

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSLOVNI NAČRT PODJETJA SAJE, d. o. o.

Ljubljana, junij 2004

MIHA SAJE

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE	2
1.1 PANOGA DEJAVNOSTI	2
1.2 PODJETJE.....	3
1.3 PROIZVODI OZIROMA STORITVE	4
1.4 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI.....	7
2 TRŽNE RAZISKAVE IN ANALIZA	8
2.1 KUPCI (ODJEMALCI)	8
2.2 OBSEG TRGA IN TRENDI	9
2.3 KONKURENCA	10
2.4 SPROTNO OCENJEVANJE TRGA	13
3 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA.....	14
3.1 KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA.....	14
3.2 DONOSNOST IN DOBIČEK	15
3.3 FIKSNI, VARIABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI	15
3.4 UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA	16
4 NAČRT TRŽENJA	16
4.1 CELOTNA TRŽNA STRATEGIJA.....	16
4.2 PRODAJNA STRATEGIJA IN CENOVNA POLITIKA	19
4.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE	21
4.4 PRODAJNE POTI	22
5 NAČRT, DIZAJN IN RAZVOJ	23
5.1 STATUS RAZVOJA IN BODOČE NALOGE	23
5.2 KRITIČNA RAZVOJNA VPRAŠANJA	24
5.3 IZBOLJŠAVE PROIZVODA IN NOVI PROIZVODI	24
5.4 SREDSTVA, NAMENJENA RAZVOJU	25
5.5 INDUSTRIJSKA LASTNINA	25
6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	25
6.1 GEOGRAFSKA LOKACIJA	25
6.2 POSLOVNI PROSTORI	26
6.3 OPERATIVNI CIKLUS	26
6.4 PRAVNE ZAHTEVE DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA	27
7 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI.....	27
7.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	27
7.2 KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE.....	30

7.3 POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU	30
7.4 UPRAVNI ODBOR.....	31
7.5 DRUGI LASTNIKI IN INVESTITORJI, NJIHOVE PRAVICE IN OMEJITVE	31
7.6 PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE.....	31
8 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN.....	32
8.1 KLJUČNE AKTIVNOSTI V PRVEM POSLOVNEM LETU	32
8.2 TERMINSKI NAČRT	33
9 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI	33
9.1 MAKRO RAVEN.....	33
9.2 RAVEN PODJETJA.....	34
9.3 SIMULIRANA POSLOVNA TVEGANJA	35
10 FINANČNI NAČRT	35
10.1 PREDRAČUN IZKAZA USPEHA	35
10.2 PREDRAČUN BILANCE STANJA	37
10.3 PREDRAČUN IZKAZA FINANČNIH TOKOV	38
10.4 DAVČNI STATUS.....	38
10.5 KONTROLA STROŠKOV	38
10.6 KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVANJA	38
SKLEP.....	40
LITERATURA	41
VIRI.....	41
PRILOGE	

UVOD

V Sloveniji skoraj da ne najdemo pravne osebe, ki s poslovnim darilom ne bi izkazala zadovoljstva in dobrega poslovnega sodelovanja s poslovnim partnerjem (poslovno ali promocijsko darilo). Vse vrste poslovnih daril je treba šteti kot eno od orodij marketinga, ožje tržnega komuniciranja in pospeševanje prodaje. Darilo je vedno splet dveh stvari: je medij in je sporočilo hkrati, to je njegova osnovna in bistvena značilnost. Medij zato, ker je nanj mogoče vtisniti znak dajalca ali pa z njim le spominjati na njega. Obdarovani ga velikokrat nosi s seboj in živi z njim, zato je kot medij tudi tako poseben. To, da koga obdarujemo, pa pomeni tudi, da mu želimo nekaj povedati, torej je darilo tudi sporočilo. Vsekakor je orodje marketinga, ne glede na to, kako ga kdo uporablja in kako ga smatrajo v podjetjih (Kline, 1997, - internet: www.delo.si).

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se bo poslovanje na trgu poslovnih in promocijskih daril spremenilo. Z ukinitvijo uvoznih dajatev in davkov se bodo velika slovenska podjetja obrnila neposredno na velike Evropske uvoznike in kupovala pri njih. To bo podjetja, ki so bila specializirana za prodajo velikim podjetjem, prizadelo, hkrati pa ponudilo konkurenčno prednost manjšim podjetjem, ki so poslovala z majhimi kupci poslovnih in promocijskih daril.

Namen diplomskega dela je predstaviti poslovni načrt podjetja SAJE, d. o. o. in s tem ponuditi nadaljne smernice razvoja podjetja v prihodnosti. Cilj je prikazati načine in novosti za doseganje boljšega poslovanja podjetja, utrditev v panogi in s tem pohod na sam vrh na trgu prodaje poslovnih in promocijskih daril.

Diplomsko delo je sestavljeno v obliki poslovnega načrta pri predmetu Osnove podjetništva. Celotna naloga v sebi nosi večino praktičnega dela, saj je narejena na primeru že obstoječega podjetja. Naloga vsebuje povzetek poslovnega načrta, panogo dejavnosti, s katero se ukvarja, raziskave trga in način trženja, razvoj podjetja, storitveni načrt, kadre, terminski plan, tveganja in finančni načrt. Poudarek diplomske naloge je opisati delovanje podjetja do sedaj, predvsem pa osredotočiti se na prihodnost, ki podjetje še čaka.

Diplomsko delo želi pomagati obstoječemu podjetju pri nadaljnjem razvoju in uspešnem poslovanju.

1 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

Ljudje lahko svoje premoženje uporabimo za različne namene. Že dolgo nazaj je dozorela miselnost, da je treba premoženje ne samo hraniti, temveč tudi primerno oplemenititi. Iz tega razloga je nastala potreba po organiziranju določenih gospodarskih podjetij. Velika večina vseh organiziranih dejavnosti je pogosto nastala znotraj družinskih krogov, ki so razvijali svojo dejavnost. Ti so lahko na podlagi svobodne gospodarske pobude izbirali med svojimi podjetniškimi idejami. Ker so se pojavili družinski posli, je bilo nujno poiskati še primerne pravnoorganizacijske oblike poslovanja. Z organiziranjem gospodarskega poslovanja naj bi dosegli večje premoženje družine ter hkrati preprečili njen propad zaradi slabe podjetniške izbire (Jovanovič, 2002, str. 322).

1.1 PANOGA DEJAVNOSTI

Podjetje je registrirano za več vrst dejavnosti, zato ne bi našteval vseh. Standardna klasifikacija dejavnosti, po SKD 2002, s katero se ukvarja podjetje, je podrazred 51.900 z nazivom »Druga trgovina na debelo«. Primarna dejavnost, s katero se podjetje dejansko ukvarja, je kataloška prodaja promocijskih in poslovnih daril pravnim osebam.

Trgovina na debelo je nastala kot rezultat delitve dela v procesu posredovanja izdelkov. Iz vzporedne dejavnosti samih proizvajalcev je prerasla v glavno dejavnost trgovcev. Temeljna funkcija je posredovanje izdelkov med proizvajalci in trgovci na drobno oziroma velikimi porabniki. Poleg te funkcije pa opravlja še dodatne, kot so skladiščenje, sortiranje, pakiranje, prevoz ... (Potočnik, 2001, str. 46).

Rad bi omenil, da je razmere v panogi težje določiti, saj so podjetja, ki se realno ukvarjajo z isto dejavnostjo, klasificirana pod drugimi standardnimi klasifikaciji dejavnosti. Na primer podjetje, ki nam je neposredna konkurenca, je klasificirano pod drugačno dejavnost kot ostali konkurentje. Podjetja, ki so klasificirana z isto dejavnostjo kot mi, pa sploh ni nujno, da so naši konkurentje v smislu opravljanja primarne dejavnosti.

Na podlagi dolgoletnih izkušenj poslovanja podjetja v panogi in s pomočjo letnih publikacij (PIRS, iBon, Kompas) sem ugotovil, da v panogi obstaja precejšna konkurenca (preko 350 podjetij). Trg poslovnih in reklamnih daril je tako rekoč nujno potreben za večino podjetij, ki poslujejo v dandanašnjem času, saj podjetja na takšen ali drugačen način pokažejo dobre medsebojne poslovne odnose. Zato vidim razloge za vstop novih konkurentov in še večje zasičenje trga na tem področju. Za privlačnost panoge lahko rečem, da je enaka dobičkonosnosti panoge. Vstop novih konkurentov v panogo ni težak, saj ni posebnih ovir za vstop. Panoga ima že tako ali tako veliko konkurenco in je prenasočena, zato vanjo vstopa in izstopa veliko število podjetij. Nevarnost za zamenjavo proizvodov oz. storitev je zanemarljiva, saj podjetja v svojem asortimanu prodajajo veliko število različnih artiklov, tako da je tveganje zelo razpršeno. Subjekti v panogi so domači in tuji dobavitelji, domači in

tuji proizvajalci, konkurentje, kupci ... Pogajalska moč kupcev v panogi je odvisna od vrste dejavnikov, in sicer od tega na koliko časa kupec naroča, vrednost naročila ... Večja je pogostost in vrednost naročila, večjo moč ima kupec. Pogajalska moč dobaviteljev pa je odvisna od novitet v prodajnem programu, saj naj bi v panogi veljalo, da se mora ponujati vedno več novih in zanimivih artiklov. To pa je tudi trend v panogi. Ljudi se mora presenečati z novimi in uporabnimi stvarmi, saj se je populacija v dandanjem času hitro naveličana določenih stvari. Na Daljnem vzhodu obstaja močna panoga razvijanja in inoviranja novih produktov, namenjenih promocijskim in poslovnim darilom. Moč pa je odvisna tudi od dobavnih rokov, plačilnih pogojev, količine naročila ... V panogi obstaja približno 350 podjetij, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo. Med seboj si konkurirajo s hitrostjo dobave, zanesljivostjo, ceno ... Vse skupaj z dobrim imenom. Panoga je tudi zelo odvisna od sezonskih nihanj, saj je prodaja poslovnih daril največja od septembra do decembra, to je v obdobju obdarovanja med ljudmi in seveda podjetji. To pa ne velja za promocijska darila, ki se prodajajo čez celo leto. Podjetje se bo v bodoče posvetilo prav prodaji promocijskih daril (kjer je trg še večji kot pri poslovnih darilih) in s tem povečevalo svoje poslovne izide. Z odpiranjem trgovin z luksuznimi darili bo moralo podjetje še spremeniti klasifikacijo dejavnosti, in sicer v trgovino na drobno.

1.2 PODJETJE

Trgovsko podjetje SAJE, d. o. o., Trzin je družba z omejeno odgovornostjo. To je kapitalska družba, katere osnovni kapital mora znašati vsaj 2.100.000 SIT. Osnovni vložek je lahko zagotovljen v denarju ali kot stvarni vložek, vendar mora biti vsaj tretjina osnovnega vložka v denarju. Pred vpisom v register mora vsak od družbenikov vplačati vsaj eno četrtino zneska osnovnega kapitala. Družba z omejeno odgovornostjo se ustanovi z družbeno pogodbo, ki mora biti sklenjena v obliki notarskega zapisa in jo podpišejo vsi družbeniki. Obvezne sestavine zakon taksativno našteva. To so podatki o družbenikih, firma, sedež, dejavnost, čas delovanja družbe in morebitne obveznosti družbenikov do družbe in nasprotno.

Podjetje SAJE, d. o. o., Trzin se je razvilo oziroma je nastalo iz podjetja HACH, d. o. o., Trzin. HACH, d. o. o., z mešano družbo je bilo ustanovljeno na podlagi sodelovanja med Nemčijo in takratno Jugoslavijo preko podjetja HACH GmbH iz Gross Bieberau-a, dne 6. 9. 1990. HACH, d. o. o., je bil ustanovljen za trg celotne Jugoslavije. Zaradi nastalih razmer v Jugoslaviji, oziroma z razpadom Jugoslavije, so se delni lastniki HACH, d. o. o., »ustrašili« razpada trga in nastale situacije, zato so sredi leta 1992 prekinili sodelovanje in 9. 6. 1992 začeli s postopkom likvidacije. Že pred likvidacijo, tj. 23. 3. 1992, je bilo ustanovljeno podjetje SAJE, trgovsko podjetje, d. o. o., Trzin. Podjetje je nadaljevalo z isto dejavnostjo, le da je bilo 100 % lastniško. Pozitivna stran prekinitve sodelovanja je bila ta, da je HACH GmbH pustil na razpolago poslovne prostore, zaloge, know-how ... Sedaj je podjetje locirano v IOC Trzin, Borovec 33, 1236 Trzin. Ustanovni kapital podjetja znaša 23.000.000 SIT in je 100% lastniški vir ustanovitelja podjetja. Ustanovitelj podjetja je ena oseba in je hkrati lastnik

in direktor. Podjetje v bližnji prihodnosti ne namerava spreminjati pravno organizacijske oblike, tako da bo ostalo d. o. o.

1.3 PROIZVODI OZIROMA STORITVE

Podjetje SAJE, d. o. o. ni proizvodno podjetje in se ukvarja s storitveno dejavnostjo. Dejavnosti s katerimi se podjetje ukvarja so:

- trgovina na debelo s tekstilom;
- trgovina na debelo z oblačili in obutvijo;
- trgovina na debelo z drugimi izdelki široke porabe;
- druga trgovina na debelo;
- trgovina na drobno s športno opremo;
- trgovina na drobno z urami, nakitom, bižuterijo.

