

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

Poslovni načrt podjetja v rasti IMPEDANCA d. o. o.

Kandidat: Marko Završnik

Študent izrednega študija

Številka indeksa: 11190122109

Program: Komercialist

Mentor: Franjo Šauperl, univ. dipl. ekon.

Maribor, december 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

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

S svojim podpisom zagotavljam, da:

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

Maribor, december 2012

Podpis:

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojemu mentorju Franju Šauperlu, univ. dipl. ekon., ki mi je z nasveti in s strokovno pomočjo pomagal pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvala gre tudi podjetju IMPEDANCA d. o. o. in zaposlenim, ki so mi posredovali vse podatke, potrebne za pripravo poslovnega načrta.

Nazadnje bi se rad zahvalil še svoji ženi Mojci, ki mi je neumorno stala ob strani in tako prispevala svoj košček v mozaik pri izdelavi mojega diplomskega dela.

POVZETEK

Diplomska naloga predstavlja proces rasti podjetja Impedanca d. o. o., ki je bilo ustanovljeno leta 2004 kot odgovor na vedno večje globalne potrebe po elektronskem materialu. V začetku diplomskega dela je podano teoretično pojmovanje podjetništva v trgovini in njegova vloga v narodnem gospodarstvu.

Z raziskovalnim delom smo se osredotočili na poznavanje in možnosti prodaje prek spletne trgovine.

Bistveni element in predpogoj za rast podjetja, na katerega se je treba osredotočiti, je poslovni načrt, ki nam na koncu pove, ali je ideja o načinu rasti podjetja racionalna ter ekonomično dovolj uspešna. Ključni dejavniki, ki najbolj vplivajo na poslovni načrt, so predvsem analiza trga in konkurence, SWOT analiza, cenovna politika, finančni načrt, cilji podjetja ter njegovi izdelki oz. storitve. Zelo velik poudarek je na poslovnem načrtu, saj ta predstavlja pogoje, potrebne za uspešno rast in delovanje podjetja, ter napotke za obnašanje podjetja v prihodnosti (Cassar, 2004, 31).

Ugotovili smo, da ima podjetje po tako zastavljenih raziskavah in izračunih dobre možnosti za rast.

Ključne besede: podjetništvo, trženje, konkurenca, človeški viri, naložbe, finančno poslovanje in poslovni uspeh.

ABSTRACT

BUSINESS PLAN OF A GROWING COMPANY IMPEDANCA D. O. O.

The thesis presents the process of growing business of the company Impedanca d. o .o., which has been founded in 2004 in response to the growing global demand for electronic materials. At the beginning of the thesis a theoretical understanding of entrepreneurship in the trade and its role in the national economy has been pointed out.

Throughout the research work we have been focused on the knowledge and the possibility of selling through the online store.

An essential element and a prerequisite for the growth of the company is the business plan. In the end it tells us whether the idea of company's growth has been rational and economic enough. Key factors that influence the business plan most are primarily market and competition analysis, SWOT analysis, pricing policies, financial plan, the company's objectives and its products or services. Great emphasis is on the business plan, as it represents the necessary conditions for successful growth and operation of the company, and guidance on the behavior of the company in the future.

We have come to a conclusion that after all these well performed researches and calculations, the company has good growth prospects.

Keywords: entrepreneurship, marketing, competition, human resources, investment, financial performance and business success.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	10
1.1	Opredelitev problema za obdelavo diplomskega dela.....	10
1.2	Opis poslovne priložnosti za rast podjetja in izbira strategije.....	10
1.3	Namen in cilji diplomskega dela	11
1.4	Predpostavke in omejitve	11
1.5	Uporabljene metode raziskovanja	12
1.6	Ciljni trg in tržne aktivnosti.....	12
1.7	Poslovni načrt kot pripomoček za odločanje pri vodenju podjetja v rast.....	13
2	TEORETIČNO POJMOVANJE PODJETNIŠTVA IN POSLOVNEGA NAČRTOVANJA	14
2.1	Pojmovanje podjetništva	14
2.2	Vloga in pomen trgovinske dejavnosti v prometu tehničnega blaga.....	14
2.3	Pomen poslovnega načrtovanja v podjetju	15
3	TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA	16
3.1	Priprava na raziskavo trga	16
3.2	Analiza odgovorov iz anketnega vprašalnika.....	16
3.3	Sklepne ugotovitve raziskave in analiza	28
4	POSLOVNI NAČRT ZA PODJETJE IMPEDANCA d. o. o.	30
4.1	Povzetek poslovnega načrta podjetja v rasti.....	30
4.2	Kratka predstavitev nosilca poslovne zamisli o rasti podjetja	30
4.3	Analiza dosedanjega poslovanja	31
4.4	Panoga, podjetje in predmet ponudbe	32
4.4.1	Razvojne možnosti panoge	32
4.4.2	Podjetje	34
4.4.3	Predmet ponudbe	34
4.5	Tržišče	35
4.5.1	Analiza trga na podlagi tržne raziskave.....	35
4.5.2	SWOT analiza.....	37
4.5.3	Trženjski splet	38

4.5.4	Načrt trženja (marketinški načrt).....	39
4.6	Organizacija, lastništvo, management in kadri	43
4.6.1	Organizacija in lastništvo	43
4.6.2	Načrt zaposlovanja	43
4.6.3	Načrt stroškov dela	44
4.7	Pogoji poslovanja	45
4.7.1	Poslovni prostor	45
4.7.2	Oprema	45
4.7.3	Finančni viri za naložbe.....	46
4.8	Ekonomika poslovanja in finančni načrt	47
4.8.1	Izhodišča za finančno načrtovanje.....	47
4.8.2	Ekonomika poslovanja (primer podjetniške kalkulacije reprezentanta).....	47
4.8.3	Načrt spremenljivih in stalnih stroškov	47
4.8.4	Načrt izkaza poslovnega izida	49
4.8.5	Načrt izkaza stanja.....	49
4.8.6	Načrt izkaza denarnih tokov	49
4.8.7	Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja.....	50
4.9	Komentar k finančnemu načrtu	51
4.10	Kritična tveganja in problemi.....	52
4.11	Terminski načrt.....	52
5	ZAKLJUČEK	53
6	LITERATURA IN VIRI	54
7	PRILOGE.....	55

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev	17
Graf 2: Starost anketirancev	17
Graf 3: Izobrazba anketirancev	18
Graf 4: Zaposlitev anketirancev	19
Graf 5: Kraj bivanja anketirancev	20
Graf 6: Reden obiskovalec	20
Graf 7: Frekvenca	21
Graf 8: Kakovost poslovanja	22
Graf 9: Zaupanje v spletne trgovine	23
Graf 10: Potencialni uporabniki	23
Graf 11: Frekvenca uporabe spletnih trgovin	24
Graf 12: Kateri podatki so za stranko pomembni	25
Graf 13: Pogostost ažuriranja	26
Graf 14: Prednost pred konkurenco	27
Graf 15: Kdo je konkurenca	28
Graf 16: Vrednost prodaje blaga v trgovini na drobno za leto 2011	33
Graf 17: Prihodek od prodaje blaga v trgovini na debelo po blagovnih skupinah, Slovenija, 2011	34
Graf 18: Prikaz nabave blaga	43
Graf 19: Prikaz stroškov	49

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol anketirancev	16
Tabela 2: Starost anketirancev	17
Tabela 3: Izobrazba anketirancev	18
Tabela 4: Zaposlitev anketirancev	19
Tabela 5: Kraj bivanja anketirancev	19
Tabela 6: Pogostost obiskov spletnih prodajnih mest	20
Tabela 7: Pogostost uporabe spletnih trgovin	21

Tabela 8: Kakovost poslovanja spletnih trgovin	22
Tabela 9: Zaupanje v spletne trgovine.....	22
Tabela 10: Uporaba naše strani.....	23
Tabela 11: Frekvenca uporabe spletnih trgovin.....	24
Tabela 12: Kateri podatki so za stranko pomembni	25
Tabela 13: Pogostost ažuriranja.....	26
Tabela 14: Prednost pred konkurenco	26
Tabela 15: Kdo je konkurenca.....	27
Tabela 16: Prikaz poslovanja.....	31
Tabela 17: Število podjetij in organizacij v trgovini na debelo.....	32
Tabela 18: Podjetja in organizacije v trgovini na debelo po trgovinski dejavnosti.....	33
Tabela 19: Prednosti in slabosti konkurentov.....	36
Tabela 20: Dobavitelji in njihovi pogoji.....	37
Tabela 21: SWOT analiza.....	38
Tabela 22: Količinski načrt nabave	41
Tabela 23: Vrednostni načrt prodaje.....	42
Tabela 24: Vrednostni načrt nabave	42
Tabela 25: Načrt zaposlovanja.....	44
Tabela 26: Načrt stroškov dela	44
Tabela 27: Obstoječa oprema za opravljanje dejavnosti	45
Tabela 28: Načrt dodatnih vlaganj.....	46
Tabela 29: Prikaz stroškov prvega planskega leta	48
Tabela 30: Načrt amortizacije.....	48
Tabela 31: Izračun praga rentabilnosti	50
Tabela 32: Izračun ekonomičnosti.....	51
Tabela 33: Izračun donosnosti	51
Tabela 34: Terminski načrt izvedbe	52

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema za obdelavo diplomskega dela

Podjetje Impedanca d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 2004. Osredotočeno je predvsem na grosistično prodajo elektronskih sklopov in naprav. Podjetje je povezano z velikimi distributerji elektronskih delov širom Evrope, kar mu omogoča pokrivanje skoraj vseh potreb po materialu v Sloveniji. Med njihove glavne stranke spadajo predvsem proizvajalci in trgovci z elektroniko, so pa seveda veseli tudi vsakega klica ali elektronskega pisma fizičnih oseb, ki se obračajo nanje predvsem zaradi velikega asortimana ter veleprodajnih cen tudi zanje.

Vse večje povpraševanje po elektronskih komponentah je pripeljalo nosilca poslovne ideje do tega, da svoj kapital vloži v podjetje, ki se ukvarja z njihovo prodajo. V diplomskem delu smo izdelali raziskave, ki zajemajo tržne raziskave in analize – raziskavo nabavnih in prodajnih trgov, konkurence, iskanje dobaviteljev in ugotavljanje možnega obsega trga, ter zasnovali poslovni načrt podjetja v rasti – strategije, določanje prodajnih cen, napoved prodaje, človeške vire in organizacijo – vodstveno osebje, kadrovske projekcije, poslovni proces ter proizvodne vire – angažiranje delovnih sredstev, načrt porabe predmetov dela in storitev, terminski načrt, kritična tveganja in problemi ter finančni načrt – načrt stroškov, izkaz denarnih tokov, poslovnega izida, stanja, izkaz denarnega toka in kazalci uspešnosti. Podjetje deluje že sedmo leto, trenutno ima 7 zaposlenih pri letnem prometu okoli 1 milijon EUR, v roku treh let pa se želi razširiti in zrasti na deset zaposlenih.

Podjetje ima svoje lastne poslovne prostore in se je dodobra etablriralo na zahtevnem slovenskem veleprodajnem in tudi na globalnem trgu. Ker se želi podjetje dalje širiti in rasti, bomo skušali raziskati načine in vzroke za rast podjetja in jih podkrepiti z analizami. Ugotoviti želimo, ali ima podjetje po tako zastavljenih raziskavah in izračunih dobre možnosti za razvoj in rast.

1.2 Opis poslovne priložnosti za rast podjetja in izbira strategije

Na tržišču obstajajo velike potrebe po elektronskih komponentah. Po opravljenih razgovorih

so že sklenjeni dogovori s kupci iz različnih segmentov – panog. Prav tako ima podjetje sklenjene dogovore s proizvajalci teh komponent. Svojo poslovno priložnost za rast vidimo predvsem v velikem povpraševanju po teh izdelkih, po drugi strani pa imamo na tem področju dela veliko izkušenj in znanja. Poslovanje podjetja želimo zastaviti razvojno, usmerjeno v rast in uspešnost, zato smo se odločili, da bomo sodelovali pri razvoju novih izdelkov ter nudili tudi dodatne storitve in svetovanja proizvajalcem in kupcem.

1.3 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je oblikovanje dokumenta za poslovno odločanje o razvojni viziji podjetja, hkrati bomo v nalogi raziskali odziv strank oziroma kupcev na uvajanje nove storitve v obliki spletne trgovine. Seznaniti se želimo s potrebami in z željami strank pri spletni prodaji, ki je eden od načinov, s katerimi želimo vzpodbuditi rast podjetja.

Cilj diplomskega dela je podrobnejša proučitev in seznanitev s teorijo podjetništva in trženja, proučitev trga z raziskavo in analizo ter pridobitev poslovnega načrta za vodenje podjetja v rasti in tudi za pridobivanje finančnih virov.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavke, ki jih bomo upoštevali pri izdelavi diplomske naloge:

- v diplomskem delu smo obdelali teoretične vidike podjetništva, poglobljeno tržno raziskavo in izdelali poslovni načrt za delujoče podjetje, ki ga želimo popeljati v razvoj in poslovno uspešnost;
- predpostavljamo, da se bo trend prodaje elektronskega materiala nadaljeval tudi v naslednjih letih in se sistematično povečeval v obsegu, tako v industrijski proizvodnji, kot tudi v servisni dejavnosti;
- predpostavljamo, da so vsi podatki, informacije in gradiva o izdelavi poslovnega načrta, ki jih bomo uporabili pri izdelavi diplomskega dela, objektivni ter točni.

Omejitve pri izdelavi diplomskega dela:

- pri analiziranju trga smo se osredotočili na podjetja, ki jih najpogosteje srečujemo kot

kupce. Na konkretna podjetja smo se osredotočili zaradi razpoložljivosti podatkov, ki nam zagotavljajo oprijemljive vsebine, pomembne za našo nalogo;

- pri izdelavi diplomskega dela ni bilo mogoče uporabiti vseh finančnih podatkov, saj so poslovna skrivnost vsakega posameznega podjetja;
- med raziskovanjem in prebiranjem literature smo opazili tudi nezadostno izbiro strokovne literature s tovrstno tematiko. Veliko avtorjev je v svojih delih citiralo svoje predhodnike, zato so si dela, ki pišejo o obravnavani tematiki, v določenih vsebinah med seboj zelo podobna.

