

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNI NAČRT NAČRTOVANEGA
PODJETJA ZA IZDELAVO OKEN**

Kandidat: Klemen Tišler

Študent študija ob delu

Številka indeksa: 11190040011

Program: Strojništvo

Mentorica: mag. Mirjana Ivanuša Bezjak

Somentor: Franjo Šauperl, dipl. univ. ekon.

Maribor, februar 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Klemen Tišler, št. indeksa 11190040011, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Poslovni načrt načrtovanega podjetja za izdelavo oken, ki sem jo izdelal pod mentorstvom mag., Mirjane Ivanuša Bezjak, in somentorjem Franjom Šauperl, dipl. univ.ekon..

S svojim podpisom zagotavljam, da:

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

V Mariboru, februar 2011

Podpis študenta:

ZAHVALA

Najprej se zahvaljujem vsem profesorjem Academie, da so mi s svojim znanjem ter prizadevnostjo omogočili velik osebni napredek za boljši jutri.

Mentorici mag. Mirjani Ivanuša Bezjak se zahvaljujem za veliko spodbude pri študiju, kakor tudi pri pisanju diplomske naloge.

Za strokovno pomoč pri pisanju diplomskega dela ter koristne napotke, pravilno usmerjanje in nasvete se najlepše zahvaljujem svojemu somentorju Franju Šauperlu, univ. dipl. ekon.

Rad bi se zahvalil tudi gospe Nataši Klis za trud pri lektoriranju tega diplomskega dela.

Zahvala gre tudi moji ženi in otrokoma za pomoč in podporo, predvsem pa za spodbudo in njihovo potrpežljivost pri mojem šolanju.

Nazadnje pa bi se zahvalil svojim prijateljem iz šole, s katerimi smo si dve leti pomagali pri študiju.

POVZETEK

V nalogi bomo predstavili načrtovano podjetje Okno d. o. o., ki naj bi se ukvarjalo z izdelavo oken. Zamisel za izdelavo diplomskega dela smo dobili pri predmetu podjetništvo. Z diplomskim delom smo ugotovili pomembnost načrtovanja poslovanja že od podjetniške ideje naprej.

Ustanovitev podjetja je izjemno odgovorna in dolgoročna odločitev vsakega podjetnika. Za enega od prvih korakov pri ustanavljanju podjetja obstaja pravilo, da naj vsak, ki si želi lastno podjetje, tehtno premisli in se loti pisanja poslovnega načrta, ki je dobro ter sistematično vodilo k uresničevanju želje po podjetju.

V veliko pomoč nam je bil že izdelan poslovni načrt za izpit pri predmetu podjetništvo kot pripomoček za določanje poslovne ideje. Poslovni načrt nam bo pokazal realno pot, ki vodi podjetnika do ustanovitve podjetja in do končnih ciljev. Pri tem pa vidimo, ali so naše ideje vredne vlaganja denarja, truda in časa, ki ga želimo vložiti v poslovanje načrtovanega podjetja Okno d. o. o.

Ključne besede: ustanovitev podjetja, poslovni načrt, podjetje za izdelavo oken na trgu, poslovna uspešnost.

ABSTRACT

In this work we will present the company planned window, Ltd. which would be engaged in the manufacture of windows. The idea for the diploma work was obtained from the subject of Enterprise. The thesis, we found the importance of business planning from a business idea forward.

Starting a business is extremely good and long-term decision of each entrepreneur. For one of the first steps in setting up business there through a rule that anyone who wants a meaningful business mind and of course lots of writing a business plan that is well led to the realization of a desire for company.

It is very helpful to us was already a business plan for the exam in the subject entrepreneurship as a tool for decision-making business ideas. The business plan will show us the real path of the entrepreneur to set up businesses and to end goals. In doing so, we can see whether our ideas are worth investing money, effort and time you want to invest in companies operating scheduled window, Ltd.

Keywords: business, business plan, company to manufacture a window on the market, business success.

KAZALO

1	UVOD.....	12
1.1	Opredelitev obravnavane zadeve	12
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela.....	12
1.3	Predpostavke in omejitve diplomskega dela.....	13
1.4	Predvidene metode raziskovanja.....	13
2	RAZISKOVALNI DEL.....	15
2.1	Pomen raziskav	15
2.2	Raziskava ponudbe oken v slovenskem prostoru	15
2.3	Priprava raziskave potreb po oknih z anketno metodo	16
2.4	Raziskava zadovoljstva in potreb po oknih	17
2.5	Analiza potreb po oknih.....	31
2.6	Uporabnost spoznanj iz raziskave in analize za potrebe poslovnega načrtovanja.....	32
3	TEHNIČNO TEHNOLOŠKI DEL.....	34
3.1	Tehnološka opredelitev oken	34
3.2	Tehnološka zasnova proizvodnje.....	37
3.2.1	Kratek opis delovanja linije v proizvodnji	38
3.3	Kapacitativna zasnova proizvodnje	39
3.3.1	Delovna mesta po določenih operacijah in izobrazba	39
3.3.2	Opis delovnih mest, njihove naloge	39
3.3.3	Shema linije za izdelavo oken	41
3.3.4	Kapaciteta linije za izdelavo oken.....	42
4	POSLOVNO NALOŽBENI NAČRT ZA PROIZVODNJO OKEN	43
4.1	Uvod in predstavitev poslovne zamisli	43
4.1.1	Smoter podjetja (namen, poslanstvo)	43
4.1.2	Cilji podjetja	43

4.1.3	Strategija podjetja in poslovna zamisel	44
4.2	Panoga, podjetje in ponudba	44
4.2.1	Panoga	44
4.2.2	Organizacijska oblika	44
4.2.3	Predmet ponudbe	44
4.3	Trženje	44
4.3.1	Analiza trga	44
4.3.2	Ciljne skupine kupcev	44
4.3.3	Lokacija kupcev.....	45
4.3.4	Značilnosti trga.....	45
4.3.5	Kupci	45
4.4	Analiza konkurence	45
4.4.1	Prednosti konkurence	46
4.4.2	Slabosti konkurence.....	46
4.4.3	Tržni nastop konkurence	46
4.5	Analiza možnosti in ovir, prednosti ter slabosti – SWOT-analiza	46
4.6	Načrt tržnih ciljev	47
4.6.1	Želen tržni delež	47
4.6.2	Želene oblike prodaje	47
4.6.3	Želene lokacije prodaje.....	48
4.7	Cenovna politika in podjetniška kalkulacija	48
4.7.1	Cenovna politika.....	48
4.7.2	Podjetniška kalkulacija.....	48
4.7.3	Cenik osnovnih modelov oken s standardno mero.....	49
4.8	Tržne strategije.....	49
4.8.1	Strategija izkoriščanja možnosti in prednosti ter premagovanja ovir in slabosti.....	49

4.8.2	Strategija pridobivanja in ohranjanja kupcev	50
4.8.3	Strategija konkurenčnosti	50
4.8.4	Strategija rasti obsega trženja, razvoja trženjske kulture in poprodajne aktivnosti	50
4.9	Načrtovanje prodaje	50
4.9.1	Osnove za realistično napoved	50
4.9.2	Osnove za pesimistično napoved	50
4.9.3	Osnove za optimistično napoved	50
4.9.4	Pogoji prodaje	51
4.9.5	Napoved prodaje	51
4.10	Načrt nabave, reklame in drugih tržnih dejavnikov	52
4.10.1	Osnove za napoved nabave	52
4.10.2	Pogoji nabave	53
4.10.3	Napoved nabave	53
4.10.4	Načrt reklame	53
4.10.5	Drugi tržni dejavniki	54
4.11	Načrt organizacije, človeških virov in stroškov dela	54
4.11.1	Načrt organizacije poslovanja:	54
4.12	Kadrovska projekcija	55
4.12.1	Načrt človeških virov	55
4.12.2	Načrt bruto plač v €	56
4.12.3	Računovodski posli	56
4.13	Načrt pogojev poslovanja	56
4.13.1	Znanje	56
4.13.2	Poslovni prostori	57
4.13.3	Načrt opreme	57

4.13.4	Vlaganja v naložbe	58
4.13.5	Viri za naložbe.....	58
4.14	Drugi načrtovani pogoji poslovanja, tveganja in ukrepi	58
4.14.1	Načrtovaje konkurenčne prednosti	58
4.14.2	Ukrepi za zagotavljanje celovite kakovosti.....	59
4.14.3	Kritična tveganja in problemi	59
4.14.4	Ukrepi za odpravo kritičnih tveganj	59
4.15	Finančni načrt.....	60
4.15.1	Osnove za finančno načrtovanje.....	60
4.15.2	Načrt stroškov poslovanja	61
4.15.3	Izkazi poslovanja	62
4.15.4	Kazalci uspešnosti	63
4.15.5	Prag rentabilnosti.....	63
4.15.6	Izkaz denarnega toka	64
4.15.7	Izkaz stanja	65
4.15.8	Komentar k finančnemu načrtu	66
5	ZAKLJUČEK.....	68
6	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	69
7	PRILOGA.....	70

KAZALO TABEL

Tabela 1: Koliko stara okna imate v svojem domu?	17
Tabela 2: Ali imate potrebo po menjavi oken v svojem domu?	18
Tabela 3: Kaj vam pomeni kakovost izdelka glede na ceno?	19
Tabela 4: Za katere ponudnike bi se najraje odločili?	20
Tabela 5: Ali ste v preteklem času obiskali kakšno podjetje?	21
Tabela 6: Ali ste pripravljeni vzeti našo ponudbo oken?	22
Tabela 7: Koliko letno kot graditelj vgradite PVC-okna?	23
Tabela 8: Koliko oken boste potrebovali za naslednja 4 leta?	24
Tabela 9: Kdaj v naslednjih 4 letih bi potrebovali okna?	25
Tabela 10: Koliko sredstev na mesec ste pri našem podjetju pripravljeni nameniti za nova okna?	26
Tabela 11: Kakšna je vaša ocena oglaševanj slovenskih proizvajalcev oken?	27
Tabela 12: Kako ste zadovoljni s predstavitvijo novih izdelkov ponudnikov oken?	28
Tabela 13: Kako ste zadovoljni s kakovostjo slovenskih ponudnikov oken?	29
Tabela 14: Kako ste v primeru reklamacije zadovoljni s postopkom reševanja le-te?	30
Tabela 15: Delovna mesta po operacijah in izobrazba	39
Tabela 16: SWOT-analiza	47
Tabela 17: Želen tržni delež	47
Tabela 18: Cenik osnovnih modelov oken s standardno mero	49
Tabela 19: Količinska napoved prodaje	51
Tabela 20: Vrednostna napoved prodaje	52
Tabela 21: Vrednostna napoved nabave	53
Tabela 22: Kadrovska projekcija v podjetju	55
Tabela 23: Načrt bruto plač	56
Tabela 24: Načrt opreme	57
Tabela 25: Vlaganja v naložbe	58
Tabela 26: Viri za naložbe	58
Tabela 27: Načrt stroškov poslovanja	61
Tabela 28: Izkaz poslovnega izida	62
Tabela 29: Kazalci uspešnosti	63
Tabela 30: Prag rentabilnosti	63

Tabela 31: Izkaz denarnega toka	64
Tabela 32: Izkaz stanja	66

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Koliko stara okna imate v svojem domu?	17
Graf 2: Ali imate potrebo po menjavi oken v svojem domu?	18
Graf 3: Kaj vam pomeni kakovost izdelka glede na ceno?	19
Graf 4: Za katere ponudnike bi se najraje odločili?	20
Graf 5: Ali ste v preteklem času obiskali kakšno podjetje?	21
Graf 6: Ali ste pripravljeni vzeti našo ponudbo oken?	22
Graf 7: Koliko letno kot graditelj vgradite oken?	23
Graf 8: Koliko oken boste potrebovali za naslednja 4 leta?	24
Graf 9: Kdaj v 4 letih bi potrebovali okna?	25
Graf 10: Koliko sredstev na mesec ste pri našem podjetju pripravljeni nameniti za nova okna?	26
Graf 11: Kakšna je vaša ocena oglaševanj slovenskih proizvajalcev oken?	27
Graf 12: Kako ste zadovoljni s predstavitvijo novih izdelkov ponudnikov oken?	28
Graf 13: Kako ste zadovoljni s kakovostjo slovenskih ponudnikov?	29
Graf 14: Kako ste v primeru reklamacije zadovoljni s postopkom reševanja le-te?	30

KAZALO SLIK

Slika 1: Prerez okna	34
Slika 2: Inovativna zvočna in toplotna izolacija	35
Slika 3: Moderna oblika	35
Slika 4: Inovativna tehnika lepljenja	35
Slika 5: Tehnična dovršenost	36
Slika 6: Odlika profila - prerez	36
Slika 7: Zanesljivo in elegantno varno okno	37

KAZALO SHEM

Shema 1: Linija za izdelavo oken	41
Shema 2: Načrt podjetja	57

1 UVOD

Diplomska naloga obravnava predstavitev poslovne zamisli za načrtovano podjetje za izdelavo oken. Podjetje Okno d. o. o. bi se naj ukvarjalo z izdelavo stanovanjskih oken. Tako bi družba najprej postala velik ponudnik v SV Sloveniji, nato pa je predviden še razvoj po vsej državi ali prehod na tuji trg. Za to dejavnost smo se odločili zato, ker je v Sloveniji še dosti stanovanj z dotrajanimi okni in zaradi spodbujanja države, ki z raznimi subvencijami za fizične osebe spodbuja k varovanju okolja, kar naj bi vodilo k vse večjemu povpraševanju po oknih.

1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

V diplomski nalogi smo se opredelili za izdelavo poslovnega načrta za izdelavo oken. Uvodoma predstavljamo namišljeno podjetje Okno d. o. o. in njegovo ustanovitev. Predstavljamo tehnološki postopek izdelave oken, ki smo si ga ogledali v podjetju AJM iz Kungote. V zadnjem času je velik trend potrošnikov, da dotrajano leseno stavbno pohištvo zamenjujejo s plastičnimi. Ker smo ekološko osveščeni in veliki zagovorniki narave, smo se osredinili na proizvodnjo plastičnih materialov, saj jih lahko naredimo iz recikliranih materialov, ki naredijo dom veliko prijaznejši. Večina konkurentov na področju našega delovanja izdeluje plastično stavbno pohištvo, zato smo videli veliko priložnost, ki jo poskušali izkoristiti, v kvalitetni izdelavi in ugodni ceni ter pravočasnem roku izdelave in v prodornem sloganu podjetja Okno d. o. o.

Dodali smo raziskavo trga z anketno metodo, ki smo jo izvedli med sodelavci in sosedi. Ker pa je konkurenca danes vse večja, še posebej na področju izdelave stavbnega pohištva, smo se morali zelo prilagoditi trgu, da bi podjetje lahko zaživel in predvsem uspešno poslovalo.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

Namen diplomskega dela je bil prikazati poslovni načrt, ugotoviti pogoje in začetni vložek za začetek proizvodnje, analizirati trg s SWOT-analizo ter z anketno metodo raziskave trga preučiti, kje ali kako najbolje prodajati in kako najbolje poslovati oziroma pod kakšnimi pogoji.

Cilji diplomskega dela so:

- Raziskali smo trg in samostojno opredelili poslovni načrt s finančno politiko ter finančnim načrtom;
- ugotovili smo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti;
- prikazali novosti za doseganje kakovostnega poslovanja podjetja Okno d. o. o.

Osnovne trditve v diplomskem delu:

- večina kupcev se odloča za vgradnjo plastičnih oken;
- cena plastičnih oken je primerljiva z drugimi materiali;
- zagon proizvodnje je dokaj enostaven.
-

1.3 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Predpostavke, na katere smo naleteli pri preučevanju problema:

- razpoložljivost strokovne literature,
- razpoložljivost in točnost podatkov podjetja AJM.

Nekatere omejitve:

- omejenost na literaturo, predvsem na internetne vire podjetja AJM,
- zaupnost podjetja AJM.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

V okviru raziskave smo uporabili naslednje raziskovalne metode:

- kvalitativno raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo jih dali na internetno stran, da smo dobili čim več informacij;
- metodo deskripcije oz. opisovanja, posnetek stanja, opisovanje dejstev, procesov ter pojavov.

V okviru tega pristopa so v teoretičnem delu uporabljena:

- metoda kompilacije: povzemanje spoznanj, stališč, opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih spoznanj in njihovo združevanje;
- metoda zbiranja podatkov in eksternih virov (strokovne literature).