Podjetja med seboj sodelujejo na različne načine in s tem ustvarjajo dobre ali slabe poslovne odnose. V primeru dobrih odnosov se podjetja »potrudijo« za svoje poslovne partnerje in jim ob priložnostih, kot so konec poslovnega leta (božič, novo leto) in drugi prazniki, podarijo najrazličnejša poslovna darila. Nekatera podjetja pa imajo čez celotno leto različne »akcije«, kot so pospeševanje prodaje, nagradne igre, žrebanja ... Zato potrebujejo večje število praktičnih daril. V tem trenutku nastopi podjetje SAJE, d. o. o., ki ponuja več kot 3.000 različnih promocijskih in poslovnih daril preko kataloga. Rad bi omenil razliko med različnimi darili, saj podjetja ne kupujejo enih ali drugih iz istih razlogov.

Poslovna darila so darila, ki jih podjetje podari svojim poslovnim partnerjem kot znamenje poslovne pozornosti, dobrodošlice ali zahvale za uspešno poslovno sodelovanje. So del medsebojne poslovne komunikacije in dobrih poslovnih odnosov. Poslovna darila so aktualna vse leto, glavna sezona pa je proti koncu leta, ko darila predstavljajo simbolično pozornost, s katero se želi podjetje zahvaliti svojim poslovnim partnerjem za uspešno poslovno sodelovanje v iztekajočem se letu in nakazano upanje za ohranitev in poglobitev dobrih poslovnih odnosov.

Promocijska darila so darila, ki sodijo v nižji cenovni razred. Podjetje jih množično podarja potrošnikom in tudi poslovnim partnerjem. Ta darila imajo vedno natisnjen logotip in/ali slogan. Uporabljajo se za najširšo predstavitev podjetja, blagovne znamke ali konkretnega izdelka ciljnemu segmentu potrošnikov, in za pridobivanje njihove naklonjenosti.

Protokolarna darila so darila (Bogataj, 1994, str 22), ki so del najrazličnejših protokolov (državni, mestni, cerkveni, poslovni, diplomatski ...). Ta darila imajo v ustaljeni protokolarni praksi obiskov visokih gostov pomembno vlogo, saj gre za skoraj ritualni obred izmenjave daril, ki morajo s svojimi značilnostmi predstavljati deželo darovalca. Darilo mora biti prvovrstno: kvalitetno in reprezentativno, pri čemer denarna vrednost darila ni v ospredju.

Darilo se izbere glede na pomen dogodka in funkcijo prejemnika darila. Načeloma mora biti darilo slovenski izdelek. Ponavadi se izbere izdelek iz naše kulturne dediščine ali pa delo naših umetnikov in oblikovalcev.

Samo poslovanje podjetja temelji na prodaji poslovnih in promocijskih daril. S protokolarnimi darili se podjetje ne ukvarja. Podjetje preko tujih in domačih dobaviteljev ter preko tujih in domačih proizvajalcev uvaža oziroma dobavlja najrazličnejša darila, ki jih ponuja potencialnim kupcem.

Ponudbo daril sestavljajo:

- elektronika (ure, budilke, kalkulatorji ...);
- vžigalniki in pisala;
- galanterija (etuii za ključe, denarnice, adresarji, obeski ...);
- torbe;
- orodje in svetila (odpiralci, noži, orodja, kuhinjski in vrtni pripomočki ...);
- kaj za dom in prosti čas (daljnogledi, štoparice, termoposode, šivalni seti, igre ...);
- oblačila in kape (kratki/dolgi rokavi, oblačila za dež ...);
- pliš in igrače (živali, avtomobilčki, domino ...);
- dežniki;
- dodatna ponudba (koledarji, artikli priznanih blagovnih znamk: Mag-lite, Victorinox, Parker ...).

Darila služijo najrazličnejšim namenom torej od vsakdanje uporabe (pisala, denarnice ...) do priložnostne uporabe (večnamensko orodje). Trg poslovnih in promocijskih daril je v svetu prisoten že nekaj časa, v Sloveniji pa se je trg začel ustvarjati z razpadom Jugoslavije. Trenutno je konkurenca v svetu, Evropi in Sloveniji zelo velika. Pomemben faktor pri poslovnih in promocijskih darilih so novitete. Vsako leto trg zahteva nova darila, ki so privlačnejša, še bolj simpatična, uporabnejša, enostavnejša ... Zato podjetja, ki se ne izpopolnjujejo na tem področju, kmalu izpadejo »iz igre«. Zato so lahko v ponudbi podjetja popolne novosti na področju daril, ali pa ponudbo sestavljajo darila, ki so si že nekaj časa podobni in se v osnovi ne spreminjajo veliko (denarnice, dežniki, oblačila ...).

Podjetje v svojem asortimanu ponuja izdelke široke potrošnje (dežniki, pisala ...) in tudi izdelke luksuzne narave, razne dizajnerske artikle in podobno.

Tabela 1: Odstotek celotne prodaje posameznih skupin daril po letih

		<i>v % izražen delež celotne prodaje</i>					
Zap. št.	Ime skupine	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1	Akustika	0,9 %	1,2 %	0,9 %	1,3 %	0,4 %	4,0 %
2	Aparati	1,7 %	2,2 %	0,8 %	0,1 %	0,4 %	1,1 %
3	Dežniki	8,0 %	17,2 %	8,5 %	13,0 %	15,5 %	12,2 %
4	Galanterija	11,5 %	5,0 %	9,0 %	7,0 %	4,4 %	5,2 %
5	Igrače-ostalo	4,1 %	3,6 %	3,3 %	4,2 %	1,7 %	2,5 %
6	Igrače-pliš	5,9 %	3,5 %	3,9 %	2,6 %	4,0 %	1,7 %
7	Kalkulatorji	5,2 %	5,5 %	4,8 %	4,3 %	8,5 %	7,2 %
8	Kape-pokrivala	3,3 %	2,5 %	1,2 %	2,1 %	1,0 %	0,9 %
9	Obalčila	3,1 %	6,1 %	6,2 %	4,9 %	16,9 %	7,0 %
10	Oprema	1,8 %	0,8 %	3,2 %	1,4 %	1,8 %	4,6 %
11	Orodje	2,8 %	2,9 %	2,5 %	2,3 %	3,6 %	6,4 %
12	Ostalo	10,9 %	6,7 %	14,5 %	9,6 %	8,7 %	10,4 %
13	Pisala	5,6 %	10,1 %	10,0 %	8,2 %	7,2 %	7,7 %
14	Planerji-koledarji	0,2 %	0,5 %	0,0 %	0,4 %	0,3 %	1,8 %
15	Posebna promocija	17,7 %	14,1 %	4,1 %	3,2 %	0,2 %	1,5 %
16	Svetila	3,2 %	1,7 %	1,6 %	3,2 %	1,4 %	1,0 %
17	Torbe-kovčki	7,7 %	9,6 %	8,9 %	9,6 %	7,9 %	10,6 %
18	Ure	3,7 %	4,6 %	13,6 %	21,1 %	14,6 %	11,3 %
19	Vžigalniki	2,7 %	2,1 %	3,1 %	1,4 %	1,4 %	3,0 %
	SKUPAJ	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Vir: Letna poročila poslovanja podjetja SAJE, d. o. o., 1998 – 2003.

V tabeli vidimo, da v preteklih sezonah poslovanja podjetja ni neke vodilne skupine izdelkov, ki bi prevladovala v deležu prodaje. Površno lahko vidimo, da neka skupina daril malo pripomore k celotni prodaji (akustika, aparati, oprema, planerji ...), druge skupine več, vendar ne moremo reči, da so nosilci prodaje (dežniki, galanterija, torbe ...). Skoraj vsako leto je vodilna prodajna skupina nepredvidljiva, kar pomeni, da se v podjetju ne splača specializirati na določeno skupino daril, saj so vsako leto zahteve trga drugačne. Zato se ne ve, kaj se bo prodajalo in kaj bo trg zahteval. Na podlagi tega podatka bomo v podjetju še naprej uveljavljali veliko število različnih artiklov in darilnih skupin. Vsako leto se povečuje širina prodajnega programa, kakor tudi število dobaviteljev, kar nam omogoča pestrost ponudbe in veliko zanimivost za potencialne in stalne kupce. To je tudi konkurenčna prednost podjetja, ki sicer zvišuje stroške, vendar pa hkrati povečuje tržni delež podjetja. Kupcu je lažje vse nabaviti na enem mestu kot pa vsako skupino daril drugje, kar mu povečuje stroške.

V prihodnosti namerava podjetje širiti svoj prodajni program in čez nekaj let ponuditi trgu tudi visoko kakovostne in luksuzne izdelke, ki so za poslovanje podjetja zelo zanimivi.

Poleg same prodaje daril nudi podjetje tudi tisk reklamnih sporočil in naslovov podjetij na različne artikle. Poleg tiska nudi tudi vezenje na darila iz tekstila in graviranje na darila iz kovinskih materialov.

1.4 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI

Lastnik, in hkrati direktor podjetja, je že leta 1986 videl in prelistal katalog poslovnih in promocijskih daril nekega nemškega podjetja. Takrat se mu je tudi porodila misel storiti nekaj podobnega za jugoslovansko tržišče. V obdobju naslednjih nekaj let je preučeval možnosti in priložnosti za vstop na trg kataloške prodaje poslovnih in promocijskih daril. Leta 1990 je največje podjetje poslovnih in promocijskih daril v Evropi, HACH GmbH, ravno ustanavljalo podružnico oziroma podjetje za tržišče Jugoslavije. Splet okoliščin je botroval začetkom pogajanj med podjetjem HACH GmbH in sedanjim direktorjem podjetja SAJE, d. o. o. Tako je leta 1990 nastalo podjetje HACH, d. o. o., ki je delovalo pod taktiriko nemškega podjetja. HACH GmbH je na podlagi dolgoletnih izkušenj predal vse dobavitelje, know-how, cenovno politiko idr. podjetju v Sloveniji. Tako so pravo strategijo in politiko postavili že Nemci z velikimi izkušnjami. Na področju takratne Jugoslavije je v tistem času obstajalo le eno podjetje, ki se je ukvarjalo s kataloško prodajo promocijskih in poslovnih daril, in sicer podjetje Jugoreklam. Jugoreklam z visokimi cenami, brez prave organizacije in tržne strategije ni bilo konkurenčno tržno usmerjenemu podjetju iz Nemčije. HACH, d. o. o. je imel mnogo večji izbor artiklov, cenovno veliko ugodnejši, boljšo organizacijo,... Kar se tiče soodločanja, podjetje HACH, d. o. o., ni imelo veliko moči, tako da so tudi cenovno politiko določili Nemci, in sicer vsi artikli so imeli približno 100% maržo na nabavno ceno, ne glede na vrsto artikla, količino prodaje ...

S propadom Jugoslavije je nato nastalo podjetje SAJE, d. o. o., ki je prevzelo kupce, cene, dobavitelje idr. od podjetja HACH, d. o. o., zato se tudi politika ni kaj dosti spreminjala. Konkurenca je na novem tržišču hitro našla svoje mesto in podjetja so nastajala razmeroma hitro. Podjetju je bilo cilj postati največji dobavitelj poslovnih in promocijskih daril v Sloveniji. Vendar skozi leta podjetju ni uspelo izbrati prave politike za izpolnjevanje vizije. Konkurenčna podjetja so kmalu zrastle v vodilna podjetja in podjetje se je zadovoljilo z zelo neekonomsko vizijo, če temu sploh lahko rečemo vizija, in sicer preživeti v panogi.

Zadnja leta se v podjetju veliko posvečamo izboljševanju poslovanja, povečanju prodaje, prometa, tržnega deleža in vseh ostalih ekonomskih kazalcev. Podjetje si je popravilo vizijo in strmi k uresničitvi najmočnejšega ponudnika poslovnih in promocijskih daril v Sloveniji. S to vizijo podjetje goji nove ideje in pripravlja projekte za izboljšavo poslovanja. Uvedba novih prodajnih artiklov oziroma razširitev prodajnega programa, uvedba luksuznih in visoko kvalitetnih daril, zaposlovanje trgovskih potnikov, posebne ponudbe določenim in specifičnim tržnim segmentom ter ustanovitev trgovine za maloprodajo so prijemi in izzivi za uresničitev vizije podjetja.

2 TRŽNE RAZISKAVE IN ANALIZA

2.1 KUPCI (ODJEMALCI)

Podjetje prodaja svoje blago oziroma darila izključno pravnim osebam, se pravi, da privatna prodaja oziroma prodaja fizičnim osebam ne obstaja. Z gotovostjo lahko trdim, da so potencialni kupci prav vsa obstoječa podjetja na trgu, vse od majhnega samostjnega podjetnika, ki kupi 3 dežnike skozi celo leto pa vse do velikih podjetij, kot je Mercator, poslovni sistemi, d. d., ki kupi veliko količino artiklov za vsakomesečne akcije v trgovskih centrih po vsej Evropi. Potencialni kupci so lahko prav tako nedobičkonosne organizacije, društva, klubi in nenazadnje tudi država. V podjetju tudi dejansko je tako, da se kupci razvrščajo od majhnih, priložnostnih, do velikih, stalnih kupcev. Zanimanje za darila obstaja v večini podjetij, saj ima vsako podjetje za te stvari vsako leto že vnaprej določena, rezervirana sredstva, vendar je odločitev, koga izbrati med vso konkurenco, v večini primerov njihova.

