlogov, zakaj bo podjetju izdelava ograjnih sistemov predstavljala poslovno priložnost:

- povpraševanje po izdelkih, ki jih bomo proizvajali, narašča, trg je velik (uporabnost ograj znotraj, zunaj, v domovih in poslovnih prostorih, v zasebnih in javnih prostorih),
- sicer žalosten dejavnik pa ga bomo vseeno navedli: mnogo podjetij, ki bi nam sedaj lahko predstavljala konkurenco, je v času recesije prenehalo s poslovanjem,
- že leta prisoten konstanten padec cen aluminija,
- veliko število potencialnih kupcev (vsi, ki obnavljajo ali gradijo),
- bližina avstrijske meje, kar nam omogoča razmeroma lahko širitev na ta tuji trg.

3.3 Vstop na trg in konkurenčne prednosti podjetja

S proizvodnjo bomo začeli aprila 2016. Do takrat bomo razvili obe liniji svojih izdelkov, priskrbeli osnovna sredstva in nabavili ves material, potreben za začetek proizvodnje.

Že pred uradnim vstopom na trg bomo imeli zagotovljenih kar nekaj naročil. Ustanovitelj podjetja, ki mu je izdelava ograj popoldanski hobi, že sedaj ne dohaja naročil, ki jih prejema od prijateljev in znancev. Na začetku poslovanja podjetja bomo ponudili 15-odstotni popust za prve kupce. To obliko pospeševanja ponudbe bomo ohranili prva dva meseca proizvodnje.

Naše glavne konkurenčne prednosti bodo:

- linija ograj iz eloksiranega aluminija AL. LINE, ki vsebuje tri standardne dizajne,
- linija ograj iz inox jekla FER LINE, ki prav tako vsebuje tri dizajne,
- možnost kupca, da do določene mere spremeni obliko standardnih dizajnov,
- vsako leto rahlo spremenjeni vsi dizajni,
- cena izdelkov bo umeščena v srednji cenovni razred, čeprav že osnovni dizajni linij ter njuna kvaliteta ponujata nekaj več od primerljivih konkurenčnih izdelkov v tem cenovnem razredu,
- pri načrtovanju novih izdelkov bodo sodelovali vsi zaposleni, skupaj s študentom arhitekture,
- smo malo podjetje, ki se lahko hitro prilagaja,
- kratek čas od naročila do izdelave,
- delavnica in poslovni prostori, za katere ne plačujemo najemnine.

3.4 Ciljni trgi, glavne skupine kupcev, obseg in rast tržnih segmentov

Ciljno skupino kupcev pri fizičnih osebah nam bodo predstavljali praktično vsi, ki posedujejo objekte ali soodločajo pri naložbah in jih imajo namen v bližnji prihodnosti obnavljati ter vsi, ki bodo začeli graditi svoje nove objekte. Po anketi, ki smo jo pred kratkim izvedli, smo prišli do zaključka, da se povpraševanje pri fizičnih osebah glede na starost in spol ne razlikuje veliko. Za namene, predvsem oglaševanja, smo vse te fizične osebe razdelili v tri podskupine. Do vseh bomo skušali priti že od samega zagona poslovanja.

Izdelke bomo ponujali tudi pravnim osebam. Zaradi začetne omejitve, ki nam jo predstavlja proizvodnja, bo prvo leto fizičnim osebam dodana podskupina mikro in mala podjetja. Kasneje pa bomo svoje trženje usmerili tudi v ostale podskupine, in sicer: srednja podjetja, vrtci, šole, domovi za ostarele in medgeneracijske centre.

Po ozemlju ali velikosti trga bomo prvo leto delovali na področju Štajerske. Čez dve leti želimo trgovanje razširiti še na področje Prekmurja. Sproti pa se bomo pripravljali in čez tri leta vstopili na avstrijsko tržišče.

3.5 Pričakovana vrednost prodaje

Glede na cilje, ki si jih je podjetje postavilo, glede na delovno silo in delovna sredstva, ki jih bomo imeli na voljo, kakor tudi glede na ostale pogoje pričakujemo naslednje vrednosti prodaje:

- prvo leto, torej prvih devet mesecev (od aprila 2016) želimo ustvariti prihodek, visok približno 151.400 EUR,
- za leto 2017 načrtujemo okrog 5-odstotno rast prihodka, torej bi ga ustvarili približno 212.400 EUR,
- leta 2018 s prodorom v Prekmurje pričakujemo okrog 19-odstotno rast prihodka na približno 252.500 EUR,
- leta 2019 pa z novim zaposlenim in razširitvijo na avstrijski trg pa pričakujemo približno 22-odstotno rast prihodkov na približno 309.500 EUR.

3.6 Predstavitev podjetnika in sodelavcev

Ustanovitelj podjetja, ki bo tudi njegov lastnik in direktor, je po poklicu elektrotehnik energetik, ki pa si je pridobil še teoretično znanje iz ekonomije pri študiju na višji strokovni šoli Academia. Ima 12 let delovnih izkušenj iz vodenja podjetja, ki se je ukvarjalo s prevozništvom.

V podjetju bosta redno zaposlena še dva sodelavca, ki sta še pred kratkim bila zaposlena v podjetju, ki se je ukvarjalo z izdelavo kovinskih konstrukcij iz aluminija, a sta zaradi stečaja podjetja ostala brez zaposlitve. Prvi je po izobrazbi strojni tehnik, drugi pa orodjar. Oba imata večletne izkušnje z obdelavo kovin iz prejšnjega podjetja. Občasno se nam bo pridružil še študent arhitekture, ki nam je že pomagal pri načrtovanju dizajna pri naših linijah.

3.7 Pridobivanje finančnih sredstev in namen uporabe teh sredstev

Osnovo nam bo predstavljal denarni vložek 77.500 EUR, ki ga bo ustanovitelj, ki bo tudi edini lastnik, vložil v podjetje. Razliko 70.000 EUR, ki jo dobimo, ko odštejemo osnovni kapital podjetja (7.500 EUR), nam predstavlja zagonski kapital podjetja. Kar nekaj tega kapitala bo uporabljenega za nabavo osnovnih sredstev. Preostanek do dovolj za pokrivanje vseh predvidenih stroškov za obdobje dveh mesecev, tudi če bi v tem času podjetje ostalo brez vseh prilivov od prodaje.

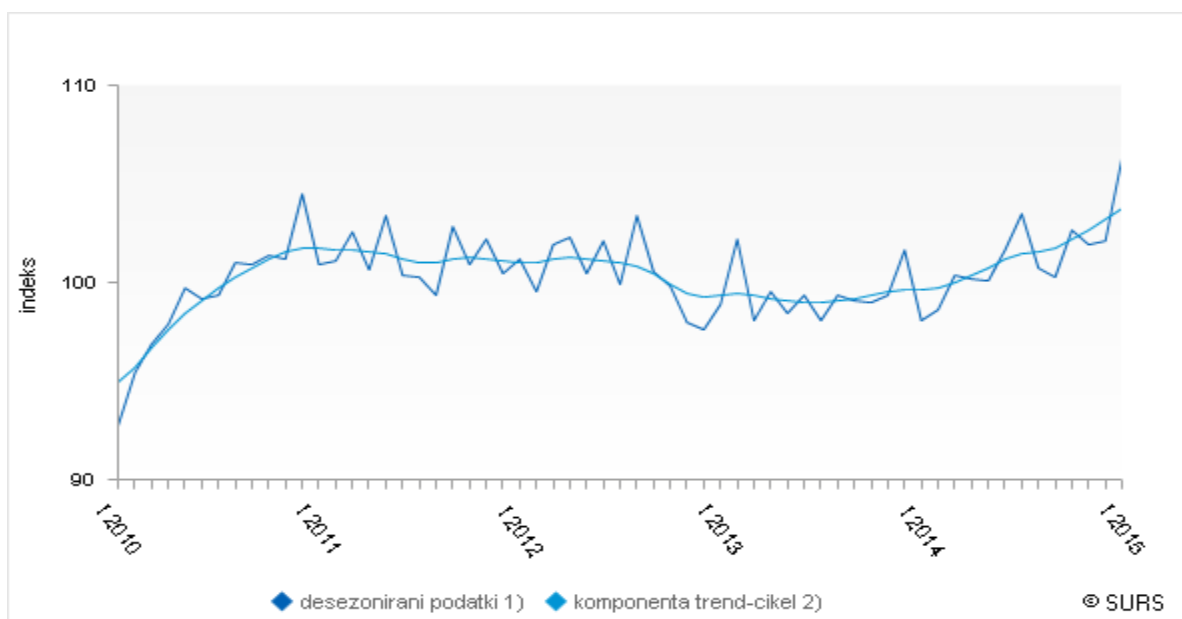
Čeprav podjetje denarja po naših predvidevanjih vsaj še dva meseca ne potrebuje, smo se odločili, da ob zagonu poslovanja najamemo še dolgoročno posojilo v vrednosti 22.000 EUR, ki bo podjetju zagotovilo dobre tri mesece poslovanja brez strahu pred prepočasnimi prilivi. Kasneje za posodabljanje in širitev proizvodnje, zunanjih virov financiranja, razen prijav na razpise za nepovratna sredstva in subvencije več ne predvidevamo najema posojil.

4 TRŽIŠČE, PANOGA, RAZVOJNE MOŽNOSTI

4.1 Stanje v panogi in napovedi za naslednja leta

Naša panoga, proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov, je bila ena od prvih, ki je bila na udaru ob pojavu gospodarske krize. Izdelki, ki jih panoga proizvaja, so povezani z večjimi stroški oz. večjimi naložbami. Kdo je pred letom ali dvema sploh gradil ali obnavljal? Vladala je splošna apatija in večina potrošnikov je varčevala že pri osnovnih potrebščinah. Več let so fizične kot tudi pravne osebe svoje naložbe prelagale na boljše čase, ker si jih preprosto niso mogle privoščiti in tako so posledično zanemarjale svoje objekte in njihovo okolico. Posledica tega je bila, da so številna podjetja v naši panogi v času recesije propadla.

Na srečo se je trend obrnil in napovedana je večletna konstantna gospodarska rast. Tako UMAR (2015) napoveduje rast bruto investicij v osnovna sredstva v letu 2017 za 5 % glede na leto 2016 in s tem potrjuje gospodarsko rast v prihodnosti.



Grafikon 1: Indeksi industrijske proizvodnje, SLO, januar 2010–januar 2015

- 1) Desezonirani podatki so originalni podatki, iz katerih so izločeni vplivi sezone in koledarja.
- 2) Pri komponenti trend-cikel so zadnji podatki nezanesljivi (problem končnih točk).

Vir: SURS

Iz zgornjega grafikona lahko razberemo, da se je indeks industrijske proizvodnje v Sloveniji po največji krizi (od leta 2008) do začetka leta 2011 ustalil tam nekje okrog 100. Približno to vrednost je ohranil do konca prve tretjine leta 2014, kljub rahlemu padcu leta 2013, ki je pomenil vnovično stagniranje gospodarstva. V drugi tretjini leta 2014 pa je zaznati znova relativno strmo naraščanje indeksa in s tem oživitev industrijske proizvodnje.

Tabela 1: Indeksi industrijske proizvodnje, SLO., januar 2015

	<u>I 2015</u> XII 2014	<u>I 2015</u> I 2014
Industrija – dejavnosti po SKD 2008 (področja)	104,1	108,8
B Rudarstvo	118,5	86,7
C Predelovalne dejavnosti	102,6	108,8
D Oskrba z el. energijo, plinom in paro	105,3	111,3
Namenske skupine		
A Proizvodi za vmesno porabo	105,6	105,3
B Proizvodi za investicije	107,3	121,5
C Proizvodi za široko porabo	100,1	105,0
CD Trajni proizvodi za široko porabo	103,0	111,5
CN Netrajni proizvodi za široko porabo	97,8	103,1

Vir: SURS

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da je v drugem stolpcu, ki prikazuje letni indeks industrijske proizvodnje od začetka leta 2014 do začetka leta 2015, v namenski skupini C – proizvodi za investicije, kar predstavljajo tudi naši proizvodi, indeks najbolj narasel (za 21,5 %).

Povpraševanje po zaključnih delih v gradbeništvu in obnovi gradbenih objektov je torej po večletni gospodarski krizi, ki je nastopila leta 2008 in je pri nas trajala vse do polovice prejšnjega leta, končno začelo naraščati. Končno se povečujejo vlaganja tako fizičnih kot pravnih oseb, in sicer tako v energetske, ekološke kot tudi estetske posodobitve že obstoječih objektov ter izgradnjo novih.

Kot je bila naša panoga prva na udaru ob pojavu krize, je zdaj prva, ki žanje ob konjunkturi. Zamujeno, ko so vsi varčevali, tudi na račun investicij in zanemarjanja objektov in njihove okolice, je sedaj treba nadoknaditi. Posledično je povpraševanje v naši panogi začelo hitro naraščati in to celo za večji odstotek od predvidenih napovedi.

4.2 Trendi v naši dejavnosti

Trendi v naši dejavnosti, proizvodnji in montaži ograjnih sistemov, s katero se bomo ukvarjali, se nenehno spreminjajo. Še pred leti je bila uporaba nekaterih materialov, kot sta eloksiran aluminij in inox jeklo, razmeroma redka. Zadnja leta sta ta dva materiala zaradi

kakovosti, trajnosti in estetskega videza vse pogostejše v uporabi. V večini novih arhitekturnih projektov so ograjni sistemi izdelani prav iz teh dveh materialov.

Ograje iz inox jekla imajo mnogo izvrstnih lastnosti, zaradi katerih so postale tako priljubljene. Inox jeklo je trdno, vzdržljivo, odporno proti poškodbam in koroziji.

Ograje, izdelane iz eloksiranega aluminija, so tudi do trikrat lažje kot jeklene, odporne so proti vremenskim vplivom, ne rjavijo in ne spreminjajo barve. Vzdrževanje skoraj ni potrebno. Kot pojasnilo: eloksiran aluminij nastane s procesom anodizacije, torej z elektrokemičnim procesom, pri katerem se na aluminiju ustvari debelejša oksidna plast, ki površino ne le zaščiti, temveč lahko z dodajanjem določenih barvnih odtenkov pridobi razne barvne nianse.

Pri vseh pozitivnih lastnostih, ki jih imata ta dva materiala, se ne čudimo, da je njuna uporaba pri izdelavi ograjnih sistemov tako narasla.

4.3 *Novi proizvodi*

Trg v naši panogi zahteva nenehno prisotnost novih izdelkov. Podjetja v naši dejavnosti morajo neprenehoma proizvajati nove verzije proizvodov. Spreminja se dizajn, spreminjajo se posamezni dodatki, kot so steklo, les itd. Kdor zamuja, se mu to hitro pozna pri poslovnih rezultatih.

Temu se bomo seveda prilagodili. Že na začetku poslovne poti bomo tržišču ponudili šest standardnih oblik ograj v dveh linijah proizvodov, in sicer tri iz eloksiranega aluminija in tri iz inox jekla. Kupcu bo prav tako tudi dopuščena možnost, da posamezne standardne oblike po svojem okusu tudi nekoliko spremeni.

Prav tako bomo v prihodnosti s sodelovanjem študenta arhitekture in zaposlenih vsako leto rahlo spremenili dizajn vsem standardnim oblikam in tako vsako leto praktično zamenjali vse standardne oblike obeh linij proizvodov.

4.4 *Zunanji dejavniki poslovanja*

Pomembni zunanji dejavniki, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja, so naslednji:

- Na poslovanje v našem podjetju tako kot na naše širše okolje pozitivno vpliva konec recesije in ponovna oživitev gospodarstva ter s tem potrošnje. Opažamo porast novih projektov v gradbeništvu.

- Veliko prednost za podjetje OGRAJE IN, d. o. o., predstavlja trend počasnega upadanja cen aluminija, kar nam omogoča, da lahko z aluminijastimi ograjami nastopamo na trgu s konkurenčnimi cenami in imamo poslovno prednost pred tistimi podjetji, ki izdelujejo ograjne sisteme iz drugih materialov.
- Priložnost za naše podjetje prav tako predstavlja žalostno dejstvo, da je v času recesije ugasnilo mnogo podjetij, ki bi nam sedaj predstavljala konkurenco.
- Bližina sosednje Avstrije je dobra priložnost za širitev našega poslovanja na ta trg. Priložnost vidimo v večji kupni moči na tem trgu pa tudi plačilna disciplina je na višji ravni kot pri nas.
- Plačilna nedisciplina, ki je v podjetništvu še vedno zelo prisotna, je lahko predvsem na začetku poslovanja naša velika težava.

5 **PODJETJE IN NJEGOVI PROIZVODI**

5.1 Ustanovitev podjetja in začetek dejavnosti

Podjetje se bo ustanovilo kot dolgoletna želja po razširitvi popoldanskega hobija v posel. Ustanovitelj podjetja ima v lasti gospodarske prostore v izmeri 10 X 20 metrov, ki so prvotno služili kmetijstvu, zadnja leta pa le še njegovemu popoldanskemu hobiju, oblikovanju in izdelavi ograj in bi ga vložil v podjetje kot stvarni vložek. Prav tako ima privarčevanega nekaj denarja, tako da mu bo olajšana odločitev glede ustanovitve podjetja.

Podjetje bo registrirano februarja 2016. S proizvodnjo bomo začeli aprila 2016 in do takrat poskrbeli za vsa osnovna sredstva, pripravili obe liniji proizvodov in nabavili potreben material za zagon proizvodnje.

5.2 Ime, sedež in pravno organizacijska oblika podjetja

Kratko ime podjetja: Ograje in, d. o. o.