1.5 Uporabljene metode raziskovanja

Pri diplomskem delu smo se osredotočili predvsem na razvojne možnosti panoge, na vidike, ki vplivajo na podjetje, da se odloči za nakup, na to, katere so pravice in obveznosti obeh strani, ter na to, kakšna je povezava podjetja s trženjsko komunikacijskimi instrumenti. Diplomsko delo predstavlja poslovno raziskavo, ki je nam v podjetju in tudi ostalim malim podjetnikom v pomoč pri tem, kako naj se vedejo v poslovnih razmerjih, za podjetje samo pa je pomembna tržna raziskava.

Izhodišče za pisanje diplomske naloge o izdelavi poslovnega načrta so predvsem teoretična spoznanja in ugotovitve različnih avtorjev s področja podjetništva in trženja, s katerimi smo skušali najti stičišče. Ugotovitve smo podkrepili z vsebinsko analizo člankov, pripravljenih na podlagi različnih razprav med slovenskimi podjetniki z najbolj izdelano in učinkovito uporabljeno strategijo trženja kot orodja za promocijo podjetja.

Vse ugotovitve in znanja smo ponazorili s praktičnimi primeri, ki odražajo realno stanje na področju trženja v Sloveniji.

1.6 Ciljni trg in tržne aktivnosti

Naši ciljni kupci so predvsem pravne osebe, ki se delijo na specializirane trgovine, proizvodna podjetja in serviserje. Tržna strategija podjetja je usmerjena na nenehno pridobivanje novih naročnikov in ohranjanje starih, povečevanje asortimana proizvodov s ciljem povečevanja

tržnega deleža ter dobička podjetja.

1.7 Poslovni načrt kot pripomoček za odločanje pri vodenju podjetja v rast

Namen poslovnega načrta je oblikovanje dokumenta za poslovno odločanje o razvojni viziji podjetja. S poslovnim načrtom želimo ustvariti smernice razvoja in pripomoči k rasti podjetja. Prav tako želimo z njim preveriti, kakšna je možnost za nadaljnji uspeh tega podjetja na trgu. Ključni dejavniki, ki najbolj vplivajo na poslovni načrt, so predvsem analiza trga in konkurence, SWOT analiza, cenovna politika, finančni načrt, cilji podjetja ter njegovi izdelki oz. storitve. Zelo velik poudarek je na poslovnem načrtu, saj ta predstavlja pogoje, potrebne za uspešno delovanje podjetja, in napotke za obnašanje podjetja v prihodnosti (Plut, 2000, 21).

2 TEORETIČNO POJMOVANJE PODJETNIŠTVA IN POSLOVNEGA NAČRTOVANJA

2.1 Pojmovanje podjetništva

»Kaj je pravzaprav podjetništvo? Je to ekonomija, menedžment, organizacija, poslovanje? Ali pri podjetništvu ne gre predvsem za psihofizične lastnosti in sposobnosti podjetnika? Ali ni to morda poslovno okolje? Je podjetništvo sploh znanstvena disciplina ali pa gre le za skupek znanj, sposobnosti in veščin, povezanih z ustanavljanjem in vodenjem podjetij?« (Pšeničny, 2000, 9).

Danes v ekonomski in poslovno-organizacijski znanosti podjetništvo v veliki meri povezujejo predvsem s pospeševanjem ter spodbujanjem nastajanja novih podjetij in z vodenjem podjetij v rast. Podjetniki ustvarjajo in predvsem udeležujejo nove tehnologije, nove proizvode, nove industrijske panoge, ustvarjajo novo vrednost ter nova delovna mesta. Še več, podjetništvo v makroekonomskem smislu pomeni iskanje globalnega tržnega ravnovesja, rast in razvoj regionalnih, nacionalnih ter svetovnega gospodarstva (Ivanuša-Bezjak, 2004, 68-71).

Pod izrazoma podjetniško ravnanje in podjetništvo razumemo predvsem zadovoljevanje potreb trga. Torej iskanje tržnega ravnovesja ponudbe in povpraševanja po proizvodih in storitvah, ki jih ponujajo posamezna podjetja. Podjetnik, ki po definiciji prepozna tržne priložnosti, pa je agent iskanja tega ravnovesja (Ivanuša-Bezjak, 2004, 68-71).

2.2 Vloga in pomen trgovinske dejavnosti v prometu tehničnega blaga

Trgovinska dejavnost se je v preteklih desetih letih najhitreje in najbolj temeljito prilagodila novim tržnim razmeram. S hitrim prilagajanjem postaja del enotnega notranjega trga Evropske unije. Je tržno usmerjena dejavnost z relativno ostro medsebojno konkurenco trgovskih podjetij, ki se v zadnjih letih še zaostrojuje. Precej prispeva k temu konkurenca tujih podjetij, ki si na področju republike Slovenije vztrajno povečujejo svoj tržni delež.

Priča smo njenim notranjim strukturnim spremembam, povezovanjem in prevzemanjem, širitvi dejavnosti na bivše skupne trge, hitrim prilagajanjem novim evropskim normativom ter uveljavljanju novih sodobnih metod trženja in obvladovanja potrošniških navad kupcev.

Z vstopom na enotni notranji trg Evropske unije se po eni strani zaostruje konkurenčni boj med podjetji, po drugi strani pa se s tem odpirajo nove možnosti razvoja trgovinske dejavnosti.

V Sloveniji so vsa trgovska podjetja v obdobju zadnjih sedmih let ustvarila kar tretjino prihodkov vseh gospodarskih subjektov. Večje deleže so dosegle le predelovalne dejavnosti. Ob primerjavi deležev po dodani vrednosti (leto 2009) pa je trgovska dejavnost z 10,9 % deležem na tretjem mestu za predelovalnimi dejavnostmi (17,1 %) in za dejavnostjo nepremičnin, najema in poslovnih storitev (15,9 %). Ker se delež v tem celotnem obdobju ni spreminjal, pomeni, da je rast trgovinske dejavnosti sorazmerna z rastjo celotnega gospodarstva.

2.3 Pomen poslovnega načrtovanja v podjetju

Poslovno načrtovanje je nujna in neizbežna naloga podjetnika v procesu uresničevanja podjetja, pa naj gre za ustanavljanje podjetja, vodenje podjetja v rast, ob naložbah in tudi v primeru potrebne sanacije. Poslovni načrt podjetnika je tako najpomembnejši pisni dokument, ki ga podjetnik pripravi zato, »da z njim celovito preveri vse elemente svojega bodočega podjetja, opredeli vizijo, poslanstvo in cilje podjetja ter podrobno opiše strategijo za njihovo uresničenje.« (Pšeničny, 2000, 100). S pripravo poslovnega načrta se v timu ne samo oblikuje skupna zavest o podjetju ter pripadnost ekipi, temveč služi tudi kot kasnejše preverjanje izvršenega dela, nagrajevanje in tekoče načrtovanje. Poleg tega pa je poslovni načrt pomemben tudi v odnosu do kupcev in dobaviteljev ter do finančnega okolja. Do kupcev predvsem zato, ker smo s poslovnim načrtovanjem podrobno proučili njihove navade, želje in potrebe. Prav tako smo to storili za dobavitelje. Le na podlagi dobre podjetniške priložnosti in odlične osebne predstavitve pa je možno danes računati na sredstva bank, zasebnih investorjev ter sponzorska sredstva države. Zatorej je poslovni načrt pomemben tudi kot dokazilo o resnosti podjetja, ki se ga bodoči podjetnik loteva.

3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

3.1 Priprava na raziskavo trga

Cilj tega dela diplomske naloge je predstaviti dovolj dejstev, da lahko prepričamo bralca poslovnega načrta, da ima proizvod oziroma storitev našega rastočega podjetja dovolj velik trg, da lahko doseže načrtovano prodajo kljub (morebitni) konkurenci. Ta del diplomske naloge je poleg poslovnega načrta eden najpomembnejših. Skoraj vsi nadaljnji deli poslovnega načrta so odvisni od ocen prodaje, ki so prikazane oz. utemeljene v tem delu. Raven prodaje, podkrepljena s tržno raziskavo in analizo, neposredno vpliva na velikost ter vsebino poslovanja, na marketinški načrt in na velikost dolga oz. lastniškega kapitala, ki ga bo podjetje potrebovalo.

Zaradi pomembnosti tržne analize in kritične odvisnosti ostalih delov načrta od projekcij prodaje, si mora za ta del strokovne podlage poslovnega načrta vsak bodoči podjetnik vzeti dovolj časa, da lahko pregleda primarne in tudi sekundarne vire tržnih podatkov.

Za naš primer delujočega podjetja smo uporabili razpoložljive sekundarne vire v panogi, hkrati pa zajema pripravo na raziskavo primarnih virov in snovanje anketnega vprašalnika za naše obstoječe in potencialne kupce. Vprašalnik je v prilogi.

3.2 Analiza odgovorov iz anketnega vprašalnika

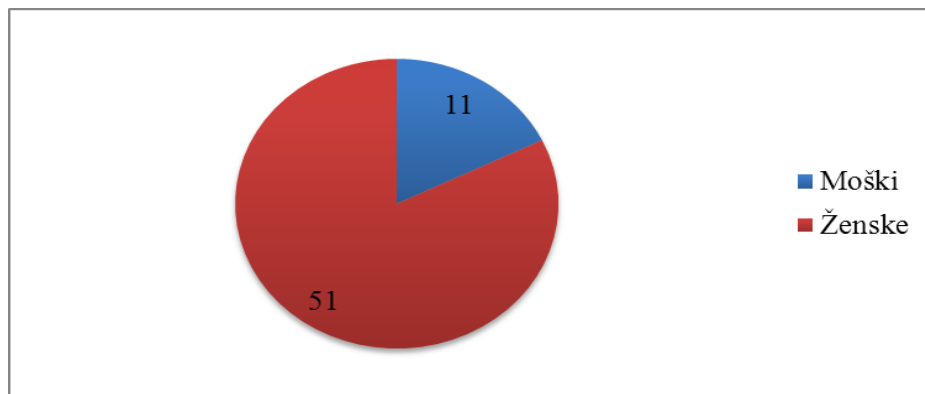
Za analizo smo dobili 62 izpolnjenih vprašalnikov, odgovori pa so naslednji:

1. vprašanje: Spol

Spol	Število
Moški	51
Ženske	11
Skupaj	62

Tabela 1: Spol anketirancev

Vir: Anketni vprašalnik



Graf 1: Spol anketirancev

Vir: Anketni vprašalnik

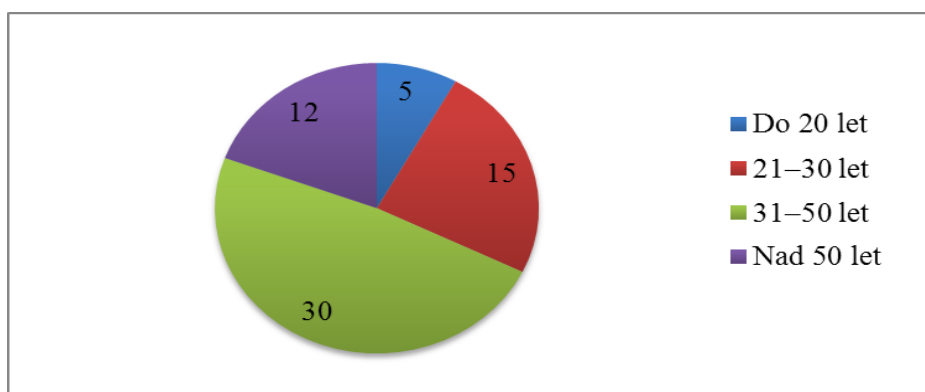
V raziskavi nas je zanimal spol anketiranih. Ugotovili smo, da je večina moških, in sicer 51 ali 82 %, ter 11 ali 18 % žensk.

2. vprašanje: Starost

Starost	Število
Do 20 let	5
21–30 let	15
31–50 let	30
Nad 50 let	12
Skupaj	62

Tabela 2: Starost anketirancev

Vir: Anketni vprašalnik



Graf 2: Starost anketirancev

Vir: Anketni vprašalnik

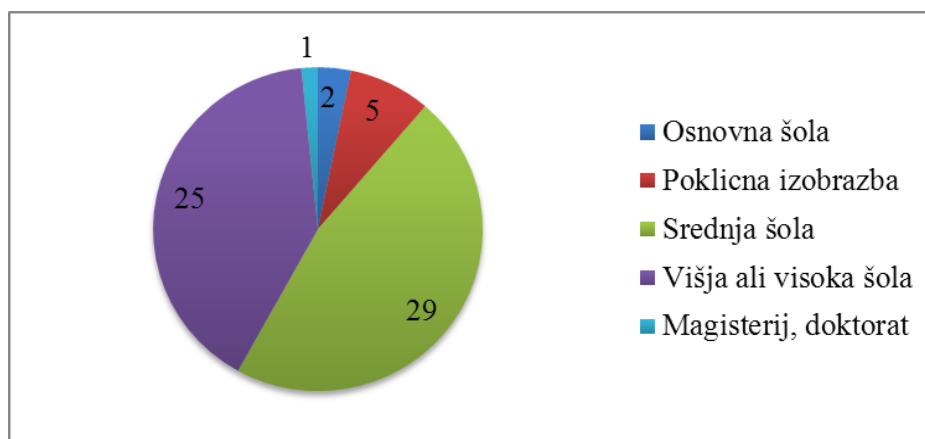
V anketi smo želeli izvedeti tudi starost naših anketiranih. Ker smo anketne vprašalnike večinoma poslali nabavnim referentom podjetij, smo po pričakovanjih ugotovili, da je najštevilčnejša skupina anketiranih, starih med 31 in 50 let, in sicer je to 48 %. Sledi skupina anketiranih, starih 21–30 let, ki predstavljajo 24 %, ter skupina nad 50 let, ki predstavlja 19 % vseh vprašanih. Najmanjša je skupina anketiranih, starih do 20 let, kar predstavlja 8 % vseh vprašanih.