Kupci se v grobem delijo na tiste, ki kupujejo artikle za lastno porabo, kar pomeni, da jih potrebujejo za poslovna darila, uporabo v podjetju idr. ter kupci, ki kupujejo artikle za nadaljno prodajo – posredniki. Količinsko je slednjih le 10 – 15 % vseh kupcev v podjetju, vrednostno pa se odstotek nekoliko poviša, vendar še vedno prevladuje prodaja za lastno porabo, vrednostno in količinsko.

Druge delitev kupcev je na kupce poslovnih in kupce promocijskih daril. Kot sem že omenil, so kupci poslovnih daril sezonske narave in kupujejo le konec leta (božična in novoletna darila). Le-teh je v podjetju SAJE, d. o. o., največ in predstavljajo večino kupcev in tudi večino prihodka v podjetju. Obstajajo še kupci promocijskih daril, ki pa kupujejo skozi celo leto. Odstotek slednjih kupcev je v podjetju precej majhen, skoraj zanemarljiv, in ravno tu se mi zdi, da se ponuja največja priložnost podjetja za izboljšanje poslovnaja in naskok na sam vrh panoge.

Kupci se med različnimi podjetji, nami in našo konkurenco, odločajo na podlagi več faktorjev od cene, ki sploh ni najpomembnejša, do kvalitete, hitrosti dobave, kvalitete celotnega servisa in osebnih poznanstev. Cena ni več odločujoč element pri odločitvi kupca, saj mu več pomenijo rok dobave, način in čas plačila. Omenil bi primer prodaje različnih vrst kap: skoraj vsi konkurentje v svojem asortimanu poleg drugih artiklov ponujajo tudi kape, nekateri z nižjimi, drugi z višjimi prodajnimi cenami. V Sloveniji obstajata dva prodajalca daril, ki sta se specializirala samo za prodajo kap in sta s strategijo nizkih cen pobrala večino kupcev kap v Sloveniji. Kasneje pa sta cene dvignila in še vedno uživala približno isti odstotek tržnega deleža. Na slovenskem trgu je nastala situacija, ki ostalim ponudnikom kap, kljub občutno nižjim cenam, ne uspe privabiti kupcev in s tem prodreti na trg, ker najmočnejši dve podjetji držita tržni delež na podlagi necenovne konkurence.

Naj omenim samo nekaj največjih kupcev podjetja, s katerimi smo poslovali v preteklih letih: Allied Domecq Agencies, d. o. o., Magistrat International, Tovarna akumulatorskih baterij

(TAB), Gospodarski vestnik, d. d., Petrol, d. d., Belupo, d. o. o., Pekarna Vrhnika, d. d., Delo TČR, DZS, d. d., Western Wireless International, d. o. o., Mladinska knjiga, d. d., Merck Sharp & Dohme Idea inc., Debitel komunikacije, d. d. in še nekatera druga podjetja. To so podjetja, ki promocijskim in poslovnim darilom namenjajo veliko sredstev, zato je v interesu podjetja priti do situacije, kjer velika podjetja postanejo stalni kupec. Zgoraj naštetja podjetja sicer so naši kupci, vendar lahko trdim, da nam zaenkrat nič kaj dosti pomagajo pri uresničitvi vizije podjetja.

2.2 OBSEG TRGA IN TRENDI

Obseg trga in velikosti prodaje je težko izmerljiv zaradi možnosti različnih registracij podjetij v Sloveniji. V nadaljevanju tega poglavja bom poskušal utemeljiti različne ocene trga in prodaje na slovenskem tržišču za prodajo poslovnih in promocijskih daril.

Predstavo o vrednostnem oziroma količinskem obsegu trga lahko začnem s tem, da opišem, na kakšen način sem naredil približno oceno trga. V Sloveniji obstaja približno 100 velikih podjetij (Mercator, Radenska, Merkur, Petrol ...), ki skozi celo leto opravljajo svoj marketinški plan. Snemajo reklamne spote, filme, gradijo svoje internetne strani, izvajajo prodajne akcije, nagradna žrebanja ... Del celostne podobe takih velikih podjetij izvaja tudi podjetje SAJE, d. o. o., v smislu prodaje promocijskih daril podjetjem za uresničevanje njihovih marketinških načrtov. Po približni oceni direktorja podjetja odštejejo velika podjetja v povprečju približno 50 milijonov SIT na leto samo za promocijska darila. Če se vse sešteje, zmnoži in malo posploši, pridemo do številke 5 milijard SIT. To pa je vrednostno precej velik trg. V to številko spadajo tudi podjetja, ki kupujejo le sezonsko, konec leta.

Pri ocenjevanju velikosti trga bi si lahko pomagal z dolgoletnimi izkušnjami podjetja, elektronsko bazo podatkov iBON in interneta ter tako poiskal vsaj približno vse konkurente oziroma podjetja, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo kot podjetje SAJE, d. o. o.. Za vsako podjetje bi vzel podatek o letni prodaji za leto 2002, nato pa vse seštel in dobil približno oceno vrednostne velikosti trga. Taka ocena trga ni mogoča oziroma bi lahko o njej napisal novo diplomsko nalogo, saj je možno, da nekatera podjetja, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo, niso registrirana pod klasifikacijo dejavnosti 51.470 ali 51.900. Veliko pa je seveda tudi podjetij, ki so registrirana pod ti dve dejavnosti, pa se vseeno ne ukvarjajo z isto dejavnostjo kot naše podjetje. Ob teh predpostavkah pa je mogoče tudi, da se podjetje, ki se ukvarja z isto dejavnostjo, istočasno ukvarja še z neko drugo dejavnostjo, npr. marketinška agencija. V tem primeru je težko ugotoviti delež prodaje poslovnih daril v celotnem letnem prometu podjetja.

Kar zadeva prodore na tuje trge, ne vidim posebnih priložnosti v trgih zahodne Evrope, kjer se s tem ukvarjajo že precej dalj časa kot pri nas. Mogoče vidim priložnost razširitve na trg bivše Jugoslavije in tam zgraditi novo strategijo, vendar to vidim bolj kot dolgoročni projekt.

Na evropskem tržišču je zaznati različna gibanja kazalcev prodaje. V zahodni Evropi in njenem tržišču je zaznati recesijo panoge, kar je pogojeno z vsesplošno recesijo gospodarstva v Evropi in svetu. Dočim trg, ki ga sestavljajo države vzhodnega bloka, bivše socialistične oziroma komunistične in novo nastale države, še vedno raste in ne kaže znakov nikakršne recesije. To lahko pogojujem s tem, da je ta panoga dokaj nova na teh tržiščih in zaradi tega se stalno vzpenja. Konkretnih podatkov oziroma števil o upadanju ali rasti tržišča ni, tako da podatki niso povsem natančni in so le ocene.

2.3 KONKURENCA

Dandanes je konkurenca, s katero se srečujejo podjetja, že zelo močna. Če hočejo podjetja uspeti, se morajo zavedati, katerim vrednotam, prodajnim pristopom in načinom poslovanja kupci dajejo prednost. Le če so prodajalci seznanjeni z determinantami kupčevega zadovoljstva in vrednot, jih lahko zadovoljijo.

Za neposredno konkurenco štejem podjetja, ki pošiljajo svoje kataloge potencialnim kupcem ali pa si pomagajo s trgovskimi potniki in imajo v svojem asortimanu veliko število različnih artiklov in je prodaja poslovnih in promocijskih daril njihova primarna dejavnost (Rokus darila, Eurocom, Met Met, Eurotrade, Pro Commerce, Alta Propaganding, Mian, Rodas, Art Present, Zebra, Magma, Kompas Senec in Gropik). Ta podjetja imajo tudi nekoliko višjo letno prodajo kot ostala podjetja na tržišču.

Druga vrsta konkurence so podjetja, ki se pravtako ukvarjajo s prodajo poslovnih in promocijskih daril, vendar pa so specializirana le na prodajo enega, največ dveh artiklov. Na primer podjetje Rösler je specializirano samo za prodajo švicarskih nožev Victorinox. Primeri takšnih podjetij so še: Targo, d. o. o. (torbe), Sintesi pen (pisala) in Flo & Boy (kape). To so lahko tako majhna kot velika podjetja.

Omenil bi še eno zvrst konkurence, in sicer podjetja, ki jim primarna dejavnost ni prodaja poslovnih in promocijskih daril, ampak druga vrsta dejavnosti. To so največkrat tiskarska podjetja, ki tiskajo koledarje, planerje idr. in so se poleg te dejavnosti odločile prodajati tudi poslovna in promocijska darila v smislu takih artiklov, na katere je možno tiskati (pisala, odpiralci, vžigalniki ...). Sem sodijo tudi proizvodna podjetja, katerim je primarna dejavnost proizvodnja plastičnih mas kot so ogrodja za pisala, odpiralci ... Tudi taka podjetja vidijo tržno nišo v prodaji poslovnih in promocijskih daril. V tem primeru vidimo, da vstop in izstop v panogo sploh ni težaven. To je tržna niša, ki privablja mnoge podjetnike, vendar pa morajo ti podjetniki imeti dovolj odločno vizijo in poslovni načrt, kako uspeti v tej panogi.

Med konkurenco na trgu se lahko šteje zares veliko število podjetij. Po ocenah direktorja podjetja, konkurenco sestavlja preko 350 podjetij na slovenskem tržišču. Skoraj nemogoče je poiskati predvsem pa raziskati zgoraj naštetih konkurenčnih podjetij. Konkurenca v panogi je zelo velika, vendar pa hkrati nastaja problem definiranja konkurence oziroma problem, kaj obravnavati kot neposredno konkurenco podjetja. Podjetje preko kataloga prodaja več kot

3.000 raznovrstnih artiklov različnim podjetjem,. S površnim pogledom na panogo bi konkurenca lahko bila vsako podjetje, ki prodaja vsaj en enak artikel kot naše podjetje na kakršen koli način. Vendar pa tak pristop ni smotrni, saj je v takem primeru zelo težko primerjati podjetja med seboj. Obstajajo veliki uvozniki oziroma proizvajalci nekega določenega izdelka, ki ga prodaja tudi naše podjetje, vendar take organizacije ne morem šteti kot neposredno konkurenco, saj je podjetje zasnovano drugače, z drugačno cenovno politiko, trženjsko politiko ... S tega vidika ne morem uporabiti podatkov, ki bi mi služili kot empirični podatek za primerjavo. Druga oblika podjetij je taka, ki prodajajo poslovna in promocijska darila, vendar jim to ni primarna dejavnost. Taka podjetja mi tudi ne služijo kot prava osnova za raziskavo konkurence. Zaradi teh razlogov sem se odločil, da bom kot realno konkurenco obravnaval le podjetja in organizacije, ki se neposredno tičejo nas. Konkurenčna podjetja so torej podjetja, ki pravnim osebam ponujajo veliko število različnih artiklov preko kataloške prodaje. Nekatera podjetja kataloge pošiljajo potencialnim kupcem po pošti, druga pa imajo v svojih vrstah trgovske potnike, ki hodijo po podjetjih in ponujajo artikle.

Kljub težavnosti ocene velikosti trga in s tem konkurenčnih tržnih deležev, bom v spodnji tabeli skušal prikazati 14 konkurenčnih podjetij in jim določil tržne deleže. To bom storil tako, da bom primerjal celotne prihodke za določeno leto in na podlagi skupnih prihodkov vseh 15 podjetij ugotovil tržne deleže za posamezno podjetje.

Spodnja tabela prikazuje 14 najbolj konkurenčnih podjetij, ki se ukvarjajo izključno s prodajo promocijskih in poslovnih daril, na Slovenskem tržišču. Iz prikaza sem izvil nekatera podjetja, ki se prav tako ukvarjajo s poslovnimi in promocijskimi darili, vendar pa to ni njihova edina dejavnost. Taka podjetja so Založba Rokus (založništvo in izdaja knjig) in Razvedrilo d.o.o. (tiskarna, repro studio). Zaradi tega je v realnosti pričakovati nižje odstotke tržnih deležev kot jih prikazujem v tabeli saj je trg vrednostno nemogoče natančno določiti, prav tako pa tudi deleže prihodkov podjetij, ki jim darila niso edina dejavnost. Podjetje Saje se uvršča v spodnji del 15 najmočnejših podjetij na slovenskem tržišču s približno 100 mio SIT letnega prometa in 2,52 % tržnim deležem. Najbolj izstopa podjetje geltar iz Črnomlja, ki s prodajo poslovnih daril dosega velike prihodke in s tem skoraj polovični tržni delež. Podjetju Geltar sledijo manjša podjetja z nižjimi tržnimi deleži, ki znašajo med 8,73 % in 0,41 %. Moramo se zavedati, da ti podatki ne kažejo nujno realne slike poslovanja podjetij, kajti to so podatki iz javnih publikacij, kamor vse organizacije pošiljajo »po svoje prirejene« podatke o poslovanju podjetja. Vendar pa nam kljub temu nudi predstavo o konkurenci ter nam spodbuja razmišljanje za prihodnost podjetja. Ti podatki so zadostni, da podjetje krene novi viziji naprej.