V praktičnem delu smo uporabili metode:

- metoda dedukcije: način logičnega sklepanja na temelju splošnih zaznav;
- metoda zbiranja podatkov iz internih virov podjetja.

2 RAZISKOVALNI DEL

2.1 Pomen raziskav

Z raziskavo preverimo pravilnost in uspešnost poslovne zamisli. S stalnim izvajanjem raziskav dobimo odgovore o tržnem segmentu kupcev, lokaciji kupcev, oceni obsega potreb, o trendih v prodaji in značilnostih trga. Zanima nas analiza kupcev, njihovih kupnih navad, spola, izobrazbe, socialnega stanja in vidik starosti. Pri raziskavi oziroma analizi konkurence nas zanima vodilna konkurenca, njene značilnosti, njene prednosti in slabosti pred nami, kakovost, cene, način prodaje, tržni nastop. Pomembna je tudi ocena tržnega deleža.

Za spreminjanje poslovnih idej v podjetniško priložnost so podjetniku namenjena naslednja priporočila:

- išči tržne niše, uporablaj visoko mero spretnosti, znanja in natančnosti;
- oblikuj svoje cilje, spoznaj potrebne aktivnosti za njihovo uresničenje;
- dobro poznaj ter obvladuj svoj posel;
- poslovno idejo preizkusi z analizo trga in izdelavo poslovnega načrta;
- izračunaj si pričakovano višino dobička ter kazalce uspešnosti;
- nauči se do potankosti oblikovati kalkulacije in cenovno politiko;
- usklajuj ponudbo, njeno kakovost in elemente skladno s svojim načrtovanim cenovnim razredom;
- poslovanje si čim bolj poenostavi;
- redno spremljaj tržne trende in pravočasno prilagajaj svojo ponudbo tem trendom;
- izdelaj si načrt za izvajanje celovite kakovosti poslovanja;
- ne precenjuj svojih sposobnosti in znanja, analiziraj svoje težave, poišči dober strokovni nasvet, obišči kakšen seminar, poslužuj se literature, delaj z odprtimi očmi (Šauperl, 2009, 28).

2.2 Raziskava ponudbe oken v slovenskem prostoru

Na slovenskem trgu imamo zelo veliko ponudnikov oken (stavbnega pohištva). Na internetni strani (www.slonep.net, 27.12.2010) nam katalog ponudnikov prikaže, koliko ponudnikov

oken imamo na slovenskem tržišču in s tem tudi našo konkurenco. Okna oziroma stavbno pohištvo po celotni Sloveniji ponuja okrog 218 podjetnikov, ki se ukvarjajo z izdelavo in prodajo, nekateri pa samo s prodajo oken oziroma stavbnega pohištva. Zato bo naše podjetje imelo kar dosti konkurence.

Naši največji ključni konkurenti so:

- AJM okna-vrata-senčila d. o. o., Pesnica pri Mariboru;
- PVC okna in vrata Satler s. p., Slovenske Konjice;
- INTERLES d. o. o., Lenart v Slovenskih goricah;
- MIK CELJE d. o. o., Vojnik;
- SIMER PVC d. o. o., Celje;
- VELUX SLOVENIJA d. o. o., Trzin;
- ALMONT PVC d. o. o., Slovenska Bistrica.

2.3 Priprava raziskave potreb po oknih z anketno metodo

Raziskava trga je sistematično zbiranje podatkov in informacij o konkretnih tržnih pojavih. Uspešna raziskava trga temelji na znanstvenih metodah obdelave podatkov in informacij, kreativnosti, izbiri pravilne metodologije, na modelu stroški/učinki glede koristi informacij itd. (Potočnik, 2000, 61).

S pripravo na raziskavo o zadovoljstvu in potrebah po oknih na slovenskem trgu smo se ukvarjali kar nekaj časa, saj je bilo treba pripraviti smiselni vprašalnik, ki naj bi nam prikazal raven zadovoljstva kupcev s kakovostjo ponudbe oken na slovenskem trgu. Raziskave v podjetju smo se lotili na podlagi ankete. Anketo smo izvajali tako, da smo po elektronski pošti poslali vprašalnike prijateljem in sosedom, le-ti pa so jih pošiljali naprej. Graditelje, ki so naša največja ciljna skupina za uspešno delovanje, pa smo poiskali na spletnih straneh ter jim posredovali anketo, ki je odprta na spletni strani: (<http://FreeOnlineSurveys.com> 27.12.2010). Z osebnim stikom smo v svoji okolici posredovali anketo graditeljem in tudi možnim kupcem, saj menimo, da je osebni stik najučinkovitejši način komuniciranja med raziskovalcem ter vprašanim. Anketa je bila dostopna vsem, ki brskajo po internetu.

2.4 Raziskava zadovoljstva in potreb po oknih

Odgovore na vprašanja po anketni metodi iz vprašalnika smo zbrali ter jih obdelali v računalniškem programu Microsoft Excel. Za lažjo preglednost pa bomo odgovore iz ankete ponazorili s tabelami in grafi ter jih tudi pojasnili.

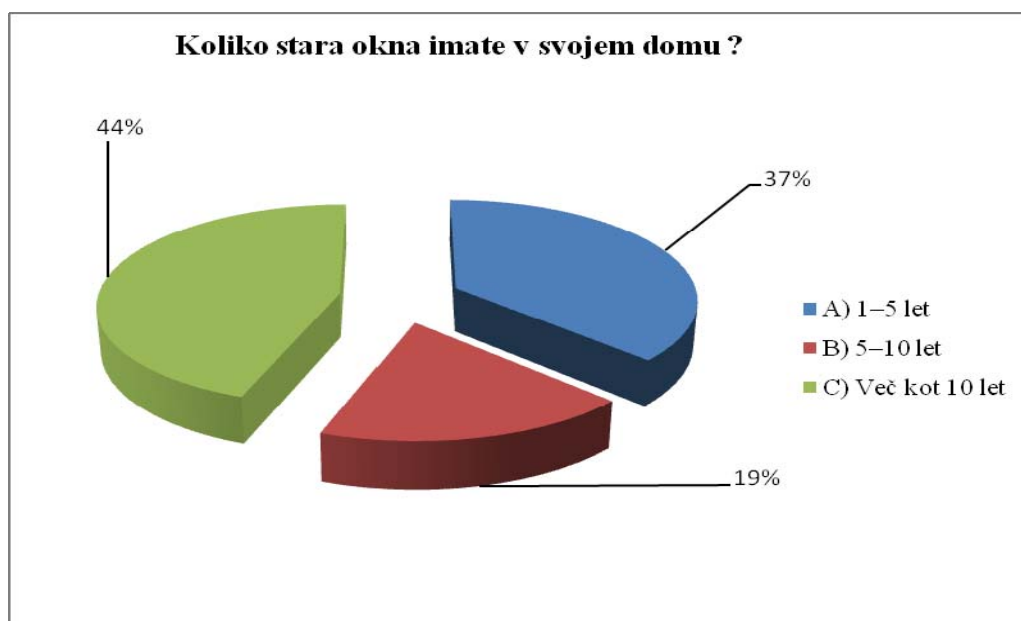
Vprašanje 1: Koliko stara okna imate v svojem domu?

Anketiranci so imeli na voljo tri možne odgovore.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v %
A) 1–5 let.	20	37
B) 5–10 let.	10	19
C) Več kot 10 let.	24	44
SKUPAJ	54	100

Tabela 1: Koliko stara okna imate v svojem domu?

Vir: Lasten



Graf 1: Koliko stara okna imate v svojem domu?

Vir: Lasten

Iz tabele in grafa 1 je razvidno, koliko stara okna imajo anketiranci, ki so nam posredovali podatke. Razvidno je, da ima 37 % vprašanih okna, stara do enega do pet let, 19 % od pet do deset let in 44 % starejša od deset let. Iz odgovorov je razvidno, da ima skoraj polovica anketiranih okna, starejša od desetih let. Pri teh obstaja možnost, da bodo okna v kratkem menjali, če se že niso odločili za zamenjavo le-teh.

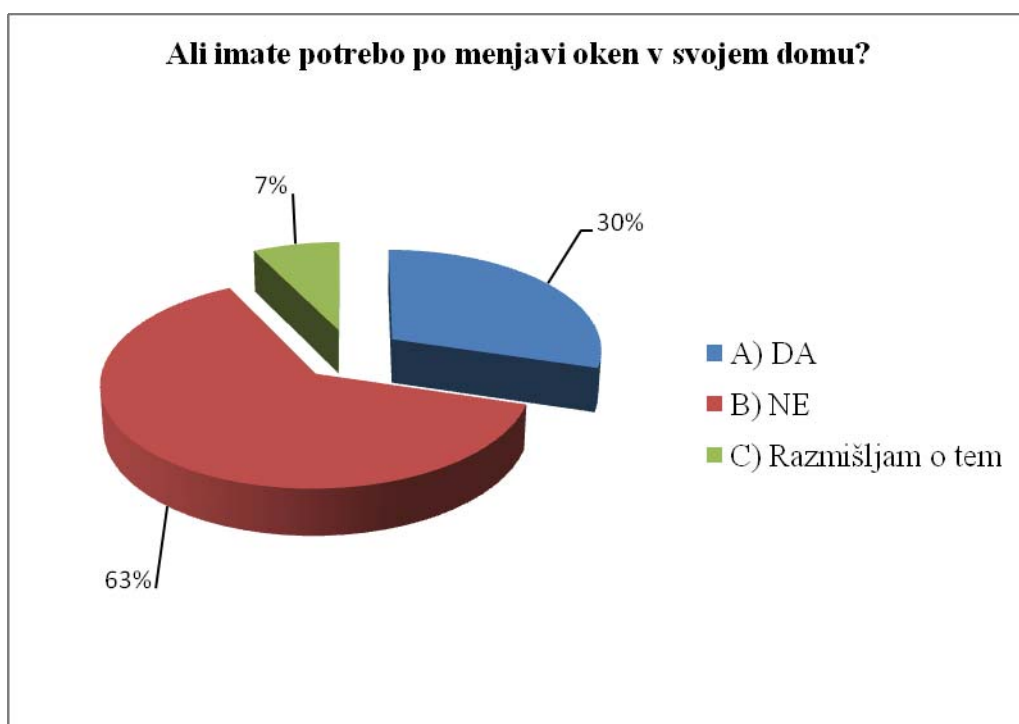
Vprašanje 2: Ali imate potrebo po menjavi oken v svojem domu?

Anketiranci so imeli na voljo tri možne odgovore.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v %
A) Da.	16	30
B) Ne.	34	63
C) Razmišljam o tem.	4	7
SKUPAJ	54	100

Tabela 2: Ali imate potrebo po menjavi oken v svojem domu?

Vir: Lasten



Graf 2: Ali imate potrebo po menjavi oken v svojem domu?

Vir: Lasten

Tabela in graf 2 prikazujeta, da ima 30 % anketirancev potrebo po menjavi oken, 63 % anketiranih nima potrebe po menjavi in 7 % še razmišlja o menjavi oken. Anketa prikazuje dejansko stanje anketiranih glede potrebe po zamenjavi. Pri tem pa za graditelje, kakor za nas izdelovalce oken, ugotovljeno ni preveč ugodno.

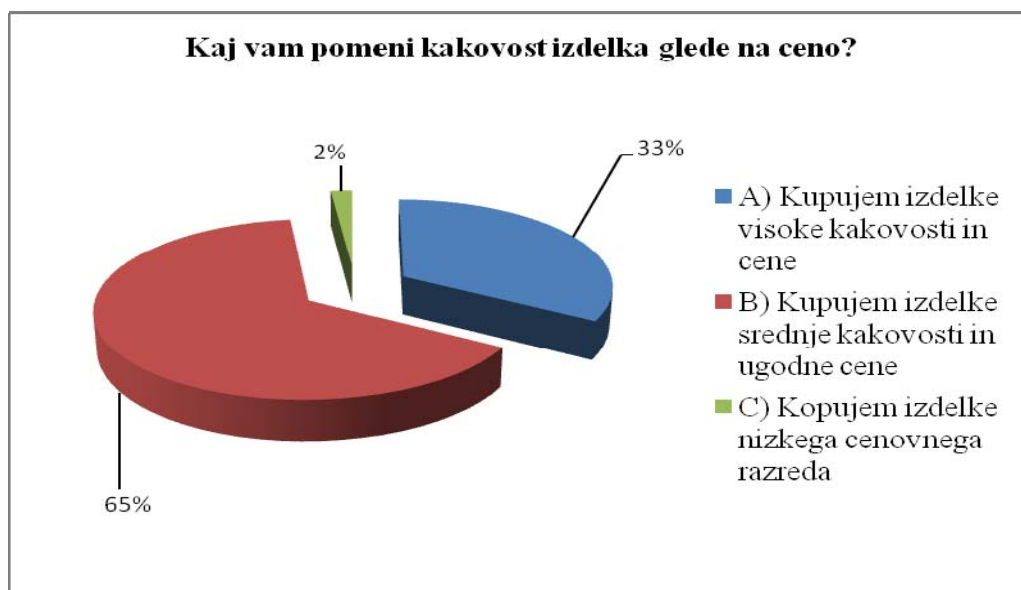
Vprašanje 3: Kaj vam pomeni kakovost izdelka glede na ceno?

Anketiranci so imeli na voljo tri možne odgovore.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v %
A) Kupujem izdelke visoke kakovosti in visoke cene.	18	33
B) Kupujem izdelke srednje kakovosti in ugodne cene.	35	65
C) Kupujem izdelke nizkega kakovostnega razreda.	1	2
SKUPAJ	54	100

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

Vir: Lasten



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

Vir: Lasten

Tabela in graf 3 nam prikazujeta, da 33 % anketirancev kupuje izdelke visoke kakovosti in cene, torej priznanih znamk, 65 % anketirancev se odloča za izdelke srednje kakovosti in ugodnejše cene in nazadnje se le 2 % se odločata za izdelke nizkega cenovnega razreda. Če povzamemo, lahko iz tega vidimo, da se anketiranci odločajo za kakovostnejše izdelke, pri katerih ni verjetnosti za reklamacije, kakor pri izdelkih nizkega cenovnega razreda, pri katerih je kakovost že tako tudi vprašljiva.

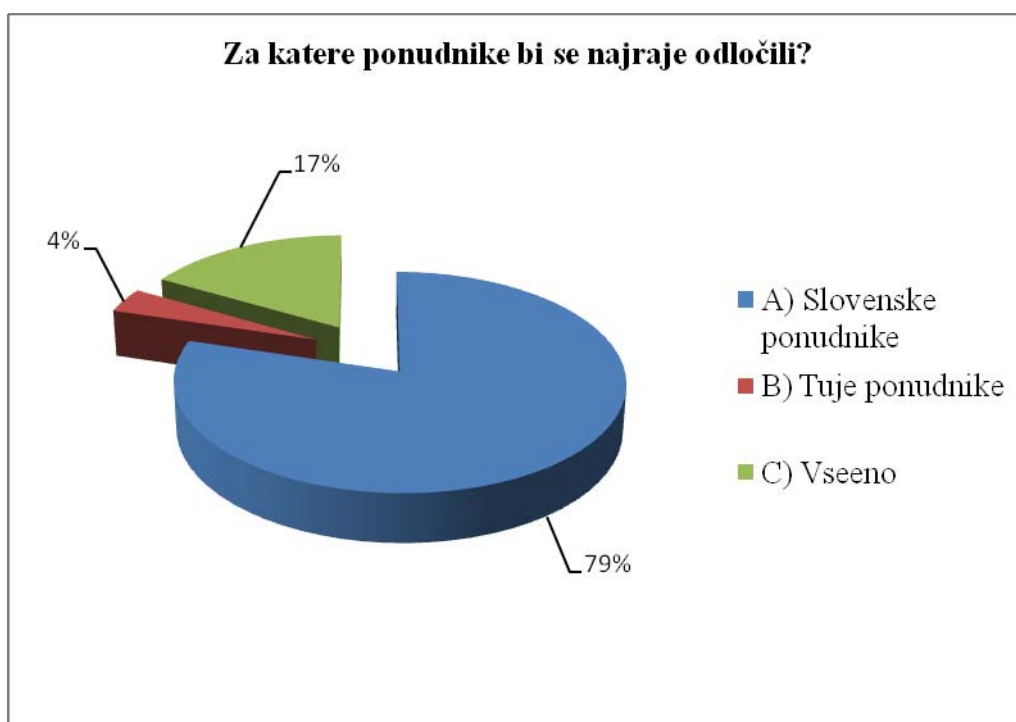
Vprašanje 4: Za katere ponudnike bi se najraje odločili?