3. vprašanje: Stopnja izobrazbe

Izobrazba	Število
Osnovna šola	2
Poklicna izobrazba	5
Srednja šola	29
Višja ali visoka šola	25
Magisterij, doktorat	1
Skupaj	62

Tabela 3: Izobrazba anketirancev

Vir: Anketni vprašalnik



Graf 3: Izobrazba anketirancev

Vir: Anketni vprašalnik

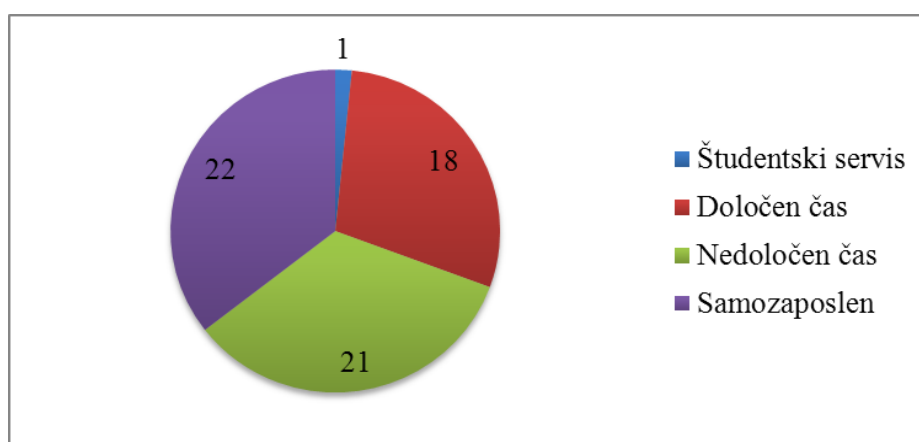
S tretjim vprašanjem smo ugotavljali izobrazbo anketiranih in ugotovili, da jih je največ s srednjo in z visoko izobrazbo, in sicer 47 % s srednjo ter 40 % z visoko. Delež ostalih je precej majhen.

4. vprašanje: Trenutna zaposlitev

Zaposlitev	Število
Študentski servis	1
Določen čas	18
Nedoločen čas	21
Samozaposlen	22
Skupaj	62

Tabela 4: Zaposlitev anketirancev

Vir: Anketni vprašalnik



Graf 4: Zaposlitev anketirancev

Vir: Anketni vprašalnik

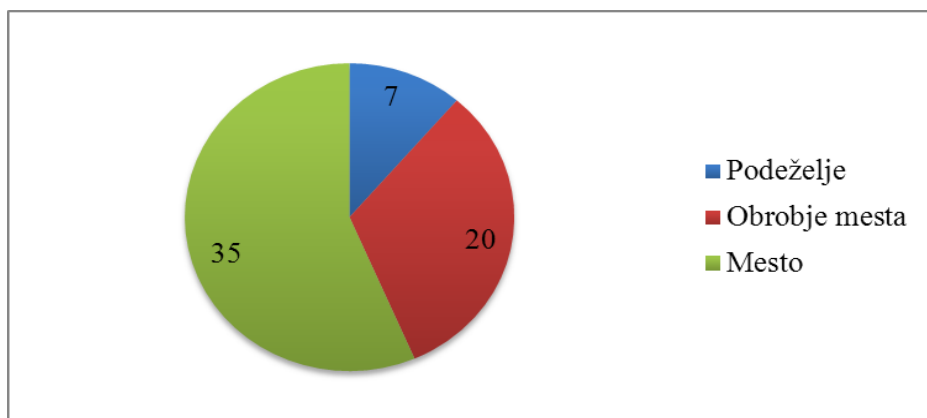
Pri vprašanju o zaposlitvi anketiranih smo ugotovili, da jih je večina samozaposlenih, in to kar 35 %, kar predstavlja več kot tretjino vprašanih. 34 % jih je zaposlenih za nedoločen, 29 % pa za določen čas. Le 2 % anketiranih je zaposlenih preko študentskih servisov.

5. vprašanje: Kraj bivanja

Kraj bivanja	Število
Podeželje	7
Obrobje mesta	20
Mesto	35
Skupaj	62

Tabela 5: Kraj bivanja anketirancev

Vir: Anketni vprašalniki



Graf 5: Kraj bivanja anketirancev

Vir: Anketni vprašalnik

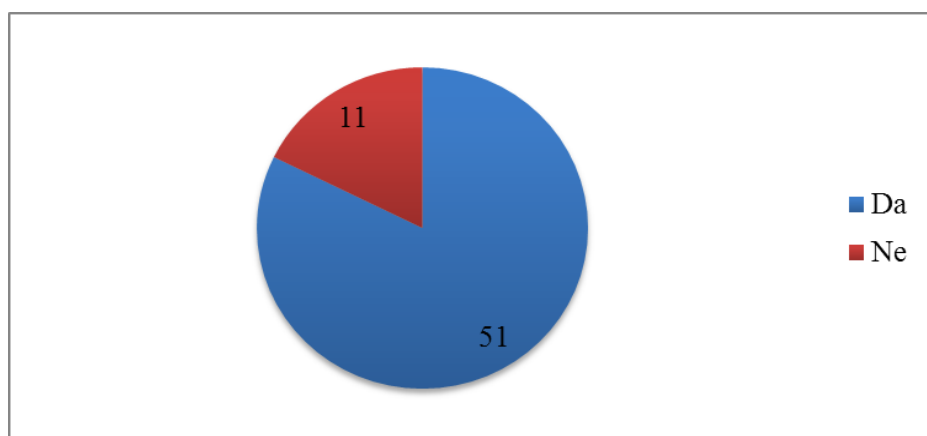
Pri vprašanju o kraju bivanja anketiranih smo ugotovili, da je večina (57 %) vprašanih iz mesta. 32 % jih prihaja z obrobja mest, le 11 % jih živi na podeželju.

6. vprašanje: Ali ste reden obiskovalec spletnih prodajnih mest?

Redno obiskovanje	Število
Da	51
Ne	11
Skupaj	62

Tabela 6: Pogostost obiskov spletnih prodajnih mest

Vir: Anketni vprašalnik



Graf 6: Reden obiskovalec

Vir: Anketni vprašalnik

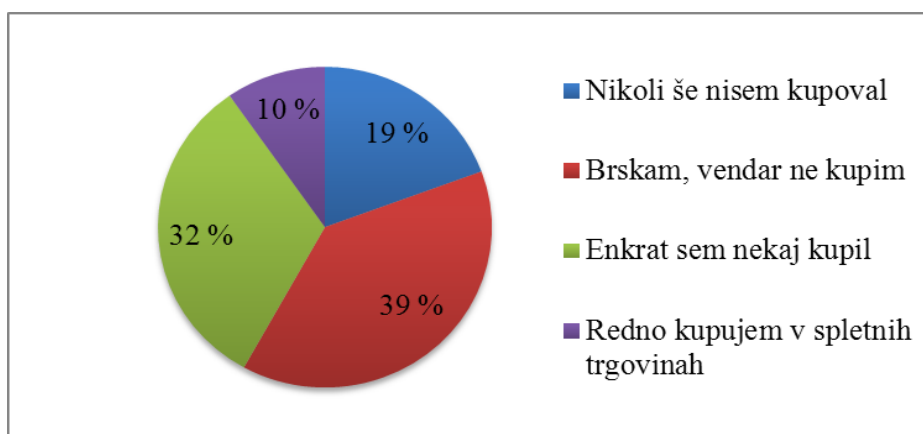
Iz anketnih lističev smo razbrali, da je kar 82 % vprašanih rednih obiskovalcev spletnih trgovin. Le 18 % jih je odgovorilo, da niso redni obiskovalci. Z nadaljnjimi vprašanji bomo skušali dobiti odgovore, kako pogosto redni obiskovalci obiskujejo spletne trgovine.

7. vprašanje: Kako pogosto uporabljate spletne trgovine?

Pogostost obiskov	Število
Nikoli še nisem kupoval	12
Brskam, vendar ne kupim	24
Enkrat sem nekaj kupil	20
Redno kupujem v spletnih trgovinah	6
Skupaj	62

Tabela 7: Pogostost uporabe spletnih trgovin

Vir: Anketni vprašalnik



Graf 7: Frekvenca

Vir: Anketni vprašalnik

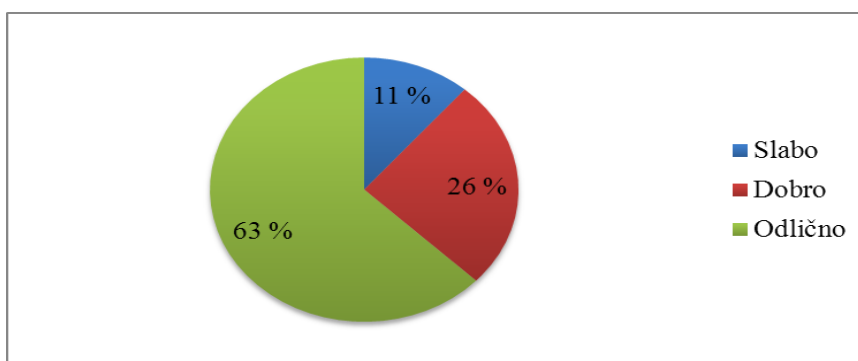
Zanimalo nas je, kakšna je frekvenca obiskov in opravljenih nakupov v spletnih trgovinah. 19 % vprašanih še nikoli ni opravilo nakupa, kar 39 % jih uporablja spletno trgovino kot vir informacij, vendar ne opravi nakupa do konca. 32 % vprašanih je enkrat opravilo nakup v spletni trgovini, 10 % pa jih redno kupuje preko spletnih trgovin.

8. vprašanje: Kako ocenjujete poslovanje preko spletnih prodajaln?

Kakovost poslovanja	Število
Slabo	7
Dobro	16
Odlično	39
Skupaj	62

Tabela 8: Kakovost poslovanja spletnih trgovin

Vir: Anketni vprašalnik



Graf 8: Kakovost poslovanja

Vir: Anketni vprašalnik

Pri osmem vprašanju smo izvedeli, da večina (63 %) vprašanih kakovost poslovanja preko spletnih trgovin ocenjuje kot odlično. 26 % vprašanih jih kakovost poslovanja ocenjuje kot dobro in le 11 % kot slabo.

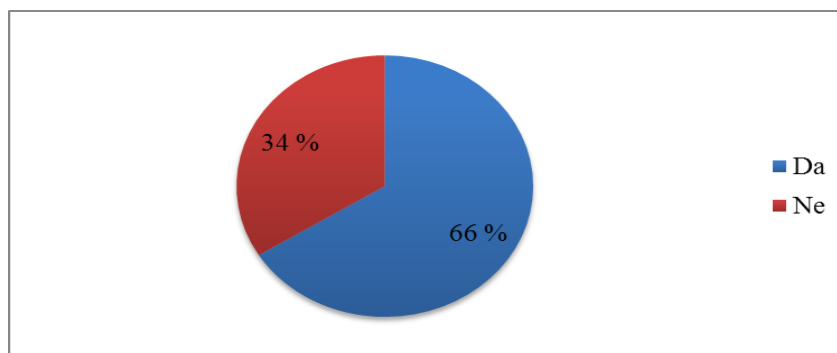
Zadnji segment odgovorov verjetno sestavlja skupina, ki je odgovarjala, da še nikoli ni kupovala preko spletnih trgovin.

9. Vprašanje: Ali zaupate spletni prodaji?

Zaupanje	Število
DA	41
NE	21
Skupaj	62

Tabela 9: Zaupanje v spletne trgovine

Vir: Anketni vprašalniki



Graf 9: Zaupanje v spletne trgovine

Vir: Anketni vprašalnik

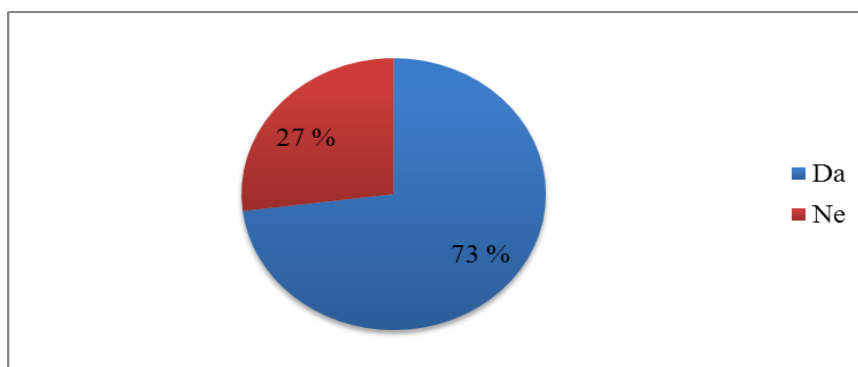
Pri vprašanju o zaupanju v spletne prodajalne smo dobili pričakovane odgovore. Dobra tretjina (34 %) jih ne zaupa spletnim prodajalnam, kar je podoben delež kot pri vprašanju o uporabi spletnih prodajaln, kjer je podoben delež vprašanih odgovoril, da ne opravi nakupa v spletnih trgovinah. Razveseljivo dejstvo pa je, da kar 66 % vprašanih zaupa spletnim prodajalnam.

10. vprašanje: Bi uporabljali spletno naročanje preko naše trgovine?

Bi uporabljali našo stran	Število
DA	45
NE	17
Skupaj	62

Tabela 10: Uporaba naše strani

Vir: Anketni vprašalnik



Graf 10: Potencialni uporabniki

Vir: Anketni vprašalnik

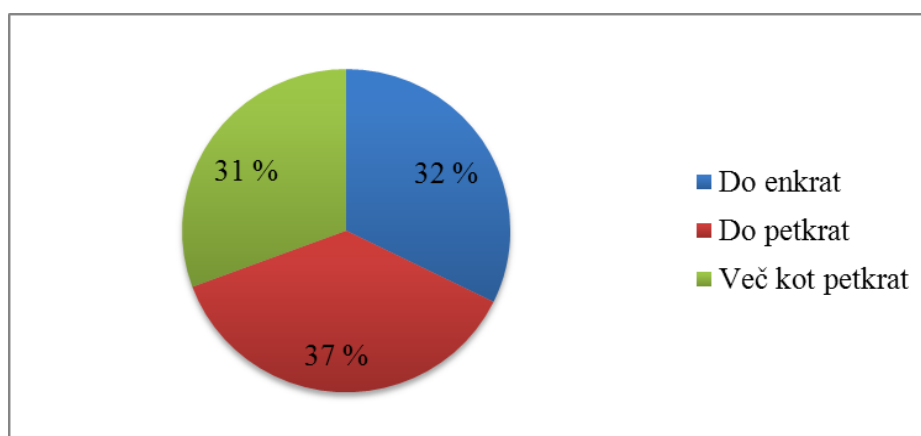
Pri desetem vprašanju smo anketirane konkretno povprašali po tem, ali bi uporabljali našo stran. Kar 73 % vprašanih je odgovorilo pritrdilno. 27 % jih ne bi uporabljalo naše spletne trgovine. Verjetno je vzrok nezaupanje v finančne transakcije preko spleta. Delež je spet podoben tistemu, ko anketirani ne zaupajo spletnim prodajalnam.