Dolgo ime podjetja: Ograje in, družba za proizvodnjo ograjnih sistemov, d. o. o.

Sedež podjetja: Črešnjevec 2015, 2310 Slovenska Bistrica. Na naslovu, kjer bo sedež podjetja, se bodo prav tako nahajali proizvodni in poslovni prostori.

Podjetje bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) in bo v 100-odstotni lasti ustanovitelja podjetja.

Ves osnovni kapital v vrednosti 7.500,00 EUR bo vplačal ustanovitelj sam.

5.3 Poslovno področje delovanja podjetja, panoga

Podjetje bo delovalo v panogi, ki se ukvarja s proizvodnjo kovinskih konstrukcij in njihovih delov. Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD): Proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov (C25.110).

Poleg same proizvodnje ograjnih sistemov iz eloksiranega aluminija in inox jekla bomo kupcu nudili še meritev na objektu, dostavo in montažo naročenega izdelka.

5.4 Vrednote, poslanstvo, cilji in vizija podjetja

Vrednote:

- UČINKOVITOST IN PRILAGODLJIVOST. Kupcem zagotavljamo varen in dovršen izdelek. Upoštevamo tudi naročnikove posebne želje.

- TIMSKO DELO. Delujemo kot ekipa. V svoje delo vključujemo izkušnje, znanja in predloge vseh sodelavcev.
- POZITIVNOST. Vsaka težava je rešljiva. S spoštljivim in pozitivnim odnosom bomo rešili tudi Vašega.
- ODLIČNOST. Pri vsem, kar počnemo, smo zadovoljni le z najboljšim. Zabava nas, da s svojim delom zvišujemo merila poslovanja tudi pri konkurenci.
- ZADOVOLJNI SODELAVCI, ki v zdravem in uspešnem podjetju, uresničujejo Vaše želje in potrebe po varnosti in estetiki.

Poslanstvo:

Nastali smo z namenom, da na trgu ponudimo kakovosten in zanesljiv izdelek. Z leti razvoja, ki bodo prinesla znanje in izkušnje, bomo postali ena od prvih izbir, ko pomislite na ograjo.

Cilji:

Želimo postati prepoznaven in uspešen ponudnik na področju ograjnih sistemov iz eloksiranega aluminija in inox jekla.

Vizija:

Naša vizija je RASTI in biti v 10 letih med tremi največjimi slovenskimi proizvajalci ograj.

5.5 Podroben opis proizvoda

Naša ponudba bo zajemala ograje, ki poleg varovanja nudijo okras vsakemu domu, poslovnemu prostoru in njuni okolici. Naši izdelki bodo v ponudbi v šestih standardnih oblikah, tri iz eloksiranega aluminija in tri iz inox jekla. Standardne oblike lahko v določeni meri prilagajamo kupčevim zahtevam in mu tako omogočimo individualen model ograje.

Izdelke, ki jih nudimo na tržišču, ponujamo pod dvema imenoma:

- AL. LINE predstavlja linijo, kjer je osrednji material eloksiran aluminij,
- FER LINE predstavlja linijo, kjer je osnovni material inox jeklo.

Poleg osnovnih materialov obeh linij, ki jih predstavljata eloksiran aluminij in inox jeklo, bosta liniji kombinirani z dodatki, kot sta steklo in les. Naše ograje bodo primerne za postavitev na balkonu ali terasi, za zunanja in notranja stopnišča in za postavitev v okolici objektov.

5.5.1 Zakaj ravno izdelki iz AL. LINE linije?

Naše ograje iz eloksiranega aluminija bodo predstavljali:

- sodoben dizajn, ki ga lahko dopolnite po vaši želji,
- odpornost na vremenske vplive, kot so UV-žarki, mraz, vročina, vlaga, zmrzal,
- zelo dolga življenjska doba,
- zaradi visoke spoliranosti površine ograje se nanjo ne prijema umazanija,
- na njej ni sledov prstnih odtisov ter so zelo malo občutljiva na praske,
- ugodno ceno glede na kakovost,
- pravi odgovor za stopniščne, balkonske, vrtno in druge ograje, saj praktično ne potrebujejo vzdrževanja.

5.5.2 Zakaj ravno izdelki iz FER LINE linije?

Izdelki iz naše FER LINE linije bodo ponujali:

- sodoben dizajn, ki ga lahko dopolnite,
- zelo dolgo življenjsko dobo,
- obstojnost in minimalno vzdrževanje,
- narejene so iz nerjavečega materiala, zato so primerne tako za notranje kot tudi zunanje prostore,
- glede na dolgo življenjsko dobo in kakovost predstavljajo cenovno zelo ugodno rešitev.

5.5.3 Logotip in slogan podjetja



Slika 1: Logotip podjetja

Vir: Lasten

Za potrebe trženja bomo imeli v logotipu podjetja vstavljen slogan »**si varen**«. Če opazovalec prebere le slogan, si ob tem v bistvu postavi vprašanje, ali je s pomanjkljivo ograjo ali celo brez nje varen on sam, njegovi bližnji in njihovo premoženje?

Če ga prebere skupaj z imenom podjetja, ga prebere kot: **ograje in si varen**. V bistvu se mu tako ponudi sam odgovor na prejšnje vprašanje: z ograjami podjetja Ograje in, d. o. o., boš varen.

5.6 Katera skupina bodo naši ciljni kupci?

Na začetku poslovanja bodo našo ciljno skupino kupcev predstavljale fizične osebe, ki gradijo ali obnavljajo svoje prostore, stanovanjske objekte in njihovo okolico in ki si pri tem želijo ponudnika, ki jim bo njihovo investicijo izvedel strokovno, kvalitetno ter časovno učinkovito.

Na začetku poslovanja bomo poleg fizičnim osebam svoje izdelke ponujali tudi mikro in manjšim podjetjem. Kasneje, predvidevamo, da z začetkom leta 2017, bomo trženje razširili še na srednje velika podjetja ter vrtce, šole, domove za ostarele in medgeneracijske centre.

5.7 Možnosti nadaljnjega razvoja in širitve podjetja

Podjetje OGRAJE IN, d. o. o., bo iskalo svojo priložnost za nadaljnji razvoj na naslednjih področjih:

- v investiranju in posodobitvi svoje proizvodnje;
- velik poudarek bo na nadaljnjem izobraževanju zaposlenih, spodbujanju njihove kreativnosti in inovativnosti;
- podjetje bo dolgoročno razmišljalo o dodatnih zaposlitvah, s katerimi bomo lahko povečali svoj tržni delež, povečali učinkovitost in skrajšali čas od meritve, preko proizvodnje, do montaže;
- dolgoročno razmišljamo o širitvi svojega trga še na območje Prekmurja, veliko poslovno priložnost pa vidimo na avstrijskem trgu, vendar se nanj moramo predhodno dobro pripraviti;
- prav tako razmišljamo o novih izdelkih, ki jih bomo postopoma uvajali. Pri tem mislimo predvsem na vrata za zunanje ograje, lestve iz aluminija, vrtno pohištvo in opremo za notranje in zunanje bazene, Alu. gradbeni odri (tudi najem le teh) itd.;
- časovno bolj natančno so možnosti razvoja in širitve podjetja opredeljene v nadaljevanju poslovnega načrta, pod podnaslovoma kratkoročni in dolgoročni cilji podjetja.

6 TRŽNE RAZISKAVE

V raziskavi trga smo hoteli pridobiti kar največ pomembnih podatkov o morebitnih kupcih ograjnih sistemov, o dobaviteljih, ki bi prišli v poštev za sodelovanje z našim podjetjem ter o konkurenčnih ponudnikih, ki delujejo na našem izbranem trgu.

6.1 Kupci

Pri raziskavi kupcev nas je zanimalo predvsem, kolikšen bi bil celotni segment končnih kupcev. Že pred začetkom raziskave smo ciljne kupce razdelili v dve večji podskupini. Prvo sestavljajo fizične osebe, pri katerih so nas zanimale predvsem njihove potrebe, načrti, želje in pričakovanja v zvezi z izdelki, ki jih bomo ponujali.

Drugo podskupino sestavljajo pravne osebe, predvsem mikro in mala podjetja. Za potrebe te podskupine smo želeli pridobiti podatke, kakšen je trend v gospodarstvu ali naraščajo naložbe, se odpirajo nova podjetja.

6.1.1 Spletna raziskava

Preden smo se posamično lotili obeh podskupin končnih kupcev, smo izvedli spletno raziskavo o gospodarskih napovedih za prihodnje obdobje. V Jesenski napovedi gospodarskih gibanj 2015, ki jo je izdal UMAR (2015, str. 14) je navedeno, da se ugodna gibanja iz prve polovice letošnjega leta nadaljujejo; bruto domači proizvod bo letos večji za 2,7 %, k rasti bo poleg izvoza prispevalo predvsem okrevanje zasebne potrošnje.

Na UMAR (2015, str. 3) je prav tako navedeno, da bo gospodarska rast v letu 2017 (2,3 %) podobna kot v letu 2016. Iz navedenega sledi, da bo gospodarska rast vsaj še dve leti ostala stabilna in bo znašala več kot 2 %.

6.1.2 Raziskava za fizične osebe

Za namen pridobivanja podatkov od fizičnih oseb smo izdelali anketni vprašalnik z osnovnimi podatki in dvanajstimi vprašanji (anketni vprašalnik je priložen na koncu tega dokumenta v prilogi 1). Vprašalnik smo sestavili po vzoru drugih tržnih raziskav, z vprašanji, ki so prilagojena potrebam našega podjetja. Odločili smo se, da bo spodnja starostna omejitev anketirancev 20 let, pri zgornji pa nismo postavljali omejitev. Anketo smo izvajali pred trgovskima centroma Merkur Maribor in OBI Ptuj. Za ta način smo se odločili, ker smo predvidevali, da bomo na ta način razmeroma hitro in učinkovito prišli do vseh potrebnih podatkov.

6.1.3 Rezultati ankete

Odgovore na anketni vprašalnik smo statistično obdelali (grafični prikaz statistične obdelave anketnega vprašalnika je priložen na koncu tega dokumenta pod priloga 2). Pri odgovorih na zastavljena vprašanja med anketiranci praktično ni bilo odstopanj glede na spol, leta in kraj bivanja (mesto ali podeželje). Zato smo se odločili, da jih po teh merilih ne analiziramo posamično, ampak da vsi predstavljajo eno skupino.

Ko smo analizirali statistične podatke odgovorov na preostala vprašanja, smo prišli do naslednjih ugotovitev:

- Več kot polovica anketirancev živi v zasebnih hišah, ostali v stanovanjih. Trenutno jih zelo malo gradi. Ograje na objektih ali posestvu, kjer prebivajo, so v dveh tretjinah starejše od 15 let.
- Približno dve tretjini anketirancev soodloča o večjih naložbah v gospodinjstvu in od tega jih dobra tretjina razmišlja o posodobitvi ali nakupu nove ograje. Dobra tretjina od teh načrtuje, da bi naložbo v ograjo izvedla v roku enega leta, 28 % v roku dveh, ostali pa v daljših rokih.
- Ko ocenjujejo kakovost ograje, so anketiranci na prvo mesto postavili kovano ograjo, takoj za njo pa ograjo iz inoks jekla in iz aluminija. Kot zanimivost lahko navedemo, da pri anketi nismo navedli, da v bistvu aluminij pri naši anketi predstavlja eloksirani aluminij, ki ima mnogo boljše lastnosti kot aluminij, ki ga običajno poznamo. Vseeno je bil rezultat za ograje iz aluminija le za majhen odstotek slabši kot za kovane in ograje iz inox jekla.
- Podoben rezultat smo dobili, ko so anketiranci ocenjevali primernost ograj za vzdrževanje. Ponovno so najbolje ocenili ograje iz inoks jekla, kovano in ograjo iz aluminija. Razlika med njimi je le 1 %.
- Odločilni dejavnik pri izbiri nove ograje je cena. Sledijo videz, kakovost in vzdrževanje.
- Pod predpostavko, da bi danes investirali v novo ograjo, se je največ anketirancev odločilo za ograjo iz inox jekla, takoj za tem za ograjo iz aluminija, nekaj manj za kovano. Vse druge sledijo v manjših odstotkih. Slaba polovica anketirancev je zadovoljna s ponudbo na trgu, tretjina jih ni, drugi pa o tej temi niso razmišljali.
- Tretjina anketiranih bi ob nakupu ograje bila pripravljena odšteti do 1.000 EUR. Za znesek od 1.000 EUR do 2.000 EUR bi se jih odločil 27 %. 22 % bi namenilo znesek, večji od 2.000 EUR, ostali se glede zneska niso mogli odločiti.

6.1.4 Raziskava za pravne osebe

Svoje izdelke želimo ponujati tudi pravnim osebam. Podatke za ta podskupino kupcev smo zbirali s pomočjo intervjuja na Štajerski gospodarski zbornici in Območno obrtni-podjetniški zbornici Maribor. V kratkih intervjujih so nas zanimale predvsem informacije, ali je v današnjem času še vedno bolj prisoten trend zapiranja podjetij kot ustanavljanja novih ter splošne razmere v podjetništvu. Izvedeli smo, da se razmere izboljšujejo in se ustanavlja vedno več novih podjetij ter da je podjetništvo znova v rahlem razcvetu. V Sloveniji in Evropi trenutno prevladuje obdobje, ki naj bi trajalo kar nekaj časa in nam po dolгих letih recesije prinaša gospodarsko rast, s tem pa tudi ustanovitev več mikro in malih podjetij.

6.1.5 Sklepne ugotovitve iz raziskav kupcev

V času recesije je večina lastnikov nepremičnin obnove prelagala in raje skrbela za varčevanje in nabavo le najnujnejših življenjskih potrebščin, Sedaj pa, ko se je recesija umaknila, ko se ponovno oživlja gospodarstvo in je napovedana trajna gospodarska rast, raste tudi povpraševanje po prenovi in gradnji objektov.

Iz analize odgovorov vprašalnika lahko ugotovimo, da so kar pri dveh tretjinah anketirancev njihove ograje starejše od 15 let. Glede na to kakšni materiali so se pred leti uporabljali za izdelavo ograj, bodo vlaganja v njihovo prenovu počasi nujno potrebna.

Prav tako lahko ugotovimo, da po kakovosti anketiranci na prvo mesto postavljajo kovano ograjo, ki je dražja, takoj za tem pa ograji iz inoks jekla in aluminija. Vendar bi se pri nakupu raje odločili za obratni vrstni red. Ker jim odločilni dejavnik pri nakupu predstavlja cena, je verjetno majhna razlika v kakovosti premagala veliko razliko v ceni.

Glede na zneske, ki so potrebni pri nabavi nove ograje, je do neke mere razumljivo, da kar tretjina anketirancev ni zadovoljna s ponudbo na trgu. Tudi tu vidimo svojo priložnost.

Na podlagi podatkov, do katerih smo prišli z raziskavami, sklepamo, da smo izbrali pravi čas za prodor na trg in da imamo močno orožje v boju s konkurenco.

6.2 Dobavitelji

Pri izbiri dobaviteljev smo zbirali informacije preko telefonskih pogovorov. Zanimali so nas predvsem plačilni in dobavni pogoji. Prav tako so nas zanimali pogoji ob naročilu večje količine materiala. Najlažje bi našli skupni jezik in uskladili obojestranske interese z naslednjimi izbranimi dobavitelji:

- za nabavljanje potrošnega materiala bi izbrali trgovski center Merkur, d. d.,
- za nabavo kaljenega stekla bi izbrali Reflex, d. o. o., in Steklarstvo Resnik Janez, s. p.,
- za nabavo eloksiranega aluminija in inox jekla pa bi izbrali tri dobavitelje: INOX Benedikt, Impol servis, d. o. o., Slovenska Bistrica in MD trade, d. o. o.

Tabela 2: Dobavitelji podjetja

Dobavitelj	Plačilni pogoji	Dobavni pogoji	Drugi pogoji
INOX center Benedikt	• 30 dni • 7 % popusta ob takojšnjem plačilu	• 3 dni • prevzem v skladišču	Za naročilo večjih količin, kot je zapisano v pogodbi, je rok dobave 5 dni.
IMPOL servis, d. o. o. Slovenska Bistrica	• 15 dni • 5 % popusta ob takojšnjem plačilu • 2 % popusta pri plačilu 15 dni pred iztekom plačilnega roka	• takoj • vključena dostava	Za naročilo blaga, ki ga ni v zalogi, je rok dobave 7 dni.
Reflex, d. o. o.	• 30 dni • 5 % popusta pri večjem naročilu	• 2 dni • možnost dostave ali brez	Za naročilo nestandardnih dimenzij stekla je rok dobave 5 dni.
Steklarstvo Resnik Janez, s. p.	• 30 dni • 7 % popusta pri takojšnjem plačilu	• 3 dni • vključena dostava	Za naročilo nestandardnih dimenzij stekla je rok dobave 7 dni.
MD TRADE, d. o. o.	• 45 dni • 8 % popusta pri takojšnjem plačilu in prevzemu v skladišču	• 5 dni • vključena dostava	Za naročilo večjih količin je rok dobave 10 dni.
Merkur, d. d.	• ob prevzemu • možen popust na večje količine	• takoj	/

Vir: Lasten

Tabela nam prikazuje, da bi dosegli relativno ugodne nabavne in plačilne pogoje. Stvar se sicer rahlo zalomi pri naročilu večjih količin. Seveda bi to odpravili s pravočasnim naročanjem. Plačila bomo poizkušali izvajati v najkrajšem možnem roku. Če bo možno, kar ob prevzemu, saj nam nabava blaga za proizvodnjo pomeni velik strošek, ki ga lahko kar za nekaj odstotkov zmanjšamo ob takojšnjem plačilu.