Anketiranci so imeli na voljo tri možne odgovore.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v %
A) Slovenske ponudnike.	43	79
B) Tuje ponudnike.	2	17
C) Vseeno.	9	9
SKUPAJ	54	100

Tabela 4: Za katere ponudnike bi se najraje odločili?

Vir: Lasten



Graf 4: Za katere ponudnike bi se najraje odločili?

Vir: Lasten

Iz tabele in grafa 4 je razvidno, da se kar 79 % anketirancev odloča za slovenske ponudnike, samo 17 % se jih odloča za tuje ponudnike in 4 % anketirancev je vseeno. Iz tega je razvidno, da se anketiranci raje odločajo za domače proizvajalce, kakor za tuje, razen nekaterih izjem.

Vprašanje 5: Ali ste v preteklem času obiskali kakšno podjetje?

Anketiranci so imeli na voljo dva možna odgovora; pri pritrdilnem odgovoru so odgovarjali še na vprašanje, katero je bilo to podjetje.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v %
A) Da.	36	67
B) Ne.	18	33
SKUPAJ	54	100

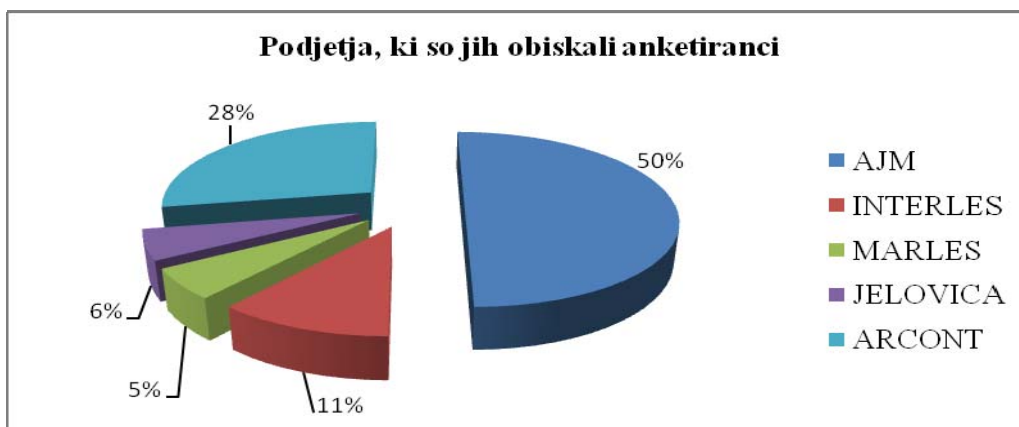
Tabela 5: Ali ste v preteklem času obiskali kakšno podjetje?

Vir: Lasten



Graf 5: Ali ste v preteklem času obiskali kakšno podjetje?

Vir: Lasten



Graf 5.1: Podjetja, ki so jih obiskali anketiranci

Vir: Lasten

Iz tabele in grafa 5 je razvidno, da je 33 % anketirancev že obiskalo katero od podjetij, medtem ko jih 67 % še ni. Iz grafa 5.1 pa je razvidno, katera podjetja so obiskali in katera so najbolj obiskana. Iz tega je razvidno, da ljudje zelo malo obiskujejo podjetja. Zato se bomo mi

potrudili, da bi lahko nudili tudi čim več ogledov našega podjetja in tudi s tem pridobivali čim več možnih kupcev.

Pri vprašanjih od 6 do 10 so nam posredovali odgovore graditelji.

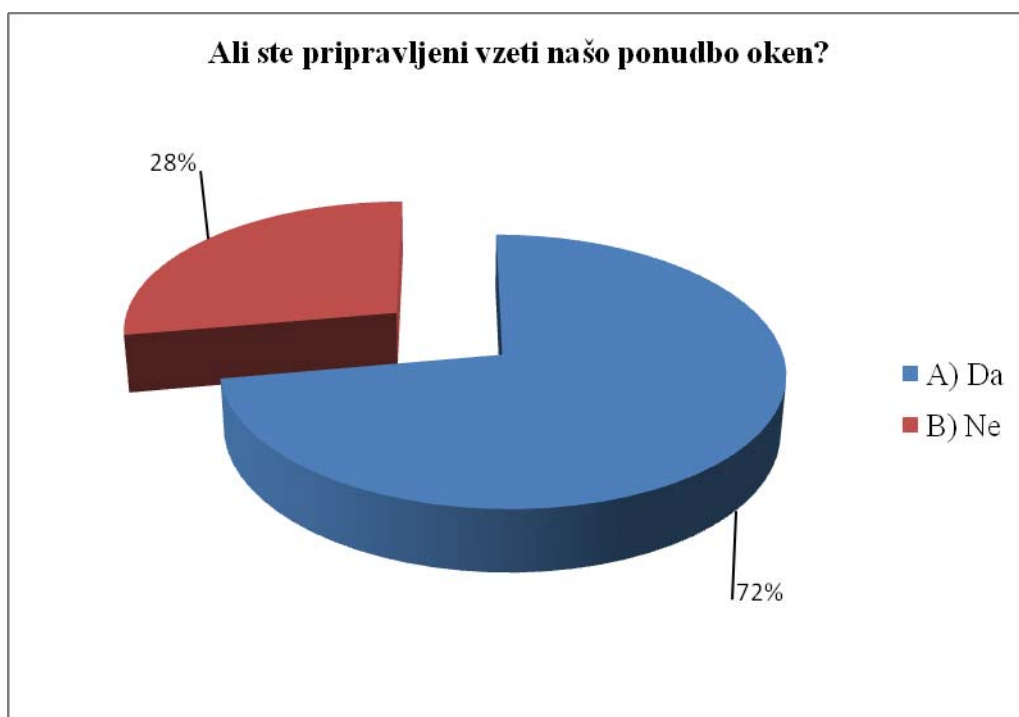
Vprašanje 6: Ali ste pripravljeni vzeti našo ponudbo oken?

Anketiranci so imeli na voljo dva možna odgovora.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v %
A) Da.	13	72
B) Ne.	5	28
SKUPAJ	18	100

Tabela 6: Ali ste pripravljeni vzeti našo ponudbo oken?

Vir: Lasten



Graf 6: Ali ste pripravljeni vzeti našo ponudbo oken?

Vir: Lasten

Iz tabele in grafa 6 je razvidno, da bi se 72 % graditeljev odločilo za našo ponudbo in 28 % ne. Iz tega je razvidno, da so se graditelji, čeprav bomo novi na trgu, pripravljeni odločiti za našo ponudbo oken, kar je zelo ugodno za naše podjetje.

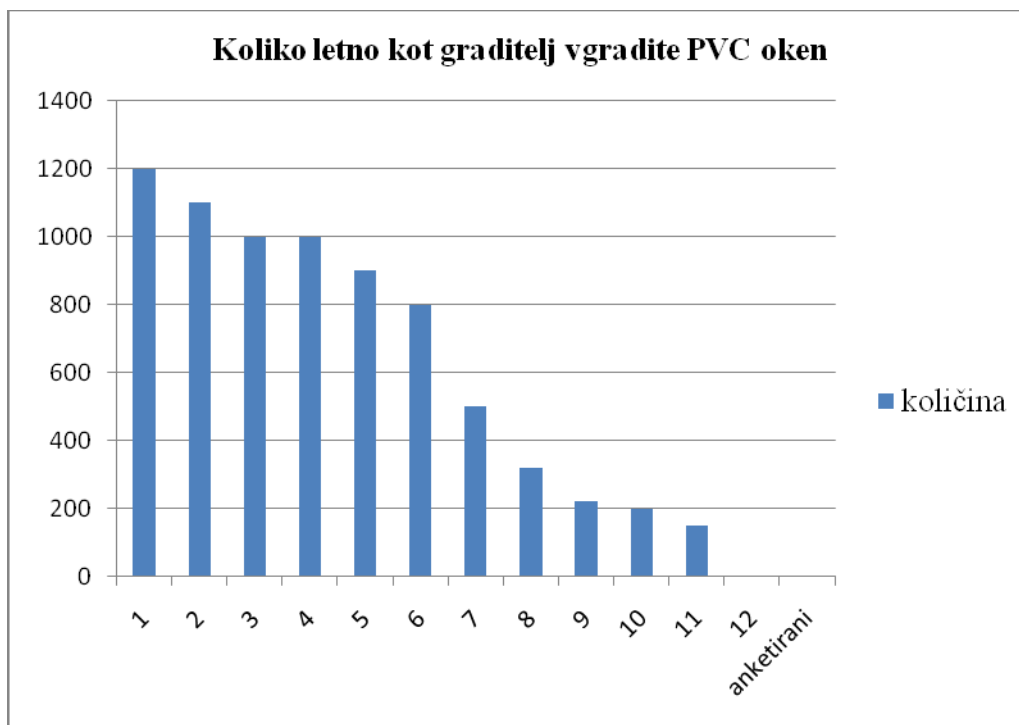
Vprašanje 7: Koliko letno kot graditelj vgradite PVC-oken?

Anketiranci so vpisali, koliko jih vgradijo.

Količina	Število anketiranih	Število oken
SKUPAJ	13	7191

Tabela 7: Koliko letno kot graditelj vgradite PVC-oken?

Vir: Lasten



Graf 7: Koliko letno kot graditelj vgradite oken?

Vir: Lasten

Iz tabele in grafa 7 je razvidno, koliko oken vgrajujejo posamezni graditelji. Pri tem se vidi, da je med njimi kar šest graditeljev, ki letno porabijo kar dosti stavbnega pohištva. Pri tem vprašanju so nam odgovorili vsi možni graditelji, ki naj bi se odločili za našo ponudbo, ostalih pet pa ni posredovalo podatkov. Eden je vpisal, da vgradi eno okno na leto. Pri tem vidimo, da bi podjetje, če bi z njimi uspeli skleniti pogodbo za naslednja leta, moralo uspeti.

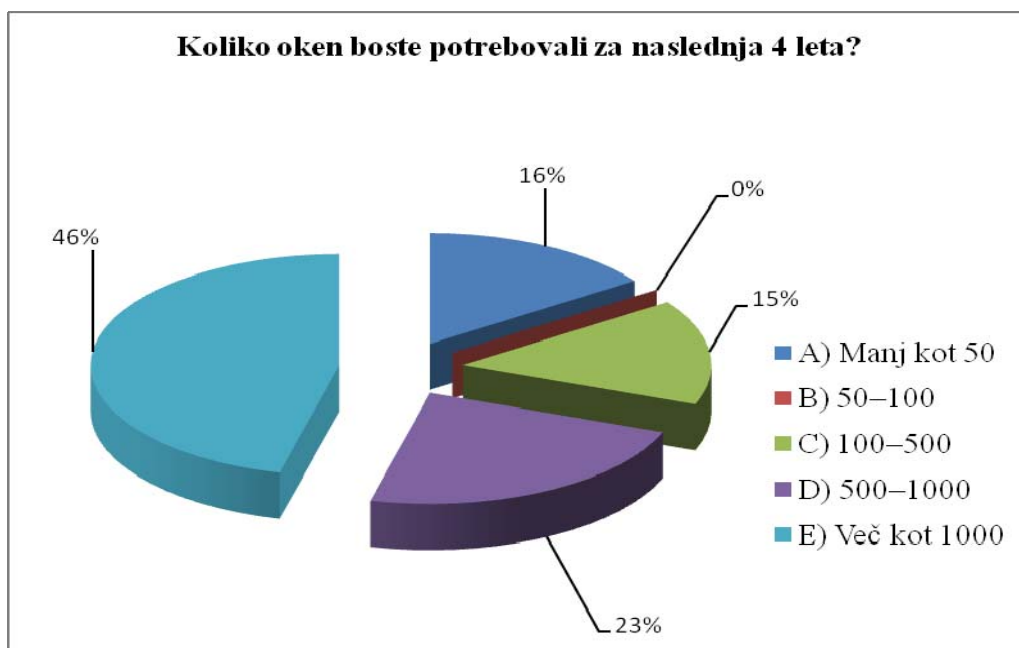
Vprašanje 8: Koliko oken boste potrebovali za naslednja 4 leta?

Anketiranci so imeli na voljo pet možnih odgovorov.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v %
A) Manj kot 50.	2	16
B) 50–100.	0	0
C) 100–500.	2	15
D) 500–1000.	3	23
E) Več kot 1000.	6	46
SKUPAJ	13	100

Tabela 8: Koliko oken boste potrebovali za naslednja 4 leta?

Vir: Lasten



Graf 8: Koliko oken boste potrebovali za naslednja 4 leta?

Vir: Lasten

Tabela in graf 8 prikazujeta, koliko oken bodo graditelji potrebovali za naslednja 4 leta. Največ (49 %) jih bo porabilo več kot 1.000 komadov, sledi 23 % graditeljev z 500–1.000 komadi, 15 % graditeljev jih bo potrebovalo 100–500 komadov, 16 % graditeljev jih bo potrebovalo manj kot 50 komadov in za 50–100 se ni odločil nihče. Iz tega sklepamo, da je potreba po oknih oziroma stavbnem pohištvu s strani graditeljev velika in glede na krizo v gradbenem gospodarstvu še obstajajo podjetja, ki lahko dobro poslujejo.

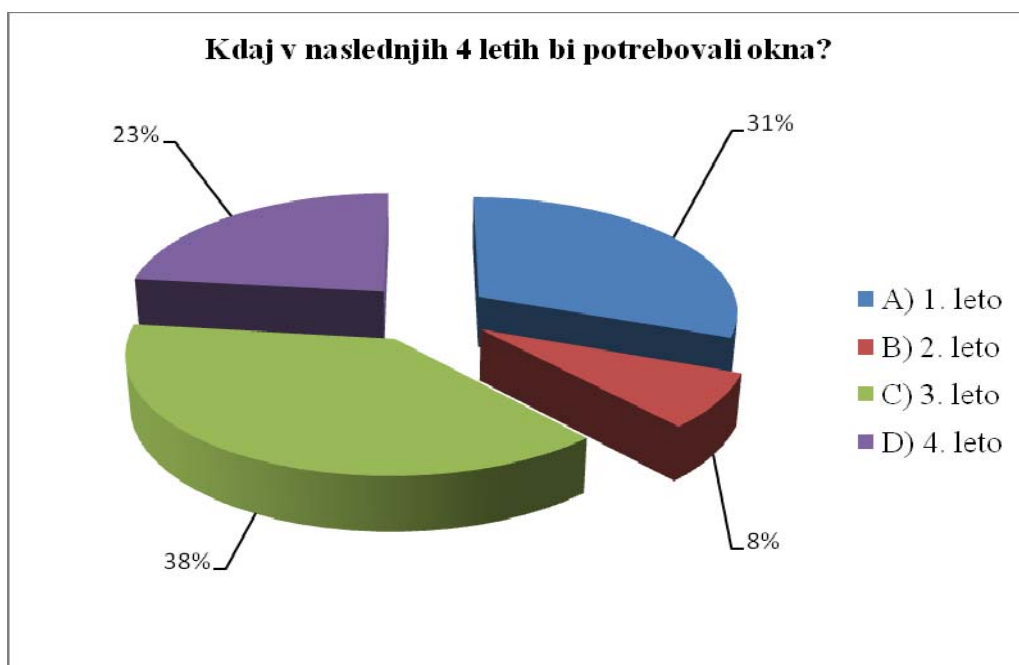
Vprašanje 9: Kdaj v naslednjih 4 letih bi potrebovali okna?

Anketiranci so imeli na voljo štiri možne odgovore.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v %
A) 1. leto.	4	31
B) 2. leto.	1	8
C) 3. leto.	5	38
D) 4. leto.	3	23
SKUPAJ	13	100

Tabela 9: Kdaj v naslednjih 4 letih bi potrebovali okna?

Vir: Lasten



Graf 9: Kdaj v 4 letih bi potrebovali okna?

Vir: Lasten

Tabela in graf 9 prikazujeta, kdaj v 4 letih bodo graditelji potrebovali okna oziroma stavbno pohištvo. V prvem letu potrebuje okna oziroma stavbno pohištvo 31 % graditeljev, naslednje leto 8 % graditeljev, 3. leto 38 % graditeljev in 4. leto 23 % graditeljev. Iz tega je razvidno, da imamo prvo leto eno tretjino graditeljev, ki potrebujejo okna. Naslednje leto je manjše povpraševanje, zato se bomo morali zelo potruditi, da bomo obdržali graditelje iz prvega leta. Naslednji dve leti pa je že bolje.