11. vprašanje: Kolikokrat mesečno bi uporabljali naše strani?

Frekvenca	Število
Do enkrat	20
Do petkrat	23
Več kot petkrat	19
Skupaj	62

Tabela 11: Frekvenca uporabe spletnih trgovin

Vir: Anketni vprašalnik



Graf 11: Frekvenca uporabe spletnih trgovin

Vir: Anketni vprašalnik

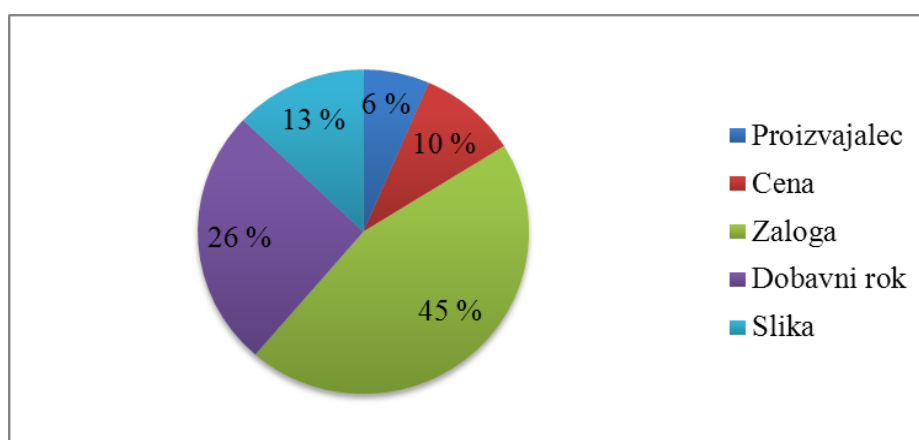
Pri vprašanju o frekvenci obiska naše spletne trgovine smo ugotovili, da bi 32 % vprašanih uporabljalo spletno trgovino enkrat ali nikoli. 37 % bi jih našo trgovino uporabljalo približno enkrat do dvakrat tedensko. 31 % vprašanih pa bi našo spletno trgovino uporabljalo redno.

12. vprašanje: Kateri podatki o proizvodu vas najbolj zanimajo?

Podatki o proizvodih	Število
Proizvajalec	4
Cena	6
Zaloga	28
Dobavni rok	16
Slika	8
Skupaj	62

Tabela 12: Kateri podatki so pomembni za stranko

Vir: Anketni vprašalnik



Graf 12: Kateri podatki so pomembni za stranko

Vir: Anketni vprašalnik

Pri vprašanju o željenih podatkih smo prišli do presenetljivega rezultata, saj kar 71 % vprašanih najbolj zanima zaloga produkta oziroma njegov dobavni rok.

To nam pove, da moramo narediti zelo dobro integracijo spletne trgovine z našim poslovno informacijskim sistemom, kjer vodimo zaloge in dobavne roke.

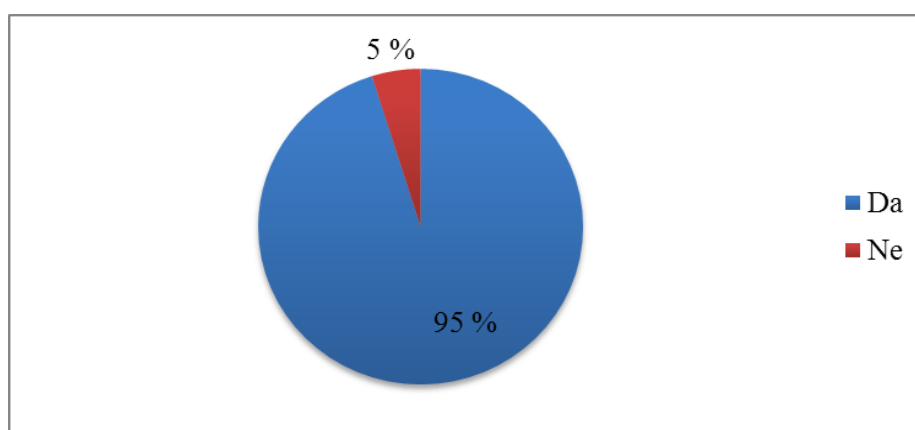
Cena, slika in proizvajalec so drugotnega pomena, skupno predstavljajo samo 29 %

13. Ali ocenjujete, da je ažuriranje podatkov dvakrat dnevno dovolj?

Ažuriranje	Število
DA	59
NE	3
Skupaj	62

Tabela 13: Pogostost ažuriranja

Vir: Anketni vprašalnik



Graf 13: Pogostost ažuriranja

Vir: Anketni vprašalnik

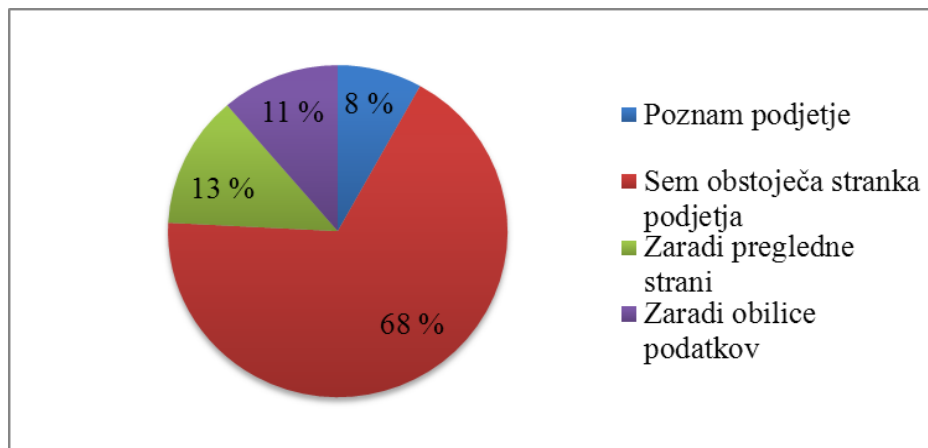
Pri vprašanju o ažuriranju podatkov smo dobili potrditev, da je ažuriranje podatkov dvakrat dnevno popolnoma zadovoljivo za uporabnike. Kar 95 % uporabnikov je odgovorilo pritrdilno in samo 5 % nikalno.

14. Zakaj bi uporabljali prav našo stran in ne konkurenčnih?

Zakaj bi uporabljali našo stran?	Število
Poznam podjetje	5
Sem obstoječa stranka podjetja	42
Zaradi pregledne strani	8
Zaradi obilice podatkov	7
Skupaj	62

Tabela 14: Prednost pred konkurenco

Vir: Anketni vprašalnik



Graf 14: Prednost pred konkurenco

Vir: Anketni vprašalnik

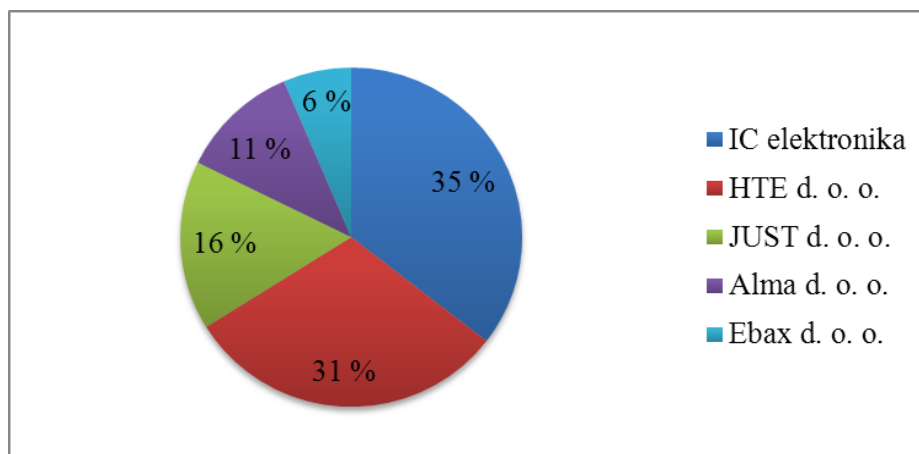
Anketirane smo povprašali, zakaj bi za svoj spletni nakup izbrali ravno našo stran, in dobili večinski odgovor, da zaradi tega, ker so že sicer naša stranka. Tako je odgovorilo kar 68 % vprašanih. 13 % bi jih stran uporabilo zaradi preglednosti, 11 % pa zaradi obilice podatkov, ki jih bo prikazovala. Samo 8 % bi jih stran uporabljalo, ker pozna podjetje.

15. Ali poznate kakšno spletno stran podjetja z nam sorodno vsebino?

Konkurenčno podjetje	Število
IC elektronika	22
HTE d. o. o.	19
JUST d. o. o.	10
Alma d. o. o.	7
Ebax d. o. o.	4
Skupaj	62

Tabela 15: Kdo je konkurenca

Vir: Anketni vprašalnik



Graf 15: Kdo je konkurenca

Vir: Anketni vprašalnik

Pri vprašanju o poznavanju naše konkurence smo dobili podatek, da večina anketirancev pozna strani IC elektronike in HTE d. o. o. Kljub temu da ti podjetji na trgu nista največji, imata verjetno dovolj privlačno stran, da ju večina pozna.

Poskušali bomo dobiti kakšno dobro zamisel z omenjenih spletnih strani.

3.3 Sklepne ugotovitve raziskave in analiza

Z raziskavo, ki smo jo opravili, smo želeli ugotoviti učinek spletne trgovine na rast podjetja.

Vprašali smo se, kdo bi bili naši kupci, zakaj bi uporabili našo spletno trgovino in kako pogosto bi kupovali. Prav tako smo preverili, katere konkurenčne spletne trgovine naši kupci že poznajo. Tako smo pridobili pomembne podatke o tem, kakšna naj bo spletna stran, da bo dovolj privlačna za širšo množico.

Ugotovili smo, da je večina naših kupcev moškega spola, kar pa v naši branži niti ni posebej presenetljivo. Bolj presenetljiv je podatek, da je kar tretjina naših vprašanih starih manj kot 30 let, kljub temu da se ukvarjamo izključno s prodajo na debelo. Ker vemo, da je mlajša populacija bolj nagnjena k uporabi spletnih aplikacij, je to zelo dober način, kako mlade dolgoročno vezati prav na naše podjetje.

Prav tako je več kot 80 % vprašanih odgovorilo, da so redni uporabniki spletnih trgovin, kar še enkrat potrjuje našo domnevo, da je spletna trgovina pravi način za rast prihodkov in ustvarjanje novih delovnih mest.

Več kot 70 odstotkov vprašanih je izjavilo, da jih najbolj zanimata zaloga oziroma dobavni rok določenega artikla. To nam pove, da moramo posebno pozornost posvetiti ažurnemu prikazovanju zaloge in dobavnih rokov.

Pri raziskavi konkurenčne ponudbe smo ugotovili, da so v spletnem trgovanju najuspešnejša podjetja, ki imajo najprivlačnejše strani. Stran mora biti preprosta za uporabo, podatki pa ažurni.

Analiza vprašalnikov je pokazala, da smo na pravi poti in da lahko našo poslovno idejo spremenimo v poslovno priložnost.

4 POSLOVNI NAČRT ZA PODJETJE IMPEDANCA D. O. O.

4.1 Povzetek poslovnega načrta podjetja v rasti

V poslovnem načrtu delujočega podjetja snujemo njegovo nadaljnjo poslovno pot v smeri rasti. Zato na kratko analiziramo dosedanje poslovanje, na podlagi raziskave in analize trga snujemo cilje, strategijo ter pogoje trženja in napovedujemo obseg prodaje za obdobje 2012–2015. Dodajamo načrt človeških virov in stroškov zaposlenih, oblikujemo nadaljnje pogoje poslovanja ter oblikujemo finančni načrt za prihodnje načrtovano obdobje. Cilj izdelave poslovnega načrta je bil usmerjanje poslovanja v nadaljnjo rast in ugotavljanje prihodnje poslovne načrtovane uspešnosti.

4.2 Kratka predstavitev nosilca poslovne zamisli o rasti podjetja

Avtor diplomskega dela in solastnik podjetja je podjetnik Marko Završnik, po poklicu elektrotehnik – energetik. Ima 15-letne izkušnje na področju prodaje elektronskega materiala. V podjetje Impedanca d. o. o. je vstopil kot solastnik. Podjetje deluje na področju prodaje elektronskih komponent.

Podjetje ima sedež na naslovu Tržaška cesta 65, 2000 Maribor, kjer ima poslovne prostore v velikosti 120 m².

Podjetje se ukvarja z dejavnostjo trgovine na debelo z drugimi stroji in napravami za industrijo, trgovino in navigacijo – 51.870.

Na tržišču obstajajo velike potrebe po naročanju elektronskih komponent. Po opravljenih razgovorih so že sklenjeni dogovori s kupci iz različnih segmentov – panog. Prav tako ima podjetje sklenjene dogovore s proizvajalci teh komponent.

Svojo poslovno priložnost za nadaljnjo rast vidimo predvsem v velikem povpraševanju po teh izdelkih, po drugi strani pa imamo na tem področju dela veliko izkušenj in znanja. Tudi v prihodnje želimo poslovanje podjetja zastaviti uspešno, zato smo se odločili, da bomo

sodelovali pri razvoju novih izdelkov in nudili tudi dodatne storitve proizvajalcem in kupcem. Naši ciljni kupci so predvsem pravne osebe, ki se delijo na specializirane trgovine, proizvodna podjetja in serviserje. Tržna strategija podjetja je usmerjena v nenehno pridobivanje novih naročnikov in ohranjanje starih ter povečevanje asortimana proizvodov, s čimer bi povečevali tudi tržni delež in dobiček podjetja.