6.3 Konkurenti

Raziskavo konkurence smo prav tako izvajali s telefonskimi pogovori. Pod pretvezo zainteresiranega kupca, ki prenavlja svojo hišo ali njeno zunanost, smo možne konkurenčne ponudnike poklicali in jih povprašali vse, kar nas je zanimalo. Le dva, pri katerih nikakor nismo mogli pridobiti potrebnih podatkov, smo obiskali v njihovih prodajnih salonih.

Prav tako smo pozorno pregledali njihove spletne strani in jim poslali povpraševanje, da smo preverili njihov odzivni čas na preko elektronske pošte. Spletne strani glavni konkurentov:

[http://www.mastnak.si/p/2-kontakt,.....http://www.kosic.si/?id=Stavbno_pohistvo/Stranke,
<http://alu-ograje.com/kontakt.aspx,.....http://www.mn-ograje.si/>
<http://ramainox.si/povprasevanje/,.....http://www.ograje.com/kontakt/>]

V spodnji tabeli je navedenih nekaj konkurentov, ki izdelujejo in montirajo podoben nabor izdelkov, kot jih bo proizvajalo naše podjetje.

Tabela 3: Prednosti in slabosti konkurentov

Ime konkurence	Prednosti	Slabosti
Družinsko podjetje Kosič, d. o. o.	• prepoznavnost • finančna moč • moderna oprema • tradicija	• manjša fleksibilnost • višje cene • standardne, osnovne oblike
Guardi	• stalne stranke • manjši nabavni stroški • tradicija	• nižja kakovost • slabo svetovanje
MN Group, d. o. o.	• prepoznavnost • tradicija	• visoke cene • dolga čakalna doba
Mastnak ograjni sistemi, d. o. o.	• tradicija • boljši plačilni pogoji (odlog plačila) • manjši nabavni stroški (večji popusti od dobaviteljev glede na dolgoletno sodelovanje)	• visoke cene • dolg odzivni čas pri odzivnosti na povpraševanje (povpraševanje poslano po spletu) • manjša fleksibilnost
RAMAINOX, d. o. o.	• prepoznavnost • tradicija	• ne ukvarjajo se z manjšimi naročili • visoka cena
Ograje Kočever, d. o. o.	• prepoznavnost • finančna moč • stalne stranke in dobre reference • tradicija	• visoka cena • slabo znanje tujih jezikov • dolga čakalna doba

Vir: Lasten

Lahko opazimo, da je na našem izbranem trgu prisotnih kar nekaj podjetij, ki se ukvarjajo z izdelavo in montažo ograjnih sistemov. Tabela nam prikazuje, da bomo imeli kar nekaj prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenčnimi ponudniki. Naša glavna naloga bo svoje slabosti spremeniti v prednosti, področja, kjer menimo, da smo boljši od konkurentov pa krepiti in jih spraviti na še višjo raven. Verjetno se bo v času gospodarske rasti pojavilo še več ponudnikov ograjnih sistemov, a pred njimi bomo imeli določeno prednost, prvi korak smo že naredili in bomo kmalu na trgu.

Največjo težavo nam bo ob začetku poslovanja predstavljala predvsem začetna neprepoznavnost na trgu. Treba se bo potruditi in z učinkovitim tržnim komuniciranjem konkurenco na tem področju čim prej dohiteti.

7 NAČRT TRŽENJA

7.1 SWOT-analiza

Preden smo izdelali okvirno poslovno ter tržno strategijo podjetja, smo izvedli analizo vseh notranjih in zunanjih dejavnikov, ki bodo lahko vplivali na poslovanje podjetja.

7.1.1 Notranji dejavniki

Naše prednosti:

- majhno podjetje, ki se lahko hitro prilagodi kupčevim zahtevam,
- kratek čas od naročila proizvoda do njegove montaže,
- estetika in funkcionalnost naših izdelkov,
- pri načrtovanju novih proizvodov bodo sodelovali vsi zaposleni,
- unikatni izdelki, lasten dizajn,
- ugodna cena glede na kakovost,
- izdelovali bomo notranje in zunanje ograje, kar nam omogoča proizvodnjo skozi vse leto, brez velikih nihanj,
- lahko vzdrževanje in dolga življenjska doba naših izdelkov,
- liniji proizvodov AL. LINE in FER LINE,
- komunikativnost, vsi zaposleni imamo izkušnje pri delu s strankami,
- znanje tujih jezikov (nemščina, hrvaščina, angleščina),
- delavnica in poslovni prostori bodo v naši lasti.

Naše slabosti:

- omejena finančna moč, kar pomeni začetno prilagajanje pri nabavi osnovnih sredstev,
- nezmožnost proizvodnje zelo velikih naročil,
- pri izpolnitvi naročila za večjo serijo bomo potrebovali zunanji prevoz,
- začetno pomanjkanje izkušenj podjetništva v tej panogi,
- začetna neprepoznavnost na trgu.

7.1.2 Zunanji dejavniki

Naše priložnosti:

- konec recesije in ponovna rast naložb v izgradnji novih ter obnovi obstoječih objektov in prav tako rast naložb pri urejanju okolice objektov,

- veliko število potencialnih kupcev (vsi, ki posedujejo objekte ali soodločajo pri naložbah, tako pri fizičnih kot pravnih osebah),
- trenutno (pomlad) veliko povpraševanje po ograjah,
- že leta je prisoten trend konstantnega počasnega upadanja cen aluminija,
- bližina avstrijske meje, kar nam v prihodnosti olajša širitev na ta trg,
- v bližnji preteklosti prenehanje delovanja nekaterih konkurenčnih podjetij, ki mu je botrovala predvsem večletna recesija.

Nevarnosti iz okolja:

- še vedno razmeroma velika konkurenca na tržišču,
- možnost ponovnega pojava večletne krize,
- večanje davkov in dajatev,
- plačilna nedisciplina, predvsem pravnih oseb,
- možna rast cen inox jekla na tržišču,
- možno povečanje konkurence zaradi zaznave poslovne priložnosti.

7.1.3 Povzetek SWOT-analize

Pri analizi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki bodo vplivala na podjetje OGRAJE IN, d. o. o., v začetku njenega poslovanja, smo prišli do naslednjih zaključkov:

- Podjetje bo imelo določene prednosti pred konkurenco, predvsem v zaposlenih, njihovem znanju in izkušnjah. Prav tako prednost predstavlja majhnost podjetja in s tem možnost hitrega prilagajanja posebnim kupčevim zahtevam. Mislimo predvsem na možnost spreminjanja oblike izdelka po kupčevih željah.
- Največjo slabost predstavlja omejena finančna moč, ki bo, vsaj na začetku proizvodnje, botrovala k temu, da bo v podjetju potrebnega veliko improviziranja. Prav tako veliko slabost predstavlja naša začetna neprepoznavnost na trgu.
- Glavno priložnost podjetju predstavlja ponovno oživljanje gospodarske rasti, ki že prinaša k ponovnemu vlaganju v potrošnjo in nabavo izdelkov, na katere so potrošniki med trajanjem krize zaradi varčevanja praktično pozabili.
- Veliki nevarnosti nam predstavljata še vedno velika konkurenca na trgu in plačilna nedisciplina pravnih oseb.

7.1.4 Periodične SWOT-analize

Vsake pol leta bomo s sodelavci izvajali periodične SWOT-analize in na ta način izvedeli, ali smo izkoristili svoje prednosti, ali smo odpravili svoje slabosti in jih mogoče že spremenili v prednosti.

Na ta način bomo prav tako hitreje spoznali nove priložnosti na trgu, hitreje zaznali zunanje nevarnosti, ki lahko vplivajo na naše poslovanje in jih obrnili sebi v korist, če jih bomo spoznali hitreje kot konkurenca ter se posledično lahko nanje tudi hitreje od konkurence odzvali.

Bodo pa periodične SWOT-analize osnova za prilagajanje oz. spreminjanje poslovne in tržne strategije podjetja.

7.2 Cilji podjetja

Na podlagi SWOT-analize smo si postavili poslovne in tržne cilje.

7.2.1 Kratkoročni cilji podjetja

Kratkoročni cilji podjetja (od začetka poslovanja aprila 2016 do konca leta 2016) bodo naslednji:

- prvega aprila 2016, ko začnemo s proizvodnjo, poleg direktorja zaposliti še dve osebi s potrebnim znanjem in izkušnjami,
- ciljno skupino kupcev nam bodo prvo leto predstavljale fizične osebe ter mikro in mala podjetja,
- čim hitreje učinkovito poskrbeti za prepoznavnost podjetja in obeh linij proizvodov AL. LINE ter FER LINE,
- ceno svojih izdelkov umestiti v srednji cenovni razred,
- prvo leto nam bo trg predstavljalo predvsem področje Štajerske,
- prvo leto proizvesti približno 1.350,00 tekočih metrov ograje (skupaj alu in inox),
- pri tem ustvariti približno 155.000,00 EUR skupnih prihodkov,
- prvo leto končati poslovanje brez izgube (dobiček nam prvo leto ne bo prioriteta),
- z dodatnim izobraževanjem prvo leto pospešeno poskrbeti za čimprejšnjo pridobitev novih, dodatnih znanj.

7.2.2 Dolgoročni cilji podjetja

Cilji, ki jih hočemo doseči do konca četrtega leta poslovanja, bodo naslednji:

- v okvirju finančnih zmožnosti postopoma vlagati v posodobitev proizvodnje,
- utrditi prepoznavnost podjetja in obeh linij proizvodov ter v letu 2019 zaščititi obe liniji z blagovno znamko ALF LINE,
- v letu 2017 začeti postopoma zviševati ceno izdelkov, pri katerih se prilagajamo kupčevim zahtevam po spremembi oblike standardnih izdelkov,
- postopoma razširiti ponudbo naših izdelkov z določenimi novimi proizvodi:
 - v letu 2017 začeti proizvajati vrata za zunanje ograje,
 - v letu 2018 začeti proizvajati lestve iz aluminija,
 - v letu 2019 začeti proizvajati vrtno garniture ter opremo za bazene (lestve, držala ...),
- začetek leta 2018 širitev poslovanja na področje Prekmurja,
- do konca leta 2018 želimo pridobiti standard kakovosti ISO 9001,
- letna stopnja rasti dobička vsaj 5 %,
- vseskozi spodbujati inovativnost zaposlenih, kar nam bo olajšalo delo in zmanjšalo stroške,
- utrjevati svoje znanje z dodatnimi izobraževanji,
- v začetku leta 2019 zaposliti še enega sodelavca,
- v začetku leta 2019 razširiti svoje poslovanje na avstrijski trg (nekje do območja Gradca),
- rast poslovanja do te mere, da bomo v letu 2019 dosegli približno 2300 tekočih metrov proizvedenih ograd na letni ravni in pri tem ustvarili približno 310.000,00 EUR prihodkov.

7.3 Strategije podjetja

7.3.1 Poslovna strategija

Poslovna strategija podjetja bo naravnana tako, da bomo v najboljši možni meri poizkušali doseči ali preseči poslovne cilje, ki smo si jih zastavili za določena obdobja. Seveda jo bomo po potrebi spreminjali, če bodo sprotne meritve in periodične SWOT-analize kazale na možen odklon od načrtanih ciljev.

Naša osnovna, poslovna kot tržna strategija za kratkoročno obdobje (do konec leta 2016) vsebuje korake oz. posamezne postopke, ki bodo usmerjeni predvsem za zadovoljitev potreb podskupine fizičnih oseb ter mikro in malih podjetij. Prvo polovico leta poslovanja podjetja

želimo čim večji delež prodaje izvesti fizičnim osebam, kar nekoliko zmanjšuje tveganje neplačil in omogoča hiter pritok denarnih sredstev.

Dolgoročna poslovna strategija (do konca leta 2019), s katero hočemo zagotoviti konstantno rast podjetja, bo povečanje proizvodnje do te mere, da bomo lahko z začetkom leta 2017 poslovanje povečali še na ostale podskupine končnih kupcev med pravnimi osebami (srednje velika podjetja, vrtci, šole, domovi za ostarele in medgeneracijski centri). Predvidevamo in želimo, da bi do konca leta 2019 prodaja bila uravnotežena: 50 % fizičnim in 50 % pravnim osebam.

7.3.2 Poslovník kakovosti

Z namenom, da bomo imeli zapisanih večji del postopkov, kako bo podjetje delovalo, bomo zanj izdelali Poslovník kakovosti. Poslovník nam bo vodilo, ki nam bo dalo smernice, kako bomo s pomočjo politike kakovosti dosegli načrtane cilje in na kakšen način bomo ravnali v posameznih primerih.

V njem bomo imeli natančno opisane postopke na naslednjih področjih:

- Odgovornosti in zavezanost direktorja.
- Politika kakovosti na podlagi zastavljenih ciljev, usmerjenih v okolje. Opisani so:
 - načrtovana strategija razvoja podjetja,
 - kako skrbimo za kakovosten pretok informacij do končnih kupcev,
 - kako spremljamo konkurenco in primerljiva uspešna podjetja,
 - kako sodelujemo s širšim družbenim okoljem,
 - natančno opredeljeni cilji rasti proizvodnje in prodaje.
- Politika kakovosti na podlagi zastavljenih ciljev, usmerjenih v podjetje, kjer so opisani:
 - kako skrbimo za zadovoljnega sodelavca in pozitivno delovno klimo,
 - kako zaposlenim omogočamo izobraževanje in zaposlovanje,
 - kako merimo poslovne rezultate in kako jih izboljšujemo,
 - odgovornosti in pooblastila zaposlenih, ki jih imamo opredeljene v Pravilniku o odgovornosti in sistematizaciji delovnih mest.
- Obvladovanje podatkov in dokumentacije, kjer imamo opredeljen informacijski sistem ter shranjevanje in obdelovanje podatkov ter dokumentacije.
- Zaposlovanje (postopek zaposlitve in politiko zaposlovanja in izobraževanja).
- Vodenje virov, kjer imamo opredeljeno:

- načrtovanje preskrbe z viri,
- delovna sredstva in infrastruktura,
- pridobivanje finančnih virov,
- kako skrbimo za varnost okolja.
- Postopki nabave, kjer so opisani postopki glavnih nabav.
- Postopki pri proizvodnji in montaži, kjer imamo natančno opisane in izdelane sheme proizvodnje standardnih izdelkov in njihove montaže. Prav tako so podrobno zapisani:
 - dokumentiranje in sledljivost dokumentov, ki so pri tem nastali,
 - standardi kakovosti proizvodnje,
 - kontroliranje kakovosti in poročanje,
 - postopek letnega pregleda kakovosti.
- Meritve in izboljšave, kjer so opredeljeni:
 - namen meritev in izboljšav,
 - področja meritev in njihova periodičnost,
 - načrtovanje, izvedba in nadzor nad meritvami,
 - analiziranje pridobljenih meritev, ugotavljanje neskladnosti in uvedba izboljšav (Demmingov krog).

Poslovnik kakovosti, ki nam bo predstavljal uporabno vrednost, nam bo služil tudi kot dobra osnova za pridobivanje ustreznega standarda kakovosti ISO 9001, ki ga načrtujemo pridobiti v roku treh let.

7.3.3 Trženjska strategija podjetja

Potencialne kupce za naše izdelke bodo predstavljali praktično vsi, ki posedujejo objekte ali soodločajo pri naložbah za objekte, pa naj si bodo v fizični, privatni ali javni lasti. Ko smo oblikovali osnovno trženjsko strategijo podjetja, smo se zavedali, da smo majhno podjetje in bomo našo tržno strategijo temu podredili.

Osnovna strategija trženja bo, če jo razdelimo po trženjskem spletu:

- cena bo praktično enaka za celoten segment kupcev,
- izdelki se ne bodo proizvajali drugačni za posamezno skupino kupcev,
- prodajne poti bodo enake do vseh skupin kupcev,
- le pri tržnem komuniciranju bomo uporabljali različne prijeme, odvisne od posamezne podskupine ciljnih kupcev.

7.3.4 *Segmenti ciljnih kupcev*

Celotni segment končnih kupcev smo razdelili na dva večji podskupini:

- **Fizične osebe** predstavljajo gospodinjstva oz. posamezniki, ki gradijo ali obnavljajo svoje objekte in njihovo okolico ali soodločajo pri teh investicijah. To podskupino smo razdelili še na manjše podskupine:
 - generacijo, staro od 20 do 40 let,
 - generacijo, staro od 40 do 60 let,
 - starejše od 60 let.
- **Pravne osebe**, ki predstavljajo drugo veliko podskupino končnih kupcev, smo razdelili v štiri podskupine:
 - mikro in mala podjetja, ki se ustanovljajo in že obstoječa, ki renovirajo svoje poslovne prostore in okolico,
 - vrtci, šole, ki renovirajo svoje objekte ali gradijo nove,
 - domovi za ostarele in medgeneracijski centri,
 - srednja podjetja, ki se odločajo za obnovo svojih poslovnih prostorov ali za gradnjo novih.

7.3.5 *Trženjski splet za naše izdelke*

V nadaljevanju je opisan trženjski splet za naše izdelke.