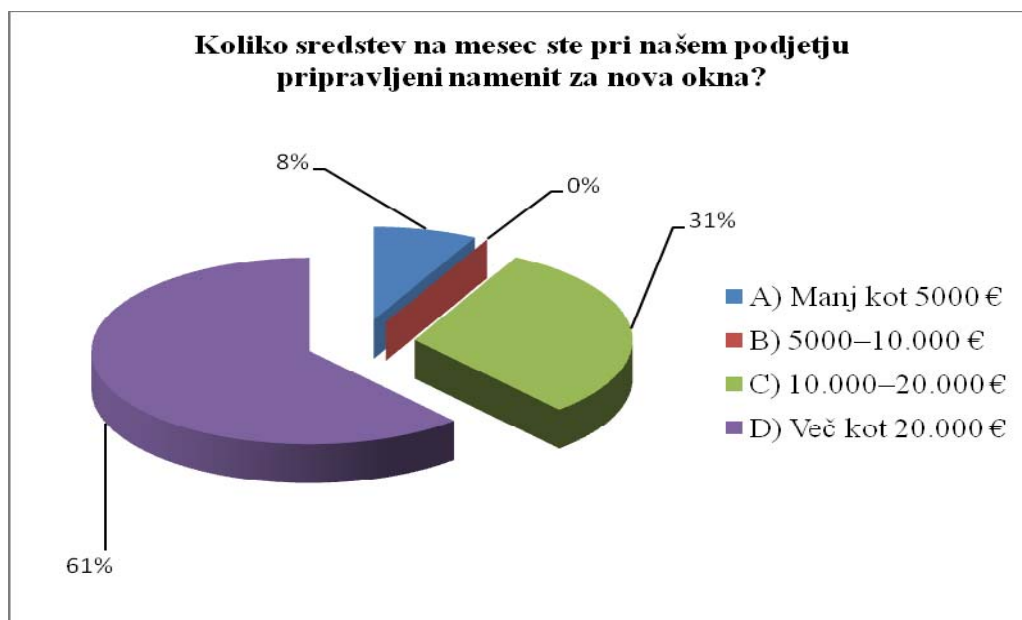
Vprašanje 10: Koliko sredstev na mesec ste pri našem podjetju pripravljeni nameniti za nova okna?

Anketiranci so imeli na voljo štiri možne odgovore.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v %
Manj kot 5000 €.	1	8
5000–10.000 €.	0	0
10.000–20.000 €.	4	31
Več kot 20.000 €.	8	61
SKUPAJ	13	100

Tabela 10: Koliko sredstev na mesec ste pri našem podjetju pripravljeni nameniti za nova okna?

Vir: Lasten



Graf 10: Koliko sredstev na mesec ste pri našem podjetju pripravljeni nameniti za nova okna?

Vir: Lasten

Iz tabele in grafa 10 je razvidno, koliko sredstev so graditelji pripravljeni nameniti našemu podjetju. Razvidno je, da se je kar 61 % graditeljev odločilo nameniti več kot 20.000 €, nato sledijo graditelji z 10.000–20.000 €, ki jih je 31 %, 8 % graditeljev se je odločilo nameniti manj kot 5.000 € in nič se jih ni odločilo nameniti od 5.000–10.000 €. Iz tega je razvidno, da so graditelji pripravljeni nameniti za naša okna oziroma stavbno pohištvo glede na krizo dosti sredstev.

Pri vprašanjih od 11 do 14 smo anketirance prosili, da pod številko v tabeli vstavijo križec pod ustrezno številko možnega odgovora. Predlagali smo naslednjo ocenjevalno lestvico: 5 – odlično, 4 – zelo dobro, 3 – dobro, 2 – zadovoljivo, 1 – nezadovoljivo.

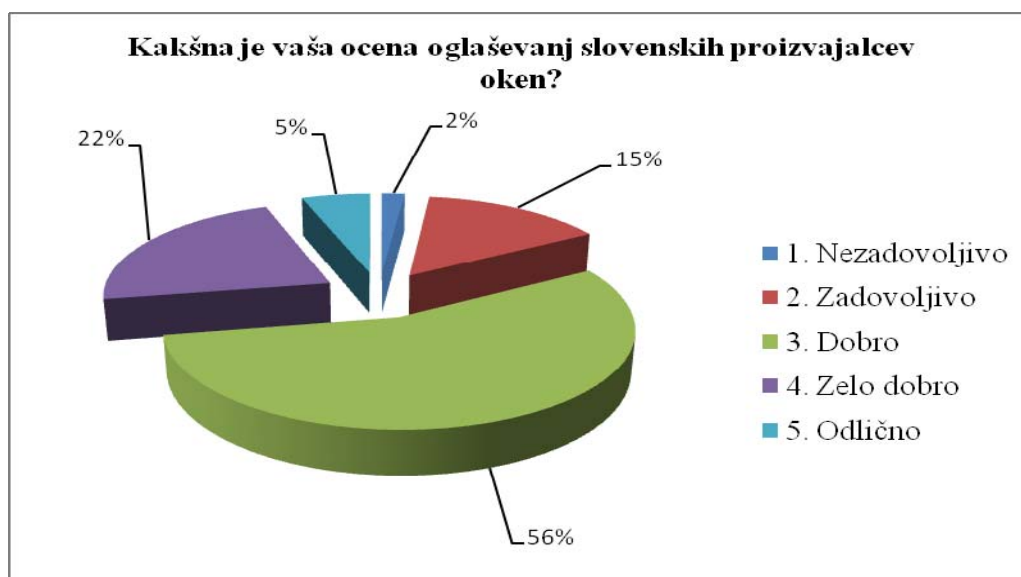
Vprašanje 11: Kakšna je vaša ocena oglaševanj slovenskih proizvajalcev oken?

Anketiranci so imeli na voljo pet možnih odgovorov.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v %
1. Nezadovoljivo.	1	2
2. Zadovoljivo.	8	15
3. Dobro.	30	56
4. Zelo dobro.	12	22
5. Odlično.	3	5
SKUPAJ	54	100

Tabela 11: Kakšna je vaša ocena oglaševanj slovenskih proizvajalcev oken?

Vir: Lasten



Graf 11: Kakšna je vaša ocena oglaševanj slovenskih proizvajalcev oken?

Vir: Lasten

Tabela in graf 11 prikazujeta raven zadovoljstva anketirancev glede oglaševanja slovenskih proizvajalcev oken: 5 % jih je le-to ocenila odlično, 22 % zelo dobro, največ (56 %) dobro, 15 % zadovoljivo in 2 % z nezadovoljivo.

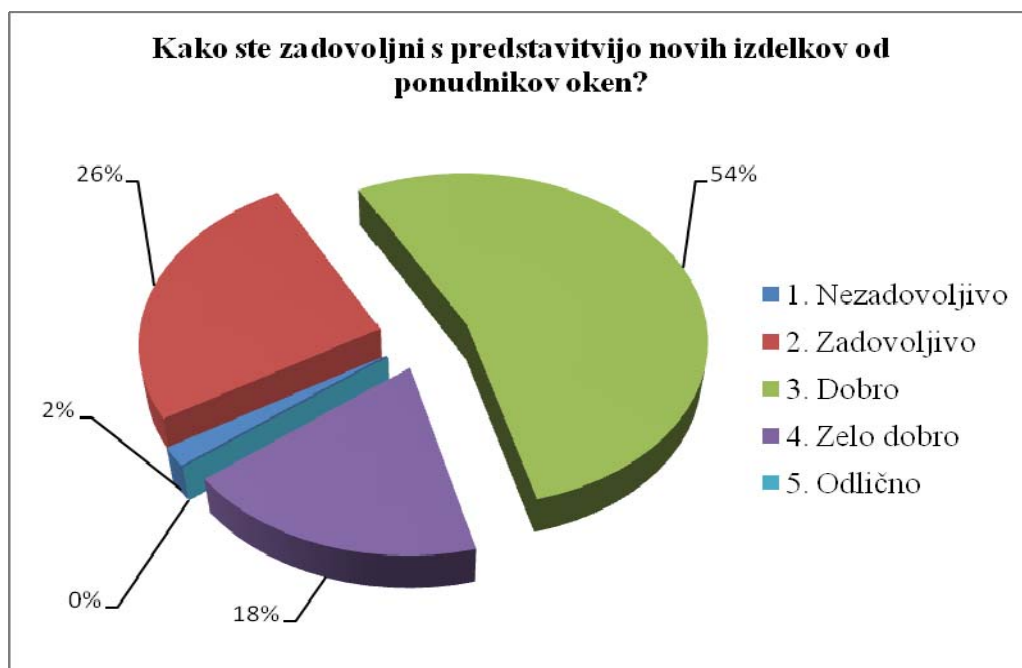
Vprašanje 12: Kako ste zadovoljni s predstavitvijo novih izdelkov ponudnikov oken?

Anketiranci so imeli na voljo pet možnih odgovorov.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v %
1. Nezadovoljivo.	1	2
2. Zadovoljivo.	14	26
3. Dobro.	29	54
4. Zelo dobro.	10	18
5. Odlično.	0	0
SKUPAJ	54	100

Tabela 12: Kako ste zadovoljni s predstavitvijo novih izdelkov ponudnikov oken?

Vir: Lasten



Graf 12: Kako ste zadovoljni s predstavitvijo novih izdelkov ponudnikov oken?

Vir: Lasten

Tabela in graf 12 nam prikazujeta, kako so anketiranci zadovoljni z oglaševanjem novih izdelkov na trgu. Za odlično se ni odločil nihče, 18 % se jih je odločilo za zelo dobro, 54 % za dobro, 26 % za zadovoljivo in 2 % za nezadovoljivo. Pri tem je treba nekaj narediti, saj se za odlično ni odločil nihče; le nekaj jih oglaševanje označuje za zelo dobro, za dobro se jih je odločilo sicer več kot pol; iz tega sledi, da se mora na tem področju narediti marsikaj, saj menimo, da je dobra reklama že več kot pol dobrega poslovanja.

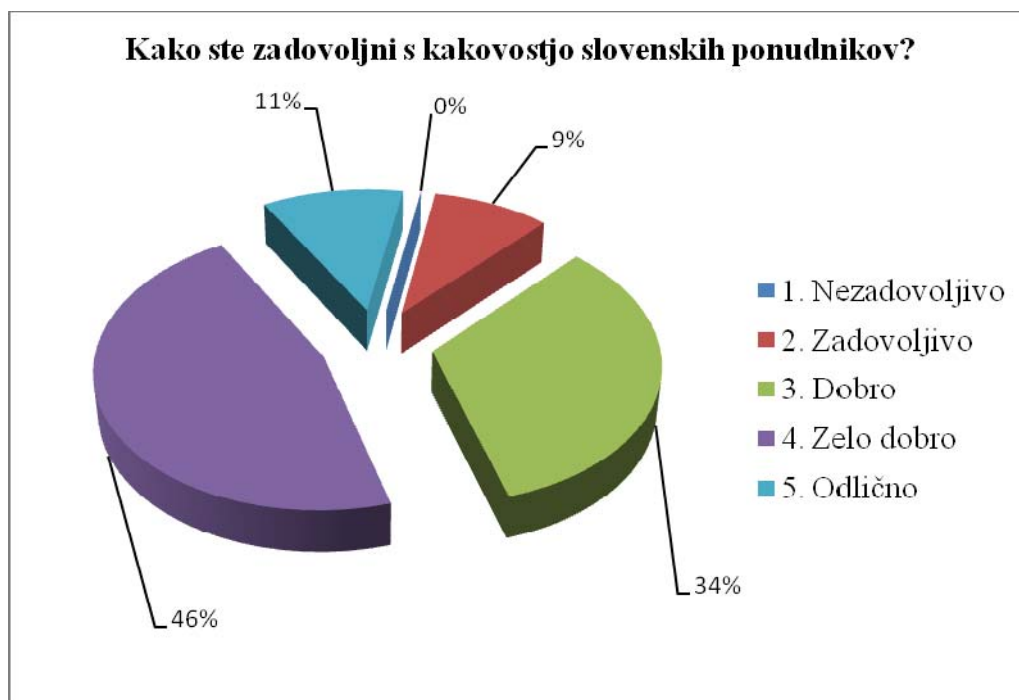
Vprašanje 13: Kako ste zadovoljni s kakovostjo slovenskih ponudnikov oken?

Anketiranci so imeli na voljo pet možnih odgovorov.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v %
1. Nezadovoljivo.	0	0
2. Zadovoljivo.	5	9
3. Dobro.	18	34
4. Zelo dobro.	25	46
5. Odlično.	6	11
SKUPAJ	54	100

Tabela 13: Kako ste zadovoljni s kakovostjo slovenskih ponudnikov oken?

Vir: Lasten



Graf 13: Kako ste zadovoljni s kakovostjo slovenskih ponudnikov?

Vir: Lasten

Tabela in graf 13 prikazujeta raven kakovosti slovenskih ponudnikov: 11 % vprašanih meni, da je kakovost odlična, 46 %, da je zelo dobra, 34 %, da je dobra, 9 %, da je zadovoljiva, za nezadovoljivo kakovost se ni odločil nihče. To potrjuje, da so slovenski proizvodi kljub močni tuji konkurenci zelo kakovostni.

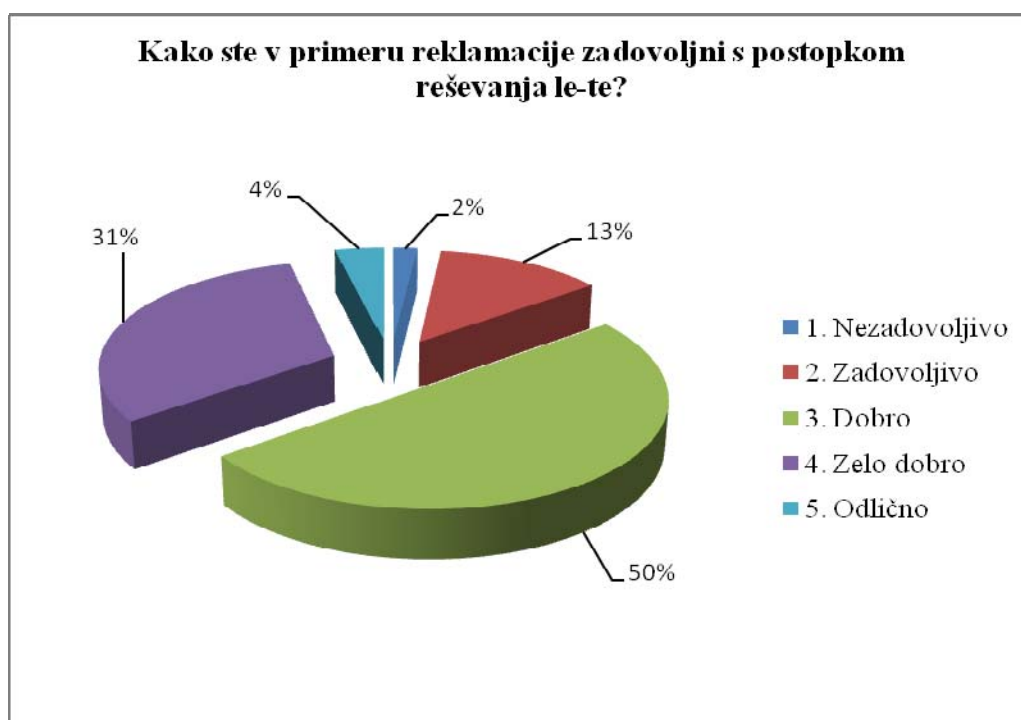
Vprašanje 14: Kako ste v primeru reklamacije zadovoljni s postopkom reševanja le-te?

Anketiranci so imeli na voljo pet možnih odgovorov.

Možni odgovori	Število anketirancev	Delež v %
1. Nezadovoljivo.	1	2
2. Zadovoljivo.	7	13
3. Dobro.	27	50
4. Zelo dobro.	17	31
5. Odlično.	2	4
SKUPAJ	54	100

Tabela 14: Kako ste v primeru reklamacije zadovoljni s postopkom reševanja le-te?

Vir: Lasten



Graf 14: Kako ste v primeru reklamacije zadovoljni s postopkom reševanja le-te?

Vir: Lasten

Tabela in graf 14 nam prikazujeta, kako so anketiranci zadovoljni z obravnavanjem reklamacij. Anketirancev, ki so svoje zadovoljstvo ocenili z odlično, je 4 %, 31 % je tistih, ki so se odločili za zelo dobro, 50 % za dobro, 13 % za zadovoljivo in 2 % za nezadovoljivo. Ta delež mnenja anketirancev nam narekuje, da bomo morali na tem področju še posebej paziti, da o nas ne dobijo slabega mnenja.