Tabela 2: Tržni delež konkurenčnih podjetij za leto 2002

št.	Podjetje	Celotni prihodki v SIT (000)	Tržni delež
1	Geltar	1.713.528	44,90 %
2	Mian	333.186	8,73 %
3	Alta propaganding	332.446	8,71 %
4	Avizo	329.735	8,64 %
5	Eurotrade commerce	202.884	5,32 %
6	Gropik	167.267	4,38 %
7	Art present	148.181	3,88 %
8	Magma	115.437	3,02 %
9	Pro commerce	106.114	2,78 %
10	Kompas senec	97.727	2,56 %
11	Saje	96.071	2,52 %
12	Met & Met	73.004	1,91 %
13	Rodas	51.568	1,35 %
14	Tap - F	33.497	0,88 %
15	Zebra	15.558	0,41 %
		3.816.203	100,00 %

Vir: iBON 2003/I – bonitete poslovanja

Neposredna konkurenca je močna in uspešna, saj sledijo tržnim strategijam in vizijam. Kaj imajo oni takega, kar mi nimamo? Če bi natančno poznal odgovor na to vprašanje, bi si upal trditi, da bi bilo podjetje SAJE, d. o. o., najuspešnejše podjetje v panogi. Zato lahko na podlagi izkušenj in ocene tržiča le predvidevam in z določenim delom gotovosti trdim, da imajo konkurenčna podjetja boljšo organizacijo poslovanja, boljše plačilne in dobavne pogoje pri dobaviteljih in proizvajalcih, boljšo logistiko ... Opaziti je tudi, da konkurenčna podjetja čedalje več uporabljajo trgovske potnike, ki hodijo po različnih podjetjih in tam ponujajo darila.

Na trgu obstaja res neizmerno veliko število različnih artiklov, ki jih podjetja prodajajo svojim kupcem. Lahko povem, da vsa konkurenca dobavlja poslovna in promocijska darila od petih velikih evropskih gigantov, ki pokrivajo tržišče celotne Evrope. Prav te evropske korporacije pa 90 % svojega prodajnega asortimana kupujejo od proizvodnih podjetij na Kitajskem, kjer je proizvodnja teh daril res velik posel. Zato lahko rečem, da se v osnovi darila, ki se prodajajo na slovenskem tržišču, ne razlikujejo. Stvar je le v tem, da ostaja odločitev podjetja, katera darila bo uvrstilo v svoj prodajni program. V Sloveniji obstaja peščica podjetij, ki ne prodajajo darila masovne proizvodnje, ampak so specializirana za posebno tržno nišo. Tako podjetje je na primer Rokus darila, ki prodaja izključno samo luksuzna poslovna darila in darila visokega cenovnega razreda. Tu so še tiskarji in domači proizvajalci, ki sami tiskajo koledarje, notese, bloke ... S tem niso del Kitajske proizvodnje, vendar pa je slednjih podjetij v Sloveniji relativno malo.

Vsa konkurenca med seboj konkurira na podlagi cen, dobavnih in plačilnih pogojev ... Vendar je način pri vseh podjetjih podoben. Nekatera podjetja, kot na primer Eurotrade, vodijo politiko višjih cen oziroma rabatnih cen, kar pomeni, da za svoja darila zahtevajo dosti višje cene od konkurence ampak že vsak najmanjši nakup pri njih pomeni 20% rabat, ki se za stalne in velike kupce povečuje. Na trgu je opaziti tudi »boje« na podlagi nizkih cen. Pred kratkim so podjetja, kot so Geltar, Eurocom, Magma, Met Met, začela politiko nizkih cen. Ta podjetja postavljajo nižje cene kot konkurenca, da bi pridobila kupce, oziroma si pridobila čim večji tržni delež. Taka politika se mi ne zdi najbolj primerna, saj iz izkušenj vemo, da nizke cene v panogi delujejo prej odbijajoče kot pa privlačne. Splošno je znano, da vsa darila izvirajo iz kitajske masovne proizvodnje, kar kaže na nekvaliteto daril. Če se za taka darila postavijo nižje cene od konkurentov imajo ljudje predstavo, da tako darilo res ni kaj dosti prida in se raje odločijo za nakup identičnega darila pri drugem prodajalcu.

Težko je oceniti tržne deleže vseh konkurenčnih podjetij, ki se ukvarjajo z enako dejavnostjo. Vsekakor je tržni delež vsakega od konkurenčnih podjetij majhen zaradi zelo velikega števila podjetij v panogi. Za primerjavo lahko navedem podatke iz elektronske baze podatkov iBON 2003/I, da se tržni deleži podjetij v razredih 51.470 in 51.900 standardne klasifikacije dejavnosti, kamor sodi tudi podjetje SAJE, d. o. o., gibljejo med 0,1 in 1 odstotkom. Že ta podatek pove, da na trgu poslovnih in promocijskih daril obstaja ogromna konkurenca.

Panoga prodaje daril je dosti podobna panogi prodaje pisarniškega materiala, saj se le steška najde podjetje, ki v enem letu poslovanja ne bi rabilo kakršnega koli darila za svoje stranke, akcije ali promocije, pa naj bo to le lokalni bar v vasi, ki naroči 20 vžigalnikov za vse svoje stranke, ali pa Petrol, d. d., ki na leto potroši precejšen del svojih finančnih sredstev za promocijo. Zato je panoga s tega vidika zelo zanimiva za potencialne konkurente, saj se v njej vrti in obrača precej denarja. V zadnjih letih je v panogo vstopilo veliko število novih podjetij, ki hrepenijo po velikih tržnih deležih in dobičkih. Kmalu pa nekatera podjetja tudi izpadejo iz trga zaradi ne najbolj ekonomskih razlogov, temveč zaradi pomankanja poznastev in »vez«, kakor jim radi rečemo.

Konkurenca v panogi je zares močna in borba za tržne deleže prav tako. Podjetje SAJE, d. o. o., ima veliko znanja in izkušenj, ki bi drastično pripomogla k izboljšanju poslovanja in pohod na sam vrh vodilnih podjetij v panogi. Edina stvar, ki podjetju manjka, je organizacija in val svežine, mladosti, zanosa, ki pa prav s tem poslovnim načrtom prihaja vanj.

Vsi podatki o konkurenci so bili dani s strani direktorja podjetja in so plod dolgoletnih izkušenj in ocenjevanj v panogi.

2.4 SPROTNO OCENJEVANJE TRGA

Tako kot povsod v ekonomiji je treba biti tudi v panogi poslovnih in promocijskih daril, vedno pozoren na dogajanje na trgu, saj nas plani in taktike konkurentov, hitro presenetijo. Kot že rečeno, so naši ciljni trgi praktično vsa podjetja, ki poslujejo na območju RS, nekaj

tudi v tujini. Trg obstaja in je hkrati zelo velik, zato ocenjujem, da bo v prihodnje povpraševanje po darilih ostajalo nespremenjeno, verjetno pa bo povpraševanje naraščalo.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se bo marsikaj spremenilo tudi na trgu poslovnih in promocijskih daril. Vstop v EU bo olajšal poslovanje uvoznikom, saj ne bo več potrebno plačevati davkov in carin. Na trgu obstajajo podjetja, ki se ukvarjajo predvsem s prodajo daril velikim slovenskim podjetjem. Z ukinitvijo carin in davkov bo sedaj tem velikim podjetjem lažje nabavljati darila od velikih evropskih uvoznikov kot od domačih posrednikov, saj jih bo to manj stalo. V tem trenutku vidim to kot konkurenčno prednost našega podjetja, saj je podjetje že vrsto let specializirano za manjša podjetja oziroma bolje rečeno, večina naših kupcev so majhna in srednja podjetja. To pomeni, da bo del naše konkurence propadel, če se ne bodo hitro prilagodili. Za nas to pomeni obdržati sedanjo klijantelo in priložnost za sklepanje novih poslov z novimi kupci.

Do sedaj podjetje ni imelo nikakršnega načina poizvedovanja, kakšnih daril si kupci želijo, vendar sam mislim, da je to skoraj nujno potrebno za uspešno poslovanje na trgu. Kupci, katerim je bil poslan katalog, se sami odločijo kaj in koliko bodo kupili glede na vso ponudbo, ki jo podjetja premorejo. V podjetju bi bilo priporočljivo sestaviti anketo, ki bi jo poslali skupaj s katalogom. Lahko bi se odločili tudi za telefonsko anketiranje, ki je hitrejša, a napornejša. V anketi bi spraševali po zadovoljstvu s ponujenim asortimanom, zadovoljstvom s konkretnimi izdelki, kakovostjo tiska, dobavo, plačilnimi pogoji, kaj kupce moti, kaj jim ugaja ... S takim načinom poizvedovanja potreb kupcev in tudi njihov odziv na že narejen nakup, bi podjetje pridobilo koristne informacije v zvezi spoznavanja kupcev, trga in njihovih potreb, ki bi pomagali podjetju k še boljšemu in konkurenčnejšemu poslovanju.

3 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

3.1 KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA

Podjetje posluje že 13. leto in že od samega začetka poslovanja podjetje beleži pozitivni poslovni izid. Prikaz kosmatega dobička in dobička iz poslovanja bom uprizoril za leto 2004 in nadaljnja 4 leta.

Do sedaj je podjetje dosegalo relativno majhne in neenakomerno rastoče dobičke. Z izboljševanjem poslovanja bo podjetje že v letu 2004 in v vseh nadaljnjih letih rastlo z enakomernejšo stopnjo rasti prodaje in dobička.

Tabela 3: Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja podjetja po letih (v 1.000 SIT)

Leto	2004	2005	2006	2007	2008
PRIHODKI POSLOVANJA	112.076	137.194	157.774	181.348	199.483
PROIZVAJALNI STROŠKI	55.428	66.371	76.229	85.308	99.370
AMORTIZACIJA	1.549	1.565	1.587	1.764	1.700
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	55.099	69.258	79.967	94.276	98.413
STROŠKI PRODAJE	20.068	27.018	29.458	28.608	30.118
STROŠKI UPRAVE	6.156	6.274	6.706	6.706	7.450
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	28.875	35.966	43.793	58.962	60.845

Vir: predračun izkaza uspeha

V tabeli vidimo, da se kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja iz leta v leto večata. V letu 2008 je povečanje dobička iz poslovanja manjše od predhodnjih let, kar je posledic odprtje trgovine in s tem povezanimi višjimi stroški prodaje in uprave. V prihodnosti bo podjetje poslovalo tako, da bo ustvarjalo večje dobičke in predvsem dobičke z enakomerno rastjo skozi leta.

3.2 DONOSNOST IN DOBIČEK

Dobički se bodo v podjetju povečevali vsako leto in s tem izboljševali obstoj podjetja.

Tabela 4: Čisti dobiček po letih (v 1.000 SIT)

Leto	2004	2005	2006	2007	2008
ČISTI DOBIČEK	20.135	26.579	33.451	45.436	47.163

Vir: predračun izkaza uspeha

Tabela nam prikazuje rast čistega dobička za vsa leta, tudi leta 2008, kjer je vrednostno skoraj isti dobiček pogojen z odprtjem nove trgovine (malo prodaja) in s tem relativno visokimi stroški. Po letu 2008 lahko zopet pričakujemo povečevanje dobička, ki ga bo prinesla še dodatna ponudba v trgovini. V letu 2004 pričakujemo, povečanje dobička na podlagi izdelave mini katalogov, ki je povečalo prodajo in s tem tudi dobiček podjetja. V letih 2005 in 2006 na rast dobička vpliva zaposlitev novega delovnega mesta, in sicer trgovskega potnika, ki bo pripomogel k večanju prodaje podjetja. Leta 2007 bo korenito spremembo v poslovanju prineslo »on-line« poslovanje, ki bo omogočalo nakup iz fotelja. V letu 2008 ne bo drastičnega povečanja dobička, saj bodo v tem letu nastali novi stroški odprtja trgovine. Po letu 2008 se zopet nadajamo novih, višjih rasti dobičkov.

3.3 FIKSNI, VARIABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI

V podjetju je prisotna samo ena kategorija variabilnih stroškov, in sicer materialni stroški, kar pomeni, da so to stroški, ki nastanejo z naročilom blaga pri dobaviteljih. Vsi ostali stroški v podjetju so fiksni stroški. Vrednost materialnih stroškov v podjetju znaša približno med 60 in

70 % vseh stroškov. Fiksni stroški v podjetju so plače zaposlenih, računovodski servis, čistilni servis, vzdrževanje računalnikov, nakup programske opreme, najem prostorov ... To so res skoraj vsi stroški podjetja razen materialnih, vendar pa le ti zajemajo med 30 in 40 % vseh stroškov.

Podroben ogled vseh stroškov podjetja je prikazan v projekcijah računovodskih izkazov.

3.4 UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA

Podjetje bo imelo ves čas pozitiven denarni tok. V letu 2004 se denarni tok giblje neenakomerno, saj je odvisen od prihodkov podjetja, le ti pa so odvisni od sezonskih nihanj. V času od januarja do septembra so prihodki podjetja veliko manjši kot sicer. Pozna se tudi majhna prodaja v poletnih mesecih (julij, avgust). V prihodnjih letih želimo z akcijami in posebnimi ponudbami, zmanjšati sezonska nihanja in s tem pomagati k celoletnemu enakomernemu poslovanju.

Denarni tok leta 2007 in 2008 postane relativno velik, vendar pa se giblje različno, saj podjetje v teh letih vpliva na velikost kapitala, in sicer z delitvijo ustvarjenega dobička. Tudi v prihodnje podjetje pričakuje pozitiven denarni tok, razen v primerih daljne prihodnosti, se ko bo podjetje širilo in povečevalo svoje poslovanje.