4.3 Analiza dosedanjega poslovanja

Avtor diplomskega dela se je v tem podjetju zaposlil marca 2007. Prevzel je komercialna dela in tudi vodenje podjetja. Poleg dveh vodilnih zaposlenih, ki sta hkrati solastnika, zaposlujemo še 5 ljudi. Dodatne zaposlitve so predvidene za naslednja leta poslovanja, in sicer v obdobju triletnega načrta vsako leto po en delavec.

Večji del opreme, ki jo podjetje potrebuje za opravljanje dejavnosti, je že nabavljen, njena vrednost znaša 55.000 EUR.

Prikaz dosedanjega poslovanja za pretekli dve leti:

Postavka	Leto 2009	Leto 2010	Leto 2011
Prihodki	672.612	713.468	755.780
Stroški in odhodki	651.242	680.905	717.372
Čisti dobiček	16.027	24.422	28.805
Število zaposlenih	5	7	8
Število kupcev	560	592	725

Tabela 16: Prikaz poslovanja

Vir: Statistični letopis RS za leto 2005, Statistični urad RS

Za začetek poslovanja so bila vložena sredstva v višini 21.353 EUR. Nekaj smo imeli lastnih prihrankov, ki so nam služili predvsem za nabavo materiala in sprotno pokrivanje stroškov, dokler nismo dobili zadostnih plačil za opravljene posle. Večina sredstev je bilo namenjenih za nabavo opreme, plačilo dvomesečnih prispevkov za socialno in pokojninsko zavarovanje ter za najnujnejši nakup materiala za delo. Dali smo tudi vlogo za pridobitev nepovratnih sredstev za samozaposlitev v višini 2.157 EUR.

Za potrebe ZRSZ je bila opredeljena tudi načrtovana vrednost samozaposlitvenega projekta (vrednost seštevka vseh odhodkov iz predračuna izkaza poslovnega izida za obdobje 24 mesecev), ki je znašala 101.224 EUR.

Prvotni poslovni načrt je bil izdelan za pridobitev subvencije Zavoda RS za zaposlovanje za samozaposlitev v obliki izplačila enkratnega zneska v višini štirih minimalnih plač. Ta sredstva smo porabili za izplačilo plač in plačilo prispevkov za socialno zavarovanje. V podjetju moramo po določilih ZRSZ ostati zaposleni najmanj dve leti.

Takrat zasnovani poslovni načrt je osnova za snovanje poslovnega načrta, usmerjenega v rast podjetja.

4.4 Panoga, podjetje in predmet ponudbe

4.4.1 Razvojne možnosti panoge

Naša dejavnost spada po klasifikaciji v trgovino na debelo z drugimi stroji in napravami za industrijo, trgovino in navigacijo. S trgovino na debelo se ukvarja veliko podjetij, vendar gre tukaj za specifično dejavnost, ki se razlikuje od drugih trgovin na debelo. Segmenta ponudbe, kakršnega ponuja naše podjetje, na tržišču ne ponuja veliko podobnih podjetij.

Podatki o razvoju in delovanju trgovin na debelo so zbrani v Statističnem letopisu RS in jih prikazujemo v spodnjih tabelah.

Vrste podjetij	2000	2001	2002	2003	2004
Podjetja v trgovini na debelo	2505	3075	3334	3080	4103
Podjetja v trgovini na drobno	720	478	464	361	390
Zunanja trgovina	33	45	-	-	-
Prodajna skladišča podjetij	845	259	310	256	252
Skupaj	4292	4034	4258	3843	4989

Tabela 17: Število podjetij in organizacij v trgovini na debelo

Vir: Statistični letopis RS za leto 2005, Statistični urad RS

Zgornji podatki kažejo, da je bil razvoj trgovine na debelo v obdobju 2000–2004, torej pred

gospodarsko krizo, v stalnem porastu. Žal je kriza naredila svoje. Tovrstnih javnih podatkov sicer ni več najti, a sklepamo lahko, da se je trend števila trgovin obrnil navzdol, kljub temu pa ima trgovska dejavnost v primerjavi s proizvodnimi podjetji še vedno boljše pogoje in trende, kar je po našem mnenju za nas še vedno dober pokazatelj, kjer še posebej izstopa trženje na daljavo prek spleta, kar je tudi naš način trženja.

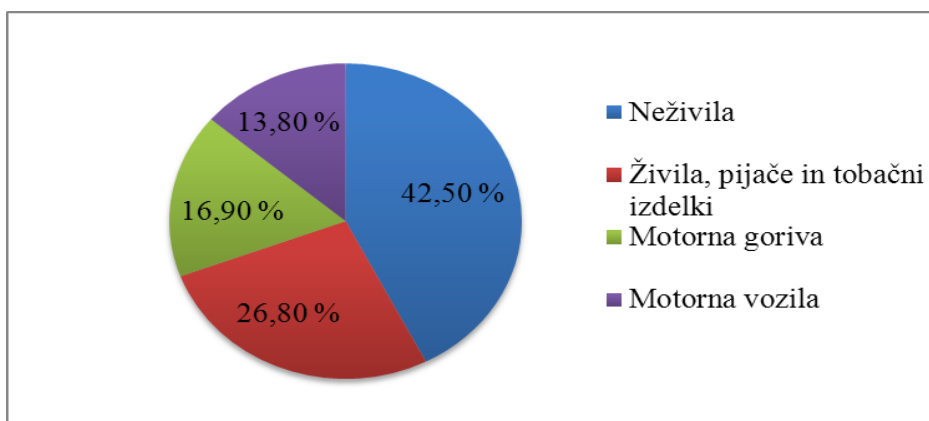
	2000	2001	2002	2003	2004
Skupaj	4292	4034	4258	3843	4989
Trgovine z živili, s pijačami, tobakom					
Trgovine z neživili	3495	3043	3205	2988	4105
Stroji in naprave za gradbeništvo, industrijo in trgovino	328	293	168	227	405
Trgovine z motornimi vozili in gorivi	271	304	252	270	392

Tabela 18: Podjetja in organizacije v trgovini na debelo po trgovinski dejavnosti

Vir: Statistični letopis RS za leto 2004, Statistični urad RS

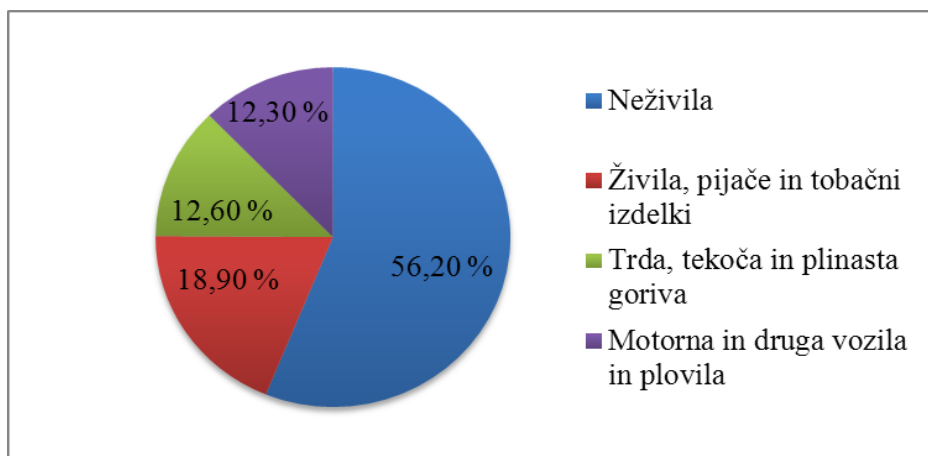
Med navedenimi podatki so za nas najpomembnejši trendi v trgovini na debelo za stroje in naprave za gradbeništvo, industrijo in trgovino, ki so naši ključni kupci, za katere je mogoče ugotoviti, da so pozitivni.

V nadaljevanju v grafični obliki prikazujemo vrednost prodaje v trgovini na drobno in debelo, kjer so podatki predstavljeni v odstotkih in so povzeti po Statističnem letopisu RS za leto 2011.



Graf 16: Vrednost prodaje blaga v trgovini na drobno za leto 2011

Vir: Statistični urad RS



Graf 17: Prihodek od prodaje blaga v trgovini na debelo po blagovnih skupinah, Slovenija, 2011

Vir: Statistični urad RS

4.4.2 Podjetje

USTANOVITELJ:	Uroš Lebar
LASTNIKI:	Marko Završnik, Boštjan Messner
ORGANIZIRANOST:	Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)
FIRMA:	Impedanca, družba za trgovino, proizvodnjo in storitve d. o. o.
SEDEŽ:	Tržaška cesta 65, 2000 Maribor
DEJAVNOST:	51.870 – trgovina na debelo z drugimi stroji in napravami za industrijo, trgovino in navigacijo
USTANOVITEV PODJETJA:	24. 6. 2004
PRIČETEK DEJAVNOSTI:	24. 6. 2004
TELFON/ E-NASLOV:	+386 (0)2 606 00 12, www.impedanca.si

4.4.3 Predmet ponudbe

Predmet poslovanja podjetja je posredovanje med naročniki in proizvajalci elektronskih komponent, pomoč pri razvoju ter svetovanje naročnikom in ponudnikom elektronskih komponent v smislu vsestranskega zadovoljstva glede cen in kakovosti.

Predmet ponudbe zajema integrirana vezja, tranzistorje, diode, napajalnike in akumulatorje.

Delo zajema:

- obisk naročnikov in dobaviteljev,
- sklepanje posredniških pogodb,
- pomoč pri razvoju izdelkov,
- svetovanje naročnikom pri ceni in kakovosti storitev,
- svetovanje dobaviteljem pri tehnološkem procesu izdelave naprav,
- dostavljanje komponent od proizvajalca do naročnika,
- spremljanje terminskih potreb naročnikov,
- načrtovanje proizvodnje pri izvajalcih,
- vsa spremljajoča komercialna dela,
- vsa potrebna administrativna dela za potrebe nemotenega poslovanja.

4.5 Tržišče

4.5.1 Analiza trga na podlagi tržne raziskave

4.5.1.1 Analiza trga na podlagi tržne raziskave

Raziskava in analiza trga sta nam dali vrsto koristnih ugotovitev za oblikovanje prihodnjih tržnih ciljev, strategije ter pomoč pri oblikovanju obsega prodaje.

4.5.1.2 Analiza povpraševanja (kupci)

Z analizo trga – naših potencialnih naročnikov smo ugotovili, da obstajajo velike potrebe po elektronskih komponentah različnih proizvajalcev. Proizvodi, ki jih bomo posredovali, so namenjeni izključno pravnim osebam, predvsem so to proizvodna podjetja, pa tudi serviserji in trgovine. Imamo že kar nekaj stalnih kupcev, ki so iz različnih panog.

Redne stranke podjetja so:

- AMIS d. o. o., Maribor,

- TVITEL d. o. o., Ajdovščina,
- PIKTRONIK d. o. o., Maribor,
- CARAT TECHNOLOGIES d. o. o., Novo mesto,
- HOBOTNICA d. o. o., Kranj.

4.5.1.2 Analiza ponudbe (konkurence)

Z analizo konkurence je ugotovljeno, da trenutno ne obstaja nobeno podjetje, ki bi se tako kompleksno in celovito ukvarjalo z navedeno dejavnostjo. Seveda pa so na trgu podjetja, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo in nam lahko nekako konkurirajo, vendar pa ne morejo vplivati na naš razvoj.

Podjetje na trgu nastopa že kar nekaj časa in mislimo, da se za razvoj ter poslovanje ni treba bati, seveda ob doslednem izvajanju zapisanih smernic. V spodnji tabeli so prikazani konkurenti, njihove prednosti in slabosti.

Ime konkurence	Prednosti	Slabosti
IC ELEKTRONIKA D. O. O.	– večje podjetje, – večje število zaposlenih, – tradicija, – velike zaloge materialov.	– visoke cene, – neprilagodljivost, – nimajo lastne dostave.
JUST D. O. O.	– tradicija, – daljši obstoj.	– višje cene, – nimajo lastne dostave, – ni osebnega stika s kupcem.
SILICA – AVNET	– večje podjetje, – imajo velike zaloge.	– podjetje deluje v tujini, – problemi s pošiljanjem materiala iz tujine.
ČIP D. O. O.	– daljši obstoj, – imajo tudi maloprodajo.	– višje cene, – nimajo lastne dostave, – slaba predstavitev izdelkov na spletnih straneh.
RUTRONIK D. O. O.	– velike zaloge.	– komplicirano naročanje, – stroški (handling, shipping).

Tabela 19: Prednosti in slabosti konkurentov

Vir: Statistični urad RS

4.5.1.3 Analiza nabave (dobaviteljev)

Podjetje se ukvarja z dejavnostjo posredovanja v prodaji na veliko oziroma z veleprodajo. Vse artikole nabavljamo in jih kasneje prodamo naprej. Prodajamo elektronski material, to so specialni artikli, ki zahtevajo tudi posebne proizvajalce. Proizvajalce, s katerimi sodelujemo, smo že izbrali in z njimi sklenili pogodbe o sodelovanju.

V spodnji tabeli so prikazana dobaviteljska podjetja.

Naziv dobavitelja	Dobavni roki	Plačilni pogoji	Druge ugodnosti
SILICA – AVNET	5 dni	30 dni	Velike zaloge, brezplačno pošiljanje pri vrednosti nad 3000 EUR.
AMERICA II	10–14 dni	avans	Ugodne cene, 3 % rabat pri vnaprejšnjem plačilu.
FOR – IC	14 dni	8 dni	Izredno ugodne cene.
ELFA	1 dan	30 dni	Hitra dobava.

Tabela 20: Dobavitelji in njihovi pogoji

Vir: Statistični urad RS

4.5.2 SWOT analiza

Osnova za oblikovanje tržne strategije je SWOT analiza, v kateri podjetje opredeli tržne priložnosti in nevarnosti ter lastne prednosti in slabosti.

Vsako podjetje mora poznati svoje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti na tržišču. Podjetnik mora poiskati odgovore na vprašanja, kakšne so njegove prednosti pri izkoriščanju priložnosti na tržišču in kakšne so njegove slabosti, zaradi katerih ne bi mogel premagovati ovir na tržišču. Poiskati pa mora tudi odgovore na vprašanja, s katerimi prednostmi lahko konkurira na tržišču in kako bo odpravil svoje slabosti, da bo premagoval konkurenco. Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in ovir na tržišču je prikazana v spodnji tabeli (Šauperl, 2004, 78).