2.5 Analiza potreb po oknih

Potrebe so očitne. V Sloveniji je kar 150.000 stanovanj, starejših od 50 let, 207.000 stanovanj, starejših od 25 let, in 256.000 stanovanj, starejših od 15 let, zato je treba računati z ukrepi investicijskega vzdrževanja stavbnih elementov. Za področje Slovenije smo ocenili, da predstavlja naložba v energetske obnove približno 40 % celotne naložbe, kar povzroči skrajšanje povprečne vračilne dobe s 26 na kar 10 let. Študije kažejo, da je z ekonomsko izvedljivimi ukrepi na ovoj stavbe mogoče zmanjšati potrebno energijo za ogrevanje stanovanjskih zgradb tudi do 30 %. Najpogostejši priporočeni ukrepi na ovoj stavbe so: tesnjenje oken, toplotna izolacija poševne ali ravne strehe, toplotna izolacija tal na terenu in nadzorovano prezračevanje stavb. Le malo izmed teh ukrepov je poceni. Za investitorja je pri odločanju o izvedbi ukrepov zanimiv podatek o njihovi vračilni dobi, višini naložbe, pričakovanih prihrankih pri energiji in stroških, izboljšanju toplotnega ugodja v prostoru in okoljskih prednostih. S tesnjenjem oken lahko pri starejših stavbah prihranimo od 10 do 15 % potrebne energije za ogrevanje, investicija v kakovostna tesnila je nizka in se povrne v dveh letih, toplotne izgube zaradi prezračevanja predstavljajo pri slabo toplotno izoliranih stavbah okoli 1/3 vse potrebne energije za ogrevanje stavbe. Če je ovoj stavbe primerno toplotno zaščiten, pa delež toplotnih izgub zaradi prezračevanja dosega že polovico toplotnih potreb. Stopnjo nenadzorovanega prezračevanja želimo tako omejiti na potrebno raven približno 0,7-kratne izmenjave zraka v prostoru na uro. Opozoriti velja, da je pri oknih, ki dobro tesnijo, potrebno aktivno prezračevanje z odpiranjem oken, da zadostimo higienskim zahtevam. Pri zamenjavi oken je smiselna odločitev za vgradnjo kakovostnih energetsko učinkovitih oken, s toplotnoizolacijskimi okenskimi okviri in energetsko učinkovito zasteklitvijo. Gre za dvojno zasteklitev z nizkoemisijskim nanosom na notranji šipi v medstekelnem prostoru in s plinskim polnjenjem, ki ima toplotno prehodnost $k = 1.0 \text{ W/m}^2\text{K}$. Pri tej zasteklitvi so toplotne izgube skoraj trikrat manjše kot pri navadni termopan zasteklitvi ($k = 2.9 \text{ W/m}^2\text{K}$). Menjava oken z energetsko učinkovitimi ob dobri zrakotesnosti omogoča do 20 % prihranka pri potrebni energiji za ogrevanje. Dodatna naložba v izbor energetsko učinkovite zasteklitve predstavlja 10 do 15 % investicije v nova okna. Razlika v ceni se povrne v približno treh letih, kar pomeni, da je odločitev za energetsko učinkovito zasteklitev s $k = 1.1 \text{ W/m}^2\text{K}$ ob menjavi oken praktično nujna in dolgoročno učinkovita (<http://revijakapital.nepremicnine.com> Vir: Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, Agencija RS za učinkovito rabo energije 29.08.2010).

2.6 Uporabnost spoznanj iz raziskave in analize za potrebe poslovnega načrtovanja

Iz raziskave in analize smo ugotovili, da je potreba po oknih zelo velika. Saj je iz analize razvidno, da je 150.000 hiš v Sloveniji starejših od 50 let, 207.000 stanovanj starejših od 25 let in 256.000 stanovanj starejših od 15 let (<http://revijakapital.nepremicnine.com> Vir: Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, Agencija RS za učinkovito rabo energije 29.08.2010). Zato vidimo priložnost za izdelavo oken, čeravno je v Sloveniji že dosti proizvajalcev oken.

Za raziskavo smo uporabili anketo (priloga). Po pregledu vrnjenih anket smo le-te analizirali in za lažjo preglednost ponazorili z grafi; na osnovi tega podajamo kratke ugotovitve za potrebe poslovnega načrtovanja. Pri tem podajamo kratek zbir ugotovitev za potrebe poslovnega načrtovanja:

- glede na potrebo po menjavi oken nam bodo zanimivejši kupci, ki imajo okna, starejša od desetih let;
- glede na potrebo po menjavi oken bomo skušali pridobiti čim več kupcev;
- glede kakovosti in cene bomo ponudili kakovost ter ugodne cene;
- glede ponudbe se Slovenci raje odločajo za domače proizvode, kar je ugodno za nas;
- trudili se bomo za število ogledov našega podjetja s strani kupcev ter s tem možnost prikaza naših izdelkov in tako za pridobitev možnih kupcev;
- potrudili se bomo obdržati možne kupce, graditelje;
- pridobiti bomo skušali čim več naročil za stavbno pohištvo in se trudili za kvalitetno izdelavo;
- glede povpraševanja po potrebi glede oken oziroma stavbnega pohištva za naslednja 4 leta se bomo potrudili obdržati vse graditelje kot kupce;
- glede naročila za prvo in naslednja štiri leta bomo skušali dobiti zadostni obseg naročil s strani graditeljev za uspešno poslovanje;
- pridobiti bomo skušali čim več sredstev s strani graditeljev;
- za oglaševanje našega podjetja bomo namenili dobro reklamo, saj se s tem sredstva hitro vrnejo;
- glede obveščanja kupcev o novih izdelkih bomo le-te sproti obveščali po raznih letakih, katalogih, elektronski pošti itd.;

- glede zadovoljstva s kakovostjo bomo v podjetju nabavljali material za izdelavo stavbnega pohištva pri samih priznanih dobaviteljih;
- glede na zadovoljstvo s postopkom obravnavanja reklamacij bomo namenili veliko garancijsko dobo ter oskrbo za hitro rešitev eventualnih reklamacij v tem času.

Iz tega vidimo, da je za pripravo poslovnega načrtovanja najboljše dobro raziskati trg. Pri tem dobimo odgovore, kako se obnaša konkurenca in kaj nam je lahko pri tem v prid. Pridobiti si moramo zanesljive graditelje zaradi plačilne discipline, saj živimo v času, ko je gradbeno gospodarstvo zelo slabo. Zato si ne smemo privoščiti tržnih tveganj. Naše sklepne misli pri poslovnem načrtovanju so predvsem, da se bomo držali rokov izdelave, prijaznosti do kupcev, prilagajali se bomo trgu in opazovali konkurenco ter jo skušali preseči. Vse to pa je osnova dobrega podjetja in pogoj za njegov uspeh.

3 TEHNIČNO TEHNOLOŠKI DEL

3.1 Tehnološka opredelitev oken



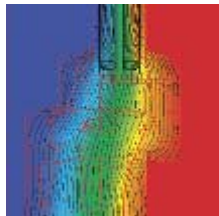
Slika 1: Prerez okna

Vir: Katalog AJM

- Skupna toplotna prehodnost okna: $U_w = \text{do } 0,61 \text{ W/m}^2\text{K}$.
- Skupna debelina stekla: do 51 mm.
- Zvočna izolacija stekla: do 51 dB.
- Tri trajnoelastična tesnila.
- Tip profila: ravni robovi.
- Podboj in krilo brez jeklene ojačitve.
- Krilo in okno je zlepljeno s steklom.
- Debelina podboja: 85 mm, debelina okna 109 mm.

Prednosti sistema:

- **Inovativna zvočna in toplotna izolacija:** izolacijska poliuretanska pena, tri tesnila, krilo in podboj brez kovinske ojačitve ter veliki naslon med podbojem in krilom zagotavlja najvišjo izolacijo.



Slika 2: Inovativna zvočna in toplotna izolacija

Vir: Katalog AJM

- **Moderna oblika:** podboj in krilo sta oblikovana trendovsko, ravnih gladkih linij, ki nudijo atraktiven videz, ožje krilo zagotavlja povečano svetlo površino okna.



Slika 3: Moderna oblika

Vir: Katalog AJM

- **Inovativna tehnika lepljenja:** krilo oken je zlepljeno s steklom, posebna vrsta lepilne mase med krilom in steklom izboljša stabilnost okna, zato dodatna ojačitev ni potrebna.



Slika 4: Inovativna tehnika lepljenja

Vir: katalog AJM

- **Tehnična dovršenost:** pri velikih temperaturnih razlikah pozimi se v zunanjih komorah ustvarja kondenz, ki je naravna reakcija in je PVC-oknom popolnoma neškodljiv. Odvod kondenzne vode lahko pripravimo na spodnji strani profila.



Slika 5: Tehnična dovršenost

Vir: Katalog AJM

- **Odlike profila:** profil odlikujejo trije visoko tehnološki postopki izdelave, ki premikajo meje možnega pri doseganju učinkovite toplotne izolativnosti, mehanske trdnosti in minimalnega vpliva na okolje. Pri tem gre za naslednje tri postopke:

- **Bonding inside**, tehnologija lepljenja stekla v krilo;
- **Powerdur inside**, integrirana ojačitev s PVC-trakovi iz steklenih vlaken;
- **Foam inside**, polnjenje profilov s specialno izolacijsko poliuretansko peno.



Slika 6: Odlika profila - prerez

Vir: Katalog AJM

- **Zanesljiva in elegantna varnost:** napredna konstrukcija profila omogoča vgradnjo najzahtevnejšega varnostnega okovja od osnove pa vse do WK-stopnje po standardu DIN ENV 1627–1630. Okovje je odporno na korozijo, rokovanje z njim pa je ne glede na njegove varnostne karakteristike enostavno in zanesljivo. Standardna debelina stekla 36 mm ter posebna tehnika lepljenja stekla (integrirano steklo in krilo) zagotavljata še dodatno varnost. Možna je tudi naknadna menjava stekla. Po standardu RAL za vgradnjo stavbnega pohištva je montaža razdeljena na tri dele. Na notranji strani okna je špranja tesnjenja z difuzijskim trakom, v sredini je izolacija s poliuretansko peno, zunaj pa je komprimiran trak. Na ta način zagotovimo optimalno tesnjenje med oknom in zidom, kar preprečuje vdor hladnega zraka od

zunaj in zmanjšuje izgubo energije. Velja načelo: »Spoj mora biti znotraj vodotesen in zrakotesen, zunaj pa paropropusten.«



Slika 7: Zanesljivo in elegantno varno okno

Vir: Katalog AJM

3.2 Tehnološka zasnova proizvodnje

Proizvodnja bo zasnovana z dvema linijama, na katerih se bodo istočasno izdelovala okna. Na eni liniji podboji, na drugi pa krila. Liniji bosta avtomatski, kjer se bodo vršili naslednji tehnološki postopki:

- razrez profilov,
- etiketiranje profilov,
- obdelovanje profilov,
- varjenje profilov,
- čiščenje profilov,
- montaža okovja,
- sestava elementov stavbnega pohištva,
- steklenje elementov stavbnega pohištva,
- razrez steklenih letvic in montaža,
- ovijanje stavbnega pohištva,
- skladiščenje stavbnega pohištva.

3.2.1 Kratek opis delovanja linije v proizvodnji

Razrez profilov: Na delovnem nalogu so mere za izdelavo okna, ki se vnesejo v program stroja. Nato se profil namesti na tekoči trak, ki vodi k žagi za razrez na določeno mero.

Etiketiranje profilov: Narezani profili se nato opremijo s črtno kodo, na kateri so vsi podatki o oknu, ki se bo izdelalo iz določenih profilov.

Obdelovanje profilov: Ko so profili opremljeni s črtno kodo, sledi obdelovanje profilov; pri tem postopku se na stroju, ki po razpoznavnosti črtne kode na profil na določena mesta zvrta luknje za okovja.

Varjenje profilov: Pri tem postopku se profili zložijo med grelna plošča, ki zvarijo profile skupaj v tako imenovani podboj ali krilo.

Čiščenje profilov: Podboji ali krila oken se nato vodijo po tekočem traku do naprave, ki posname robove, ki so nastali pri varjenju tako, da nastanejo utori v vsakem vogalu podboja ali krila okna.

Montaža okovja: Po čiščenju profilov se nato namestijo na krilo ali podboj elementi okovja za odpiranje in zapiranje oken.

Sestava elementov stavbnega pohištva: Pri tem postopku nato sestavimo skupaj krilo in podboj. Pri tem še namestimo tesnila tako, da se okno že lahko odpira in zapira.

Steklenje elementov stavbnega pohištva: Ko imamo okno že sestavljeno, še namestimo ustrezno steklo v krilo, ki ga v element zalepimo s posebnim lepilom. Lepilo izboljša tudi stabilnost okna tako, da ne potrebujemo dodatne ojačitve krila.

Razrez steklenih letvic in montaža: Na določenem stroju, namenjenem samo za razrez steklenih letvic, jih narežemo na določeno mero, ki jo odčitamo na črtni kodi, ki je na profilu okna. Nato jih ročno zmontiramo med krilo okna in steklo za lepši zgled in dodatno tesnjenje okna.

Ovijanje stavbnega pohištva: Na koncu postopka stavbno pohištvo ovijemo s streč folijo, zaradi zaščite pri skladiščenju ter pri prevozu do kupca.

Skladiščenje stavbnega pohištva: Po končanem postopku izdelovanja okna jih skladiščimo v skladišče. Skladišče je opremljeno tako, da je prostor razdeljen za določenega kupca posebej zaradi boljše in hitreje odpreme stavbnega pohištva.

3.3 Kapacitativna zasnova proizvodnje

3.3.1 Delovna mesta po določenih operacijah in izobrazba

Delovno mesto/operacija	Število operaterjev	Stopnja izobrazbe/smer
Direktor	1	VI. – inženir strojništva
Skupinovodja	1	V. – računalniški tehnik
Rezalec/žaga + etiketirna naprava	1	IV. – strojni mehanik
CNC-operater/CNC-stroj	1	V. – strojni tehnik
Varilec/varilni stroj	1	IV. – strojni mehanik
Monter/okovanje	1	IV. – strojni mehanik
Monter/sestava	1	IV. – električar
Monter/steklenje	1	IV. – strojni mehanik
Rezalec/rezanje letvic + montaža	1	IV. – strojni mehanik
Skladiščnik	1	IV. – strojni mehanik

Tabela 15: Delovna mesta po operacijah in izobrazba

Vir: Lasten

3.3.2 Opis delovnih mest, njihove naloge

- **Direktor:** Pridobil bo naziv inženir strojništva na Višji strokovni šoli Academia Maribor. Direktor bo tudi nosilec dejavnosti. Njegova naloga bo zbiranje naročil, nabava materiala, skrb za dobro reklamo. Moral bo tudi nadzirati izdelovanje v proizvodnji.
- **Skupinovodja:** Moral bo imeti naziv računalniškega tehnika, kajti linija je računalniško vodena in v primeru izpada jo mora nastaviti oziroma popraviti. Na začetku izmene bo poskrbel, da bo proizvodnja lahko tekla nemoteno vso izmeno in nastaviti bo moral linijo za določen artikel, ki se bo izdeloval. V primeru bolniške odsotnosti tudi zamenja določenega delavca.
- **Delavec na žagi – rezalec:** Skrbel bo za pravilen vnos materiala na žagi za razrez profilov na določeno mero. Ker žaga dela avtomatsko, bo zraven še kontroliral namestitvev pravilnih etiket (bar kode), po katerih delavci na določenih mestih s skenerjem odčitajo podatke za izdelek.

- **CNC-stroj – CNC-Operater:** Po skeniranju bar kode bo računalnik stroja dobil podatke o izdelku, ki jih že ima predhodno naložene v program. Delavec samo pravilno obrnjene profile vstavlja v stroj, ki jih le-ta obdelava in po traku pošlje naprej.
- **Varilni stroj – varilec:** Pravilno bo vnašal obdelane profile v varilni stroj za okvir in podboj stavbnega pohištva.
- **Okovanje – monter:** Po tekočem traku, kjer bodo prihajali izdelki, bo na njih nameščal pravilna okovja.
- **Sestava – monter:** Delavec bo sestavljal skupaj okvire in podboje ter nameščal tesnila.
- **Steklenje – monter:** Delavec bo na okvirje na za to določena mesta nameščal lepilo in nato nameščal ustrezna že pripravljena stekla.
- **Rezanje letvic – rezalec:** Delavec bo delal na žagi za razrez letvic, ki jih bo tudi montiral na stavbno pohištvo.
- **Skladiščnik:** Skrbel bo za dostavo materialov na določena mesta v proizvodnji. Odvažal bo gotove izdelke v skladišče na za to določena mesta, pri tem pa bo delal tudi na ovijalcu za gotove izdelke.