7.3.5.1 *Izdelek*

- Naši izdelki predstavljajo estetsko dovršene ograje, ki varujejo osebe in njihovo imetje. Namenjeni so tako vgradnji v notranje objekte kot v okolico zasebnih in poslovnih objektov.
- Izdelani so iz materialov, ki skoraj ne potrebujejo vzdrževanja in imajo zelo dolgo življenjsko dobo.
- Standardne dizajne izdelkov lahko v določeni meri prilagajamo kupčevim zahtevam, če kupec zahteva drugačno obliko od naših standardnih izdelkov. S tem mu omogočimo praktično neomejene možnosti variant izdelka, ki ga želi kupiti.
- Dizajn naših standardnih izdelkov se bo do določene mere razlikoval od podobnih izdelkov na trgu. Pri razvoju in njegovi obliki bodo vsi naši zaposleni sodelovali s študentom arhitekture, ki mu je konjiček oblikovanje posameznih predmetov in večjih konstrukcij.

- Izdelke bomo tržili pod dvema imenoma:
 - linija AL. LINE je namenjena za izdelke iz eloksiranega aluminija. Ime smo oblikovali iz kemijskega simbola za aluminij (Al.) in angleške besede line, ki pomeni linijo,
 - linija FER LINE, ki je namenjena za izdelke iz inox materiala. Do imena za fer smo prišli iz mednarodne besede ferro ali železo, ki smo jo skrajšali v slovensko varianto, se pravi v besedo fer, ki pomeni poštenje.
- Standardne izdelke obeh linij bomo oblikovno vsako leto nadgrajevali z rahlo spremenjeno obliko. Tako bomo praktično imeli vedno na voljo nov izdelek. Seveda bodo te vsakoletne spremembe le majhne, kar nam bo omogočalo, da če si bo kupec zaželel model izpred dveh let, nam zaradi tega v procesu proizvodnje ne bo treba skoraj ničesar spreminjati.
- V roku štirih let bomo zaščitili naši obe liniji izdelkov pod blagovno znamko ALF LINES. Ime ALF LINES smo oblikovali z združitvijo prvih besed v imenu linij (AL in FER) v besedo ALF. V bistvu smo tudi v besedi dali prednost aluminiju, ker predvidevamo, da bo povpraševanje po izdelkih iz eloksiranega aluminija raslo hitreje kot izdelki, ki so narejeni iz inox jekla.
- Garancijo za naše izdelke, glede na to, da so izdelani iz materialov, ki se praktično ne obrabljajo, dajemo za obdobje dvajsetih let.
- Servis in rezervni deli za naše izdelke bodo zagotovljeni. Pri tem se bomo držali načela, da čeprav je mogoča stranka po njeni krivdi poškodovala izdelek, ji bomo to poizkušali uveljaviti pod garancijskimi pogoji.
- Vsi naši izdelki bodo imeli ustrezne certifikate, kar našim kupcem zagotavlja, da so izdelani tako, da zagotavljajo vse funkcije, za katere so namenjeni in zagotavljajo varno uporabo.

7.3.5.2 Cena

Postopek oblikovanja cene:

- Ceno smo oblikovali tako, da smo pregledali obstoječe cenike petih velikih konkurentov. Svojo ceno smo glede na njihove standardne izdelke določili nekje v zlato sredino.
- Pred dokončno izdelavo cenika smo cene primerjali še z vsemi stroški, stalnimi in spremenljivimi, ki jih bomo imeli pri proizvodnji in prišli do zaključka, da bo

umestitev naših cen v srednji cenovni razred primerna in bo omogočala, da dosežemo cilje, ki smo si jih zastavili.

- Res je, da bomo ponujali izdelke, ki so unikatni glede na konkurenčne in bi ceno lahko dvignili v malo višji cenovni razred. A vemo, da šele vstopamo na trg in smo zato pri začetnih cenah previdni. Lahko pa takšen položaj naših cen pomeni prednost pred konkurenco in se bomo hitreje uveljavili na trgu, ker bodo kupci spoznali, da jim za isti denar ponujamo nekaj več.
- Ceno smo posebej oblikovali glede na vrsto materiala oz. linijo proizvoda:
 - linijo ALF LINE smo razdelili po treh standardnih izdelkih in je postavljena za tekoči meter ograje. Cene za to linijo so: 120, 130 in 140 EUR, odvisne pa so od zahtevnosti proizvodnje in porabe materiala. Cena za tekoči meter iz te linije, ko spremenimo določeno standardno obliko po želji kupca, znaša 140 EUR na tekoči meter,
 - tudi linijo FER LINE izdelujemo v treh standardnih oblikah. Cene za te izdelke znašajo 110, 120 in 130 EUR na tekoči meter. Cena za izdelke, ko na kupčevo željo spremenimo obliko, znaša 130 EUR na tekoči meter.
- Cen standardnih izdelkov med njihovo življenjsko dobo ne bomo spreminjali. Vse naše standardne izdelke bomo vsako tekoče leto nekoliko spremenili in bomo tako imeli na voljo vedno novo paleto izdelkov.
- V vsakem primeru bomo pripravljeni, če bo kupec izrazil željo, ceno znižati za 5 %. Ostali popusti pa so navedeni pri pospeševanju prodaje.
- Po prvem letu, ko se bodo naši izdelki deloma že »prijeli« na trgu, predvidevamo, da bi postopoma začeli dvigovati cene našim nestandardnim izdelkom, se pravi tistim, pri katerih imajo naročniki posebne želje glede oblike. Predvidevamo, da bi ceno za te izdelke postopoma dvigovali do končne stopnje, ki bi bila do 15 % višja od cen naših standardnih izdelkov.

7.3.5.3 Distribucija

Na začetku poslovanja podjetja se bo prodaja naših izdelkov izvajala neposredno, brez posrednikov, s čimer se bomo izognili dodatnim stroškom. Glede na to, da smo relativno majhno podjetje, ki proizvaja relativno drag izdelek, mislimo, da naložba v nakup našega izdelka ni tako poceni, da bi se prihodnji kupec kar tako v trgovini in v trenutku odločil za novo ograjo. Verjetno bo predhodno hotel izvedeti čim več podatkov o možnih ponudnikih, njihovih cenah in kakovosti, ki jo za to ponujajo. Vsi naši potencialni kupci bodo za nakup

našega izdelka stopili v neposreden stik z nami, torej z obiskom v naših poslovnih prostorih ali pa se bomo za obisk dogovorili preko spletne pošte in telefona, katerih podatke bodo našli na naši spletni strani.

Kasneje, po dveh letih, ko načrtujemo vstop na avstrijski trg, bomo na tem trgu uporabili zunanjega zastopnika, ki vsekakor veliko bolje pozna to tržišče in njegove zakonitosti.

7.3.5.4 Tržno komuniciranje

Če je bila pod ostalimi sestavinami trženjskega spleta, trženjska strategija našega podjetja praktično enaka za vse ciljne kupce, bomo pri tržnem komuniciranju uporabili različne prijeme za različne skupine in podskupine ciljnih kupcev, in sicer predvsem pri oglaševanju.

Oglaševanje:

Temelj našega tržnega komuniciranja bo predstavljala naša spletna stran, ki bo vsebovala:

- predstavitev podjetja z vrednotami, poslanstvom, vizijo in cilji,
- predstavitev s slikami obeh naših linij izdelkov. Prav tako bodo objavljene posamezne slike na objektih in ob njih, kjer so vgrajene naše ograje (seveda z dovoljenjem lastnika),
- opis, kaj kupcu ponujamo: življenjska doba izdelka, čas dobave od naročila do montaže, načini plačila, garancija, servis itd.,
- lokacijo, kje se nahajamo (naslov in geografski prikaz lokacije),
- lokacije, kjer si lahko naši prihodnji kupci ogledajo ograje naših zadovoljnih strank (seveda s predhodnim dovoljenjem, ki smo ga pridobili ob montaži),
- blog stran, kjer lahko naši kupci opišejo izkušnje z nami in našimi izdelki,
- cenik izdelkov obeh linij,
- sproti bomo posodobili naslov in geografski prikaz, kje trenutno montiramo ograjo, da bo lahko morebiten kupec kar tam prišel v stik z nami,
- e-mail naslov in telefonsko številko,
- dodan prevod v nemški in angleški jezik.

Ostale oblike oglaševanja bomo uporabljali glede na to, kateri segment kupcev oz. katero podskupino bomo želeli doseči ali se ji bolj posvetiti.

Pri mlajši populaciji bomo poskusili izkoristiti predvsem možnosti, ki jih ponujajo družabna omrežja (Facebook, Google+, Instagram ...). Za srednjo generacijo bomo oglaševali preko

lokalnega radia (Radio City) in imeli oglas v reviji Dom in Vrt. Za starejšo generacijo bomo uporabili Radio Brezje.

Pravnim osebam, za katere bomo izvedeli, da bodo renovirali ali gradili nove objekte, bomo preko pošte poslali katalog s pripisom, če se lahko oglasimo pri njih in jim še preko osebne prodaje predstavimo naše izdelke. Če odgovora nekaj dni ne bo, se bomo poskusili dogovoriti za obisk preko telefona.

Pri institucijah v javni lasti (vrtci, šole, domovi za ostarele, medgeneracijski centri), za katere smo preko javnih razpisov izvedeli za njihove investicije v objekte, bomo razen tega, da se bomo prijavili na zainteresirane razpise, poslali katalog naših izdelkov in se poizkušali dogovoriti za obisk pri njih. Če odgovora ne bo, se bomo poskusili dogovoriti za obisk preko telefona.

Seveda se bomo pri vseh oblikah oglaševanja držali limita, ki ga imamo za to predvidenega, in sicer le-ta za prvo leto znaša 150 EUR mesečno. Naslednja leta ga bomo zviševali.

Vsekakor pa bodo za učinkovito oglaševanje, ki ne bo vsebovalo stroškov, poskrbele naše zadovoljne stranke.

Osebna prodaja

Pred vsakim nakupom bo prihodnji kupec prišel z nami v osebni stik. Mogoče bo prišel v naše poslovne prostore ali pa se bomo dogovorili za obisk pri njem. V njegovem domu mu bomo še lažje svetovali, kako bi lahko kupec s pomočjo naših izdelkov zadovoljil svoje potrebe.

Kupcu bo naš izdelek povzročil relativno velik strošek, nam pa bo pomenil relativno velik zaslužek. Glede na zmogljivosti predvidevamo mesečno približno 15 kupcev. Prav zato nam bo vsak potencialni kupec še kako pomemben.

Kako bomo izvedli postopek osebne prodaje? Potencialnemu kupcu moramo vzbuditi zaupanje v naše podjetje in naše izdelke. Omogočiti mu moramo, da med pogovorom izrazi svoje želje in potrebe. Nato mu je treba pokazati ali razložiti, na kak način bo naš izdelek lahko zadovoljil njegove potrebe ali kako bo rešil njegove probleme. Prepričati ga je treba o kakovosti naših izdelkov in mu ponuditi možnost, da lahko naše izdelke preveri pri kupcih, ali pa bo lahko prebral spletne blogove naših zadovoljnih strank na naši spletni strani. Skoraj najbolj pomembna stvar pa je, da mu znamo ob pravem trenutku njegovega nakupnega odločanja ponuditi naročilo za naš izdelek.

Pospeševanje prodaje

Prodajo naših izdelkov bomo pospeševali na naslednje načine:

- prodajo med zimskimi meseci bomo poizkušali pospešiti predvsem z 10-odstotnim popustom na vse cene naših izdelkov, da zapolnimo morebitno praznino v proizvodnji,
- skozi vse leto bomo uporabljali različne oblike popustov, ki jih bomo ponudili kupcem:
 - za večja naročila (več kot 30 tekočih metrov) predvidevamo ponuditi 10-odstotni popust,
 - prav tako predvidevamo 10-odstotni popust v primeru predplačila,
 - pri 50-odstotnem avansu ob naročilu ograje bo stranki ponujen 7-odstotni popust,
 - kupcu bo ponujen 7-odstotni popust, če bo dovolil, da si lahko od montaže naprej v roku enega leta naš izdelek ogledajo naši potencialni kupci,
 - v primeru gotovinskega plačila po montaži bo stranki ponujen 5-odstotni popust,
 - v primeru, da kupec ne potrebuje montaže, mu ponudimo dodaten 10-odstotni popust,
 - v vsakem primeru pa smo ceno pripravljeni znižati za 5 %, če bo stranka to zahtevala, ker imamo to že predvideno v kalkulaciji,
- sejmov Megra v Gornji Radgoni in Mednarodnega sejma obrti in podjetništva v Celju se bomo prvi dve leti udeleževali le kot obiskovalci. Kasneje predvidevamo, da bi se vsaj enega na leto udeležili tudi s svojim razstavnim prostorom.

Odnosi z javnostmi

Zavedamo se, da dobro ime našega podjetja v okolju, v katerem delujemo, pomembno vpliva na naše poslovanje in razvoj. Zato si bo podjetje prizadevalo za uspešno sobivanje z okoljem:

- na področju humanitarnosti bomo sodelovali z Rdečim križem Slovenije,
- s kulturo bomo povezani s sponzorstvom festivala LENT,
- pomembno nam je aktivno preživljanje prostega časa mladih in manj mladih, zato bomo pokrovitelj domačega judo kluba,
- vsako leto bomo namenili nekaj sredstev lokalnemu gasilskemu društvu,
- zavedamo se, da poslujemo v panogi, ki obremenjuje okolje. V največji možni meri si prizadevamo, da bi bila pri našem poslovanju ta obremenitev čim manjša.

8 MANAGEMENT, ORGANIZACIJA IN LASTNIŠTVO PODJETJA

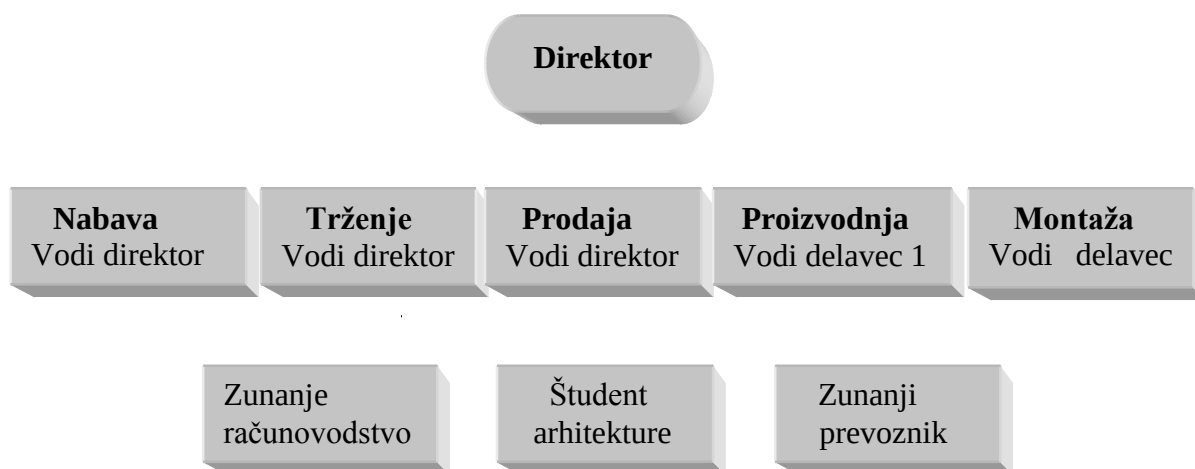
8.1 Vodstvo podjetja in zaposleni

Vodja podjetja bo direktor. Pri le treh redno zaposlenih v našem podjetju bo njegova skrb in odgovornost praktično za vse, kar se bo v podjetju dogajalo. Skrbel bo za finance, prodajo, nabavo, trženje, načrtovanje itd. Le za proizvodnjo in montažo bosta glavno skrb in odgovornost prevzela oba delavca, in sicer vsak za svoje področje. Bo pa direktor v času, ko mu bo ta to dopuščal, izvajal proizvodna in montažna dela.

8.2 Glavna shema organiziranosti in hierarhije v podjetju

Ker bomo v podjetju izvajali procesni pristop vodenja, so v spodnji shemi ponazorjene le osnovne zadolžitve in hierarhična lestvica. Povezave med vodji procesov in osebami, potrebnimi za posamezen proces, niso vrisane.

Natančnejše sheme procesov bodo arhivirane v Pravilniku o odgovornostih in sistematizaciji delovnih mest.



Shema 1: Glavna shema organiziranosti in hierarhije

Vir: Lasten

8.3 Nagrajevanje

Zaposleni bodo za svoje delo glede na kolektivno pogodbo v naši panogi nadpovprečno nagrajeni. Velik poudarek bomo dali nagrajevanju delovne uspešnosti, tako individualne kot

skupinske. Sodelavca bomo ustrezno dodatno nagradili, če bo njegova inovativnost prispevala k lažjemu izvrševanju določenih procesov in s tem zmanjšala stroške podjetja.

Prav tako se zavedamo, da denar ni vse, ljudje smo zadovoljni z različnimi stvarmi in da nagrado za sodelavca lahko predstavljajo različne oblike zadovoljevanja njegovih potreb. Le zadovoljen sodelavec pa bo motiviran za svoje delo, zato bomo v podjetju skrbeli za:

- ustvarjanje pozitivne delovne klime: skrbeli bomo za dobra vzdušja med zaposlenimi, vsi sodelavci se morajo v podjetju počutiti prijetno, se med sabo razumeti in spoštovati,
- skrbeli bomo za zdravju primerno delovno okolje,
- prisluhnili bomo težavam sodelavca, tako v delovnem kot domačem okolju in skušali ugoditi njegovim potrebam,
- skrbeli bomo za rekreacijo zaposlenih z letno rezervacijo tenis igrišča,
- omogočili bomo brezplačen ogled določenih prireditev v okvirju festivala LENT,
- letno bomo organizirali družabno srečanje zaposlenih z njihovimi družinami in organizirali zaključek ob koncu leta.

8.4 Lastništvo podjetja

Podjetje bo v celotni lasti ustanovitelja podjetja, ki je prispeval ustanovni kapital, lasten denarni vložek 70.000 EUR in stvarni vložek s poslopjem, kjer se nahajajo proizvodni in poslovni prostori podjetja.