	+ PRILOŽNOSTI	– OVIRE
Z U N A N J I V P L I V I	+ velike potrebe po elektronskih komponentah, + veliki proizvajalci potrebujejo pomoč pri prodaji, + vedno hitrejši razvoj elektronike, + podjetja potrebujejo pomoč in svetovanje pri nabavi elektronskih komponent.	– konkurenca, – spreminjanje zakonodaje, – plačilna nedisciplina.
	+ PREDNOSTI	– SLABOSTI
N O T R A N J I V P L I V I	+ izkušnje in reference, + znanje, + osvojeni trg, + pomoč pri razvoju izdelkov, + izpolnjevanje rokov, + svetovanje.	– majhno število zaposlenih, – slabša finančna moč.

Tabela 21: SWOT analiza

Vir: Statistični urad RS

4.5.3 Trženjski splet

Storitev podjetja bo posredovanje med naročniki in proizvajalci elektronskih komponent, pomoč pri razvoju ter svetovanje naročnikom in ponudnikom elektronskih komponent v smislu vsestranskega zadovoljstva glede cene in kakovosti. Glede na analizo trga je ugotovljeno, da obstajajo zelo veliko potrebe po naročanju elektronskih komponent različnih proizvajalcev.

Cene bomo oblikovali glede na cene dobaviteljev. Podjetje predvideva za prodajo izdelkov od 40 do 50 % maržo. Po izračunih je to dovolj za pokrivanje stroškov in plače zaposlenih. Seveda pa se bo podjetje trudilo, da bo s čim večjimi naročili in z rednim plačevanjem pri dobaviteljih dobilo čim večji popust. Prav tako bo podjetje stalnim odjemalcem in pri večjih količinah nudilo dodatni popust.

Prodajne poti za elektronske komponente, ki jih bomo prodajali, bodo organizirane tako, da bodo potekale neposredno od proizvajalca do naročnika. Mi bomo samo posredovali pri prodaji, izdelkov pa sami ne bomo imeli. Za dobavo izdelkov bosta možni dve poti. Nekateri dobavitelji imajo prevoz sami in artikle brezplačno dostavijo naročniku. Za tiste, ki pa tega nimajo, bo naše podjetje imelo lastno dostavno vozilo in bo poskrbelo za prevoz oziroma dobavo izdelkov.

Podjetje bo **oglaševalo** predvsem v različnih medijih in na spletnih straneh, preko letakov in reklamnih pisem pa le občasno. Za nove stranke načrtujemo promocijo z osebnimi stiki in s predstavitvijo izdelkov. Za oglaševanje bomo letno namenili pribl. 2.300 do 3.500 EUR.

4.5.4 Načrt trženja (marketinški načrt)

Storitve prodaje elektronskih komponent v podjetju bodo potekale po ustaljenem postopku in ga bodo izvajali komercialisti. Pri prodaji je pomembno predvsem poznavanje izdelkov, ki bistveno vpliva na končno odločitev naročnika. Menimo, da mora prodajalec poznati vse bistvene lastnosti izdelka, predvsem zato, ker gre za specifične izdelke. Prav tako mora biti prodajalec seznanjen z novostmi oziroma razvojem teh izdelkov. Velikokrat mora naročnikom svetovati in jim pomagati pri izboru ter odločitvah (Mihaljčič, 2001, 111).

Čeprav storitev ni kompleksne narave, je potrebno nenehno slediti razvoju in trendom v stroki. Zato smo se v podjetju odločili, da bomo pomagali pri razvoju teh izdelkov. To je za naše delovanje izrednega pomena, saj bomo na tekočem z novostmi in bomo lahko o njih stranke takoj obveščali ter jim priporočali nove izdelke.

Pregled tržišča in konkurence iz prejšnjih poglavij je osnova za opredelitev tržnih ciljev ter

tržne strategije.

Cilji podjetja so:

- pridobiti čim več trgovin, serviserjev in proizvodnih podjetij za nadaljnjo prodajo naših izdelkov,
- povečevati rast prihodkov za 30 do 50 % letno,
- doseči do 50 % tržni delež na področju prodaje elektronskih komponent,
- sodelovati in svetovati pri razvoju novih izdelkov na področju elektronskih komponent,
- dodatno zaposliti najmanj 2 delavca,
- prislužiti toliko dodatnih sredstev, da bomo lahko vlagali v dodatno opremo podjetja (programsko opremo za računalnik in dostavno vozilo),
- pridobiti in obdržati dobavitelje, za katere smo se odločili.

4.5.4.1 Tržna strategija

Strategija se bo delila:

- 1. Marketinška strategija** bo temeljila na pridobivanju dobrih dobaviteljev in iskanju stalnih odjemalcev artiklov. V prvi vrsti si mora podjetje zagotoviti redne odjemalce svojih artiklov. Z nekaj takimi specializiranimi trgovinami smo že sklenili dogovor. Poleg tega pa podjetje išče proizvodna podjetja, ki te izdelke potrebujejo pri svojem delu. Tudi s temi smo že sklenili nekaj dogovorov, vendar takšna podjetja iščemo še naprej. Z dobavitelji ima podjetje že sklenjene pogodbe o sodelovanju. Podjetje je izbralo takšne dobavitelje, ki imajo dobre artikle in so cenovno ugodni, hkrati pa hitro dobavijo naročene artikle.
- 2. Cenovna strategija** – pri tej strategiji je podjetje odvisno od dobaviteljev, to pomeni, da cena izdelkov ni odvisna od našega podjetja, pač pa od cene, ki jo določa dobavitelj. Sicer se podjetje trudi, da z večjimi nabavami in s sprotnim plačilom pridobi količinski popust, ki potem tudi vpliva na nižjo ceno izdelka. Podjetje v prodaji teh izdelkov načrtuje 40–50 % maržo.
- 3. Prodajna strategija** – prodajna politika podjetja bo temeljila na povpraševanju po izdelkih tako v maloprodaji, kot pri proizvodnih podjetjih, ki te izdelke potrebujejo za svojo dejavnost. Držali se bomo dogovorjenih rokov pri nabavi izdelkov, za večje količine

se bomo s stalnimi strankami dogovarjali za popuste pri ceni ali za podaljšanje roka plačila. Podjetje bo spremljalo razvoj novih izdelkov na področju elektronskih komponent. Pri tem bomo sodelovali s proizvajalci, po drugi strani pa bomo odjemalce sproti obveščalo o novostih.

4. **Poprodajna strategija** – za vse izdelke, ki jih bomo prodajali v okviru našega podjetja, bodo garancijo dajali njihovi proizvajalci. Čas garancije določa proizvajalec izdelkov. Kupci se bodo za odpravo napak lahko obrnili na naše podjetje, ki bo potem stvari samo urejalo naprej in poskrbelo, da bodo napake odpravljene oziroma bodo izdelki zamenjani.
5. **Strategija oglaševanja in promocije** – med najpomembnejše oblike reklame v našem poslu štejemo oglaševanje preko spletne strani in v medijih. Podjetje pa bo za svoje reklamiranje uporabilo tudi letake in reklamna pisma, ki jih bo pošiljalo specializiranim trgovinam, proizvodnim podjetjem in serviserjem. Med reklamiranje spada tudi osebni stik z obiski pri naročnikih, s predstavitvijo storitev, kakovosti in cenovne konkurenčnosti ter reference odličnih dobaviteljev.

4.5.4.2 Načrt prodaje proizvodov/storitev

Podjetje Impedanca d. o. o. prodaja integrirana vezja, tranzistorje, diode, napajalnike, akumulatorje ipd. Največji delež v prodaji bodo predstavljala integrirana vezja in tranzistorji, z leti pa se bo povečeval tudi delež akumulatorjev. V spodnjih preglednicah je prikazan količinski in vrednostni načrt prodaje navedenih artiklov.

Vrsta nabave	EM	2012	2013	2014	2015
Integrirana vezja	kom	100.000	200.000	250.000	255.000
Tranzistorji	kom	100.000	200.000	250.000	255.000
Diode	kom	500.000	1.000.000	2.000.000	2.200.000
Napajalniki	kom	500	1.000	15.000	16.000
Akumulatorji	kom	1.000	2.000	4.000	4.500

Tabela 22: Količinski načrt nabave

Vir: Statistični urad RS

Na podlagi količinskega načrta prodaje in povprečnih cen za izdelke je v nadaljevanju prikazan še vrednostni načrt prodaje.

– v EUR					
Oz.	Vrsta prodaje	Leto 2012	Leto 2013	Leto 2014	Leto 2015
1	Integrirana vezja	349.758	371.000	393.000	416.164
2	Tranzistorji	168.153	178.367	188.945	200.078
3	Diode	26.904	28.538	30.231	32.012
4	Napajalniki	80.113	85.616	90.694	96.038
5	Akumulatorji	47.684	49.947	52.910	56.023
	Skupaj v EUR	672.612	713.468	755.780	800.315
	Pesimistična različica	538.000	570.000	604.000	640.000
	Optimistična različica	806.000	855.000	684.000	960.000
	Povprečni mesečni promet	56.050	59.455	62.980	66.693

Tabela 23: Vrednostni načrt prodaje

Vir: Statistični urad RS

Načrtovani letni prihodki se bodo gibal od 672.612 EUR do 800.315 EUR. Prikazana načrtovana realizacija za obdobje 2012–2015 je izračunana v treh različicah: realistični (100 %), pesimistični (80 %) in optimistični (120 %). Prikazan pa je tudi povprečni mesečni promet.

Na rast podjetja s tržnega vidika bi lahko najbolj vplivala ponovna rast proizvodne panoge, ki jo oskrbujemo z našimi prodajnimi artikli.

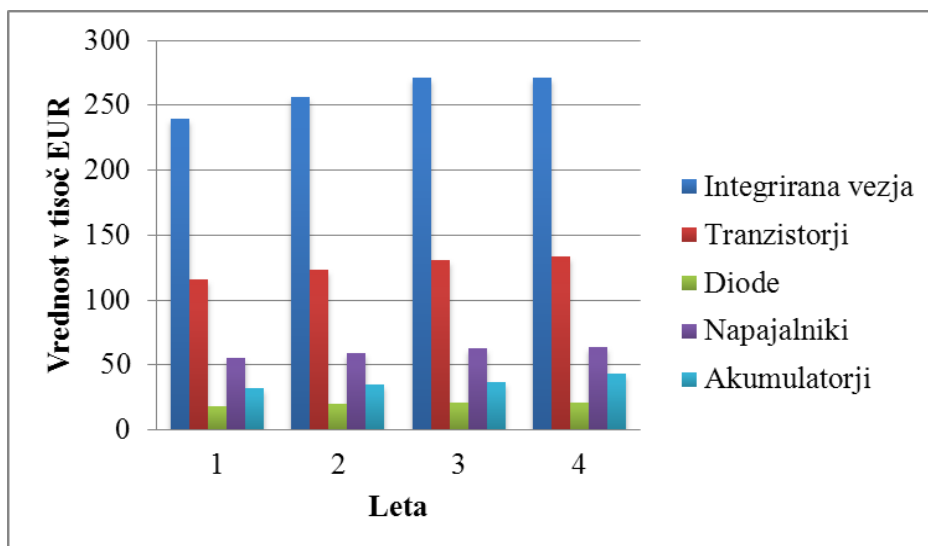
4.5.4.3 Načrt nabave

Na podlagi količinskega načrta prodaje in povprečnih cen nabave za artikle je v nadaljevanju prikazan vrednostni načrt nabave.

– v EUR				
Vrsta nabave	2012	2013	2014	2015
Integrirana vezja	240.177	256.304	271.683	271.683
Tranzistorji	115.470	123.223	130.617	133.330
Diode	18.475	19.715	20.900	21.333
Napajalniki	55.425	59.147	62.696	63.400
Akumulatorji	32.332	34.504	36.571	43.579
Skupaj v EUR	461.879	492.893	522.467	533.325

Tabela 24: Vrednostni načrt nabave

Vir: Statistični urad RS



Graf 18: Prikaz nabave blaga

Vir: Statistični urad RS

4.6 Organizacija, lastništvo, management in kadri

4.6.1 Organizacija in lastništvo

Podjetje je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). V družbo je avtor diplomskega dela vstopil kot solastnik. Direktor podjetja je Boštjan Messner, ki bo to delo opravljal še naprej. V podjetju se je avtor zaposlil 1. junija 2007. Opravlja različna komercialna dela, prav tako pa sodeluje tudi pri upravljanju podjetja.

Na Zavodu RS za zaposlovanje je bila ob samozaposlitvi avtorja diplomskega dela oddana vloga za pridobitev nepovratnih sredstev za samozaposlitev. S temi sredstvi so bili plačani prispevki za socialno zavarovanje in zagon dejavnosti.

4.6.2 Načrt zaposlovanja

V podjetju sta trenutno zaposlena dva delavca, z zaposlitvijo bomo torej trije. Načrtujemo pa razširitev podjetja in posledično s tem tudi nove zaposlitve. Načrt zaposlovanja je prikazan v spodnji tabeli.

Delovno mesto	2012	2013	2014	2015
Direktor	1	1	1	1
Komercialist	1	2	3	3
Skupaj	2	3	4	4

Tabela 25: Načrt zaposlovanja

Vir: Statistični urad RS

Profesionalni svetovalci: Podjetje razen računovodskega servisa nima zunanjih profesionalnih svetovalcev. Za računovodske storitve načrtujemo mesečni strošek v višini 1.235 EUR. Tesno sodelujemo še s proizvajalci opreme, ki jim pomagamo tudi pri razvoju novih izdelkov, ti pa nam svetujejo pri našem poslovanju in predstavitvah, a s tem nimamo stroškov.

Kot zunanje svetovalce lahko vključimo tudi Ekonomski inštitut Maribor d. o. o., ki nam je pomagal pri izdelavi prvega poslovnega načrta za naše poslovanje pred samozaposlitvijo avtorja diplomskega dela.

4.6.3 Načrt stroškov dela

Delovno mesto	BOD/mes.	2012	2013	2014	2015
Direktor	2.500	30.000	30.000	30.000	30.000
Komercialist	1.000–1.930	23.200	35.609	37.609	39.609
Skupaj BOD		53.445	65.609	67.609	69.609
Prehrana		8.078	10.235	11.235	11.532
Regres		4.500	6.000	6.000	6.000
Skupaj str. dela		66.023	81.844	84.844	87.141

Tabela 26: Načrt stroškov dela

Vir: Statistični urad RS

Del plač želimo vezati tudi na poslovni uspeh, zato med spremenljivimi stroški načrtujemo tudi spremenljivi del bruto plač v višini med 3.652 in 5.120 evrov.