Na delovna mesta bomo razporedili delavce po takšni izobrazbi zato, da bodo v primeru okvare usposobljeni za določena popravila. Na delovnem mestu monter za sestavo bomo imeli električarja, ki v primeru okvare na katerem koli mestu le-tega lahko zamenja z delavcem tistega delovnega mesta.

3.3.3 Shema linije za izdelavo oken



Shema 1: Linija za izdelavo oken

Vir: Lasten

3.3.4 Kapaciteta linije za izdelavo oken

Linija je sestavljena kot celota v en stroj. Vendar se na njej opravljajo vse operacije, ki so povezane med sabo s tekočimi trakovi. Delavec na določeni operaciji s čitalnikom bar kode odčita kodo, s katero stroj dobi določene informacije za izdelavo določene operacije. Stroj ima predhodno že naložene programe o izdelku. Zato z izbiro določenega artikla, ki ga bomo izdelovali, predhodno nastavimo program stroja.

Primer: stavbno pohištva s standardno mero

- Okno 60 x 60 – program 1
- Okno 80 x 100 – program 2
- Okno 100 x 120 – program 3
- Okno 120 x 120 – program 4
- Balkonska vrata 80 x 210 – program 5
- Balkonska vrata 100 x 210 – program 6

Seveda bodo mere različne. Odvisne pa bodo od naročila kupca, ki pa jih ni ovira spremeniti v program izdelovanja. Število izdelanih izdelkov na izmeno je odvisno od tega, kaj bomo izdelovali, ker so postopki med seboj povezani in soodvisni.

4 POSLOVNO NALOŽBENI NAČRT ZA PROIZVODNJO OKEN

4.1 Uvod in predstavitev poslovne zamisli

4.1.1 Smoter podjetja (namen, poslanstvo)

Zaradi večjega povpraševanja po oknih zaradi naraščajočega števila novogradenj in tudi potrebe po menjavi starih dotrajanih oken ugotavljamo, da bi lahko uspešno delovali. Dodatno prednost vidimo v svoji kakovosti in tudi v cenovno prilagodljivih oknih. Zato je naš namen ustvariti podjetje, ki bo znano po kakovostnih oknih in bo poslovalo z dobičkom.

4.1.2 Cilji podjetja

Cilje podjetja bomo uresničevali s trdim premišljenim delom. Skrbeli bomo za zadovoljstvo kupcev, preko katerih želimo pridobiti nove.

Naši kratkoročni cilji so:

- doseči prepoznavnost na trgu;
- ustvariti podjetje, ki bi mu zaupalo čim več kupcev;
- uporaba kakovostnih materialov;
- izdelovati z visoko kakovostjo;
- prvo leto doseči 5 % dobiček;
- v prvem letu doseči promet v vrednosti do 700.000 €;
- pridobiti kupce od konkurence.

Naši dolgoročni cilji so:

- redno zaposlovati do 10 ljudi;
- razširiti ponudbo po celotni državi;
- razširiti ponudbo v tujino (Avstrijo, Hrvaško itd.);
- povečati kapaciteto delovnih prostorov in strojev;
- povečati promet v štirih letih za 10 %;
- ohranjanje doseženega in povečanje poslovnega ugleda.

4.1.3 Strategija podjetja in poslovna zamisel

Ker v panogo vstopamo na novo in še nismo prepoznavni, bomo svoj prodor na trg začeli z izdelavo kakovostnih ter zanesljivih oken, kar pa bomo tudi ohranjali s kakovostno izdelavo in tudi nadgrajevali z vse bolj kakovostnimi materiali.

Ker so kupci vedno bolj zahtevni, se bomo trudili z izpolnjevanjem njihovih potreb. Pri tem pa bomo razvijali poprodajno aktivnost z vlaganjem v Lasten razvoj in kadre.

4.2 Panoga, podjetje in ponudba

4.2.1 Panoga

Podjetje sodi v proizvodjalno dejavnost – proizvodnja oken.

4.2.2 Organizacijska oblika

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

Naziv družbe: Okno d. o. o.

Lastnik podjetja je Klemen Tišler s 100 % deležem, sedež podjetja bo v Sladkem Vrhu. Podjetje bo registrirano na sodišču v Mariboru. Podjetje bo imelo odprt TRR pri NKB Maribor.

4.2.3 Predmet ponudbe

V proizvodnji se bodo serijsko proizvodjale okna za stanovanja in druge objekte. Osredinili se bomo na štiri najbolj standardne velikosti oken ter dve velikosti balkonskih vrat. Seveda bomo lahko naredili tudi okna in vrata drugih dimenzij po želji kupca.

4.3 Trženje

4.3.1 Analiza trga

Z analizo trga skušamo pridobiti čim več podatkov o kupcih, ponudnikih oken. Najbolje je v regiji, kjer naj bi delovali, ugotoviti čim več o najbližji konkurenci, kako izdelujejo in koliko, da lahko ugotovimo njihove slabosti, s tem pa izboljšamo svoje delovanje.

4.3.2 Ciljne skupine kupcev

Predvsem se bomo osredinili na večja gradbena podjetja ter posamezne monterje oken. Seveda pri tem ne smemo pozabiti na posamezne lastnike stanovanj in hiš, ki si sami montirajo stavbno pohištvo ali pa si sami poiščejo monterje.

4.3.3 Lokacija kupcev

Najprej se bomo osredinili na SV del Slovenije, nato pa na celotno državo. Četrto leto pa bomo poskušali podreti tudi na tuji trg.

4.3.4 Značilnosti trga

V Sloveniji je še dosti starejših hiš in stanovanj s starimi okni, kar je razvidno iz analize potreb po oknih na slovenskem trgu. Pri tem vidimo, da bodo ljudje prej kot slej menjali okna zaradi prevelikih izgub pri ogrevanju stanovanja, saj se tudi energenti za kurjavo vse bolj dražijo. Po drugi strani, četudi je gospodarska kriza, ljudje še vedno bolj gradijo hiše.

4.3.5 Kupci

Podjetja, ki že imajo svoj trg in poznajo svoje kupce, imajo boljše možnosti za preživetje. Zato se bomo morali potruditi in z dobrim trženjem, kar velja tudi kot umetnost, prodajati svoje izdelke. Pri tem pa gre tudi za zavedanje, kaj izdelujemo oziroma prodajamo. Zato je najbolje preučiti naše možne kupce in ugotoviti, kaj so, kdo so in kje so. Med kupce uvrščamo večinoma vse fizične osebe, ki imajo svoje individualne zgradbe, večja gradbena podjetja in posamezne monterje stavbnega pohištva. Ob tem pa velja poudariti, da si vsi želijo boljše in kvalitetnejše bivanje v svojem domu ali v poslovnih prostorih.

4.4 Analiza konkurence

Naši največji ključni konkurenti so:

- AJM okna-vrata-senčila d. o. o., Pesnica pri Mariboru;
- PVC okna in vrata Satler s. p., Slovenske Konjice;
- INTERLES d. o. o., Lenart v Slovenskih goricah;
- MIK CELJE d. o. o., Vojnik;
- SIMER PVC d. o. o., Celje;
- VELUX SLOVENIJA d. o. o., Trzin;
- ALMONT PVC d. o. o.; Slovenska Bistrica.

4.4.1 Prednosti konkurence

Prednost konkurence je, da je zelo prepoznavna na trgu, saj deluje že dosti let in je s tem pridobila tudi že širši trg poslovanja in prodaje. Imajo tudi več izkušenj in s tem tudi tradicijo ter Lasten razvoj. Ponujajo obsežen program izdelkov.

4.4.2 Slabosti konkurence

Slabost konkurenčnih podjetij je, da imajo višje cene, saj so že dolgo na trgu in ker imajo veliko povpraševanje, je tudi čakalna doba daljša.

4.4.3 Tržni nastop konkurence

Konkurenca se vse bolj uveljavlja na raznih gradbenih sejmi, sponzorirajo različne dejavnosti, imajo urejene spletne strani, časopisne oglase, plakate ipd. Zato velja pravilo:

*»Slaba podjetja ne opazijo tekmecev,
povprečna jih posnemajo,
najboljša jih vodijo«
(Kotler, 2004, 241).*

4.5 Analiza možnosti in ovir, prednosti ter slabosti – SWOT-analiza

Analiza nam znane konkurence je bila podana že s samimi odgovori v anketi. S tem so bile ugotovljene slabosti konkurence in izpostavljene želje ter pričakovanja morebitnih naših kupcev, saj smatramo, da se bomo skupaj s konkurenco potegovali za pozornost istih kupcev.

Naše priložnosti na trgu so: • nova tržišča kot tržne niše; • kompenzacija z družbami; • rast povpraševanja; • možnost prevzema dela strank; • potrebe trga.	Naše nevarnosti na trgu so: • zadnja leta močna konkurenca na trgu; • gradbena podjetja ostajajo dolžniki, s tem se zmanjšuje denarni obtok; • dolgoročni vpliv recesije; • nezadovoljni kupci; • dvig cen materialov.
Naše prednosti pred konkurenco: • konkurenčna cena, • želja po uspehu, • mlad in pozitiven kader, • hiter dobavni rok, • prilagodljivost; • kvalitetna storitev.	Naše slabosti so: • majhnost podjetja, • nizka finančna moč, • viski stroški vzdrževanja, • neuveljavljenost na trgu, • pri pridobivanju večjih naročil, odvisnost od nosilca naročila, predvsem v smislu naročila.

Tabela 16: SWOT-analiza

Vir: Lasten

4.6 Načrt tržnih ciljev

4.6.1 Želen tržni delež

Vrsta cilja	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto
Do 5%	X	X		
Od 5–15 %			X	
Nad 15%				X

Tabela 17: Želen tržni delež

Vir: Lasten

4.6.2 Zelene oblike prodaje

Prodajo bomo vršili preko posredništva. Tako se podjetje ne bo ukvarjalo s trgovino. S 100 % posredništvom bomo imeli zagotovilo za pravočasno dobavo do uporabnika oziroma kupca. Pogodbenike bomo zalagali kar z direktno distribucijo od vrat do vrat.

4.6.3 Želene lokacije prodaje

Prodajo bi vršili v prvih letih v Sloveniji, četrto leto pa bi radi prešli na tuj trg. Tako da bi četrto leto prodali v Sloveniji 80 % na tujem trgu pa 20 %.

4.7 Cenovna politika in podjetniška kalkulacija

4.7.1 Cenovna politika

Konkurenčnost cen je eden prvih dejavnikov, ki se ga bo podjetje strogo držalo, saj je konkurenca vedno bolj močna. Nikakor pa ne sme zaradi tega pasti kakovost. Zato bo cenovna politika temeljila na pokritju stroškov, konkurenčni ceni in ustvarjanju zelenega dobička.

4.7.2 Podjetniška kalkulacija

Osnove za kalkulacijo:

- za kalkulacijo izberemo kot reprezentant okno 100 x 120 cm;
- okna zajemajo v strukturi skupne prodaje 75 % ($696.000 \times 0,75 = 522.000$);
- za okna 100 x 120 predvidevamo, da bodo v strukturi prodaje vseh oken zajemala 60 % ($522.000 \times 0,6 = 313.200$ €), kar znaša v skupni prodaji ($313.000 : 696.000$) 45 % in če delimo 313.000 s ceno iz cenika 340 €/kom, dobimo potrebno prodajo 920 komadov letno;
- strošek materiala je pri oknih udeležen z 69 % v strukturi prodajne cene.

Podjetniška kalkulacija za eno okno po takih predpostavkah je:

- strošek materiala	($313.200 \times 0,69 : 920$)	153,19 €
- strošek dela	($119.400 \times 0,45 : 920$)	58,40 €
- strošek poslovanja	($198.024 \times 0,45 : 920$)	96,86 €
- LASTNA CENA		308,45 €
- zelen dobiček	(10 %)	30,84 €
- KALKULIRANA PRODAJNA CENA		339,29 €

Komentar: Podjetniška kalkulacija kaže ob upoštevanju zgoraj navedenih osnov približek ceni, ki jo zastavljamo tudi v našem ceniku, saj je za 0,71 € nižja od naše predvidene prodajne cene.

Podjetniška kalkulacija nam je tako osnovni pokazatelj ekonomike proizvoda in temu velja v poslovni politiki posvetiti posebno pozornost.

4.7.3 Cenik osnovnih modelov oken s standardno mero

Predmet prodaje:	Cena 1 kosa:
Okno 60 x 60	232 €
Okno 80 x 100	293 €
Okno 100 x 120	340 €
Okno 120 x 120	365 €
Balkonska vrata 80 x 210	420 €
Balkonska vrata 100 x 210	450 €

Tabela 18: Cenik osnovnih modelov oken s standardno mero

Vir: Lasten

Cenik smo povzeli po ključni konkurenci podjetja AJM d. o. o., vendar bodo naša okna v primerjavi z njimi 5 % cenejša. V ceniku so nekatera standardna okna in vrata, vendar se bodo tudi izdelovala po merah, ki jih bomo dobili od kupcev, cena pa se bo prilagajala glede na velikost, kakor tudi na količino materiala, ki se bo porabil. Ne smemo pa pozabiti na stroške dela.

4.8 Tržne strategije

4.8.1 Strategija izkoriščanja možnosti in prednosti ter premagovanja ovir in slabosti

Zavedamo se, da smo novi na trgu in da je konkurenca močna, zato bomo maksimalno izkoriščali prednosti in možnosti, ki se nam ponujajo v prodornosti na trgu, z motiviranostjo ter lastnim razvojem. Udeleževali se bomo strokovnih sejmov in s tem spoznavali druge proizvajalce. V primeru dviga cen pri našem dobavitelju se bomo preusmerili na novega, cenejšega in kakovostnejšega. Izkoriščali bomo strokovne seminarje, se izobraževali z branjem strokovne literature ter se udeleževali strokovnih predavanj in delavnic. Naša ovira in s tem tudi slabost je slabo znanje tujega jezika, v našem primeru nemščine, kot jezika v sporazumevanju z dobavitelji. Da bomo to slabost odpravili, bomo nadgradili svoje znanje tujega jezika v jezikovnih tečajih.

4.8.2 Strategija pridobivanja in ohranjanja kupcev

S trudem, prizadevnostjo in korektnim odnosom želimo pridobiti zadovoljno stranko, ki bo z nami zadovoljna in bo s tem tudi širila naš ugled. Podjetje bo s pošiljanjem katalogov, anket in s sodelovanji na strokovnih sejnih pridobivalo nove kupce. Podjetje se bo trudilo z rednim ohranjanjem komunikacije (telefonski klici, pošiljanje prodajnih pisem, katalogov) in bo na koncu leta poskrbelo za različna nagrajevanja kupcev.

4.8.3 Strategija konkurenčnosti

Redno bomo spremljali razvoj konkurence, povezovali se bomo z večjimi partnerji ter se prilagajali v ceni izdelka.

4.8.4 Strategija rasti obsega trženja, razvoja trženjske kulture in poprodajne aktivnosti

Ker smo novi na trgu, bomo stalno dobro raziskovali trg in iskali nove ciljne skupine. Na trg bomo skušali prodreti preko reklam, oglaševalnih letakov, interneta, časopisa in TV-reklam. Seveda bo potreben korekten in profesionalen odnos do stranke. Zagotavljati si bomo morali povratne informacije ter ažurna odpravljanja reklamacij. Zato bomo morali vzdrževati kontakt z odjemalci tako, da bomo izvajali anketo o zadovoljstvu kupcev. Seveda bi anketo izvajali anonimno in njene rezultate spremljali enkrat mesečno.

4.9 Načrtovanje prodaje

4.9.1 Osnove za realistično napoved

Osnova za realistično napoved prodaje leži v proučevanju trga, naše predvidene kapacitete in primerjavi s konkretno konkurenco.

4.9.2 Osnove za pesimistično napoved

Za vsa gradbena podjetja je v letošnjem letu značilen upad prometa, saj se gospodarska kriza pri povpraševanju zelo čuti. Dodatna osnova za pesimistično napoved je dejstvo, da smo novi na trgu. Pesimistična napoved bi bila tudi, če bi bila kakovost naših izdelkov slaba, s čimer je povezano tudi nezadovoljstvo kupcev.