8.5 Zunanji sodelavci

Zunanje sodelavce predstavljajo:

- računovodski servis, ki bo opravljal računovodske storitve,
- študent arhitekture, ki bo sodeloval pri načrtovanju dizajna naših izdelkov in nam bo občasno pomagal pri proizvodnji naših izdelkov,
- zunanji prevoznik, ki bo opravljal storitve prevozov pri izvršitvi večjih naročil, ko ne zadostujeta naše kombinirano vozilo in prikolica.

9 EKONOMIKA POSLOVANJA

S proizvodnjo in s tem s poslovanjem začnemo aprila 2016, zato so vsi predvideni izračuni, tabele in grafi za leto 2016 (1. leto) narejeni za devet mesecev. Skupaj so izračuni narejeni za obdobje štirih let.

9.1 Načrt prodaje

V nadaljevanju smo količinsko in vrednostno opredelili prodajo za obdobje prvih štirih let poslovanja.

9.1.1 Količinski načrt prodaje

Podjetje bo prodajalo:

- tri standardne variante iz linije FER LINE, prav tako bo pod to linijo na željo kupca prodajalo še oblikovno nekoliko spremenjene izdelke,
- tri standardne variante iz linije AL. LINE. Tudi pod to linijo bo na kupčevo željo mogoča nekoliko spremenjena oblika izdelka.

V nadaljevanju je pripravljena tabela za količinski načrt prodaje podjetje.

Tabela 4: Količinski načrt prodaje

Oz.	Vrsta izdelkov	EM	2016*	2017	2018	2019
1	FER LINE (Inox ograje)	Tek. meter	700	960	1050	1320
2	AL. LINE (Alu ograje)	Tek. meter	620	890	1080	1368

Vir: Lasten

9.1.2 Vrednostni načrt prodaje

Na osnovi predvidenih prodajnih količin je v spodnji tabeli izdelan predviden vrednostni načrt prodaje:

- Cenovni razpon linije FER LINE je od 110 do 130 EUR na tekoči meter ograje, vendar predvidevamo, da bomo zaradi popustov iztržili povprečno 110 EUR na tekoči meter.
- Cenovni razpon linije AL LINE je od 120 do 140 EUR na tekoči meter, vendar tudi pri tej liniji zaradi popustov predvidevamo, da bi lahko iztržili nižjo povprečno ceno, ki bo približno 120 EUR na tekoči meter.

Tabela 5: Vrednostni načrt prodaje

- v EUR

Oz.	Vrsta izdelkov	Cena EUR	2016*	2017	2018	2019
1	FER LINE (Inox ograje)	110	77.000	105.600	118.965	145.200
2	AL. LINE (Alu ograje)	120	74.400	106.800	133.488	164.160
	Skupaj		151.400	212.400	252.453	309.360

Vir: Lasten

9.2 Načrt nabave

Podjetje bo nabavljalo naslednji material in polizdelke:

- nerjavečo pločevino, profile, cevi iz inox jekla oz. inox material,
- različne profile, cevi, iz eloksiranega aluminija oz. Alu material,
- kaljeno steklo različnih dimenzij in debelin,
- sestavne elemente in dodatke predvsem iz nerjavečega železa in eloksiranega aluminija.

Na osnovi povprečnih nabavnih cen je v spodnji tabeli pripravljen vrednostni načrt nabave.

Tabela 6: Vrednostni načrt nabave

- v EUR

Oz.	Vrsta materiala in polizdelkov	2016*	2017	2018	2019
1	Inox material	25.000	32.300	38.200	49.750
2	Alu material	24.000	32.500	41.000	54.625
3	Kaljeno steklo	5.000	7.000	7.500	10.000
4	Sestavni elementi in dodatki	4.500	6.000	6.900	9.125
	Skupaj	58,500	77,800	93.600	123.500

Vir: Lasten

9.3 Nakup osnovnih sredstev – amortizacija

Podjetje bo do začetka aprila 2016 ob zagonu proizvodnje nabavilo osnovna sredstva, ki so opisana v tabeli na naslednji strani. Sredstva so predvsem rabljena. Pod parkirni prostor smo navedli znesek, ki smo ga odvedli za njegovo ureditev.

Sproti bomo po potrebi nabavljali še dodatna osnovna sredstva, ki so prav tako zapisana v tabeli in se bo njihova amortizacijsko obdobje začelo v začetku tekočih let, ko bodo tudi nabavljena.

Tabela 7: Osnovna sredstva

- v EUR

Oz.	Osnovno sredstvo	April 2016	2017	2018	2019
1	Kombinirano vozilo in prikolica	12.000		10.000	
2	Stroji in orodja	17.800	15.500		
3	Računalniška oprema	2.000		2.000	
4	Pisarniška oprema	900			
5	Mobilni aparati	900		900	
6	Parkirni prostor	10.000			
	Skupaj	43.600,00	15.500,00	12.900,00	0,00

Vir: Lasten

Letni stroški amortizacije vseh osnovnih sredstev, ki so bila nabavljena ob zagonu proizvodnje na začetku aprila 2016 in vseh še predvidenih mesecih do konca leta 2019, so prikazani v naslednji tabeli.

Tabela 8: Amortizacija osnovnih sredstev

- v EUR

Oz.	Osnovno sredstvo	Vrednost	Am. st.	2016*	2017	2018	2019
1	Stroji in orodja	17.800	20,00 %	2.670	6.660	6.660	6.660
2	Parkirni prostor	10.000	10,00 %	417	1.000	1.000	1.000
3	Kombinirano voz. in prik.	12.000	20,00 %	1.800	2.400	4.400	4.400
4	Računalniška oprema	2.000	50,00 %	750	1.000	1.250	1.000
5	Pisarniška oprema	900	10,00 %	68	90	90	90
6	Mobilni aparati	900	50,00 %	338	450	562	450
	Skupaj	43.600		6.042	11.600	13.962	13.600

Vir: Lasten

9.4 Zaposlovanje delavcev in stroški dela

V podjetju bodo od začetka poslovanja (april 2016) ob direktorju zaposlena še dva delavca kovinarske smeri. Na začetku leta 2019 predvidevamo zaposliti še enega sodelavca. Načrt zaposlovanja in stroški dela po posameznih letih so ponazorjeni v naslednji tabeli.

Tabela 9: Načrt zaposlovanja in skupne bruto 2 plače

Delovno mesto	April 2016	2017	2018	2019
Direktor podjetja	1	1	1	1
Vodja proizvodnje	1	1	1	1
Vodja montaže	1	1	1	1
Orodjar				1
Skupaj zaposlenih	3	3	3	4
Bruto 2 plače v EUR	37.216	50.155	52.663	70.217

Vir: Lasten

9.5 Stroški poslovanja

V spodnji tabeli so opredeljeni načrtovani stroški poslovanja:

- Pod rimsko št. I so sešteti vsi stalni stroški, ki jih sestavljajo amortizacija za osnovna sredstva, bruto 1 plača ter prispevki na to plačo, plača študenta, vzdrževalni stroški opreme, stroški za malico in regres delavcev, stroški zunanega računovodstva, telefonov in ostali neopredeljeni stalni stroški (elektrika, ogrevanje, varovanje itd.).
- Pod rimsko II so sešteti vsi spremenljivi stroški, ki nastanejo v podjetju. To so stroški nabave, kilometrina in dnevnice zaposlenim, stroški oglaševanja, pisarniškega materiala, nepredvideni stroški, stroški drobnega inventarja, zavarovanj ter stroški izobraževanja in drugi neopredeljeni stroški,
- Rimaska III predstavlja seštete stalne in spremenljive stroške po posameznih stolpcih,
- Stolpci predstavljajo:
 - mesečni predstavlja povprečne mesečne stroške za posamezne postavke,
 - 1. leto* predstavlja stroške za posamične postavke, ki se začnejo v aprilu 2016,
 - stolpci za 2. leto, 3. leto, 4. leto predstavljajo stroške za cela tekoča leta.

Tabela 10: Stroški poslovanja podjetja

- v EUR

Oz.	Vrsta stroškov	mesečni	1. leto*	2. leto	3. leto	4. leto
I	Stalni stroški skupaj	7.419	67.355	92.571	98.982	112.394
1	Amortizacija	671	6.042	11.600	13.962	13.600
2	Plača (bruto 1)	3.600	32.400	43.200	45.360	60.480
3	Prispevki 16,1 %	580	5.216	6.955	7.303	9.737
4	Plača študenta	300	2.700	3.600	3.780	0
5	Vzdrževanje opreme	900	8.100	10.800	11.340	11.340
6	Malica	448	4.032	5.376	5.645	5.645
7	Regres	195	2.340	2.340	2.457	2.457
8	Računovodstvo	120	1.080	1.440	1.512	1.512
9	Telefon	105	945	1.260	1.323	1.323
10	Ogrevanje, elektrika, drugo	500	4.500	6.000	6.300	6.300
II	Spremenljivi stroški	8.790	82.110	105.280	122.454	152.354
1	Nabava materiala	6.500	58.500	77.800	93.600	123.500
2	Kilometrina, dnevnice	450	4.050	5.400	5.670	5.670
3	Reklama	150	1.350	1.800	1.890	1.890
4	Pisarniški material	90	810	1.080	1.134	1.134
5	Nepredvideni stroški	250	2.250	3.000	3.150	3.150
6	Drobni inventar	50	450	600	630	630
7	Zavarovanje	300	2.700	3.600	3.780	3.780
8	Izobraževanje in ostali stroški	1.000	12.000	12.000	12.600	12.600
III	Skupaj	16.209	149.465	197.851	221.436	264.748

Vir: Lasten

9.6 Izkaz poslovnega izida

Uspešnost načrtovanega poslovanja podjetja je prikazana v naslednji tabeli.

Tabela 11: Načrtovani poslovni izid

- v EUR

Postavke	1. leto*	2. leto	3. leto	4. leto
A. Čisti prihodki od prodaje	151.400	212.400	252.453	309.360
B. Drugi poslovni prihodki	0	0	0	0
C. Kosmati prihodki od poslov.	151.400	212.400	252.453	309.360
I. Stroški blaga, mat. in storit.	96.735	135.580	154.269	184.169
1 Nabavna vrednost prodanega blaga	58.500	77.800	93.600	123.500
2 Stroški porabljenega mater.	9.360	23.280	24.444	24.444
2.1. Stroški surovin in osnovnega mat.	450	600	630	630
2.2. Stroški pom. mater. – energija	0	10.800	11.340	11.340
2.3. Stroški nadom. delov za OS	8.100	10.800	11.340	11.340
2.4. Drugi stroški materiala	810	1.080	1.134	1.134
3 Stroški storitev	28.875	34.500	36.225	36.225
3.1. Stroški promocijskih aktivnosti	1.350	1.800	1.890	1.890
3.2. Stroški storitev	0	0	0	0
3.3. Stroški prevoznih storitev	4.050	5.400	5.670	5.670
3.4. Stroški storitev vzdrževanja	0	0	0	0
3.5. Stroški najemnin	4.500	6.000	6.300	6.300
3.6. Stroški drugih storitev	18.975	21.300	22.365	22.365
II. Stroški dela	43.988	57.871	60.765	78.319
1 Stroški plač (BTO, BTO)	32.400	43.200	45.360	60.480
2 Stroški pokojninskega zavarovanja	5.216	6.955	7.303	9.737
3 Stroški drugih zavarovanj	0	0	0	0
4 Drugi stroški dela	6.372	7.716	8.102	8.102
III Odpis vrednosti, amortizacija	5.704	11.150	13.400	13.150
A. Neopredmetena sredstva	2.670	6.660	6.660	6.660
B. Opredmetena OS	3.034	4.490	6.740	6.490
1 Poslovni prostor/zgradba	417	1.000	1.000	1.000
2 Kombinirano vozilo, prikolica.	1.800	2.400	4.400	4.400
3 Računalniki in račun. oprema	750	1.000	1.250	1.000
4 Drugo	68	90	90	90
IV. Drugi poslovni odhodki	0	0	0	0
E. Dobiček/izguba iz poslov.	4.972	7.799	24.019	33.722
F. Finančni prihodki	0	0	0	0
G. Finančni odhodki	0	0	0	0
H. Dobiček/izguba iz red. delo.	4.972	7.799	24.019	33.722
I Drugi prihodki	0	0	0	0
J Drugi odhodki	0	0	0	0
K Celotni dobiček/izguba	4.972	7.799	24.019	33.722
L. Davek iz dobička	994	1.560	4.804	6.744
M. Čisti dobiček/izguba	3.978	6.239	19.215	26.978
N. Število zaposlenih na 31.12.	3	3	3	4

Vir: Lasten

9.7 Denarni tok

Spodnja tabela nam prikazuje pričakovani denarni tok podjetja, ki služi predvsem kot zagotovilo bankam o zadostnem denarnem pritoku za redno izpolnjevanje pogodbenih obveznosti do banke.

Tabela 12: Denarni tok

- v EUR

Oz.	Postavke	1. leto*	2. leto	3. leto	4. leto
I.	Začetni saldo	70.000	50.807	175.092	319.948
II.	Prilivi				
1	Prilivi od prodaje	151.400	212.400	252.453	309.360
	Skupaj prilivi	151.400	212.400	252.453	309.360
III.	Odlivi				
4	Stroški brez amortizacije	125.610	8.755	9.193	11.627
5	Plače	43.988	77.800	93.600	123.500
6	Ostali stroški	0	0	0	0
7	Odplačilo anuitet	0	0	0	0
8	Davek iz dobička	994	1.560	4.804	6.744
9	Nabava opreme	0	0	0	0
	Skupaj odlivi	170.593	88.115	107.597	141.872
IV.	Končni saldo	50.807	175.092	319.948	487.437

Vir: Lasten

9.8 Kazalniki uspešnosti

V naslednji tabeli so prikazani kazalniki uspešnosti poslovanja po posameznih letih in povprečje v vseh štirih letih ter spremenljivke, ki smo jih uporabili za izračun. Povprečje praga rentabilnosti v prvi vrstici ni podano, ker se za prvo leto izračunava poslovanje za 9 mesecev in rezultat ne bi podal realnega količinskega povprečja v štirih letih.

Tabela 13: Kazalniki uspešnosti

Kazalniki uspešnosti	2016*	2017	2018	2019	Povprečje
Prag rentabilnosti (EUR)	147.172	183.552	192.219	221.458	
Ekonomičnost	1,013	1,074	1,140	1,169	1,099
Donosnost	0,026	0,029	0,076	0,087	0,055
Prag rentabilnosti (%)	97,21	86,42	76,14	71,59	82,84
Spremenljivke (EUR)	2016*	2017	2018	2019	
Stalni stroški	67.355	92.571	98.982	112.394	
Spremenljivi stroški	82.110	105.280	122.454	152.354	
Stroški skupaj	149.465	197.851	221.436	264.748	
Prihodki skupaj	151.400	212.400	252.453	309.360	

Vir: Lasten

Na osnovi predvidenih podatkov ugotavljamo, da bomo poslovali pozitivno. Že prvo leto bo prag rentabilnosti dosežen pri 97.21 % celotnega prihodka. Prav tako je kazalnik ekonomičnosti že za prvo leto večji od ena in se z leti dviguje, kakor tudi donosnost naših celoletnih prihodkov.

9.8.1 Kazalniki uspešnosti za pesimistično varianto

V spodnji tabeli so prikazani kazalniki uspešnosti poslovanja pri pesimistični varianti, v kateri predvidevamo za 5 % manjše celoletne prihodke od prodaje. Predvidevali smo, da bo potem tudi nabava blaga manjša za 5 % in to vstavili v izračune. Ostalih spremenljivih stroškov pri tej varianti nismo spreminjali, čeprav bi se verjetno zmanjšale tudi dnevnice in kilometrina.

Tabela 14: Kazalniki uspešnosti za pesimistično varianto

Kazalniki uspešnosti	2016*	2017	2018	2019	Povprečje
Prag rentabilnosti (EUR)	149.860	186.065	194.491	223.621	
Ekonomičnost	0,982	1,040	1,106	1,137	1.066
Donosnost	0,002	0,004	0,054	0,066	0.032
Prag rentabilnosti (%)	104,19	92,21	81,10	76,09	88.40
Spremenljivke (EUR)	2016*	2017	2018	2019	
Stalni stroški	67.355	92.571	98.982	112.394	
Spremenljivi stroški	79.185	101.390	117.774	146.179	
Stroški skupaj	146.540	193.961	216.756	258.573	
Prihodki skupaj	143.830	201.780	239.830	293.892	

Vir: Lasten

Ugotavljamo, da tudi pri tej varianti posluje pozitivno. Leta 2016 bi sicer bil kazalnik ekonomičnosti za 0.018 manjši od 1. Vseeno pa že prvo leto, kar nam pokaže kazalnik donosnosti, ustvarimo nekaj malega čistega dobička, ki upošteva tudi odpis vrednosti amortizacije. Od leta 2017 naprej so vsi kazalniki pozitivni in razmeroma konstantno naraščajo.

9.8.2 Kazalniki uspešnosti za optimistično varianto

V naslednji tabeli so prikazani kazalniki uspešnosti poslovanja pri optimistični varianti, v kateri predvidevamo za 10 % večje celoletne prihodke od prodaje. Predvidevali smo, da bo potem tudi nabava blaga za proizvodnjo večja za 10 % in to vstavili v izračune. Ostalih spremenljivih stroškov pri optimistični varianti nismo spreminjali.