Na Zavodu RS za zaposlovanje bomo oddali vlogo za pridobitev subvencije za samozaposlitev v obliki izplačila enkratnega zneska v višini štirih minimalnih plač. Ta sredstva bomo porabili za izplačilo plač in plačilo prispevkov za socialno zavarovanje.

4.7 Pogoji poslovanja

Dejavnost podjetja je veleprodaja elektronskih komponent, pomoč pri razvoju novih izdelkov in svetovanje naročnikom ter kupcem.

4.7.1 Poslovni prostor

Podjetje ima sedež v Mariboru, tam imamo tudi svoje prostore. Za opravljanje dejavnosti ima podjetje v lasti pisarno v velikosti 120 m². Delo, ki ga opravljamo, ni geografsko omejeno, tako da lahko storitve opravljamo na območju celotne Slovenije in izven nje. Funkcionalne stroške za naš prostor ocenjujemo na 1.526 do 2.352 EUR letno.

4.7.2 Oprema

Opremo, ki jo potrebujemo za opravljanje dejavnosti, smo v večini že nabavili in je prikazana v spodnji tabeli.

Oprema	Čas nakupa	Vrednost (EUR)
Pisarniško pohištvo	2003	2.086
Osebni računalnik 4 x	2004	2.921
Tiskalnik 2 x	2004	417
Telefon	2005	209
Skupaj v EUR		5.633

Tabela 27: Obstoječa oprema za opravljanje dejavnosti

Vir: Statistični urad RS

Načrtujemo dodatna vlaganja v podjetje, predvidena predvsem za leto 2012. Njihova specifikacija in vrednost sta prikazani v nadaljevanju.

Oprema	Čas nakupa	Vrednost (EUR)
Programska oprema	2012	2.086
Dostavno vozilo	2012	26.259
Dostavno vozilo	2014	15.000
Skupaj v EUR		43.345

Tabela 28: Načrt dodatnih vlaganj

Vir: Statistični urad RS

Okoljska dejavnost prodaje elektronskih komponent ni sporna, saj sama izvedba dejavnosti ne more vplivati na okolje. Proizvajalci izdelkov pa morajo imeti vse potrebne certifikate o ustreznosti materialov in okoljevarstveni neoporečnosti izdelkov, ki jih prodajajo.

4.7.3 Finančni viri za naložbe

Finančni viri za naložbe bodo izključno lastna sredstva, ustvarjena z amortizacijo in s čistim dobičkom.

Poslovni načrt je razen tega, da je del diplomske naloge, namenjen tudi nadaljnjemu poslovanju podjetja in ustreznemu poslovnemu odločanju ter pridobitvi subvencije Zavoda RS za zaposlovanje v obliki izplačila enkratnega zneska v višini štirih minimalnih plač za zaposlitev novega zaposlenega. Ta sredstva bomo porabili za izplačilo plač in plačilo prispevkov za socialno zavarovanje. V podjetju mora subvencionirani zaposleni po določilih ZRSZ ostati zaposlen najmanj dve leti.

Sredstva za potrebe nadaljnjega razvoja so načrtovana v višini 21.353 EUR in se črpajo iz naslednjih virov: 19.195 EUR – lastna reprodukcijska sredstva, 2.157 EUR – Zavod RS za zaposlovanje. Sredstva so predvidena za nabavo materiala, pokrivanje tekočih stroškov in plače zaposlenih.

4.8 *Ekonomika poslovanja in finančni načrt*

4.8.1 *Izhodišča za finančno načrtovanje*

4.8.2 *Ekonomika poslovanja (primer podjetniške kalkulacije reprezentanta)*

Kot reprezentant za podjetniško kalkulacijo izberemo integrirano vezje LM331N, ki predstavlja v strukturi prodaje 52 %, načrtovana količina je 100.000 kosov.

Podjetniška kalkulacija na osnovi naših načrtovanih stroškov je naslednja:

– Strošek nabave	$240.177 : 100.000$	2,40 EUR
– Strošek dela	$53.445 \times 0,52 : 100.000$	0,28 EUR
– Strošek poslovanja	$128.936 \times 0,52 : 100.000$	0,67 EUR
– Lastna cena		3,35 EUR
– Želen dobiček	$3,35 \times 4 \%$	0,13 EUR
– Prodajna cena brez DDV		3,48 EUR

Podjetniška kalkulacija izkazuje v primerjavi možno ceno na trgu, ki pa je vsaj 15 % nižja od dejanske cene na trgu. To nam pove, da je naša marža občutno prenizka in bi jo bilo dobro dvigniti za doseganje višjih dobičkov.

4.8.3 *Načrt spremenljivih in stalnih stroškov*

Stroški, ki bodo nastali pri poslovanju podjetja in jih bo moralo podjetje pokrivati iz zaračunanega dela, so stalni (fiksni) in spremenljivi (variabilni) ter so navedeni v nadaljevanju. Računalniška tabela 1 – načrt stroškov za vsa štiri leta je v prilogi.

– v EUR

Oz.	Vrsta stroškov	1. Leto
I	Stalni stroški	
1.	Stalni del plač – bruto	53.445
2.	Davki in prispevki na BOD	8.497
3.	Režijske tuje storitve	14.825
4.	Režijski material in DI	3.281
5.	Amortizacija	7.569
6.	Ogrevanje, elektrika	4.351
7.	Reklama	2.365
8.	Zavarovanje	856
9.	Potni stroški	73.088
10.	Prehrana	8.078
11.	Regres	4.500
12.	Ostalo	1.526
13.	Skupaj stalni stroški	182.382
II	Spremenljivi stroški	
1	Nabava blaga	461.879
2	Spremenljivi del bruto plač	3.652
3	Skupaj spremenljivi stroški	465.531

Tabela 29: Prikaz stroškov prvega planskega leta

Vir: Statistični urad RS

Osnovna sredstva podjetja za poslovanje predstavljajo stroške amortizacije, ki so za triletno obdobje izračunani v naslednji tabeli.

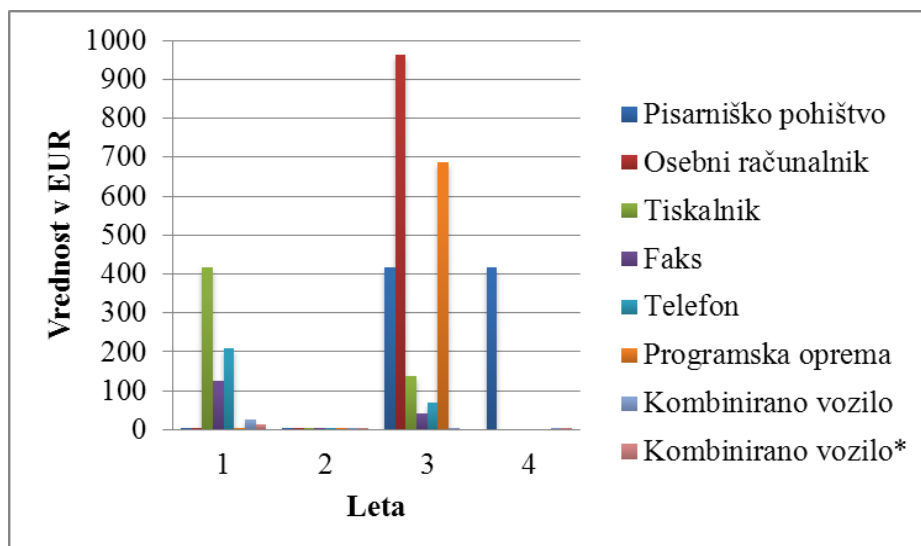
– v EUR

Oprema	Vrednost	Am. st.	2012	2013	2014	2015
Pisarniško pohištvo	2.086	20 %	417	417	417	417
Osebni računalnik	2.921	33 %	964	964	964	-
Tiskalnik	417	33 %	138	138	138	-
Faks	125	33 %	41	41	41	-
Telefon	209	33 %	69	69	69	-
Programska oprema	2.086	33 %	688	688	688	-
Kombinirano vozilo	26.259	20 %	5.252	5.252	5.252	5.252
Kombinirano vozilo*	15.000	20 %	-	-	-	3.000
Skupaj v EUR			7.569	7.569	8.599	8.669

* Nakup predviden ob koncu leta 2014

Tabela 30: Načrt amortizacije

Vir: Statistični urad RS



Graf 19: Prikaz stroškov

Vir: Statistični urad RS

4.8.4 Načrt izkaza poslovnega izida

V izkazu poslovnega izida prikazujemo prihodke in odhodke v opazovanem obdobju. Iz njega je razvidno, da v načrtovanem štiriletnem obdobju izkazuje pozitiven rezultat. Računalniška tabela 2 – izkaz poslovnega izida je v prilogi.

4.8.5 Načrt izkaza stanja

Izkaz stanja prikazuje stanje gibanja sredstev (premoženja) in virov sredstev skozi načrtovana štiri leta. Sredstva in viri so izravnani. Računalniška tabela 6 – izkaz poslovnega izida je v prilogi.

4.8.6 Načrt izkaza denarnih tokov

Prikaz denarnega toka za štiriletno plansko obdobje izkazuje pozitivno končno stanje denarnih sredstev, kar pomeni trajno likvidnost. Računalniška tabela 4 – izkaz denarnih tokov je v prilogi.

4.8.7 Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja

Uspešnost poslovanja podjetja merimo skozi kazalnike, ki nam povedo delež pokritja stroškov, dobičkonosnosti poslovanja in podobno.

Ključna kazalca uspešnosti sta gospodarnost in donosnost, ki sta prikazana v tabeli kazalcev. Računalniška tabela 3 – kazalci uspešnosti je v prilogi.

Pomemben kazalec za podjetje in podjetnika je tudi prag rentabilnosti:

Prag rentabilnosti = fiksni stroški/1 – variabilni stroški/prihodki

Z izračunom praga rentabilnosti ugotovimo točko oz. obseg poslovanja, pri katerem se izenačijo prihodki in stroški poslovanja. Od te točke dalje podjetje ustvarja dobiček.

– v EUR				
Leta	2012	2013	2014	2015
Prag rentabilnosti	88,07	85,03	83,31	80,50
Prag pokritja stalnih stroškov	27,12	25,74	25,18	24,33

Tabela 31: Izračun praga rentabilnosti

Vir: Statistični urad RS

Podjetje bo prag rentabilnosti v prvem letu poslovanja doseglo pri 88,07 % realiziranih načrtovanih prihodkov, v drugem pri 85,03 %, v tretjem pri 83,31 % in v četrtem letu pri 80,50 % načrtovanih prihodkov. Računalniška tabela 5 – prag rentabilnosti je v prilogi.

Ekonomičnost = Prihodki/odhodki

Kazalnik ekonomičnosti prikazuje pokrivanje odhodkov s prihodki in je v opazovanih letih višji od ena, kar pomeni, da so načrtovani prihodki višji od načrtovanih odhodkov.

Leta	2012	2013	2014	2015
Ekonomičnost	1,04	1,05	1,05	1,06

Tabela 32: Izračun ekonomičnosti

Vir: Statistični urad RS

V letu 2013 so načrtovani prihodki presegali načrtovane odhodke za 4 %, v četrtem letu pa bo delež pokritja narasel na 6 %, kar pomeni, da bo podjetje ustvarjalo od 4 do 6 % dobička.

Donosnost = neto dobiček/prihodki

S kazalnikom donosnosti ugotavljamo, koliko donosa ustvarimo na načrtovani prihodek.

Leta	2012	2013	2014	2015
Donosnost	3,45	4,34	4,94	5,79

Tabela 33: Izračun donosnosti

Vir: Statistični urad RS

Donosnost poslovanja podjetja se bo gibala med 3,45 in 5,79 ustvarjenega donosa na 100 EUR realiziranega prihodka.

4.9 Komentar k finančnemu načrtu

Podjetje je bilo ustanovljeno že leta 2004, tako da za njegovo odprtje ne potrebujemo ustanovitvenega kapitala. Tudi sprememba registracije podjetja (solastništvo) je opravljena.

Za nemoteno poslovanje ima podjetje že nekaj sredstev, pa tudi sami smo vanj vložili nekaj sredstev.

Finančni načrt podjetja, ki deluje že 8 let, kaže ob napovedih prodaje in stroškov za naslednje štiriletno obdobje dejavnosti primeren ter rastoč poslovni rezultat, kar potrjuje, da je dejavnost zasnovana tako, da bo podjetje v prihodnjem planskem obdobju poslovalo pozitivno in poslovno uspešno, kar kaže izračun dobička, sredstev za reprodukcijo ter pozitiven denarni tok, ki zagotavlja likvidnost skozi celotno plansko obdobje.

4.10 Kritična tveganja in problemi

Kritična tveganja in problemi, ki se lahko pojavijo na tržišču ali pri podjetniku ter vplivajo na zmanjšan obseg poslovanja, so:

- pojav nove konkurence z boljšo in s cenejšo ponudbo,
- menjava dobaviteljev,
- padec/sprememba povpraševanja oz. kupne moči.

Kritična tveganja lahko kot podjetniki zmanjšamo tako, da se v podjetju odločimo za strategijo vodilnega ponudnika na lokalnem tržišču in smo tako zmeraj korak pred konkurenco, lahko pa se s konkurenti tudi povežemo.

Velik problem bi nam verjetno predstavljala menjava dobavitelja oziroma odpoved pogodbe s katerim od večjih poslovnih partnerjev. Zato moramo nenehno vzdrževati korektne odnose z našimi dobaviteljskimi partnerji in z njimi širiti spekter sodelovanja.

Na padec povpraševanja oz. kupne moči podjetje ne more vplivati, lahko se samo poskusimo prilagoditi s svojo ponudbo oz. cenami, s čimer pa povečamo tveganje za lastno izgubo in/ali rizičnost prilivov.