4 NAČRT TRŽENJA

4.1 CELOTNA TRŽNA STRATEGIJA

Pozicioniranje je oblikovanje ponudbe in podobe podjetja tako da je ciljnemu trgu jasno, kakšen položaj ima podjetje glede na konkurenčna podjetja. Stopnje, ki jih ločimo pri tem procesu, so možne razlike, ki bi jih podjetje lahko razvilo glede na konkurenčna podjetja; določitev kriterijev, na osnovi katerih bo izbiralo najpomembnejše razlike; ter učinkovito sporočanje ciljnemu trgu, v čem se izdelki podjetja razlikujejo od konkurenčnih (Kotler, 1996, str. 313).

V podjetju do sedaj niso uporabljali formalnih metod upravljanja in trženja. Spoznanje, da je zagotovitev poslovne uspešnosti nujno tudi učinkovito in podjetju primerno trženje storitev, je bilo poglavitni vzrok za poglobljeno razmišljanje na tem področju. V podjetju se celotna trženjska strategija izvaja na treh ravneh (Kotler, 1996, str. 469):

- zunanje trženje, ki opisuje normalno delo podjetja, ki opravi storitev, ji določi ceno, jo distribuira in opravi tržno komunikacijo;

- notranje trženje, ki pomeni delo, ki ga opravi podjetje, ko usposablja in motivira zaposlene za izboljšanje odnosov s stranko;
- odzivno trženje, ki opisuje sposobnost vseh zaposlenih, da učinkovito strežejo porabnikom.

Pri dejavnostih, s katerimi se ukvarja podjetje je ponavadi v ospredju izkustvena kakovost in kakovost zaupanja, zato kupci običajno občutijo več tveganja pri nakupu. To ima določene posledice:

- kupci se zanesejo bolj na informacijo od ust do ust kot na oglaševanje dejavnosti;
- opirajo se na ceno, osebe in fizične znake, da ocenijo kakovost storitve;
- ostanejo praviloma zvesti ponudniku, če so zadovoljni z nakupom.

Ob ustanovitvi podjetij HACH, d. o. o., in SAJE, d. o. o., ter ob trenutnem poslovanju podjetja so bile kot ciljne skupine opredeljene vse pravne osebe, aktivno poslujoče na območju RS. To so vsa podjetja, državne institucije, izobraževalne ustanove, društva, klubi ... Tekom vseh let poslovanja podjetja, se je ugotovilo, da je najbolj donosno prodajanje promocijskih daril uspešnim podjetjem čez celo leto. To je ciljna skupina srednjih in velikih podjetij, ki veliko nabavljajo za svoje marketinške akcije. Kljub temu podjetje ne zanemarija vseh ostalih ciljnih skupin, vendar pa želi v bodoče dajati večji poudarek ciljni skupini velikih uspešnih podjetij.

Podjetje je na trgu že vrsto let, zato je na trgu poslovnih in promocijskih daril že dobro poznano. Kljub temu je treba znova in znova začenjati komunikacijo z novimi potencialnimi in rednimi kupci. Komunikacija je v primeru rednih in stalnih kupcev ponavadi izzvana s strani kupcev, ki povprašujejo po novih darilih, novih cenah, pogojih ... Seveda to ni zaradi tega, ker bi podjetje pozabljalo in se ne zmenilo za njih, temveč bi kupci čim prej radi izvedeli nove stvari v zvezi s poslovanjem. Drugi način komunikacije je preko medmrežja, in sicer preko domače internetne strani www.saje.si, kjer si lahko vsak ogleda s čim se ukvarja podjetje, kakšen je način poslovanja, kje nas najde in vse ostale podatke o podjetju (elektronski naslov, telefonske številke, lokacija ...). Na domači strani podjetja se nahaja tudi »on-line« katalog, kjer si stranke lahko ogledajo vse prodajne artikle in jih potem tudi naročijo. Podjetje namerava v prihodnosti uvesti tudi internetno poslovanje, tako da bi lahko stranke nakupovale kar iz naslanjača. Vse kar sem do sedaj naštel so bile komunikacije, pri katerih se podjetje ni kaj dosti trudilo, da bi jih doseglo, zato je naslednji primer komunikacije v celoti iniciativa samega podjetja in sicer izdajanje in pošiljanje kataloga. V Sloveniji trenutno obstaja od 60.000 do 64.000 aktivnih pravnih subjektov. To je kar velika številka in za podjetje bi bil prevelik strošek pošiljati katalog vsem tem podjetjem, ustanovam, klubom ... Zato so se v podjetju odločili, da pošiljajo katalog podjetjem, katerih letni prihodki znašajo nad 35-40 milijonov SIT letnega prometa. Na koncu podjetje odpošlje 25.000 katalogov potencialnim in stalnim kupcem. S tem se s strani podjetja konča komunikacija in se dejansko čaka na odziv ter reakcije vseh podjetij, katerim je bil katalog poslan.

Načelo v podjetju je, da z isto kvaliteto daril nismo dražji od konkurence, prednost pa dajemo celotnemu servisu, ki ga nakup daril zahteva. Našim kupcem zagotavljamo čim krajši rok dobave, dodatne storitve, kot so tisk, gravura in vezenje na darila, prijaznost do strank, postrežba strank v samem podjetju s pijačami, kavami ... Kupcu skušamo v celoti olajšati nakup pri podjetju in pri tem ostati prijazni. Kot zagotovilo prodaje podjetje poleg že naštetih elementov uporablja tudi dostavo daril s hitro pošto, prijetno komuniciranje ... Uspešnost prodaje in podjetja v celoti se dviguje s kombinacijo vseh prej naštetih aktivnosti, ki pripomorejo k doseganju le tega. V podjetju se ne daje poudarka samo enemu elementu, ker narava poslovanja v panogi narekuje vse dejavnike, za katere mora podjetje skrbeti, da se izvajajo.

Podjetje že od samega začetka pokriva območje celotne RS. Slovenski trg je že tako ali drugače relativno majhno tržišče, zato se nima smisla osredotočati le na lokalna ali regionalna teritorialna območja. Podjetje se je v svoji preteklosti že ukvarjalo s poslovanjem na tujih trgih. Manjša poslovanja in sodelovanja s podjetji sosednjih držav so prisotna, vendar pa za kakšno resnejše in večje sodelovanje ni pravih priložnosti in interesentov.

Kot sem že omenil v diplomskem delu, so v poslovanju našega podjetja močno prisotni sezonski trendi za prodajo poslovnih daril. Večina strank kupuje poslovna darila ob koncu koledarskega leta in takrat je največ dela v podjetju. Ostala obdobja v letu za podjetje ostajajo sorazmerno mirna in brez večjih poslovanj. Razporeditev enakomernega poslovanja čez celo leto oziroma dodatno poslovanje v začetku in sredi leta je cilj podjetja, ki ga bo v prihodnjih letih poslovanja skušalo doseči. Podjetje začne s pošiljanjem katalogov v začetku septembra in s tem začne sezono. Načinov za izvensezonsko povečevanje prodaje je več in glavna naloga podjetja v bodoče je, da jih realizira.

Načini in aktivnosti povečevanja prodaje:

➤ Obveščanje specifičnih ciljnih skupin. Podjetje bo tekom leta, ob raznih koledarskih praznikih in različnih obdobjih, natisnilo mini katalog z nekaj stranmi izbranih daril za določeno ciljno skupino. Na primer podjetjem, ki se ukvarjajo s peko (Žito, Pečjak, Pekarna Vrhnika ...), bi poslali ponudbo vreč za kruh s tiskom, nože za rezanje kruha, košarice za kruh ... S tem bi spodbudili zanimanje za specifična promocijska darila, ali pa bi avtoservisom pošiljali ponudbe za več delna orodja, delavske rokavice ... Tu obstaja mnogo možnosti za ustvarjanje dodatnega povpraševanja specifičnih ciljnih skupin v različnih obdobjih v letu.

➤ Komuniciranje s stalnimi kupci. Podjetje hrani bazo podatkov z več kot 8.000 kupci, ki so na kakršen koli način sodelovali s podjetjem. Vsak od teh kupcev ima dandanes elektronski naslov in le-ta je kanal za sporočanje novosti kupcem izven sezone in spodbujanje povpraševanja. Do sedaj podjetje ni nikoli delalo s kupci v smislu dobivanja kakršnih koli povratnih informacij, zato bo takšno komuniciranje več kot dobrodošlo.

➤ »On-line« katalog. Podjetje, ki že ima spletno stran, razmišlja, da bi na spletni strani postavilo tudi virtualni katalog z vso ponudbo, pogoji in cenami podjetja. To je za kupce enostavnejši in prijaznejši nakup. Odstotek podjetij in organizacij, ki so preko interneta opazili naše podjetje in se kasneje tudi odločili za nakup daril, je čedalje več. Kljub temu pa ostajajo stroški za postavitev virtualnega kataloga in celotnega poslovanja preko interneta zelo visoki. Zaenkrat so ti stroški precej večji, kot pa so prihodki, ki nastanejo prav zaradi takega načina poslovanja. V prihodnje bo na podlagi vse hitrejšega tehnološkega razvoja internetno poslovanje več kot dobrodošlo, zato v podjetju resno razmišljamo o projektu.

➤ Promocije daril. Vsako leto bi podjetje enkrat na leto organiziralo promocije daril in s tem seznanilo vsa večja podjetja o novostih v prodajnem programu. Podjetje bi za dan ali dva najelo boljši hotel, kjer bi se ob zakuskah in pijači na čisto neobvezen in sproščen način zbrali podjetniki in si ogledali, kaj jim podjetje ponuja na trgu promocijskih in poslovnih daril. Cilj takšnega srečanja bi bil seznaniti potencialne in sedanje kupce o novostih na tržišču in hkrati poudarjati prijaznost do kupcev. Tako bi si povabljeni gostje najbolj zapomnili naše podjetje.

➤ Trgovski potniki. Podjetje nikoli do sedaj pri svojem poslovanju ni uporabljalo trgovskih potnikov, vendar pa sem prepričan, da je to eden izmed donosnejših načinov prodaje. Opaziti je, da podjetja v Sloveniji postajajo vse bolj »razvajena« in čakajo na najuglednejšega ponudnika. Podjetje je do sedaj vse svoje potencialne kupce vabilo na ogled sobe, kjer imamo razstavljene vzorce daril. Vendar pa bo podjetje, ki ima sedež na Ptuj razmislilo, ali se bodo pripeljali do Trzina in tam pogledal vrsto daril. Lahko se zgodi, da ne bodo kupili nič ... Če se že bo odločil za nakup, bo raje kupoval od podjetja, ki mu bo vzorce daril prineslo kar k njemu. Zato se mi zdi smiselno uvesti novo delovno mesto trgovskega potnika, ki bi hodil od podjetja do podjetja in se na licu mesta pogajal o pogojih in količini nakupa.

4.2 PRODAJNA STRATEGIJA IN CENOVNA POLITIKA

Cenovna politika podjetja in konkurence je v panogi podobna, saj način poslovanja in sama narava panoge ne dovoljujeta prevelikih odmikov od začrtane politike cen.

Odločitev glede oblikovanja prodajnih cen so najbolj odločilna, občutljiva in najtežja naloga trženjskega spleta trgovine. Medtem ko pomeni za proizvajalca že 100 izdelkov precej širok sortiment, mora trgovec oblikovati cene nekaj tisoč ali več izdelkom. Širina sortimenta pri največjih trgovskih podjetjih presega tudi 100.000 izdelkov (Potočnik, 2001, str. 242).

Na začetku poslovanja podjetja HACH, d. o. o., ko so bili delni lastniki podjetja Nemci, so cenovno strategijo določili sami. Takrat je podjetje HACH, d. o. o., prodrlo na trg z mnogo nižjimi cenami od takrat edinega konkurenta Jugoreklam. Ta cenovna strategija in z njo nizke cene so bile plod nemške korporacije, ki je obvladala celotni evropski trg. Nižje so bile zgolj zato, ker je podjetje nabavljalo pri stalnih dobaviteljih in proizvajalcih z velikimi popusti.

Kljub tako nizim cenam, je podjetje delovalo in raslo več kot uspešno. Odkar obstaja podjetje SAJE, d. o. o., cenovno politiko določa direktor sam. Značilnost trga poslovnih in promocijskih daril v Sloveniji je v tem, da celotna panoga nabavlja darila pri enem ali več evropskih korporacijah, torej pri približno 10 evropskih podjetjih, ki se ukvarjajo s tem poslom. Zato so nabavne cene našega podjetja, in vse ostale konkurence, približno enake, saj pri nas skoraj nobeno podjetje nima takšne moči, da bi lahko drastično vplivalo na nabavne cene oziroma nižanje le teh. Nabavne cene so lahko nižje v primeru lastnega uvoza iz azijskih trgov, na kar podjetje računa v prihodnosti ob povečani prodaji. Podjetje namerava okrepiti sodelovanje s proizvajalci v Aziji.

Načelo pri določanju cenovne politike našega podjetja je, da za isto kvaliteto darila nikoli nismo dražji od konkurence. Splošno velja, da je vsem podjetjem v panogi pomembno opazovanje konkurenta in na podlagi konkurence določanje prodajnih cen. Pri podjetju SAJE, d. o. o., obstajata dve strategiji določanja cen:

- Darila, ki jih ponujamo samo mi. To so darila, ki so za kupce zelo zanimiva in cene teh daril nosijo v sebi večjo maržo kot spodnja darila
- Darila, ki jih ponujajo večina konkurence. To so darila, ki jih podjetje mora imeti v svoji ponudbi in hkrati jih imajo v ponudbi tudi večina ostalih konkurentov. Taka cena se oblikuje po pravilu približno 100 % marža na nabavno ceno.