Tabela 15: Kazalniki uspešnosti za optimistično varianto

Kazalniki uspešnosti	2016*	2017	2018	2019	Povprečje
Prag rentabilnosti (EUR)	142.750	179.369	188.417	217.819	
Ekonomičnost	1,072	1.136	1,203	1,228	1,160
Donosnost	0,069	0.073	0,115	0,123	0,095
Prag. Rentabilnosti (%)	85,72	76.77	67,85	64,01	73,59
Spremenljivke (EUR)	2016*	2017	2018	2019	
Stalni stroški	67.355	92.571	98.982	112.394	
Spremenljivi stroški	87.960	113.060	131.814	164.704	
Stroški skupaj	155.315	205.631	230.796	277.098	
Prihodki skupaj	166.540	233.640	277.698	340.296	

Vir: Lasten

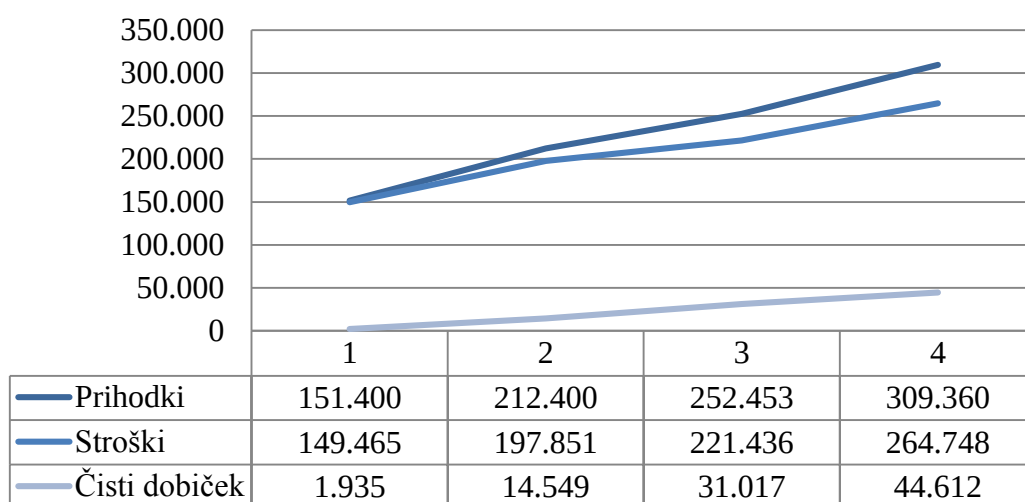
Ugotavljamo, da pri tej varianti že prvo leto, ko dosežemo 85,72 % celotnega prihodka, začnemo ustvarjati dobiček. Tako že prvo leto dosežemo relativno velik čisti dobiček, ki nato vsako naslednje leto, kot tudi kazalniki uspešnosti, relativno konstantno narašča.

9.9 Grafične predstavitve

V nadaljevanju so prikazane tri grafične predstavitve s pripadajočimi tabelami kot osnova za grafikone.

9.9.1 Grafikon uspešnosti poslovanja

Grafikon uspešnosti poslovanja nam v krivulji prikazuje pričakovana letno rast prihodkov, vseh stroškov in čistega dobička od aprila 2016 do konca leta 2019. Stolpec 1 predstavlja leto 2016, 2. leto 2017, 3. leto 2018 in 4. leto 2019. Zneski so v EUR.

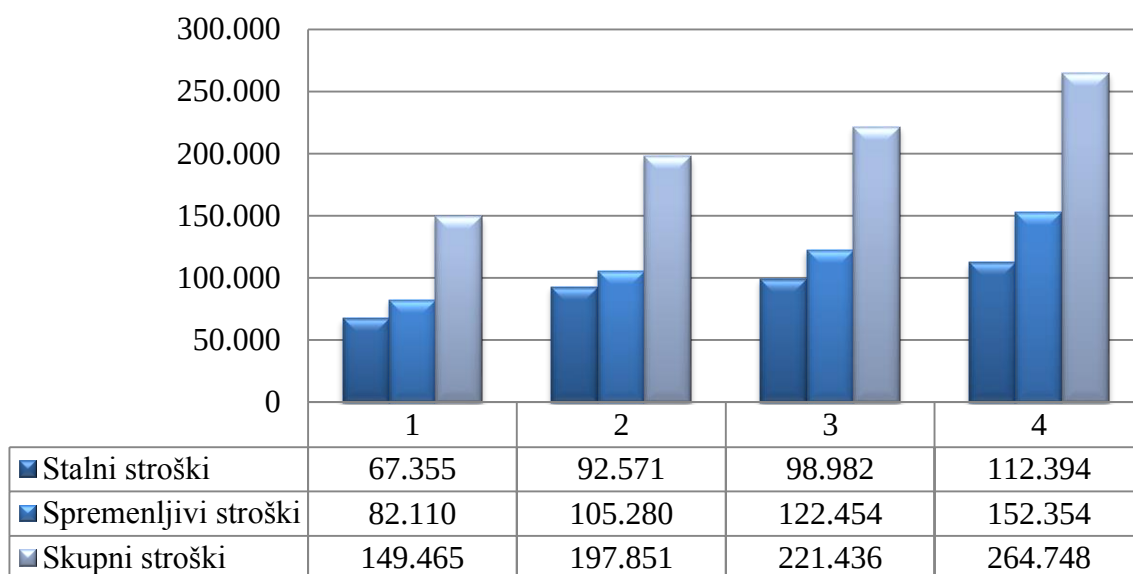


Grafikon 2: Grafikon uspešnosti poslovanja

Vir: Lasten

9.9.2 Grafikon stroškov poslovanja

Grafikon stroškov poslovanja nam grafično predstavi letne vrednosti stalnih in spremenljivih stroškov ter letne vrednosti njihovih vsot (skupni stroški). Stolpec 1 predstavlja leto 2016, 2. leto 2017, 3. leto 2018 in 4. leto 2019. Zneski so v EUR.

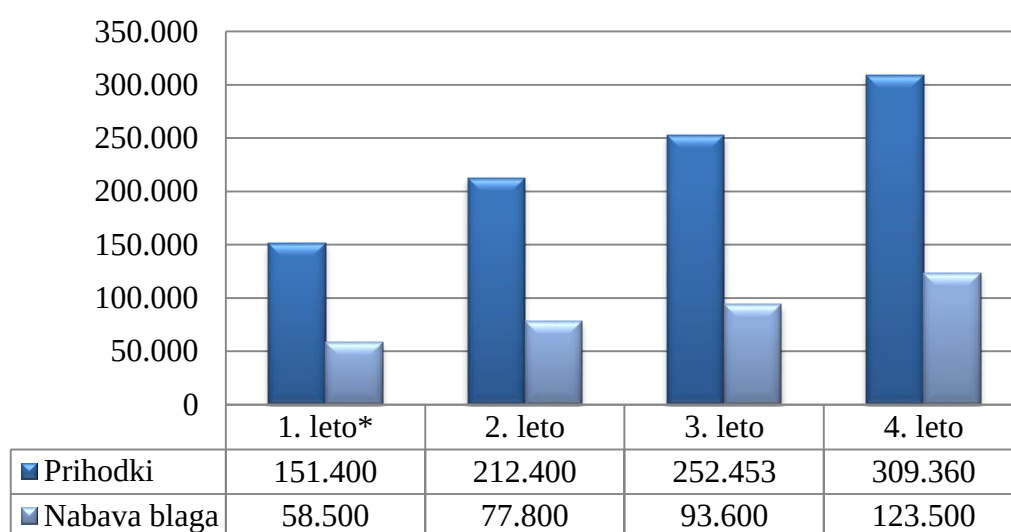


Grafikon 3: Grafikon stroškov poslovanja

Vir: Lasten

9.9.3 Grafikon nabave blaga in prihodkov

Grafikon nabave blaga in prihodkov nam grafično in količinsko prikaže letne vrednosti nabave blaga, ki ga potrebujemo za proizvodnjo in letne prihodke.



Grafikon 4: Grafikon prihodkov in nabave blaga

Vir: Lasten

9.10 *Komentar k finančnemu poslovanju*

Če analiziramo vse navedene tabele in grafikone, hitro ugotovimo, da predvideni finančni načrt izpolnjuje merila zdravega podjetja ter konstanten in po letih rahlo količinsko in odstotno dvigajoč dobiček.

Če se osredotočim le na kazalnike uspešnosti, nam le-ti pokažejo, da bomo morali biti najbolj previdni prvo leto poslovanja, ko bomo začeli ustvarjati dobiček šele takrat, ko bomo dosegli 97,21 % celotnega letnega prihodka. Stanje se nato po letih izboljšuje in za leto 2019 predvidevamo, da bomo začeli ustvarjati dobiček že takrat, ko bomo presegli 71,59 % predvidenega celotnega prihodka za to leto.

Kazalnik ekonomičnosti poslovanja (razmerje med prihodki in vsemi stroški tekočega leta) nam po predvidenih izračunih že za prvo leto, ko je količnik večji od ena, pokaže, da bomo za dejavnik 1,013 pokrili vse stroške in se nam nato dviga do 1,169 v letu 2019. Izračun nam pove, da bomo vsako naslednje leto ob predvidenem poslovanju lažje pokrivali vse stroške, ki bodo nastali.

Kazalnik donosnosti, ki nam v bistvu pove, kolikšen del celotnega prihodka, ki smo ga ustvarili, predstavlja čisti dobiček (razmerje med čistim dobičkom in celotnimi prihodki), nam za posamezna leta prikaže, da bo prvi dve leti donosnost poslovanja razmeroma konstantna, s količnikoma 0,026 (2016) in 0,029 (2017). V letu 2018 pa že pričakujemo, da bo količnik donosnosti 0,076 in se nam bo to leto dobiček v primerjavi z ustvarjenim prihodkom za to leto povečal, in sicer glede na prejšnji dve leti. Temu bo botrovala širitev trga v Prekmurje. V letu 2019 se bo količnik dvignil za manjšo stopnjo, čeprav bomo takrat prodrli na avstrijski trg. Po naših predvidevanjih bo to posledica tega, da se nam bodo stroški zaradi novega zaposlenega v tem letu povečali. Po predvidevanjih pa bo posledica novega zaposlenega povečana rast donosnosti celotnih prihodkov po letu 2019.

10 KRITIČNA TVEGANJA IN UKREPI

V našem podjetju se zavedamo kritičnih tveganj, ki nam lahko prinesejo težave v poslovanju. Spodaj smo navedli, katere oblike tveganja oz. problemov lahko vplivajo na naše podjetje in kako bomo ukrepali, da se jim izognemo, jih odpravimo ali kako se na njih najbolje pripravimo.

Razdelili smo jih po hierarhični lestvici intenzivnosti od največje do najmanjše.

1. Začetna neprepoznavnost na trgu

Zavedamo se, da šele vstopamo na trg, torej smo trenutno še neprepoznavni in da bo to predstavljalo največje tveganje za naše podjetje.

Ukrepi

Naša trženjska strategija bo načrtovana tako, da bomo v najkrajšem možnem roku (prvo leto poslovanja) poskrbeli za prepoznavnost podjetja in uveljavitev obeh linij naših proizvodov (AL. LINE in FER LINE). Hočemo, da liniji postaneta sinonim za kakovosten, varen in estetsko dovršen izdelek. Prav tako bomo poskrbeli, da se bo naš slogan OGRAJE IN SI VAREN čim hitreje »prijel« v ušesih potencialnih kupcev ograj.

2. Še vedno razmeroma velika konkurenca na tržišču

Čeprav je v času recesije kar nekaj konkurenčnih podjetij prenehalo s poslovanjem, je konkurenca še vedno velika.

Ukrepi

Zavedamo se prednosti pred konkurenco, a hkrati tudi slabosti. Slabosti bomo spremenili v prednosti, prednosti pa dvignili na višjo raven. Poizkušali bomo čim bolj izkoristiti trenutni dobri gospodarski položaj z novimi izdelki in širitvijo na domačem in kasneje še tujem trgu.

3. Plačilna nedisciplina predvsem pravnih oseb

Prav tako predstavlja veliko tveganje in lahko zelo vpliva na poslovanje podjetja. Vzrokov za plačilno nedisciplino je v slovenskem prostoru veliko, največji pa je ta, da je to postala že uveljavljena »moda« nekaterih podjetnikov.

Ukrepi

Že tržno strategijo imamo na začetku poslovanja podjetja naravnano bolj na podskupino fizičnih oseb. V primeru zamujanja plačil pa bomo v našem podjetju najprej uporabili stari

rek: »Dobra beseda dobro mesto najde.« To pomeni, da bomo najprej s prijaznim pogovorom skušali doseči dogovor z dolžnikom. Če to ne bo obrodilo sadov, bomo začeli z ostalimi nepriljubljenimi ukrepi izterjave.

4. Možno povečanje konkurence zaradi zaznave poslovne priložnosti

Vstop na naš trg je relativno preprost in zato se konkurenca lahko še poveča. Prav tako lahko drugi, že obstoječi konkurenti hitro odgovorijo na našo ponudbo.

Ukrepi

Izkoristili bomo obdobje sedanje gospodarske rasti in povečevali svoj tržni delež. Ne nazadnje smo pred novo konkurenco že v prednosti. Mi bomo na trgu v kratkem, njih še ni. Prav tako bomo vsako leto posodabljali dizajn obeh naših linij in tako imeli na voljo vedno nove izdelke.

5. Možna rast cen nerjavečega (inox) materiala na trgu

V primeru zvišanja cen na svetovnem trgu bodo temu zvišanju verjetno sledili tudi naši dobavitelji.

Ukrepi

Problema zvišanja cen osnovnega materiala se bomo lotili tako, da bomo pri dobavitelju poskusili doseči boljše pogoje plačila. Hkrati pa bomo v primeru podražitev še intenzivneje preverjali ponudbo ostalih dobaviteljev, vendar dobavitelja ne bomo zamenjali za ceno slabše kakovosti. V tem primeru bomo prihranke pri nabavi dražjega materiala raje iskali drugje.

6. Možnost ponovnega pojava recesije

Večletna kriza bi ponovno zmanjšala splošno povpraševanje in s tem tudi povpraševanje po naših izdelkih.

Ukrepi

Strokovnjaki napovedujejo vsaj nekajletno gospodarsko rast. Izkoristili bomo čas konjunktore, povečali tržni delež in se hkrati čim bolj pripravili na možen upad povpraševanja. Naš cilj bo večji poudarek na inovativnosti, kakovosti, trženju in zmanjševanju stroškov v proizvodnji.

11 TERMINSKI NAČRT

V naslednji tabeli so zapisani temeljni mejniki ali roki, ki bodo kritičnega pomena za uspeh poslovanja podjetja. V oklepajih je navedeno, kdo bo izvajal posamezno aktivnost. Tam, kjer to ni eksplicitno navedeno, bodo za njo zadolženi vsi zaposleni.

Direktor, lastnik in ustanovitelj podjetja je ista oseba in je v tabelo pri različnih aktivnostih vpisan kar kot direktor.

Tabela 16: Terminski načrt izvedbe

Aktivnosti	Termini
Izdelava poslovnega načrta (direktor)	Poslovni načrt bo izdelan do oktobra 2015
Začetek načrtovanja prvih linij standardnih izdelkov (direktor, študent)	Začetek decembra 2015
Ustanovitev podjetja (direktor)	Podjetje se bo ustanovilo februarja 2016
Priprava proizvodnih prostorov (direktor s pomočjo prihodnjih dveh sodelavcev)	Končati pred aprilom 2016
Nabava osnovnih sredstev (direktor)	Končati pred aprilom 2016
Zaposlitve direktorja in dveh delavcev (direktor)	Aprila 2016
Začetek poslovanja	Zagon proizvodnje aprila 2016
Razširitev palete izdelkov	Začetek leta 2017
Širitev trga v Prekmurje	Začetek leta 2018
Dodatna zaposlitev (direktor)	Začetek leta 2019
Širitev na avstrijsko tržišče	Predvideno začetek leta 2019

Vir: Lasten

12 PREDVIDENA ZAGOTOVITEV SREDSTEV ZA POSLOVANJE PODJETJA

12.1 Načrtovane potrebe oz. naložbe za zagon podjetja

Podjetje bo imelo ob začetku poslovanja na voljo 70.000 EUR, ki jih bo vplačal ustanovitelj, ki bo hkrati tudi edini lastnik podjetja.

Cena vseh osnovnih sredstev, ki jih bomo potrebovali za zagon proizvodnje, bo 43.600 EUR, kar pomeni, da bomo imeli ob zagonu ob najslabši možni varianti (obveznosti za osnovna sredstva poravnamo takoj ob izstavitvi računa) na voljo 26.400 (70.000-43.600) EUR za pokrivanje vseh stalnih in spremenljivih stroškov ob začetku proizvodnje, ki bodo mesečno znašali 16.045 EUR.

Kot smo že navedli, bodo glavnino kupcev na začetku poslovanja predstavljale fizične osebe, pri katerih bi bil krog od naročila izdelka do plačila računa predvidoma sklenjen najkasneje v 45 dneh. Po predvidevanih izračunih ugotovimo, da bi ob predvideni prodaji že sam denarni vložek lastnika zagotavljal nemoten zagon in kasnejše poslovanje.

Kljub temu smo se v podjetju po premisleku zaradi mogočih nepredvidenih situacij odločili, da bomo zaprosili za 22.000 EUR dolgoročnega posojila. Do tega zneska smo prišli z naslednjim postopkom: Cena osnovnih sredstev je 43.600 EUR. Temu znesku smo prišteli 3 mesečne seštevke vseh stalnih in spremenljivih stroškov, ki na mesec znašajo 16.045 EUR. Seštevke 43.600 in 3-krat 16.045 znaša 91.735 EUR. Temu znesku odštejemo 70.000 EUR vložka in pridemo do zneska 21.735 EUR.