4.11 Terminski načrt

Načrtovane aktivnosti za uresničitev poslovnega načrta za rast našega podjetja so naslednje:

Aktivnosti	Termini
Izdelava poslovnega načrta za nadaljnji razvoj	november 2012
Nakup dostavnega vozila	2012
Zaposlitev dodatnega komercialista	2013
Zaposlitev dodatnega komercialista	2014
Nakup dodatnega dostavnega vozila	december 2014

Tabela 34: Terminski načrt izvedbe

Vir: Statistični urad RS

5 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo želeli raziskati, kakšen vpliv na poslovanje bi imela uvedba spletne trgovine. Zanimalo nas je, kako bi naši že obstoječi kupci sprejeli uvedbo spletne trgovine in ali bi jo tudi uporabljali. V anketnem vprašalniku, na katerega je odgovorilo 67 oseb, smo zastavili vprašanja, ki se nanašajo na pogostost uporabe podobnih spletnih trgovin, zaupanje v spletne prodajalne, povprašali smo pa tudi, katere podobne konkurenčne strani naše stranke že uporabljajo.

Pokazalo se je, da je spletno trgovanje zelo pomemben dejavnik v poslovanju podjetij, saj ga uporablja vse več ljudi. Prav tako smo ugotovili, da bi dovršen del naših kupcev spletno trgovino uporabljal kot zbiranje informacij o izdelkih, zalogah, dobavnih rokih ter cenah.

Raziskava je pokazala, da je uvedba spletne trgovine nujna za vsako resno podjetje, saj predstavlja ta del prodaje določeno prednost pred konkurenco.

Torej, dobro urejena in ažurna spletna stran oz. trgovina prinaša zadovoljne kupce, ti pa pospešujejo rast podjetja.

Aplikativni del diplomskega dela je poslovni načrt, ki kaže nadaljnjo pot delujočega podjetja v smeri nadaljnje rasti in možnih perspektiv za naslednja štiri leta.

Študij na Akademii je dal avtorju diplomskega dela nova znanja, ki jih že in jih bo še lahko s pridom uporabljal v svoji poklicni ter poslovni karieri.

6 LITERATURA IN VIRI

1. Ivanuša-Bezjak, M.: *Kaj moram vedeti o podjetništvu*, GV, Ljubljana, 1996.
2. Ivanuša-Bezjak, M.: *Uvod in priročnik Podjetništvo*, Academia, d. o. o., Maribor, 2004.
3. Mihaljčič, Z.: *Psihologija prodaje*, Academija, d. o. o., Maribor, 2001.
4. Plut, E.: *Poslovni načrt – Vaš svetovalec in pripomoček za pripravo poslovnega načrta*, Creativ, d. o. o., Murska Sobota, 2000.
5. Pšeničny, V.: *Rast podjetja in žetev*, Gea College, Portorož, 2000.
6. Pšeničny, V.: *Uvod v poglavje "Rast in financiranje rasti podjetja"*, Gea College, Ljubljana, 2000.
7. Statistični letopis RS za leto 2005, Statistični urad RS
8. Statistični letopis RS za leto 2004, Statistični urad RS
9. Cassar, R. M.: *Kako pripraviti poslovni načrt?*, JAPTI, 2004.
10. Šauperl, F.: *Priročnik Podjetništvo*, Academija, d. o. o., Maribor, 2004.

7 PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani.

Sem Marko Završnik in zaključujem VSŠ Academia Maribor. Diplomsko delo z naslovom »Prednosti spletne trgovine v obstoječem veleprodajnem poslovanju« nam bo predvsem prikazalo vse prednosti in slabosti spletne trgovine v veleprodajnem podjetju Impedanca d. o. o. Vljudno vas prosim, da si vzamete 5 minut časa in odgovorite na vprašanja. Vprašalnik je anonimen.

1. Vaš spol?

- a) M
- b) Ž

2. Vaša starost?

- a) do 20
- b) 21–30
- c) 31–50
- d) 50 in več

3. Dokončana stopnja izobrazbe?

- a) osnovna šola
- b) 2- ali 3-letna poklicna šola
- c) 4-letna srednja šola
- d) višja, visoka šola ali fakulteta
- e) magisterij, doktorat

4. Vaša trenutna zaposlitev?

- a) sem brezposeln/-a
- b) delam preko študentskega servisa
- c) zaposlen/-a za določen čas

- d) zaposlen/-a za nedoločen čas
- e) upokojenec/-ka

5. Kraj bivanja?

- a) podeželsko naselje
- b) obrobje mesta
- c) mesto

6. Ali ste redni obiskovalec spletnih prodajnih mest?

- a) DA
- b) NE

7. Kako pogosto obiskujete spletne trgovine?

- a) še nikoli nisem kupoval/-a preko spleta
- b) brskam po spletnih trgovinah, občasno označim kakšen artikel v spletno košarico, vendar nakupa ne opravi do konca
- c) enkrat sem nekaj kupil/-a preko spleta
- d) večkrat kupujem preko spleta

8. Kako ocenjujete poslovanje preko spletne prodaje?

- a) slabo
- b) dobro
- c) odlično

9. Ali zaupate spletni prodaji?

- a) DA
- b) NE

10. Ali bi uporabili spletno naročanje preko naše spletne trgovine?

- a) DA
- b) NE

11. Kolikokrat mesečno bi uporabili našo spletno trgovino?

- a) 1-krat ali manj
- b) 1–5-krat
- c) več kot 5-krat

12. Kateri podatki o proizvodu bi vas najbolj pritegnili?

- a) proizvajalec
- b) cena
- c) dobavni rok
- d) zaloga
- e) slika ali tehnični list

13. Ali si želite dostopnost še do katerega drugega podatka in katerega?

14. Ali ocenjujete, da je ažuriranje podatkov 2-krat dnevno zadovoljivo?

- a) DA
- b) NE

15. Zaradi katerih podatkov bi uporabljali naše spletne strani?

- a) tehnični podatki
- b) cene
- c) zaloge
- d) dobavni roki

16. Zakaj bi za nakup preko spleta izbrali ravno našo spletno stran in ne drugih?

17. Ali poznate kakšno spletno stran podjetja z nam sorodno dejavnostjo in katero?

18. Opišite, kako bi želeli razumeti način prodaje preko spleta?

- a) sodobno
- b) profesionalno
- c) prijazno za uporabo

Najlepša hvala za sodelovanje pri anketi. Lepo Vas pozdravljam.

Priloga 2: Finančne tabele

Tabela 1: Načrt stroškov

v EUR				
Vrsta stroškov	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
A SPREMENLJIVI STROŠKI				
1. Nabavna vrednost materiala	0,0			
2. Nabavna vrednost blaga	461.879,0	492.893,0	522.467,0	553.325,0
3. Stroški proizvodnih storitev	0,0			
4. Stroški zalog	0,0			
5. Spremenljivi del plač – bruto	3.652,0	4.562,0	4.865,0	5.120,0
6. Pogodbena ali avtorska dela	0,0			
Skupaj spremenljivi stroški	465.531,0	497.455,0	527.332,0	558.445,0
B STALNI STROŠKI				
1. Stalni del plač – bruto	53.445,0	65.609,0	67.609,0	69.609,0
2. Davki in prispevki na plače in pog. dela	8.497,8	10.431,8	10.749,8	11.067,8
3. Režijske tuje storitve	14.825,0	17.850,0	19.500,0	19.750,0
4. Režijski material in drobní inventar	3.281,0	1.938,0	1.500,0	1.420,0
5. Amortizacija	7.569,0	7.569,0	8.599,0	8.669,0
6. Stroški zakupa	0,0			
7. Energija in PTT	4.351,0	2.572,0	2.865,0	2.926,0
8. Najemnina	0,0			
9. Reklama	2.365,0	3.652,0	3.452,0	3.500,0
10. Zavarovanje	856,0	993,0	1.004,0	1.100,0
11. Drugi stroški	87.192,0	73.052,0	75.038,0	76.669,0
v tem: – potni stroški	73.088,0	54.164,0	55.568,0	56.785,0
– prehrana	8.078,0	10.235,00	11.235,0	11.532,0
– regres	4.500,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0
– ostalo	1.526,0	2.653,0	2.235,0	2.352,0
Skupaj stalni stroški	182.381,8	183.666,8	190.316,8	194.710,8
C ODHODKI FINANCIRANJA				
1. Obresti dolgoročnih kreditov	927,0	638,0	0,0	0,0
2. Obresti kratkoročnih kreditov				
Skupaj odhodki financiranja	927,0	638,0	0,0	0,0
D IZREDNI ODHODKI				
E SKUPNI STROŠKI	648.839,8	681.759,8	717.648,8	753.155,8

Tabela 2: Načrt izkaza poslovnega izida

v EUR				
Postavka	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
1 PRIHODKI	672.612,0	713.468,0	755.780,0	800.315,0
1.1 Prihodki od prodaje	672.612,0	713.468,0	755.780,0	800.315,0
1.2 Prihodki od financiranja				
1.3 Izredni prihodki				
2. ODHODKI	649.420,4	682.485,2	718.422,4	753.969,9
2.1 Stroški začetnih zalog				
2.2 Stroški končnih zalog				
2.3 Stroški nakupa materiala	0,0	0,0	0,0	0,0
2.4 Nabavna vrednost blaga	461.879,0	492.893,0	522.467,0	553.325,0
2.5 Stroški storitev	14.825,0	17.850,0	19.500,0	19.750,0
2.6 Amortizacija	7.569,0	7.569,0	8.599,0	8.669,0
2.7 Plače – bruto	57.097,0	70.171,0	72.474,0	74.729,0
2.8 Davki in prispevki	9.078,4	11.157,2	11.523,4	11.881,9
2.9 Ostali stroški poslovanja	98.045,0	82.207,0	83.859,0	85.615,0
2.10 Odhodki od financiranja	927,0	638,0	0,0	0,0
2.11 Izredni odhodki				
2.12 Pokritje izgube prejšnjih let				
3 DOBIČEK PRED OBDAVČENJEM	23.191,6	30.982,8	37.357,6	46.345,1
4 DAVEK OD DOBIČKA	5.797,9	7.745,7	9.339,4	11.586,3
5 ČISTI DOBIČEK	17.393,7	23.237,1	28.018,2	34.758,8
6 SREDSTVA ZA REPRODUKCIJO	24.962,7	30.806,1	36.617,2	43.427,8
(2.6 + 5)				

Tabela 3: Kazalci uspešnosti

Kazalec	Enačba	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
GOSPODARNOST	prihodki (1)				
	-----	1,04	1,05	1,05	1,06
	odhodki (2)				
DONOSNOST PRIH.	dobiček (3)				
	----- x 100	3,45	4,34	4,94	5,79
	prihodki (1)				

Tabela 4: Načrt izkaza denarnega toka

v EUR				
Postavka	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
1 ZAČETNI ZNESEK GOTOVINE	19.195,0	22.534,6	58.101,5	81.312,4
2 VPLAČILA	672.612,0	715.643,0	755.780,0	800.315,0
2.1 Prejemki od prodaje	672.612,0	713.468,0	755.780,0	800.315,0
2.2 Prejemki izrednih prihodkov				
2.3 Prejemki in financiranja				
2.4 Subvencije		2.175,0		
2.5 Druga vplačila				
3 IZPLAČILA	669.272,4	680.076,1	732.569,1	754.640,3
3.1 Nakup opreme	28.348,0		15.000,0	
3.2 Vlaganja v zgradbe				
3.3 Nakup materiala in blaga	461.879,0	492.893,0	522.467,0	553.325,0
3.4 Plačilo kooperacije in storitev	14.825,0	17.850,0	19.500,0	19.750,0
3.5 Plače in prispevki	66.175,4	81.328,2	83.997,4	86.610,9
3.6 Stroški poslovanja	98.045,0	82.207,0	83.859,0	85.615,0
3.7 Anuitete in obresti				
3.8 Davek na dobiček		5.797,9	7.745,7	9.339,4
3.9 Druga izplačila				
4 KONČNI ZNESEK GOTOVINE	22.534,6	58.101,5	81.312,4	126.987,1

Tabela 5: Prag rentabilnosti

vrsta izračuna	enačba	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
1. Količinski (v kom)	stalni stroški				

	pc/ep - ss/ep				
2. Vrednosti (v %) ----- x 100	stalni stroški				
	prihod.-sprem.str.	88,07	85,03	83,31	80,50
3. Prag pokritja ----- x 100	stalni stroški				
	stalnih str. (v %) prihodki	27,12	25,74	25,18	24,33

Tabela 6: Načrt izkaza stanja

v EUR				
	per. 31.12.	per. 31.12.	per. 31.12.	per. 31.12.
	1	2	3	4
PREMOŽENJE (aktiva)				
A STALNO PREMOŽENJE	35.094,0	26.686,0	18.965,0	28.713,0
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva (patenti, licence, zagonski stroški)	991,0	352,0		
2. Opredmetena osnovna sredstva (zemljišče, zgradbe, stroji, oprema)	34.103,0	26.334,0	18.965,0	28.713,0
3. Dolgoročne finančne naložbe (delnice, obveznice)				
B GIBLJIVO PREMOŽENJE	79.906,0	93.314,0	103.035,0	108.287,0
1. Zaloge (materiala, proizvodov, blaga)	19.808,0	28.000,0	32.532,0	35.265,0
2. Dolgoročne terjatve (dana posojila)				
3. Kratkoročne terjatve (kupci)	56.000,0	60.000,0	62.000,0	63.000,0
4. Kratkoročne finančne naložbe				
5. Denar in vrednostni papirji	4.098,0	5.314,0	8.503,0	10.022,0
6. Aktivne časovne razmejitve				
C SKUPAJ PREMOŽENJE	115.000,0	120.000,0	122.000,0	137.000,0
D ZUNAJBILANČNO PREMOŽENJE (LEASING)				
VIRI PREMOŽENJA (pasiva)				
A TRAJNI VIRI PREMOŽENJA	29.912,7	35.756,1	40.537,2	47.277,8
1. Osnovni kapital	12.519,0	12.519,0	12.519,0	12.519,0
2. Revalorizacijske rezerve				
3. Nerazporejeni dobiček	17.393,7	23.237,1	28.018,2	34.758,8
B DOLGOROČNE REZERVACIJE				
C DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	25.000,0	13.000,0	1.000,0	
(dolgoročni krediti)				
D KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	60.087,3	71.243,9	80.462,8	89.722,2
(dobavitelji, predujmi, kratkoročni krediti)				
E PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE				
F SKUPAJ VIRI PREMOŽENJA	115.000,0	120.000,0	122.000,0	137.000,0
G ZUNAJBILANČNI VIRI PREMOŽENJA				