V primerih, da ima konkurenca za isti artikel nižjo ceno kot podjetje, se tudi pri nas cena zniža do meje, pri kateri podjetje še dosega dobiček. Pod »točko preloma« se podjetje ne spušča in ne posluje. Nizke cene v panogi nimajo ugodnega vpliva in psihološko na kupca vplivajo prej negativno, zato podjetja, ki imajo najnižje cene sploh, ni nujno, da imajo največ kupcev.

V podjetju je prisotna tudi rabatna lestvica, ki opredeljuje koliko rabata je deležen kupec pri določeni neto vrednosti nakupa. Pri neto naročilu nad 2.000.000 SIT se določajo posebni plačilni pogoji in cene, vendar podjetje nikoli ne zaračunava rabat več kot 25 %.

Tabela 5: Rabat na neto vrednost blaga

rabat	neto vrednost blaga (SIT)
2 %	50.000,00
4 %	125.000,00
6 %	250.000,00
8 %	500.000,00
10 %	1.000.000,00
15 %	1.500.000,00
20 %	2.000.000,00

Vir: Cenik podjetja SAJE, d. o. o., 2003.

Tudi ostala podjetja določajo svojo cenovno politiko na podoben način. Odločanje o cenovnih strategijah temelji predvsem na poizvedovanju cen in cenovne politike drugih konkurentov in potem prilagoditev politike za določeno podjetje. Kot ekstremni primer naj omenim podjetje, ki je čakalo na izdajo vseh katalogov in cenikov konkurenčnih podjetij, da je lahko v panogi določilo sicer najnižje cene. Slabost je bila v tem da so katalog izdali šele novembra meseca, ko se sezona že počasi končuje. Seveda je tisto podjetje propadlo. Zato bo podjetje v prihodnosti uporabljalo isto cenovno politiko in je ne bo veliko spreminjalo.

V panogi je moč opaziti dve skrajni cenovni politiki, in sicer cenovna politika visokih cen in visokih rabatov (Eurotrade Commerce) ter politika nižjih cen in nižjih rabatov. Pri prvi politiki podjetja postavljajo tudi do 400% marže na nabavno ceno, vendar pri njih postavljajo mnogo višje rabate kot ostala podjetja. Pri drugi politiki podjetja določajo nižje cene in s tem marže, zaradi tega pa tudi nižje rabatne stopnje. Po ocenah direktorja se posamezni cenovni politiki bistveno ne razlikujeta in je njun učinek, kar se poslovanja tiče, skoraj da enak.

4.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE

Tržno komuniciranje je zapleten proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi trgovsko podjetje posreduje informacije o temeljnih značilnostih izdelkov, da bi se lahko porabniki lažje in hitreje odločili za nakup. Za trgovsko podjetje sploh ni vprašljivo, ali naj komunicira, ampak komu, kaj in kako pogosto naj sporoča o osebi in izdelkih, ki jih ponuja (Potočnik, 2001, str. 266)

Tržno komuniciranje podjetja se izvaja predvsem na en način, in sicer z izdajanjem in pošiljanjem kataloga poslovnih in promocijskih daril. Pošiljanje katalogov znanim subjektom je en del tržnega komuniciranja, in sicer direktna pošta. Podjetja, ki dobijo katalog, natančno vedo, kaj ponujamo, po kakšnih cenah, pod kakšnimi pogoji, kje se nahajamo ... Tako dobijo vse potrebne informacije za odločitev o nakupu. V panogi je takšen način tržnega komuniciranja najmočnejši in najkoristnejši, zato ga uporablja večina konkurence. V prihodnosti namerava podjetje obdržati katalog kot primarno komunikacijo med podjetjem in kupci, vendar bo dajalo vedno večji poudarek ostalim komunikacijam, kot so internet in trgovski potniki.

Podjetje nima na voljo določenega odstotka vrednosti od prometa namenjenega za tržno komuniciranje oziroma oglaševanje. V podjetju ne moremo govoriti, da bi na leto namenili 10 odstotkov letne prodaje oglaševanju. V podjetju je že izdaja in pošiljanje kataloga precej velik strošek, zato poleg tega podjetje ne namenja preveč pozornosti ostalim načinom tržnega komuniciranja. V povprečju podjetje nameni oglaševanju (vse ostalo razen izdaje kataloga) le 1 odstotek letne prodaje, vendar ta odstotek ni fiksno določen, temveč je ta del sredstev namenjen oglaševanju na osnovi ocen tržišča, trenutne situacije na trgu, razpoložljivosti sredstev ...

Poleg izdajanja kataloga podjetje namenja določen znesek sredstev tudi za druge »standardne« načine oglaševanja. Glavni in največkrat uporabljeni medij so revije. Podjetje namenja sredstva za oglaševanje v revijah Gospodarski vestnik, Tajnica, Obrtnik ... To so revije, ki jih berejo direktorji, managerji in ostali poslovni ljudje, ki so nekako odločujoči ljudje pri izbiri in nakupu poslovnih in promocijskih daril. V preteklosti je podjetje oglaševalo tudi na televiziji in radiu, vendar te oglaševalske kampanije niso vidno povečale prometa, zato se sedaj ne oglašuje več preko teh medijev.

Podjetje je locirano v občini Trzin in je bilo že večkrat omenjeno v člankih lokalnih časopisov, revij in poslovnih vodnikih, prav tako so bili članki objavljeni tudi v prilogi Delo in dom. Vse to je tudi del tržnega komuniciranja, ki je zelo dobrodošel v poslovanju in vpliva na ugoden odnos javnosti do podjetja.

Nekaj o pospeševanju prodaje sem omenjal že v poglavju 5.1. Podjetje se je v preteklosti ukvarjalo z različnimi stvarmi za pospeševanje prodaje, vzorci, kuponi, nagradne igre ... Vsi ti faktorji pa niso prispevali k povečevanju prometa. Velja, da je odziv podjetij slab, morda pa so bili tudi pospeševalci prodaje s strani podjetja slabo izvedeni. Podjetje je premajhno, da bi izvajalo klasično pospeševanje prodaje, se pojavljalo na sejnih, razstavah ... Torej je katalog tisto sredstvo, na katerem temelji skoraj celotno tržno komuniciranje podjetja.

4.4 PRODAJNE POTI

Poslovanje podjetja uvrščam v dejavnost, ki uporablja posredne prodajne poti, saj je podjetje grosist in blago nabavlja in ga nato prodaja naprej končnim kupcem. Skoraj 90% poslovanja podjetja poteka po prodajni poti: Proizvajalec-grosist-grosist (uvoznik)-kupec, kjer naše podjetje predstavlja grosista-uvoznika. To enostavno poteka tako, da Azijski proizvajalci (Kitajska, Koreja, Singapur, Tajska,...) svoje proizvode prodajajo velikim evropskim podjetjem poslovnih in promocijskih daril, od njih pa naše podjetje nabavlja darila, ki jih kasneje prodamo končnim kupcem. V nekaterih primerih lahko evropske grosiste zamenjajo tudi azijski. V podjetju je prisotna tudi prodajna pot brez prvega grosista in sicer: tuji/domači proizvajalec-grosist-kupec, kjer podjetje neposredno od azijskega ali slovenskega proizvajalca kupuje darila in jih v Sloveniji prodaja končnemu kupcu. Tej prodajni poti namerava podjetje dajati vedno več poudarka zaradi večanja prodaje. Tako »direktno« poslovanje znižuje stroške in je v podjetju dobrodošlo. V vseh primerih prodajnih poti s kupcem ne mislim fizičnih oseb, marveč pravne osebe, saj podjetje ni registrirano kot trgovina na drobno in zato posluje samo s pravnimi osebami.

Cikel prodaje v podjetju izgleda nekako takole: podjetje od različnih ponudnikov (domači/tuji proizvajalci, domači/tuji grosisti) nabavlja darila in jih skladišči v svojih poslovnih prostorih. Naši kupci nam oddajo naročilo, na podlagi katerega se pripravijo darila in se nato na različne načine (navadna pošta, hitra pošta, osebna dostava) odpošljejo h kupcu. Velikokrat pa kupci sami pridejo iskat in osebno prevzeti naročena poslovna darila.

Podjetje nabavlja darila na dva načina:

➤ blago na zalogo: v tem primeru podjetje nabavlja neposredno pri azijskih proizvajalcih. Gre za večje količine posameznih poslovnih daril, za katere podjetje oceni, da se bodo v prihajajoči sezoni dobro prodajali. Podjetje kupi veliko količino daril in jo v Sloveniji skladišči in prodaja skozi celo leto ali še dlje. Kupci podjetja lahko ob naročilu velikih količin daril dobijo le ta še isti dan. Ob takih naročilih podjetje plačuje relativno majhne transportne stroške, saj če bi naročalo vsak mesec posebej, bi to podjetje stalo veliko več.

➤ JIT: nabava poteka preko evropskih distributerjev in se prav tako dobavlja v naša skladišča. Podjetje naroča darila od velikih evropskih podjetij večkrat letno, mesečno ob sezoni, na koncu leta in celo vsak teden. Podjetje ima v Evropi 3 dobavitelje, pri katerih naroča darila. To sicer ustvarja večje transportne stroške, zato pa ustvarja večjo ponudbo daril, ki pomeni konkurenčno prednost. V primeru nabave JIT podjetje čaka z naročili kupcev, da se naberejo v dovolj veliki vrednosti, in šele nato pošlje povpraševanje našim dobaviteljem. Ko kupec želi neko določeno darilo, se mu omeni, da bo treba počakati in ga skušati prepričati, da vztraja pri nas.

Podjetje ima na podlagi dolgoletnega poslovanja že zelo dobro razvito logistiko, zato se pri prodajnih poteh ne srečuje z velikimi težavami. Skozi vsa ta leta poslovanja si je podjetje ustvarilo tudi dobro ime, ki je razlog za uspešno sodelovanje med našimi dobavitelji, prevozniki in špediterji, s katerimi sodelujemo.

Različna podjetja izbirajo različne načine prodajnih poti, med njimi tudi trgovske potnike. Podjetje SAJE, d. o. o., sicer ima enega trgovskega potnika, ki dela preko svojega podjetja in ne vpliva veliko na celotno poslovanje podjetja. Ključni razlog v izbiri trgovskih potnikov je psihološki faktor. Trgovski potniki potujejo po podjetjih in ponujajo darila. V takem primeru so trgovski potniki v podrejenem položaju, ker se oni pojavijo v tuji firmi in nekaj hočejo od njih. Ko je katalog edina prodajna pot, poslan različnim podjetjem, se v njem na lastno željo odločijo za morebitni nakup in se kasneje oglasijo v našem podjetju. Takrat so potencialni kupci v psihološko podrejenem položaju in je zato lažje manipulirati s potencialnimi kupci.

5 NAČRT, DIZAJN IN RAZVOJ

5.1 STATUS RAZVOJA IN BODOČE NALOGE

Dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, ni proizvodna, zato bo v tem poglavju malo drugačen pogled na načrt, dizajn in razvoj. Podjetje kupuje in naprej prodaja že narejene oziroma končne izdelke. Skoraj ves razvoj in naloge se izvajajo v proizvodnji azijskih držav.

Morda bi v to poglavje sodilo izdelava kataloga podejtja, tisk, vezenje in gravura na darila.

➤ Priprava kataloga. Katalog je zelo pomemben element poslovanja podjetja, zato je vloženo veliko truda v izdelavo le tega. Podjetje se v času 5. ali 6. meseca začne pripravljati na izdajo vsakoletnega novega kataloga. Na podlagi opazovanja konkurence, trga, dobaviteljev in trendov se podjetje odloča, kaj sploh bo uvrstilo v prodajni program. Ko se podjetje odloči, kaj bo naslednjo sezono prodajalo, izbere dobavitelje določenih poslovnih in promocijskih daril. S pomočjo njihovih katalogov in profesionalnih fotografov pridobi slike vseh izdelkov. Podjetje sestavi strani v katalogu, jih računalniško obdela, doda cene in to pošlje tiskarju, ki naredi želeno količino katalogov, ki jih podjetje pošilja potencialnim kupcem.

➤ Tisk, vezenje, gravura. Ko končni kupec pri nas naroči darila, ima možnost, oziroma mu ponudimo, da v reklamne namene na darila natisne, gravira ali veze svoj logotip, sporočilo ... Pri tem kupca obvestimo in ga pozovemo k dajanju nadaljnjih navodil za dodatno storitev. Kupec mora predložiti tekst ali grafiko, ki bi jo rad imel na darilu in povedati mesto, kam naj se tiska, veze ali gravira. Ob tem mora sporočiti še barve, v katerih se bodo stvari pripravljale. Obstajajo primeri, ko podjetja vso skrb glede pozicije in barve logotipa prepustijo našim strokovnjakom, ki morajo sami (glede preteklih izkušenj) izbrati najbolj optimalno rešitev. Naloga podjetja je, da iz danih informacij kupca, pripravi elemente, ki so potrebni. Pri tisku podjetje računalniško obdela logo podjetja in pripravi film, potreben za tisk. Podobno se odvija proces tudi pri graviranju in vezenju. Darila in filmi so dobavljeni našim poslovnim partnerjem (tiskarji, graverji, vezisti), ki darila oplemenitijo z dodatno storitvijo. Končnemu kupcu nato dobavimo poslovna darila z logotipom, ki jih je naročil.