4.9.3 Osnove za optimistično napoved

Upamo na večjo kupno moč oziroma na propad konkurence ter na povečanje povpraševanja po našem izdelku. Zato bi nam optimistična napoved prišla prav, če bi nam uspelo prepričati vse zelene ciljne kupce.

4.9.4 Pogoji prodaje

S prodajo bomo sklenili dolgoročne pogodbe o nakupu oken, ki bo sklenjena za nedoločen čas, z možnostjo enomesečnega odpovednega roka. Plačilo pa bo potekalo preko transakcijskega računa, ki bo odprt za podjetje. Rok za plačilo pa bo 15 dni.

Osnove za pogoje prodaje bodo oblikovane gleda na:

- kupce, ki jih pričakujemo;
- povpraševanje po izdelku;
- zahtevnost kupcev;
- količine naročil;
- nabavne cene.

Pri realistični napovedi glede prodajo računamo, da ostane povpraševanje na začrtani ravni, ki jo predvidevamo, ob upoštevanju stroškov.

Pri pesimistični napovedi je treba upoštevati upad povpraševanja in da bi stroški poslovanja lahko prerasli prag rentabilnosti.

Želeni pogoji za optimistično napoved, kar bi bilo za podjetje najbolj ugodno, bi lahko bili povečan obseg kupcev in s tem prodaja izdelka. Prizadevali si bomo za izpolnitev vseh dolgoročnih ciljev, za zadovoljne kupce ter konkurenčno ceno.

4.9.5 Napoved prodaje

Količinska napoved prodaje:

Predmet prodaje	EM	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Okna različnih dimenzij	%	75	75	75	75
Balkonska vrata različnih dimenzij	%	25	25	25	25
SKUPAJ	%	100	100	100	100

Tabela 19: Količinska napoved prodaje

Vir: Lasten

Vrednostna napoved prodaje:

Predmet prodaje	EM	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Okna različnih dimenzij	€	522.000 €	522.000 €	548.100 €	602.925 €
Balkonska vrata različnih dimenzij	€	174.000 €	174.000 €	182.700 €	200.975 €
Skupaj realistična napoved	€	696.000 €	696.000 €	730.800 €	803.900 €
Skupaj pesimistična napoved (-20%)	€	556.800 €	556.800 €	584.640 €	643.120 €
Skupaj optimistična napoved (+20%)	€	835.200 €	835.200 €	876.960 €	964.680 €
Mesečna realistična napoved	€	58.000 €	58.000 €	60.900 €	66.990 €

Tabela 20: Vrednostna napoved prodaje

Vir: Lasten

4.10 Načrt nabave, reklame in drugih tržnih dejavnikov**4.10.1 Osnove za napoved nabave**

Napoved nabave je odvisna od povpraševanja po izdelkih na trgu, kajti dobro načrtovanje nabave je pomembno, saj si ne moremo privoščiti prevelikih zalog. Raven stroškov nabave moramo nenehno spremljati, kakor tudi njihovo kvaliteto. Pred izbiro končnih dobaviteljev je za podjetje koristno ugotoviti naslednje (Završnik, 2004, 17):

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

4.10.2 Pogoji nabave

Material bomo plačevali z dvomesečnim zamikom. Nabavljali bomo kakovostni material pri priznanih izdelovalcih. Kje bomo nabavljali, pa je odvisno od hitrosti dobave in v primeru reklamacije njene uspešne rešitve.

4.10.3 Napoved nabave

Vrednostna napoved nabave:

Predmet nabave	EM	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Steklo, okovje, profili, tesnila, lepilo, embalaža	€	480.240 €	480.240 €	504.300 €	555.000 €
Skupna vrednost nabave	€	480.240 €	480.240 €	504.300 €	555.000 €

Tabela 21: Vrednostna napoved nabave

Vir: Lasten

Ključni dobavitelji:

- REFLEX d. o. o. – za steklo;
- WINKHAUS Gmbh & Co – za okovje;
- FINSTRAL Spa – za profile;
- SAVA – SCHAFFER d. o. o. – za tesnila;
- SIKA d. o. o. – za lepilo;
- MAKOTER d. o. o. – (streč folija) za embalažo;
- PROMO – CLUB d. o. o. – za reklamo.

4.10.4 Načrt reklame

Logotip podjetja:

OKNO d. o. o.

Proizvodnja oken



Sladki Vrh 10,
2213 Sladki Vrh

Z dobro reklamo je lahko zagotovljeno tudi že dobro poslovanje. Za reklamiranje bomo prvo leto in vsa nadaljnja leta namenjali letno 2.000 €. V podjetju se zavedamo pomembnosti oglaševanja, saj bomo le-tako postali prepoznavni na trgu. Glavni cilj je, da z oglaševanjem povečamo povpraševanje po svojem izdelku in s tem tudi svojo prepoznavnost. Medijsko prepoznavnost si bomo zagotovili na način, ki je danes najbolj razširjen, in to je preko internetnih strani, revij, katalogov, letakov, časopisov.

4.10.5 Drugi tržni dejavniki

Na poslovanje podjetja lahko vplivajo razni dejavniki, kot so: ekonomski, tehnološki, zakonodajni, ne smemo pa pozabiti na ciklična ali sezonska nihanja.

- **Ekonomski:** vpliv konkurence, zmanjšanje povpraševanja, gospodarska kriza, neustrezna nabavna cena.
- **Tehnološki:** začetek proizvodnje v manjših prostorih z manj sodobno tehnologijo ter manjšimi izkušnjami.
- **Zakonodajni:** premala motivacija za začetne podjetnike s strani države, visoki davki.
- **Ciklična ali sezonska nihanja:** v zimskih časih je manjše povpraševanje po izdelkih zaradi neugodnih razmer pri montaži.

4.11 Načrt organizacije, človeških virov in stroškov dela

4.11.1 Načrt organizacije poslovanja:

Makroorganizacijska oblika

Podjetje bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). Podjetje bi imelo sedež v Sladkem Vrhu. Upravljanje podjetja bo v pristojnosti nosilca dejavnosti.

Mikroorganizacijski postopki

Za upravljanje podjetja bo v celoti pristojen direktor. Naročila od kupcev pa bomo prejeli preko fax-a elektronske službe. Nosilec dejavnosti direktor bo zraven upravljanja podjetja opravljal še naloge glede sprejema naročil, nabave materiala, marketinga ter nadzora izvajanja del.

4.12 Kadrovska projekcija

4.12.1 Načrt človeških virov

V podjetju bo naslednja kadrovska projekcija:

Delovno mesto	St. izobrazbe	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Direktor	VI.	1	1	1	1
Skupinovodja	V.	1	1	1	1
Rezalec	IV.	2	2	2	2
Monter/elektro tehnik	V.	1	1	1	1
CNC-operater	V.	1	1	1	1
Varilec	IV.	1	1	1	1
Monter	IV.	2	2	2	2
Skladiščnik	IV.	1	1	1	1
Skupaj zaposleni		10	10	10	10

Tabela 22: Kadrovska projekcija v podjetju

Vir: Lasten

4.12.2 Načrt bruto plač v €

Delovno mesto	Bruto plača/mesec	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Direktor	1.500 €	18.000 €	18.000 €	18.900 €	19.840 €
Skupinovodja	1.100 €	13.200 €	13.200 €	13.860 €	14.560 €
Monter/elektro tehnika	1.000 €	12.000 €	12.000 €	12.600 €	13.230 €
CNC-operater	1.000 €	12.000 €	12.000 €	12.600 €	13.230 €
Varilec	900 €	10.800 €	10.800 €	11.340 €	11.900 €
Rezalec / 2	900 €	21.600 €	21.600 €	22.680 €	23.810 €
Monter / 2	900 €	21.600 €	21.600 €	22.680 €	23.810 €
Skladiščnik	850 €	10.200 €	10.200 €	10.710 €	11.210 €
Skupaj plače		119.400 €	119.400 €	125.370 €	131.590 €
Prehrana 4 €/dan		10.560 €	10.560 €	10.560 €	10.560 €
Regres 700€/leto		7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €

Tabela 23: Načrt bruto plač

Vir: Lasten

4.12.3 Računovodski posli

Računovodske storitve bo vodil zunanji računovodski servis, ki bo stal mesečno okrog 300 €, vendar bo strošek odvisen od poslovanja podjetja. V primeru, da bi se po optimistični napovedi povpraševanje povečalo, bi zaposlili tajnico, ki bi prevzela računovodska in druga določena dela.

4.13 Načrt pogojev poslovanja

4.13.1 Znanje

Ker smo novi na trgu, se bomo morali nenehno izobraževati. Za zadovoljitev bomo poskrbeli na ta način, da bomo nenehno vlagali v pridobivanje znanja. Manjkajoča znanja pa vidimo predvsem glede sposobnosti vodenja podjetja, novitet v računalništvu oziroma v programski opremljeni, nove tehnologije strojev ter sestave izdelkov in podobno. Tako se bomo z zanimanjem udeleževali različnih sejmov, seminarjev, tečajev in nabavljali strokovno literaturo ter s tem pridobivali nova znanja.

4.13.2 Poslovni prostori

Poslovni prostori bodo v naši lasti (delavnica, skladišče in pisarna), zato ne bomo imeli stroškov najemnine. Nahajali se bodo na domačem naslovu. Za obnovo in nabavo strojev bomo dobili nepovratna sredstva, ki jih bomo vložili v podjetje. Obračunali pa se bodo obratovalni stroški, ki znašajo 500 €.

Sanitarije	Garderoba	Vhod	Direktor
Skupni prostori			Skupinovodja
Skladišče materiala	Proizvodnja		Skladišče gotovih izdelkov

Shema 2: Načrt podjetja

Vir: Lasten

4.13.3 Načrt opreme

Vrsta opreme	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Pisarniška oprema	600 €	X	X	1.000 €
Računalniška oprema	2.000 €	X	X	2.000 €
Tehnološka oprema	100.000 €	10.000 €	1.000 €	48.000 €
Transportna oprema	2.000 €	1.000 €	X	8.000 €
Druga oprema	500 €	500 €	500 €	1.000 €
Skupaj vrednost opreme	105.100 €	11.500 €	1.500 €	60.000 €

Tabela 24: Načrt opreme

Vir: Lasten

4.13.4 Vlaganja v naložbe

Vrsta naložbe	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Patenti, znanje	1.000 €	500 €	500 €	1.000 €
Poslovni prostor	2.000 €	X	X	2.000 €
Oprema	105.100 €	11.500 €	1.500 €	60.000 €
Skupaj finančni viri za naložbe	108.100 €	12.000 €	2.000 €	63.000 €

Tabela 25: Vlaganja v naložbe

Vir: Lasten

4.13.5 Viri za naložbe

Finančni vir	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Lastna sredstva	68.100 €	500 €	2000 €	53.000 €
Tuji nepovratni viri	40.000 €	X	X	X
Subvencije	X	11.500 €	X	10.000 €
Skupaj finančni viri za naložbe	108.100 €	12.000 €	2000 €	63.000 €

Tabela 26: Viri za naložbe

Vir: Lasten

Od Občine Šentilj dobimo nepovratna sredstva za nakup tehnološke opreme v vrednosti 40.000,00 €, saj občina skrbi za svoj razvoj. Preostanek 67.500,00 € bomo namenili iz lastnih sredstev. Drugo leto bomo subvencijo uporabili za pridobitev biološke čistilne naprave. Četrto leto pa za obnovo čistilne naprave.

4.14 Drugi načrtovani pogoji poslovanja, tveganja in ukrepi

4.14.1 Načrtovaje konkurenčne prednosti

Strateški načrt podjetja je biti najboljši, zanesljiv in prizanesljiv do strank. Predvsem bomo delali na kakovosti izdelkov in spodbujali politiko dobrega partnerskega odnosa. Kljub sedanji gospodarski krizi v gradbeništvu je v industriji izdelovanja oken potrebno vzdrževati dobro cenovno politiko. Zato se bomo morali potruditi za dodatne ugodnosti za kupce, ne da bi pri tem imeli izgubo.

4.14.2 Ukrepi za zagotavljanje celovite kakovosti

Kakovostna izdelava in zadovoljstvo kupca za nas pomenita uspeh. Seznanjanje in izobraževanje zaposlenih pa je obveza, ki si jo podjetje Okno d. o. o. nalaga in jo želi tudi dosledno izvajati, če želi konkurirati na trgu.

4.14.3 Kritična tveganja in problemi

Kritična tveganja in probleme lahko delimo na dva načina:

- problemi za celotno gospodarstvo, na katere nimamo vpliva;
- problemi pri poslovanju znotraj podjetja, na katere lahko vplivamo.

Tveganja in problemi so stalnica v vsakdanjem življenju, še posebej pa v gospodarstvu. Tako je po navadi v poslovnem svetu, kjer je še bolj kruto. Kritična tveganja so zaradi vse večje konkurence, plačilne nediscipline kupcev, prekinitve poslovanja z dobavitelji, nemotivacija zaposlenih, nenehni bolniški stalež, kar lahko privede do zamujenih dobavnih rokov in s tem posledično do izgube kupcev. Previsoki stroški lahko presegajo načrtovane in prodaja je lahko manjša od načrtovane. V tem primeru bomo morali iskati razloge v cenovni politiki in trženju. Lahko se nam tudi zgodi, da bo povpraševanje preseglo našo ponudbo in s tem našo zmogljivost, kar pa ne bi smelo predstavljati tako velikega problema kot premajhno povpraševanje.

4.14.4 Ukrepi za odpravo kritičnih tveganj

Glede na trg, v katerem bo prisotno podjetje Okno d. o. o., bo najbolje najprej imeti spoštljiv odnos do kupca oziroma stranke, kar je tudi eden od dobrih ukrepov za odpravo tveganj in problemov, ki se lahko pojavijo. Vendar pa je treba stranko sproti obveščati o vsakršni spremembi dogovora ali pogodbene situacije. Konkurenco se da premagati le s poštenim odnosom, kvalitetnimi storitvami, zanesljivostjo in pravim odnosom. Poiskati si moramo čim več dobaviteljev in s tem tudi več odjemalcev. S pravočasno izdelavo izdelkov bodo stranke zadovoljne in bodo s tem spoznale zanesljivega partnerja v poslovnem svetu. S tem lahko podjetje uspe v poslovnem svetu. Upamo, da si bo gradbeno gospodarstvo čim prej in čim bolj opomoglo. Za konec pa velja, kar je najbolj važno:

»KUPEC JE KRALJ.«

4.15 Finančni načrt

Kakor je načrt trženja pomemben za uspeh na trgu, tako je finančni načrt pomemben za uspeh v poslovanju (Šauperl, 2009, 69).

4.15.1 Osnove za finančno načrtovanje

Za osnovo pri finančnem načrtu bomo vzeli realistično napoved za izdelavo oziroma prodajo oken. Iz prikazanih napovedi stroškov nabave materiala za izdelavo oken in napovedi prodaje poslovanja želimo razbrati, ali bi ob uresničitvi realistične napovedi prodaje in ob stroških, ki jih ocenjujemo in napovedujemo, načrtovano podjetje lahko uspevalo na daljši rok.

4.15.2 Načrt stroškov poslovanja

Načrt stroškov poslovanja in finančnih odhodkov bomo prikazali z vidika spremenljivih in stalnih stroškov, finančnih odhodkov pa ne načrtujemo.