Ta znesek bi nam zagotovil, da lahko vsaj tri mesece poslujemo brez vsakršnih prilivov, kar se sicer ne sme zgoditi. Pomeni nam pa varovalko, če bi šlo s prilivi do zamud.

12.2 Viri finančnih sredstev

Lastnik želi, da bo podjetje ostalo 100 % v njegovi lasti, zato zunanjih investorjev v obliki lastniškega deleža ne predvidevamo. Podjetje se bo financiralo predvsem iz notranjih virov financiranja.

Od zunanjih virov financiranja se bomo ob zagonu sicer odločili za najem dolgoročnega posojila v poslovni banki, kasneje pa najemanja posojil nimamo predvidenih. Se bomo pa prijavljali na razpise za pridobivanje nepovratnih sredstev, na razpise za financiranje razvoja in za subvencioniranje izobraževanja zaposlenih.

13 ZAKLJUČEK

Začel bi kar s hudomušno izjavo Alberta Einsteina, ki nam je bila skozi celotno izdelavo diplomskega dela tolažba in hkrati opora (tudi tak genij je moral raziskovati). Zasledili smo jo v članku: 44 citatov, ki vas popeljejo v revolucionarni um Alberta Einsteina (<http://citymagazine.si/clanek/44-citatov-ki-vas-popeljejo-v-revolucionarni-um-alberta-einsteina/>).

Če bi vedeli, kaj je tisto, kar smo delali, temu ne bi rekli raziskovanje, kajne?

Na začetku diplomskega dela Poslovni načrt podjetja OGRAJE IN, d. o. o., smo predstavili pojem poslovni načrt, opredelili njegovo pomembnost, uporabnost in navedli njegove osnovne značilnosti. V nadaljevanju smo predstavili poslovni načrt za mikro podjetje s tremi zaposlenimi, ki bi proizvajalo ograjne sisteme iz eloksiranega aluminija in inox jekla.

Živimo v časih, ki niso lahki. Pesimizem, ki se je naselil v ljudi kot posledica zadnjih kriznih let, le počasi odhaja. Kljub oživljanju gospodarstva je število nezaposlenih v Sloveniji še vedno večje od 100.000. A stvari okrog nas se premikajo. In zakaj jih ne bi premikali tudi sami? Koliko idej je šlo mimo nas in zakaj so šle mimo? Zato, ker se nam jih preprosto ni dalo razvijati, preveriti, raziskati in smo kar takoj rekli: »Saj nima smisla.« Nam je bilo kdaj žal zaradi tega? Verjamem, da.

S tem diplomskim delom smo vsaj poizkušali malo drugače. Eden od osnovnih ciljev je bil, da skozi poslovni načrt skušamo ugotoviti, ali bi poslovna ideja o podjetju OGRAJE IN, d. o. o., predstavljala poslovno priložnost ali pa bi bilo bolje, da bi šla ideja mimo nas. Raziskali smo trg, izvedli SWOT-analizo, razvijali načrt trženja, načrtovali, koliko in po kakšni ceni bi morali prodajati, da pokrijemo stroške ter za to izdelali finančne izračune in projekcije, skozi poslovni načrt razvijali poslovno idejo, ko so v glavo prihajale nove zamisli itd. Na koncu smo prišli do zaključka: Menimo in to smo v diplomskem delu poizkušali potrditi, da ustanovitev podjetja s takšnim produktom, kot smo si ga zamislili, predstavlja poslovno priložnost, ki bi jo veljalo izkoristiti.

Če bi se izkazalo, da poslovna ideja ne bi imela perspektive, smo z njenim raziskovanjem in razvijanjem ideje skozi poslovni načrt posredno potrdili dve trditvi iz uvoda diplomskega dela: da je poslovni načrt koristno orodje pri načrtovanju nove poslovne priložnosti in da so finančni izračuni s kazalniki poslovanja pomemben kazalnik uspešnosti načrtovane poslovne ideje.

Že v samem teoretičnem delu diplomskega dela smo z različnimi avtorji potrdili trditev, da je kvalitetno pripravljen poslovni načrt osnova za sprejemanje odločitev v podjetju. Z izdelanim poslovnim načrtom podjetja OGRAJE IN, d. o. o., smo hoteli to potrditi. Saj, konec koncev, za koga smo ga naredili? Naredili smo ga zase, za podjetje. Vse tiste ure raziskovanja, ko smo preverjali, kako kar najbolje razviti in izkoristiti poslovno priložnost, bodo bogato poplačane, če bomo izdelali poslovni načrt, na katerega se bomo lahko oprli. V njem bo na grobo vse napisano, le spomniti bo treba nanj, ga potegniti iz predala in določene poslovne procese voditi z njegovo pomočjo.

Ena od trditev je bila, da je SWOT-analiza in njene periodične ponovitve pomembno orodje strateške analize ter je osnova za prilagajanje poslovne in trženjske strategije. Če se vrnemo nazaj po dokumentu in začnemo malo bolje preučevati poslovni načrt podjetja, lahko hitro opazimo, da skoraj tretjino napisanega bazira na osnovi SWOT-analize in da skupaj z raziskavo trga predstavlja izhodišče za izdelavo poslovnega načrta podjetja. Še več, SWOT-analiza ni pomembna le za prilagajanje strategije, podjetnik lahko na njeni osnovi razbere novo podjetniško idejo in jo razvije v uspešen posel.

Mogoče v podjetju spoznamo, da kljub dobremu planiranju nečesa nismo dobro predvideli in da bo stvar treba načrtovati drugače. Mogoče spoznamo, da določena zadeva, ki je bila zastavljena dobro, zdaj več ne daje potrebnih rezultatov. Mogoče se spremenijo želje, zahteve, pričakovanja kupcev. Skratka povedati hočemo, da se razmere na trgu in v samem podjetju nenehno spreminjajo. Prav tako ni nič tako dobro, da ne bi moglo biti še boljše. S tem potrjujemo še zadnjo trditev, da je treba poslovni načrt nenehoma spremljati, razvijati, nadgrajevati in posodabljati.

Avtor diplomskega dela ugotavljam, da mi profesorji niso predajali le znanja na predavanjih, ampak so me tudi naučili, kako in kje najti potrebne podatke in jih ustrezno ovrednotiti, kar mi je bilo v veliko pomoč pri uporabljeni literaturi in drugih virih za diplomsko nalogo. Prav tako ugotavljam, da so prav vsi šolski predmeti (nekateri bolj, drugi manj) na VSŠ Akademija, program Ekonomist, povezani z izdelavo poslovnega načrta. Neštetokrat, ko je misel zastala in spomin ni deloval, se je bilo treba le spomniti, kje sem to že slišal in poiskati v zapiskih predavanj ali odpreti spletno učilnico ter prebrati v gradivu in PP-predstavitvah in blokada je izginila. Diplomsko delo kot zadnja faza dokončanja študija mi je torej pomagalo utrditi vsa znanja, ki so mi jih skušali predati profesorji.

14 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

14.1 Literatura

1. Antončič, B. et al. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
2. Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B., Vorina, A. (2009). Učbenik: *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
3. Makovec N., Ravbar J., Zagorc S. (2009). *Trženje*. Ljubljana: Zavod IRC.
4. Malek N., Škafar B., Vorina A. (2009). *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
5. Kovač B. (1990). *Uvod v podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Knez S., Vadnjal J., Vidic F. (2008). *Podjetništvo*. Ljubljana: GEA College.
7. Kregar V. (2011). *Podjetništvo*. Ljubljana: Zavod IRC.
8. Pšeničny V. et. al. (2000). *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: GEA College.
9. Sendelbach M. (2009). *Podjetništvo*. Ljubljana: Zavod IRC.
10. Šaupperl F. (2009). *Podjetništvo*. Maribor: Višja strokovna šola Academia.

14.2 Viri

1. Perko V. (2015). Microsoft Excellove tabele: *PN finančni del za d.o.o.*, predmet Podjetništvo, spletna učilnica VŠŠ Academia, Maribor.
2. Perko V. (2015). Microsoft Wordov dokument: *Vzorec za pisanje PN.*, predmet Podjetništvo, spletna učilnica VŠŠ Academia, Maribor.

14.3 Spletni viri

1. Blog o poslovnem načrtu (2015). Članek: *10 najpogostejših napak pri pisanju poslovnega načrta*. Pridobljeno 6. 10. 2015 s spletne strani: <http://xn--poslovninart-xrb.si/tag/podjetniske-napake/>.
2. City Magazine (2015) Članek: *44 citatov, ki vas popeljejo v revolucionarni um Alberta Einsteina*. Pridobljeno 9. 9. 2015 s spletne strani: <http://citymagazine.si/clanek/44-citatov-ki-vas-popeljejo-v-revolucionarni-um-alberta-einsteina/>.
3. Drnovšek Mateja, Stritar Rok, Vahčič Aleš (2005). *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Pridobljeno 10. 10. 2015 s spletne strani: <http://www.y-e-u.eu/sites/default/files/Prirocnik%20za%20pripravo%20poslovnega%20nacerta.pdf>

4. Kos Blaž (2011). Članek: *Poslovni načrt*. Spletna stran Mladi Podjetnik. Pridobljeno 05.10.2015. s spletne strani:
<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/poslovni-nacrt>.
5. Kos Blaž (2011). Članek: *Povzetek poslovnega načrta*. Spletna stran Blaž Kos, Born to create. Pridobljeno 6. 10. 2015 s spletne strani: <http://www.blazkos.com/povzetek-poslovnega-nacrta.php>.
6. Krajnik Marjan (2006). Raziskava: *Uporaba poslovnega načeta v 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetjih*. Pridobljeno 7. 10. 2015 s spletne strani: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_253-266.pdf.
7. Mlakar Janja (2010). Delo diplomskega seminarja: *Pomen poslovnega načrta in analiza njegovih ključnih elementov na praktičnem primeru doma za ostarele*. Pridobljeno 7. 10. 2010 s spletne strani: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=13403>.
8. Musek Lešnik, K. (2006). Članek: *Značilnosti vizionarskih podjetij*. Spletna stran IPSOS dr. Kristjan Musek Lešnik. Pridobljeno 9. 9. 2015 s spletne strani:
<http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-znacilnostivizionarskihpodjetij.html>.
9. Petrov, S. (2009). Članek: *Kriza je priložnost le za nekatere*. Finance Akademija. Pridobljeno dne 10. 9. 2015 s spletne strani:
<http://www.finance-akademija.si/237652/Kriza-je-prilo%C5%BEnost-le-za-nekatere>.
10. Podjetniški portal (2015). *Poslovni načrt*. Pridobljeno dne 6. 10. 2015 s spletne strani:
<http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt>.
11. Podjetniški sklad (2015). *Poslovni načrt za gospodarske družbe*. Pridobljeno 7. 10. 2015 s spletne strani: <http://www.podjetniskisklad.com/poslovni-nacrt-za-gospodarske-druzbe.html>.
12. Portal Storitve.si (2015) Članek: *Sestavine poslovnega načrta*. Pridobljeno 11. 10. 2015 s spletne strani: <http://www.storitev.com/clanki/sestavine-poslovnega-nacrta/>.
13. Rebernik M., Rus M. (2011). *Priročnik za izdelavo učinkovitega poslovnega načrta*. IRP Maribor. Pridobljeno 6. 10. 2015 s spletne strani:
<http://www.poslovninacrt.org/Dokumenti/Nacrtno%20do%20uspeha%202012%20-%20web.pdf>.
14. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) (2000). Spletna izdaja. Uporabljal od 14. 9. 2015 do 16. 10. 2015 s spletne strani: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>.
15. Statistični urad RS (2015). Pridobljeno dne 4. 10. 2015 s spletne strani:
<http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5094&idp=7&headerbar=6>.

16. UMAR (2015) *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2015*. Pridobljeno 14. 10. 2015 s spletne strani: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/jesenska_napoved_2015/JNGG2015-splet2.pdf.

15 PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Grafični prikaz statistične obdelave odgovorov

15.1 Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANONIMNI ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni.

Sem Božo Simonič študent VSŠ Academia. Pripravljam diplomsko delo z naslovom: Poslovni načrt podjetja OGRAJE IN, d. o. o.

Prosil bi vas za sodelovanje pri anketi, ki vam bo vzela največ pet minut časa. Njen namen je pridobiti podatke za potrebe diplomskega dela. Anketa je anonimna, v diplomskem delu bo objavljena izključno analiza odgovorov.

Vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Prosim vas, da odgovorite na naslednja vprašanja.

VAŠ SPOL (obkroži) M Ž

VAŠA STAROST _____

STANUJETE (obkroži) V MESTU NA PODEŽELJU

Prosim vas, da obkrožite črke pred odgovori.

1. Vrsta objekta, kjer prebivate?

- a. V hiši
- b. V stanovanju
- c. Objekt v gradnji

2. Približna starost vaše ograje?

- | | |
|-------------------|-------------------|
| a. Manj kot 5 let | d. Več kot 15 let |
| b. 5 do 10 let | e. Ne spomnim se |
| c. 10 do 15 let | f. Je nimam |

3. Ali soodločate o večjih naložbah v gospodinjstvu?

- | | |
|-------|-------|
| a. DA | b. NE |
|-------|-------|

4. Če soodločate ali načrtujete posodobitev ali nakup nove ograje?

- a. DA
- b. NE
- c. Ne razmišljam

5. Če načrtujete, kdaj boste posodobitev ali nakup izvedli?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| a. V roku 1. leta | d. V roku 4. ali več let |
| b. V roku 2. let | e. Ne vem še |
| c. V roku 3. let | |

6. Katera ograja se vam zdi najbolj kakovostna?

- | | |
|-----------------|------------------|
| a. Kovana | e. Jeklena |
| b. Iz aluminija | f. PVC |
| c. Žična | g. Iz inox jekla |
| d. Lesena | h. Ne vem |

7. Katera ograja se vam zdi najbolj primerna za vzdrževanje?

- | | |
|------------------|------------------|
| a. Kovana ograja | e. Jeklena |
| b. Iz aluminija | f. PVC |
| c. Žična | g. Iz inox jekla |
| d. Lesena | h. Ne vem |

8. Vaš odločilni dejavnik pri izbiri nove ograje bi bil?

- | | |
|-------------------|-----------------|
| a. Cena | e. Vzdrževanje |
| b. Kakovost | f. Drugi |
| c. Funkcionalnost | g. Neopredeljen |
| d. Videz | |

9. Če bi se danes odločili za naložbi v ograjo, kateri material bi izbrali?

- | | |
|-----------------|------------------|
| a. Kovano | e. Jeklo |
| b. Iz aluminija | f. PVC |
| c. Žično ograjo | g. Iz inox jekla |
| d. Les | h. Ne vem |

10. Ste zadovoljni s ponudbo ograjnih sistemov na trgu?

- | | | |
|-------|-------|-----------------|
| a. DA | b. NE | c. Neopredeljen |
|-------|-------|-----------------|

11. Če bi investirali, kolikšen znesek bi namenili za novo ograjo?

- | | |
|------------------------|-----------------|
| a. Do 1000 EUR | c. Nad 2000 EUR |
| b. Od 1000 do 2000 EUR | d. Ne vem |

12. Ali bi dovolili, da sliko vaše nove ograje objavimo v katalogu?

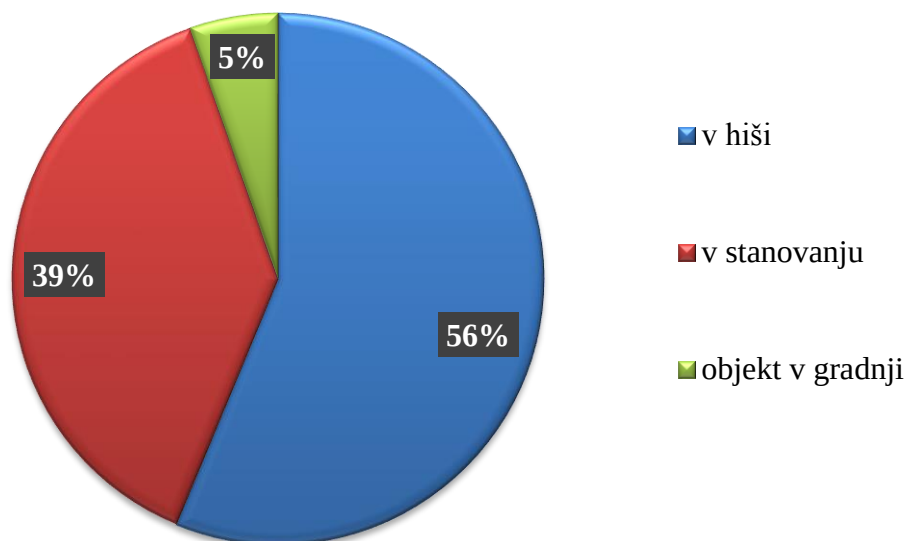
- | | |
|-------|-------|
| a. DA | b. NE |
|-------|-------|

Hvala vam za vaš čas, razumevanje in sodelovanje.