5.2 KRITIČNA RAZVOJNA VPRAŠANJA

Večjih problemov pri oblikovanju kataloga podjetja nima, saj sama izdelava in priprava teče po nekem ustaljenem ritmu in je že rutina. Izgled kataloga je sicer pomemben, vendar pri tem »ni za odkrivati« kaj novega. Podjetje se tako ravna po oblikovanju podobnih katalogov podobnih podjetij. V nadaljnjih letih poslovanja bi lahko spremenili zunanji izgled kataloga in sicer iz »klasičnega« v modernejši, edinstven, univerzalen in malce šokanten videz.

5.3 IZBOLJŠAVE PROIZVODA IN NOVI PROIZVODI

Podjetje ne načrtuje nikakršnih izboljšav izdelka, prav tako tudi ne novih izdelkov, saj se ukvarja izključno z uvozom, prodajo in dodatnimi storitvami. Na razvoj in obliko daril nimamo vpliva. Naš vpliv se zoži na izbiro dobavitelja.

5.4 SREDSTVA, NAMENJENA RAZVOJU

Ne pričakujem nobenih stroškov, povezanih z razvojem in oblikovanjem, saj naša dejavnost s tem ne bo povezana.

Edini stroški podjetja so z izdelavo kataloga, vendar je le ta pripravljen v sklopu podjetja in so v plače delavcev že vračunani tudi ti stroški. Kar zadeva sam tisk, pa ima podjetje poznanstva, zato ni treba plačevati storitev, temveč se posel izvrši v obliki kompenzacij.

5.5 INDUSTRIJSKA LASTNINA

Podjetje nima patentov, blagovnih znamk in ostalih pravic intelektualne lastnine, zato nima opravka z industrijsko lastnino.

6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

6.1 GEOGRAFSKA LOKACIJA

Podjetje posluje v svojih poslovnih prostorih v hitro razvijajoči se industrijsko obrtni coni Trzin. IOC Trzin je zrasla na nekdanjem, za kmetijstvo manj primernem močvirnatem terenu, v njej pa so predvsem obrtne in manjše industrijske delavnice, razna podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino, posredništvom in drugimi poslovnimi zadevami. Zraven je še precej trgovin, gostinskih lokalov, pošta, dve banki, fiziocenter in še več storitvenih podjetij.

Pomembnost lokacije, v smislu frekvence mimoidočih in prometa za podjetje ni pomembna, saj se ukvarja z grosističnimi posli. Tako se bo za nakup pri nas lahko odločilo tudi podjetje, ki je geografsko precej oddaljeno od IOC Trzin. Razlog za tako stanje ima tudi geografska majhnost Slovenije. Ciljna skupina podjetja so vsi pravni subjekti RS. Zato omenjen razlog (oddaljenost podjetja od kupcev) ni tako pomemben. Konkurence v IOC Trzin ni, obstaja pa velik del konkurence v bližnji Ljubljani, kar ob današnji prometni infrastrukturi lahko rečemo, da se konkurenca nahaja v bližini. IOC Trzin je dokaj novo poslovno območje, ki je zaživel v zelo kratkem času. Ob coni teče avtocesta, ki povezuje Ljubljano s Štajersko in je neposredno povezana z ljubljansko obvoznico in s celotnim (bodočim) avtocestnim križem Slovenije. Cona ima svojo avtobusno in železniško postajo. Podjetje ima na voljo 9 parkirnih mest, ki so v lasti podjetja, le-ta pa sestavljajo velik parkirni prostor cele IOC, zato je podjetje dostopno tudi prevoznikom in špediterjem, ki prevažajo poslovna darila. IOC se vsak dan povečuje in širi na še nezazidana območja, zato obstaja možnost morebitnega širjenja poslovnih prostorov. Poleg vseh stvari v coni obratuje banka, pošta in špedicija, ki lajšajo vsakdanje poslovanje podjetij.

Glede geografske lokacije lahko rečem, da je podjetje postavljeno na skoraj idealni lokaciji, saj je bila prav ta IOC zgrajena z namenom rasti gospodarstva in ekonomije. V coni se nahaja mnogo podjetij, ki se ukvarjajo z najrazličnejšimi posli. Večinoma so tu locirana distributerska, trgovska in grosistična podjetja, kamor sodi tudi podjetje SAJE, d. o. o.

6.2 POSLOVNI PROSTORI

Podjetje je sprva imelo sedež v stanovanjski hiši s približno 200 m² poslovnih površin, razdeljenih na polovico med skladiščem in pisarnami. Podjetje je prav tako delovalo v občini Trzin, vendar v stanovanjskem naselju na Bergantovi ulici 23. Po nekaj letih poslovanja je podjetje začelo rasti in prvotni poslovni prostori niso več zadoščali poslovanju podjetja, zato se je sedež podjetja avgusta leta 1998 preselil v IOC Trzin na ulico Borovec 33. Direktor podjetja se je odločil za nakup nove nepremičnine, in sicer poslovnih prostorov v IOC Trzin v obsegu 400 m². Podjetje je inventar, pisarniški material in računalniško opremo le preneslo na novo lokacijo. Investicija novih poslovnih prostorov, je znašala 70 milijonov SIT. V to investicijo je spadalo 160 m² skladišč z 8 metrskim stropom, 140 m² vzorčne sobe in 100 m² pisarn, ki so bili predani direktorju podjetja »na ključ«. Novo locirano podjetje obsega v pritličju veliko in visoko skladišče. V prvem nadstropju je velika vzorčna soba, kjer si stranke lahko ogledajo vsa darila, ki jih podjetje prodaja, 4 pisarne, kuhinja in toaletni prostor. V drugem nadstropju je največji prostor, tj. še ena vzorčna soba in dve manjši sobi namenjeni, arhivu in mini skladišču. Podjetje ja prav tako lastnik 9 parkirnih mest pred samim poslopijem.

Poslovni prostori podjetja trenutno zadostujejo za njegovo poslovanje, prav tako bi zadostovali tudi v primeru velikega povečanja poslovanja, zato ni v planu podjetja širiti in kupovati nove poslovne prostore. Podjetje ne uporablja nobenih posebnih strojev ali naprav, temveč normalno pisarniško in računalniško opremo.

6.3 OPERATIVNI CIKLUS

Operativni cikel se pri podjetju začne iskanjem ustreznih dobaviteljev, kot sem že omenil je to peščica velikih evropskih podjetij, ki nadzorujejo celotni evropski trg. Podjetje naroča darila od različnih dobaviteljev in s špediterjem pogodbeno sodeluje v smislu same dostave blaga v skladišče. Darila so v celoti plačana vnaprej. Ko darila prispejo, se le-ta spravijo v skladišče in čakajo na kupca. Med tem prodajna služba spremlja naročila kupcev, in na podlagi le-teh izdaja dobavnice, ki so pogoj za pripravo blaga v skladišču. Ponavadi za plačila zahtevamo avans, zaradi negativnih preteklih izkušenj. Ko so darila plačana, jih kupec pride iskat sam, ali pa so poslana z navadno ali hitro pošto, poredko pa blago dostavimo kar sami.

6.4 PRAVNE ZAHTEVE DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA

Podjetje za svoje poslovanje ne potrebuje nobenih posebnih dovoljenj, odobritev ali licenc. Pravna oblika podjetja je družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992 z namenom dobičkonosne dejavnosti in vpisom v sodni register v Ljubljani. Dejavnost se opravlja v skladu z veljavnimi zakoni in dobrimi poslovnimi običaji. Pri poslovanju in opravljanju dejavnosti ne pričakujemo nobenih omejitev.

Dejavnost podjetja ne vpliva na okolje in zato ne potrebuje nobenih dodatnih dovoljenj, kar zadeva vprašanj okolja in naravovarstva.

7 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

Mnogi avtorji, ki napovedujejo bodočnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje bodočih problemov, poudarjajo, da bodo odločujočo vlogo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti. Med konkurenti ne bo več tehničnih skrivnosti. Četudi bi se pojavile tehnične prednosti enega pred drugim, se bo to dogodilo le za kratek čas. Zato nekateri v tehničnih prednostih ne vidijo posebnega konkurenčnega prostora, ampak ga vidijo v neizkoriščenih in celo neznanih človeških zmožnostih (Lipičnik, 1996, str. 20).

Ljudje so še posebej pomemben dejavnik za mala podjetja, za katera so predvsem pomembne človeške zmogljivosti, ki jih sestavljajo: sposobnosti, znanja, spretnosti in osebnostne lastnosti (Lipičnik, 1996, str. 28).

7.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Podjetje je opredeljeno kot majhno zasebno družinsko podjetje, v katerem sodelujejo prav vsi člani družine.

Kljub razširjenosti in pomembnosti malih družinskih podjetij, ne obstaja enotna definicija družinskih podjetij. Nekateri avtorji opredeljujejo mala družinska podjetja, kot podjetja, ki so v večinski lasti družine – imajo vsaj 51% delež podjetja. Člani družine so zaposleni v podjetju in podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo (Filion, 1991, str. 26).

Organizacijska struktura podjetja ne sovпада s klasičnimi pojmovanji organizacijskih struktur. V podjetju so štirje redno zaposleni delavci, ki opravljajo svoje naloge in si med seboj pomagajo. Razlog, da v podjetju ni nobene klasične organizacijske strukture je tudi v tem, da se podjetje vodi z družinskim podjetništvom. Vemo, da družinska podjetja prinašajo slabe in dobre lastnosti, vendar v našem podjetju strmimo k temu, da bi bilo čim več dobrih in čim manj slabih lastnosti.

Vodilne osebe podjetja so:

➤ Direktor podjetja. Aleksander Saje, diplomirani ekonomist, je ustanovitelj in lastnik podjetja, hkrati pa nosi funkcijo direktorja. Aktivno obvlada znanje angleškega in nemškega jezika, ki sta pri poslovanju zelo pomembna. Podjetje vodi že 14 let in ima v poslovanju s poslovnimi in promocijskimi darili mnogo izkušenj. Pred tem je uspešno deloval na področju marketinga, managementa in vodenja, tako da ima za sabo že 35 let poslovnih izkušenj. Direktorjeva glavna naloga je voditi podjetje in odločanje o ključnih dejavnikih uspešnosti podjetja. Ostale naloge, ki jih v večini opravlja direktor so sklepanje poslov z dobavitelji in kupci, sestavljanje vsakoletnega novega kataloga in določanje cen darilom, analize preteklih let poslovanja in konkurence, raziskovanje trga, priprava daril, sprejem dobave ...

➤ Administrativna delavka. Katjuša Saje, diplomirana ekonomistka, je v podjetju že od samega začetka in ima prav tako 14 let izkušenj v poslovanju z darili. Aktivno obvlada znanje angleškega in nemškega jezika. Za seboj ima 35 let delovnih izkušenj in je v podjetju, realno gledano, nepogrešljiv člen. V podjetju se rado govori, da dela za tri in bi brez nje težko shajali. Delovne naloge, ki jih opravlja so delo s papirji v podjetju kot so nabavnice, dobavnice, naročilnice, in arhiviranje le-teh. Druge naloge so pošiljanje faksov, sprejemanje telefonskih klicev, skrb za plačilne obveznosti in terjatve ... Dejansko bi za zamenjavo delovnega mesta v bodoče potrebovali vsaj dve delovni mesti, ki bi si razdelili delovne naloge.

Ti dve osebi sta vodilni v podjetju, brez katerih podjetja ne bi bilo, niti ne bi moglo poslovati in obstajati. Poleg vodilnih oseb pa sta v podjetju redno zaposleni še 2 osebi:

➤ Tehnični vodja. Luka Saje, komercialist in informatik, je v podjetju zaposlen skoraj od začetka, tako da lahko tudi pri njem govorim o pomembnih poslovnih izkušnjah na področju poslovnih in promocijskih daril. Aktivno obvladuje znanje angleškega in nemškega jezika, slednjega se je učil na enoletnem študiju v Nemčiji. Delovne naloge, ki jih opravlja so skrb in spremljanje internetnega poslovanja (naročila katalogov, naročilnice prek elektronske pošte), skrbi za končno podobo cenika in kataloga podjetja, pripravlja in računalniško oblikuje predpriprave za tisk, gravuro in vezenje, dostavlja naročeno blago, skrbi za prevoze med podjetjem in kooperanti, tj. tiskarji, graverji ...

➤ Komercialist: Miha Saje, zaenkrat še ekonomski tehnik vendar z zagovarjanjem tega dela, univerzitetni diplomirani ekonomist. V podjetju sem zaposlen dve leti in aktivno govorim angleški jezik in pasivno nemški jezik. Naloge, ki jih opravljam, so pomoč na ostalih delovnih mestih, predvsem pa sem zadolžen za prihodnji razvoj podjetja. V izbor delovnih nalog sodijo sestavljanje anket za potencialne in obstoječe kupce, zaposlovanje honorarnega kadra, usklajevanje planov in načrtov za prihodnje poslovanje podjetja, večanja poslovanja in prodaje ... Hkrati sem zadolžen tudi za sestavo poslovnega načrta.

To so štirje ključni in redno zaposleni delavci v podjetju, ki med seboj sodelujejo in si pomagajo na različne načine. To pomeni, da tudi direktor pomaga v skladišču ali pa komercialist odloči, o kakšni ključni odločitvi. Ker je poslovanje podjetja sezonske narave in se promet podjetja drastično povečuje z mesecem septembrom, podjetje zaposli honorarne sodelavce, ki jih drugače med »mrtvo« sezono ne rabi. Podjetje med sezono zaposli naslednje ljudi:

➤ Tajnica. Ta je ponavadi študent(ka) ekonomije, katera glavna naloga je oglašanje na telefon in dajanje informacij kupcem, sprejem kupcev v podjetju, sprejem naročil, vnašanje kupčevih informacij, naročil, predračunov in računov v računalnik ... Skrbi za odnos med kupci in podjetjem in pomaga še pri nekaterih drugih stvareh, kadar ima čas. Podjetje ima za to delovno mesto že skoraj stalno sodelavko, ki vsako leto pomaga pri poslovanju. Zaželeno je znanje angleškega jezika.