Vrsta stroška	Leto 2012	Leto 2013	Leto 2014	Leto 2015
A. SPREMENLJIVI STROŠKI				
1. Nabava materiala	480.240 €	480.240 €	504.300 €	555.000 €
2. Proizvodne storitve				
3. Spremenljivi del plač				
4. Drugi spremenljivi stroški				
SKUPAJ SPREMENLJIVI STROŠKI	480.240 €	480.240 €	504.300 €	555.000 €
B. STALNI STROŠKI				
1. Stroški plač zaposlenih	119.400 €	119.400 €	125.370 €	131.590 €
2. Davki in prispevki na plače	18.985 €	18.985 €	19.934 €	20.923 €
3. Režijske tuje storitve	2.400 €	2.400 €	2.500 €	2.800 €
4. Režijski in drobn material	2.400 €	2.400 €	2.500 €	2.700 €
5. Amortizacija	12.000 €	12.000 €	12.600 €	13.000 €
6. Energija in PTT	19.200 €	19.200 €	20.000 €	28.000 €
7. Reklama	2000 €	2000 €	2000 €	2000 €
8. Zavarovanje	2.880 €	2.880 €	2.900 €	3.000 €
9. Potni stroški	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €
10. Prehrana	10.560 €	10.560 €	10.560 €	10.560 €
11. Regres	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
SKUPAJ STALNI STROŠKI	198.024 €	198.024 €	206.760 €	223.170 €
C. FINANČNI ODHODKI				
1. Finančni odhodki za obresti				
2. Drugi finančni odhodki				
A + B + C SKUPNI STROŠKI IN ODHODKI	678.264 €	678.264 €	711.063 €	778.173 €

Tabela 27: Načrt stroškov poslovanja

Vir: Lasten

4.15.3 Izkazi poslovanja

Postavka	Leto 2012	Leto 2013	Leto2014	Leto 2015
A. PRIHODKI	696.000 €	696.000 €	730.800 €	803.900 €
1. Prihodki od prodaje	696.000 €	696.000 €	730.800 €	803.900 €
2. Prihodki od financiranja				
3. Izredni prihodki				
B. ODHODKI	678.264 €	678.264 €	711.064 €	778.173 €
1. Stroški začetnih zalog				
2. Stroški končnih zalog				
3. Stroški nakupa materiala	480.240 €	480.240 €	504.300 €	555.000 €
4. Nabavna vrednost blaga				
5. Stroški storitev	2.400 €	2.400 €	2.500 €	2.800 €
6. Amortizacija	12.000 €	12.000 €	12.600 €	13.000 €
7. Plače bruto	119.400 €	119.400 €	125.370 €	131.590 €
8. Davki in prispevki	18.985 €	18.985 €	19.934 €	20.923 €
9. Ostali stroški poslovanja	45.240 €	45.240 €	46.360 €	54.860 €
10. Odhodki od financiranja				
11. Izredni odhodki				
12. Pokritje izgube prejšnjih let				
C. DOBIČEK PRED OBDAVČENJEM	17.735 €	17.735 €	19.736€	25.727 €
D. DAVEK OD DOBIČKA	4.434 €	4.334 €	4.934 €	6.432 €
E. ČISTI DOBIČEK	13.302 €	13.302 €	14.802 €	19.995 €
F. SREDSTVA ZA REPRODUKCIJO (2.6 + 5)	25.302 €	25.302 €	27.402 €	32.305 €

Tabela 28: Izkaz poslovnega izida

Vir: Lasten

4.15.4 Kazalci uspešnosti

Kazalec	Enačba	Leto 2012	Leto 2013	Leto 2014	Leto 2015
1. <i>Gospodarnost</i>	$= \frac{\text{prihodki(1)}}{\text{odhodki(2)}}$	1,03	1,03	1,03	1,03
2. <i>Donosnost prth.</i>	$= \frac{\text{dobitek(3)}}{\text{prihodki(1)}} \times 100$	2,55	2,55	2,70	3,20

Tabela 29: Kazalci uspešnosti

Vir: Lasten

4.15.5 Prag rentabilnosti

Vrsta izračuna	Enačba	Leto 2012	Leto 2013	Leto 2014	Leto 2015
1. <i>Vrednost (v%)</i>	$= \frac{\text{stalni stroški}}{\text{priho.} - \text{sprem.str.}} \times 100$	91,78	91,78	91,29	89,66
2. <i>Prag pokritja</i> <i>stalnih str. (v%)</i>	$= \frac{\text{stalni stroški}}{\text{prihodki}} \times 100$	28,45	28,45	28,29	27,76

Tabela 30: Prag rentabilnosti

Vir: Lasten

4.15.6 Izkaz denarnega toka

Postavka	Leto 2012	Leto 2013	Leto 2014	Leto 2015
1. ZAČETNI ZNESEK GOTOVINE	68.100 €	27.735 €	52.537 €	78.439 €
2. VPLAČILA	736.000 €	707.500 €	730.800 €	813.900 €
2.1 Prejemki od prodaje	696.000 €	696.000 €	730.800 €	803.900 €
2.2 Prejemki izrednih prihodkov				
2.3 Prejemki iz financiranja				
2.4 Subvencije	40.000 €	11.500 €		10.000 €
2.5 Druga vplačila				
3. IZPLAČILA	776.365 €	682.699 €	704.898 €	845.107 €
3.1 Nakup opreme	108.100 €	12.000 €	2.000 €	63.000 €
3.2 Vlaganja v zgradbe	2.000 €			2.000 €
3.3 Nakup materiala in blaga	480.240 €	480.240 €	504.300 €	555.000 €
3.4 Plačilo kooperacije in storitev	2.400 €	2.400 €	2.500 €	2.800 €
3.5 Plače in prispevki	138.385 €	138.385 €	145.304 €	152.513 €
3.6 Stroški poslovanja	45.240 €	45.240 €	46.360 €	54.860 €
3.7 Anuitete in obresti				
3.8 Davek na dobiček		4.434 €	4.434 €	4.934 €
3.9 Druga izplačila				
4. KONČNI ZNESEK GOTOVINE	27.735 €	52.537 €	78.439 €	47.232 €

Tabela 31: Izkaz denarnega toka

Vir: Lasten

4.15.7 Izkaz stanja

Postavka	Leto 2012	Leto 2013	Leto 2014	Leto 2015
PREMOŽENJE (aktiva)				
A. STALNO PREMOŽENJE	106.100 €	118.100 €	120.100 €	181.100 €
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva (patenti, licence, zagonski stroški)	1.000 €	1.500 €	2.000 €	3.000 €
2. Opredmetena osnovna sredstva (zemljišče, zgradbe, stroji, oprema)	105.100 €	116.600 €	118.100 €	178.100 €
3. Dolgoročne finančne naložbe (delnice, obveznice)				
B. GIBLJIVO PREMOŽENJE	6.800 €	20.503 €	21.503 €	23.802 €
1. Zaloge (materiala, proizvodov blaga)	1.500 €	2.500 €	3.000 €	3.000 €
2. Dolgoročne terjatve (dana posojila)	4.300 €	6.400 €	7.400 €	8.000 €
3. Kratkoročne terjatve (kupci)				
4. Kratkoročne finančne naložbe				
5. Denar in vrednostni papirji	1.000 €	11.603 €	11.103 €	12.802 €
6. Aktivne časovne razmejitve				
C. SKUPAJ PREMOŽENJE	112.900 €	138.603 €	141.603 €	204.902 €
D. ZUNAJ BILANČNO PREMOŽENJE (LEASING)				
VIRI PREMOŽENJA (pasiva)				
A. TRAJNI VIRI PREMOŽENJA	106.100 €	129.703 €	131.203 €	193.902 €
1. Osnovni kapital	106.100 €	116.600 €	118.100 €	178.100 €
2. Revalorizacijske rezerve				
3. Nerazporejeni dobiček		13.103 €	13.103 €	15.802 €
B. DOLGOROČNE				

REZERVACIJE				
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (dolgoročni krediti)				
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI (dobavitelji, predujmi, kratkoročni krediti)				
E. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	6.800 €	8.900 €	10.400 €	11.000 €
F. SKUPAJ VIRI PREMOŽENJA	112.900 €	138.603 €	141.603 €	204.902 €
G. ZUNAJBILANČNI VIRI PREMOŽENJA				

Tabela 32: Izkaz stanja

Vir: Lasten

4.15.8 Komentar k finančnemu načrtu

V izračunu za poslovanje podjetja nam finančne predpostavke izkazujejo, da bi podjetje poslovalo pozitivno in vsako leto enako. V četrtem letu bi bilo večje, vendar se mora podjetje za uspešno poslovanje tudi posodabljeni.

Gospodarnost nam pokaže razmerje med prihodki in odhodki. V našem primeru je kazalec gospodarnosti večji od 1 in je v prvem letu 1,03, kar pomeni, da je 3 % več prihodkov kot odhodkov. To nam pove, da bo podjetje poslovalo z dobičkom. V drugem letu je kazalec gospodarnosti tudi 1,03, saj nismo planirali nič večje proizvodnje. V tretjem letu predvidevamo za približno 5 % večjo proizvodnjo in je kazalec gospodarnosti tudi 1,03. Isti je ostal zaradi povišanja plač. V četrtem letu je kazalec gospodarnosti 1,03, pri tako predvideni 10 % višji proizvodnji, vendar zaradi vlaganja v proizvodnjo in povišanja plač ostane isti kot prejšnja leta.

Poslovni izid ali izkaz uspeha nam pokaže poslovanje podjetja v določenem obdobju. Pri tem vidimo, ali bomo poslovali uspešno ali neuspešno. Prikaže nam razliko med prihodki in odhodki. V našem primeru bi podjetje poslovalo pozitivno vsa štiri leta. V prvem letu znaša

dobiček 13.300 €, v drugem letu se poveča za isto vsoto 13.300 €, v tretjem letu se poveča dobiček za 12 % v primerjavi z prejšnjim letom in imamo 14.800 € dobička, v četrtem letu pa se nam poveča za 30 % v primerjavi s prejšnjim letom in se nam poveča na 19.300 €, kakor je razvidno v tabeli 28.

Donosnost nam kaže, koliko dobička bi ustvarili za naslednja štiri leta. Prvo in drugo leto bi imeli več prihodkov za 2,55 %, tretje leto za 2,70 % in četrto leto 3,20 %, kar nam predstavlja primerno donosnost. Razvidno je v tabeli 29.

Prag rentabilnosti je v prvem letu, ko se stroški izenačijo s prihodki, dosežen pri 91,78 % realizaciji načrtovane prodaje. Drugo leto je isto 91,78 %, tretje leto je 91,29 % in četrto leto pri 89,66 % realizaciji načrtovane prodaje, kakor je razvidno v tabeli 30.

Izkaz denarnega toka je dejanski zapis v denarju, ki bo na voljo v določenem trenutku. V denarnem toku vidimo pritoke za vsako posamezno leto in tudi izdatke za vsako leto posebej. Pri tem vidimo sposobnost podjetja in tudi koliko denarnih sredstev se prenaša iz leto v leto. V našem primeru bo podjetje likvidno. To nam prikazuje tabela 31.

Izkaz stanja nam prikazuje uravnovešenost sredstev in virov sredstev. Pri tem vidimo, da je glavnina sredstev v opredmetenih osnovnih sredstvih, med viri pa je glavnina v osnovnem kapitalu, ki ga predstavljajo lastna sredstva, vložena v opremo. Takšen izkaz stanja je za podjetje ugoden, kar je za podjetje pomembno. To nam prikazuje tabela 32.

Zato v poslovnem načrtu, ki ga predstavljamo, ugotavljamo, da je z uporabo realistične napovedi prodaje ob spremenljivih in stalnih stroških, ki pri tem nastajajo, možno pozitivno poslovati. Pri tem pa se ob pokritju vseh stroškov poslovanja ustvarja še nekaj dobička, ki je skupaj z amortizacijo, kot sredstvom za razširjeno reprodukcijo, osnova za nadaljnja vlaganja v podjetje.

5 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu je avtor izrazil željo po pridobitvi višješolske izobrazbe. S pridnim delom in marljivim ter vztrajnim učenjem je avtor naposled dosegel svoj cilj. Zamisel o temi diplomskega dela se je porodila pri predmetu podjetništvo, čeprav v tovrstnem poslu ni dejaven. Delo je nek velik izziv, kako bi kot podjetnik uspel in kaj vse je treba narediti, da lahko sploh uspeš.

Zato smo v diplomskem delu uporabili tržno raziskovanje z anketno metodo ter analizirali in s poslovnim načrtom preizkusili svojo idejo namišljenega podjetja Okno d. o. o. Pri tem smo opredelili cilje poslovanja, ki jih želimo v štirih letih uresničiti. Napovedi, kalkulacije, izračuni in analize so pokazale, da je lahko poslovna ideja izvedljiva in tem smo dokazali za novo poslovno priložnost. Vendar se lahko v resničnem svetu tudi kaj zalomi, ampak pri tem ne smemo biti pesimistični.

Pogoj za doseganje ciljev pa ni samo ideja, ampak je potrebno sodelovanje in maksimalno angažiranje vseh zaposlenih v podjetju. S tem pa lahko podjetje s kvalitetnim delom postane eno izmed vodilnih na trgu in prepoznavna znamka, tako doma kakor v tujini. Zato bi bilo podjetje Okno d. o. o. podjetje prihodnosti.

Naj velja moto še za naš poslovni načrt:

Z dobro kakovostjo je lahko tudi ceneje, prepričajte se!

6 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Kotler, P.: *Management trženja*, GV Založba, Ljubljana, 2004.
2. Potočnik, V.: *Trženje storitev*. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000.
3. Šauperl, F.: *Podjetništvo*, Academia, Maribor, 2009.
4. Završnik, B.: *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*, GV Izobraževanje, Ljubljana, 2004.

VIRI

5. Strokovna literatura podjetja AJM
6. Brezpapirna tehnologija – uvajanje črtne kode, AJM.
7. Lastni vir, literatura iz ogleda proizvodnje podjetja AJM.

INTERNETNI VIRI

8. <http://www.ajm.si>. 16.01.2011.
9. <http://FreeOnlineSurveys.com>. 27.12.2010.
10. <http://www.slonep.net>. 27.12.2010.
11. <http://revijakapital.nepremečnine.com>. 29.08.2010.

7 PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU KUPCEV S PONUDBO OKEN NA SLOVENSKEM TRGU

Moje ime je Klemen Tišler. Ob delu študiram na Višji strokovni šoli Academia v Mariboru. V okviru svoje diplomske naloge, pri kateri delam poslovni načrt za načrtovano podjetje, želim izvedeti čim več o zadovoljstvu kupcev s ponudbo oken in tudi graditeljev stanovanj ali drugih objektov. Tako želim dobiti vpogled v stanje na trgu, informacijo o tem, kolikšno je povpraševanje in kolikšna je poraba oken pri graditeljih, ter izvedeti, ali ste pripravljeni izbrati našo ponudbo oken pri načrtovanem podjetju Okno d. o. o. na slovenskem trgu. Zato vas prosim, da mi s svojimi odgovori pomagate izvesti analizo za raziskavo trga, ki jo potrebujem pri tej nalogi.

Pri vprašanjih od 1 do 5 vas prosim, da vstavite križec v polje pred ustreznim odgovorom.

1. Koliko stara okna imate v svojem domu?

☐	A	1–5 let.
☐	B	5–10 let.
☐	C	Več kot 10 let.

2. Ali imate potrebo po menjavi oken v svojem domu?

☐	A	Da
☐	B	Ne.
☐	C	Razmišljam o tem.

3. Kaj vam pomeni kakovost izdelka glede na ceno?

☐	A	Kupujem izdelke visoke kakovosti in visoke cene.
☐	B	Kupujem izdelke srednje kakovosti in ugodne cene.
☐	C	Kupujem izdelke nizkega cenovnega razreda.

4. Za katere ponudnike bi se najraje odločili ?

	A	Slovenske ponudnike oken.
	B	Tuje ponudnike oken.

5. Ali ste v preteklem času obiskali kakšno podjetje?

	DA	Prosim, vpišite katero:
	NE	

Pri vprašanjih od 6 do 10 odgovorijo samo graditelji stanovanj ali drugih objektov. Vstavite križec v polje pred ustreznim odgovorom.

6. Ali ste pripravljeni vzeti našo ponudbo oken?

	Da.
	Ne.

7. Koliko letno kot graditelj vgradite PVC-oken?

Prosim, vpišite koliko:	
-------------------------	--

8. Koliko oken boste potrebovali za naslednja 4 leta?

	Manj kot 50.
	50–100.
	100–500.
	500–1000.
	Več kot 1000.

9. Kdaj v naslednjih 4 letih bi potrebovali okna?

	1. leto
	2. leto
	3. leto
	4. leto

10. Koliko sredstev na mesec ste pri našem podjetju pripravljene nameniti za nova okna?

	Manj kot 5000 €.
	5000–10.000 €.
	10.000–20.000 €.
	Več kot 20.000 €.

Pri vprašanjih od 11 do 14 vas prosim, da vstavite križec pod ustrezno številko za vprašanje.

1 – nezadovoljivo, 2 – zadovoljivo, 3 – dobro, 4 – zelo dobro, 5 – odlično

11. Kakšna je vaša ocena oglaševanj slovenskih proizvajalcev oken?

1	2	3	4	5

12. Kako ste zadovoljni s predstavitvijo novih izdelkov ponudnikov oken?

1	2	3	4	5

13. Kako ste zadovoljni s kakovostjo slovenskih ponudnikov oken?

1	2	3	4	5

14. Kako ste v primeru reklamacije zadovoljni s postopkom reševanja le-te?

1	2	3	4	5

NAJLEPŠA HVALA ZA SODELOVANJE!

Kraj in datum: _____