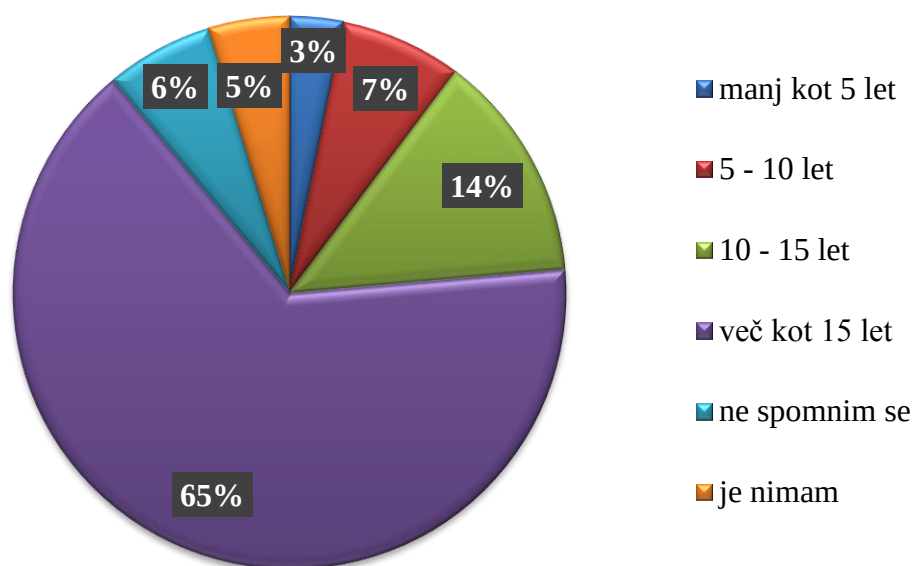


15.2 Priloga 2: Grafični prikaz statistične obdelave odgovorov

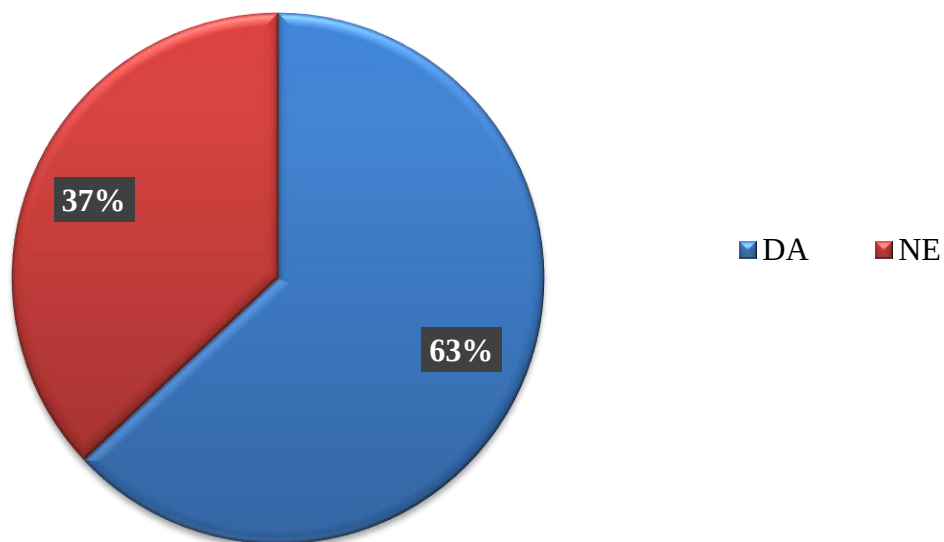
1. VRSTA OBJEKTA KJER PREBIVATE?



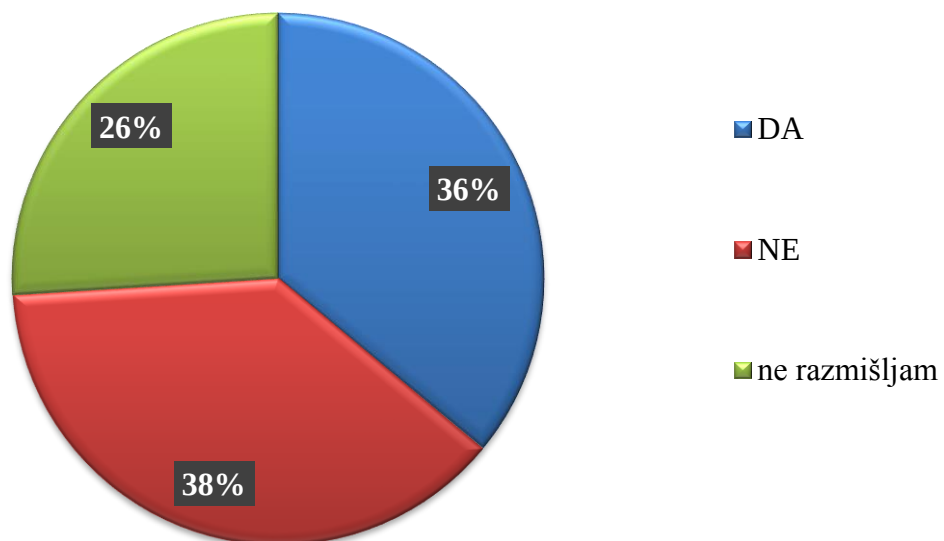
2. PRIBLIŽNA STAROST VAŠE OGRAJE?



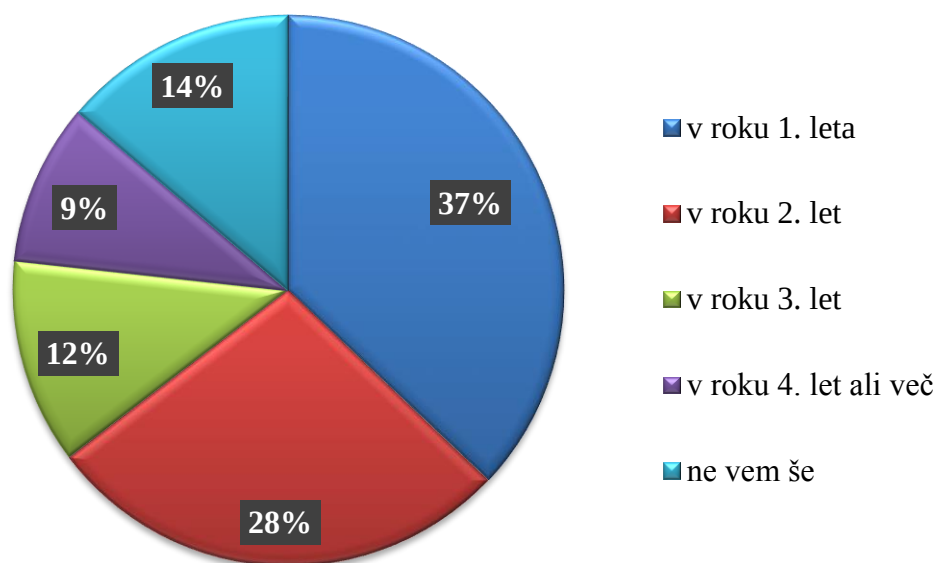
**3. ALI SOODLOČATE O VEČJIH NALOŽBAH V
GOSPODINJSTVU?**



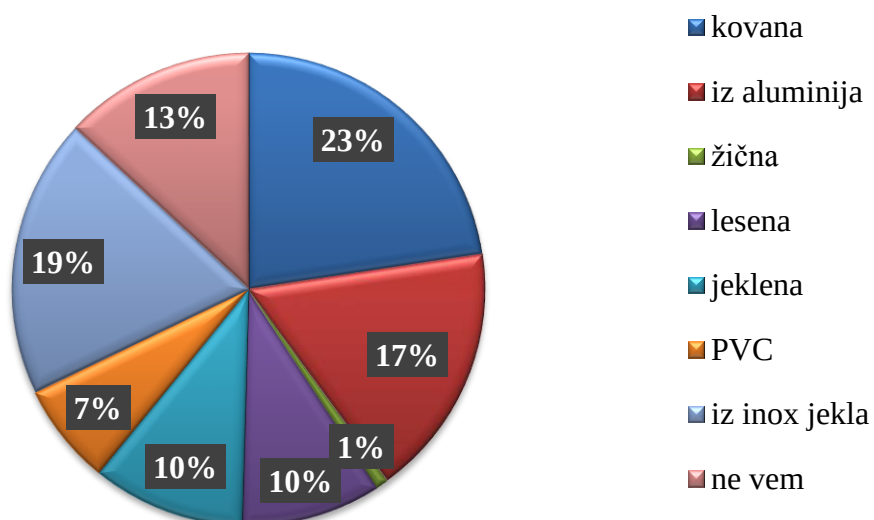
**4. ČE SOODLOČATE ALI NAČRTUJETE POSODOBITEV
ALI NAKUP NOVE OGRAJE?**



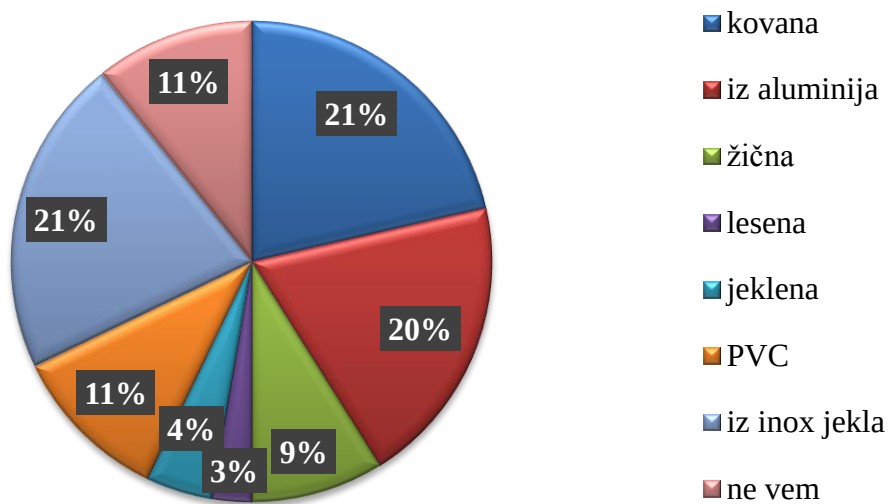
5. ČE NAČRTUJETE, KDAJ BI POSODOBITEV ALI NAKUP IZVEDLI?



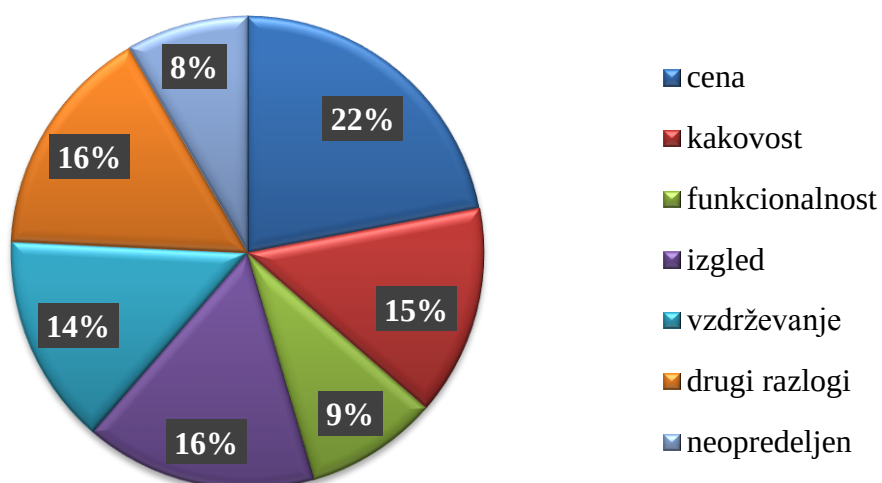
6. KATERA OGRAJA SE VAM ZDI NAJBOLJ KAKOVOSTNA?



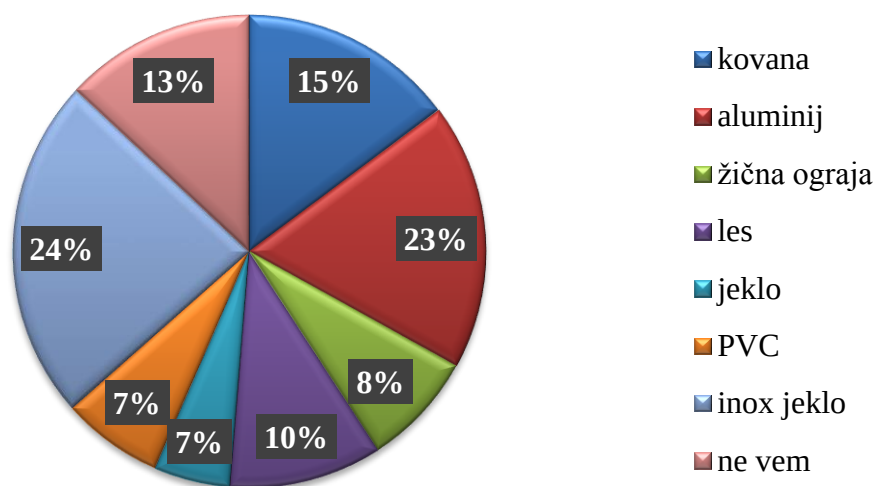
7. KATERA OGRAJA SE VAM ZDI NAJBOLJ PRIMERNA ZA VZDRŽEVANJE?



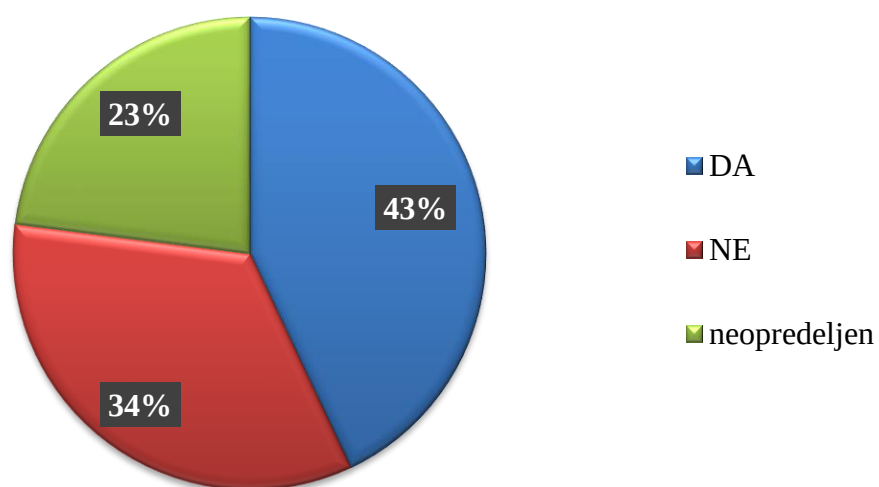
8. VAŠ ODLOČILNI DEJAVNIK PRI IZBIRI NOVE OGRAJE BI BIL?



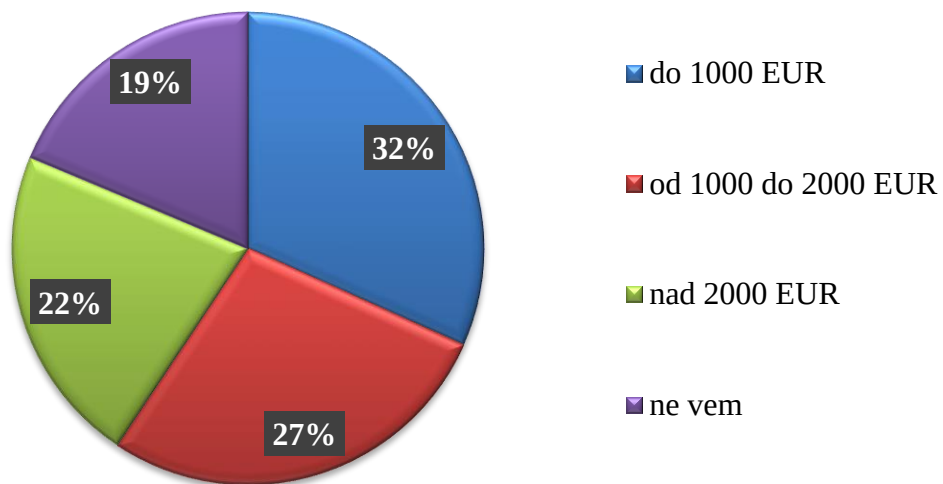
9. ČE BI SE DANES ODLOČILI ZA NALOŽBO V OGRAJO, KATERI MATERIAL BI IZBRALI?



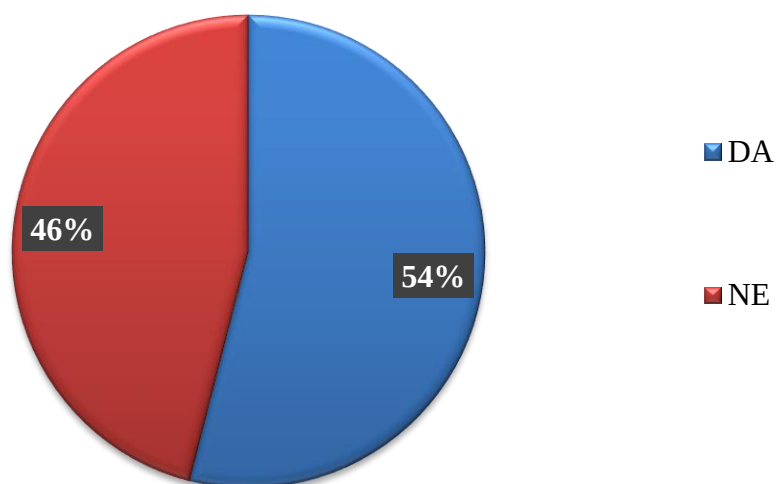
10. STE ZADOVOLJNI S PONUDBO OGRAJNIH SISTEMOV NA TRGU



11. ČE BI INVESTIRALI, KOLIKŠEN ZNESEK BI NAMENILI ZA NOVO OGRAJO?



12. ALI BI DOVOLILI, DA SLIKO VAŠE NOVE OGRAJE OBJAVIMO NA SPLETNI STRANI?



Viri: Lastni