➤ Skladiščnik. Je oseba, katera glavna naloga je delo v skladišču, in sicer priprava daril na podlagi dobavnic, prevzem daril, kontrola daril, pakiranje, odpošiljanje, prevoz daril do kooperantov, kupcev ... V kritičnih trenutkih pomaga pri dajanju informacij kupcem v podjetju, oglašanju na telefon ...

Podjetje bo moralo v primeru širjenja poslovanja, s tem mislim dodatno poslovanje tekom celega leta, v prihodnje razmisliti o stalni zaposlitvi dodatnih delavcev saj je praksa pokazala, da so trije delavci čez leto več kot dovolj. V primeru širitve bi moralo podjetje zaposlovati še najmanj enega, če ne dva, redno zaposlenega za nemoteno poslovanje podjetja tekom celega leta. Novo zaposlen sodelavec bo v prihodnje tudi trgovski potnik. Novo zaposleni sodelavci v podjetju v prihodnjih letih poslovanja bodo:

➤ komercialist ali diplomirani ekonomist z aktivnim znanjem angleškega in nemškega jezika. Zadolžen bo za prodajo, odnose s kupci in pomoč pri poslovanju ostalih sodelavcev. Takega zaposlenega bo potjedje zaposlilo, ko se bo poslovanje razširilo (čez celo leto) in bo prodaja v podjetju enakomerno razporejena čez celo leto;

➤ trgovski potnik z aktivnim znanjem angleškega jezika, ki bo zadolžen predvsem za prodajo. Delovno mesto bo dinamično, saj se bo s kupci dogovarjal o sestankih, ogledih vzorcev, sestavljanju pogodb ... To delovno mesto bo najbolj povečalo in pospešilo prodajo podjetja.

Pri iskanju novih zaposlenih lahko v prihodnje prihaja do problemov, saj ima podjetje težavo z izbiro zelenega delavca za določeno delovno mesto. SAJE, d. o. o., posluje kot družinsko podjetje in to je razlog, da med zaposlenimi v podjetju velja veliko zaupanje in s tem olajšanje poslovanja.

7.2 KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE

Vsi ustanovitelji družinskih podjetij so podjetnjiki, niso pa vsi podjetniki ustanovitelji (Vadnjal, 1996, str. 22)

Funkcijo ključne vodstvene osebe v podjetju nosi direktor, ki je hkrati tudi edina ključna vodstvena oseba v podjetju. Direktor je 100% lastnik in ustanovitelj podjetja in ima na področju poslovanja s poslovnimi in promocijskimi darili že več kot desetletne izkušnje in trdne odnose s poslovnimi partnerji. Benson, Crego in Drucker (1990, str. 23) menijo, da so ustanovitelji tipično intuitivni in čustveni ljudje. Ponavadi imajo vizijo ustvariti veliko in uspešno podjetje, hkrati pa iz čiste navezanosti do tega, kar so ustvarili, želijo, da bi podjetje preživel in preživljalo še mnoge generacije.

Direktor podjetja je v svoji poslovni zgodovini deloval kot marketinški direktor in vodja managementa nekaterih takrat uspešnih podjetij, zato ima na poslovnem področju ogromno izkušenj, ki mu že vrsto let pomagajo pri premagovanju vsakodnevnih ovir in uspešnem vodenju podjetja.

Vodilni sklepa vse posle, nove pogodbe, skrbi za dobavo v dogovorjenem roku, usmerja in usklajuje zaposlene, vodi promocijo podjetja, skrbi za dobre odnose s poslovnimi partnerji. Narava dela je taka, da lahko vodilni preloži le manjši del svojih obveznosti na zaposlene, manj odgovorne osebe. Lastniki družinskih podjetij so gospodje v petdesetih letih, pogosto brez formalne poslovne izobrazbe. Njihova skupna značilnost je, da so kot podjetniki večkrat po značaju »težke«, komplicirane osebnosti, instiktivno prepričani, da imajo zgolj sami vedno prav. Osebno zadovoljstvo jim pomeni več kot denar. Ponavadi so to karizmatični vodje, inovatorji, so ljudje akcije (Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 23).

V prihodnosti bo direktor ostal ključna vodilna oseba. Ko bo čas za pokoj, se bo razmišljalo, komu predati »štafetno palico«, da bo uspešno vodil podjetje naprej. Vsekakor pa je znano, da bo vodstvo ostalo v okviru družine. Ni pa znano, kdaj se bo zgodilo nasledstvo lastništva. Ker pomeni ustanovitelju podejete inštrument, podaljšek samega sebe, se le s težavo odpove svoji stvaritvi, simbolu socialne moči oziroma tistemu, kar mu podjetje pomeni. Značilno je, da ustanovitelj le stežka deli odgovornosti na podrejene, pa tudi upokojiti se noče, čeprav to še kako obljublja (Levinson, 1971, str. 91).

7.3 POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU

V podjetje je vložil en družbenik, in sicer ustanovitelj podjetja. Ustanovitelj je v podjetju tudi redno zaposlen, kjer nosi funkcijo direktorja in prejema plačo po individualni pogodbi. Ostale tri redno zaposlene osebe prav tako prejemamo mesečno plačo po individualni pogodbi. V prihodnje lahko v podjetju pride do zamenjave zaposlenih v podjetju, kajti direktor in administratorka se bližata pokoju in zato bi bilo treba v prihodnje misli usmeriti v pridobitev novega kadra. Kot sem že omenil, bi v podjetju lahko zaposlili novo osebo, ki bi opravljala

delo dosedanje administratorke, in na mesto direktorja postavili novo osebo. Kot potencialni kandidat za mesto direktorja sva tehnični vodja in komercialist, zdajšni direktor pa bi v tem primeru nosil funkcijo zunanjega sodelavca oziroma svetovalca.

Plače v podjetju sovpadajo s povprečnimi plačami v panogi, ob uspešnem poslovanju pa so zaposleni ob koncu leta ustrezno nagrajeni. Bodoči sodelavci bodo prejeli plačila in nagrade po istem sistemu, le trgovski potnik bo imel določeno stalno plačo, ustrezno kombinirano z odstotki od svoje prodaje nad določeno normo.

7.4 UPRAVNI ODBOR

Podjetje je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo, zato nima upravnega odbora. Gre za družbo z enim ustanoviteljem in enim lastnikom. To je direktor, ki o poslovnih odločitvah odloča sam. O pomembnejših oziroma dvoumih odločitvah se direktor posvetuje s sodelavci, ki delujejo na določenih strokovnih področjih. V prihodnje podjetje namerava ostati d. o. o. in se ne misli prestrukturirati v drugo organizacijsko obliko.

7.5 DRUGI LASTNIKI IN INVESTITORJI, NJIHOVE PRAVICE IN OMEJITVE

Ob ustanovitvi podjetja drugi investitorji niso bili prisotni. Lastništvo podjetja je v 100% lasti ustanovitelja. V bodoče v podjetju ne načrtujemo zunanjih virov financiranja, zato tudi ne bomo imeli dodatnih lastnikov.

7.6 PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE

Podjetje ima najete profesionalne svetovalce in njihove storitve na področju računovodstva in pravnega svetovanja.

Na področju računovodstva ima podjetje najeto računovodkinjo preko profesionalnega računovodskega podjetja. Računovodkinja prihaja v podjetje po potrebi, kakor zahteva direktor. Njeno delo zajema predvsem knjiženje poslovnih dogodkov. Na začetku vsakega koledarskega leta sestavi in odda bilanco stanja, izkaz uspeha in druge bilance in izkaze. Za pravne posle in svetovanja ima podjetje svojega odvetnika, s katerim sodelujejo že vrsto let.

Omenil bi še kooperante podjetja, ki so podjetja, ki dopolnjujejo našo ponudbo. To so tiskarji, graverji in vezisti, s katerimi prav tako dobro sodelujemo in jih bomo uporabljali še v prihodnje.

8 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN

Podjetje se je s ključnimi aktivnostmi za začetek poslovanja, ukvarjalo že v začetku devetdesetih let, zato v tem delu ne bom navajal, kdaj je bila registracija podjetja, priprava obratovanja, pridobitev dovoljenja ... V splošnem terminskem planu bom navedel in pokazal, kaj podjetje v prihodnjih petih letih še čaka.

8.1 KLJUČNE AKTIVNOSTI V PRVEM POSLOVNEM LETU

Ključne aktivnosti v prvem letu so že za nami, zato se bom osredotočil na ključne aktivnosti v prihajajočem letu in v nadaljnjih petih letih. Podjetje je v svojem poslovanju že utečeno in vsako leto dosega pozitivni poslovni izid. Vendar je to postalo podjetju premalo, zato si želimo napredovati, iti naprej, zmagati. Seveda z instrumenti, ki jih bomo v podjetju uporabljali, da dosežemo večjo prodajo, tržni delež, dobiček ...

V tekočem letu (2004) se bodo v podjetju vrstile spodaj opisane pomembne dejavnosti:

- izdelava »mini katalogov« za določen segment kupcev (pekarne, gostilne, avtomehaniki ...) v januarju in septembru;
- pošiljanje »mini katalogov« konkretnim podjetjem v mesecu februarju in oktobru;
- izdelava spomladansko-poletne ponudbe tekstila (majice, puloverji, kape ...) v mesecu aprilu;
- pošiljanje spomladansko-poletne ponudbe konkretnim podjetjem v maju;
- posodobitev internetne strani podjetja, ki bo omogočala interaktivno ogledovanje daril v juniju in juliju;
- priprava na izdelavo kataloga (izbor in fotografiranje artiklov, postavljanje cen) v mesecu avgustu;
- tiskanje in pošiljanje kataloga potencialnim kupcem začetek meseca septembra.

V prihodnjih letih se bodo aktivnosti podjetja iz tekočega leta vsako leto več ali manj ponavljale, poleg njih pa bomo uvedli še nove aktivnosti in zamisli:

- zaposlitev trgovskega potnika (leta 2005);
- zaposlitev dodatnega zaposlenega za prodajo v podjetju (leta 2005);
- vpeljava internetnega ogledovanja kataloga, naročanja in poslovanja preko interneta (leta 2006);
- vpeljava luksuznih in visoko kakovostnih poslovnih daril v prodajni asortiman (leta 2006);
- odprtje trgovine za maloprodajo v Domžalah ali Ljubljani (leta 2008).

8.2 TERMINSKI NAČRT

Tabela 6: Prikaz dejavnosti podjetja za leto 2004 in prihodnja 4 leta

Dejavnost	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	04	05	06	07	08
izdelava "mini kataloga"	→								→								→
pošiljanje "mini kataloga"		→								→							→
spom.-pol. ponudba (priprava)				→													→
spomladansko-poletna ponudba (pošiljanje)					→												→
posodobitev spletne strani						→	→							→			
priprava kataloga								→	→								→
pošiljanje kataloga									→								→
trgovski potnik														→			
dodatni zaposleni v podjetju														→			
"on-line" poslovanje															→		
luksuzna darila															→		
trgovina																	→

Vir: Lastna zasnova

9 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

9.1 MAKRO RAVEN

Problemi, ki se lahko pojavijo na makro ravni, so lahko različni. Najmanj verjetni problemi se pojavljajo v obliki naravnih katastrof, kot so potresi, poplave, požari V tem primeru podjetje ne uporablja nobenih skritih in specifičnih prijemov, marveč le uveljavlja pravice zavarovalnih premij, saj je za takšne naravne katastrofe podjetje v celoti zavarovano.

Drug problem, ki se lahko pojavi, je sprememba deviznega tečaja, saj je nabava podjetja vezana na euro. Podjetje sestavi katalog in cenik enkrat na leto, s tem pa prevzame rizik povečevanja vrednosti eura in s tem večje izdatke v primerjavi s prejemki. Podjetje ima v svojem ceniku klavzulo, da se v primeru večje spremembe deviznega tečaja spremenijo tudi že postavljene cene daril. Na ta način se podjetje zavaruje pred morebitno manjšo razliko v ceni. V primeru zvišanja cen bi nastal problem pred konkurenco, saj bi v tem primeru postali

z večjimi cenami manj konkurenčni. V resnici ni čisto tako, saj so vsa konkurenčna podjetja vezana na ista velika evropska podjetja, ki dobavljajo darila in s tem bi se povečanje deviznega tečaja odražalo tudi pri vseh ostalih konkurentih. V primeru lastnega uvoza iz Azije, kjer pa je valuta vezana na ameriški dolar, je zgodba podobna.

Panoga, s katero se podjetje ukvarja, ni nič »posebnega« in se v njej ne trguje s strateškim blagom, oziroma se ne prodaja nič monopolnega, zato v prihodnje ni pričakovati državnih ukrepov na področju zakonodaje, ki bi omejevala poslovanje v panogi.

Na sploh pa lahko med probleme podjetja uvrstim še blaginjo države in gospodarsko recesijo. Večja bo blaginja, večji je potencialni promet podjetja in narobe. Kar zadeva recesijo, ki vpliva na gospodarstvo, pa prav tako velja, da v obdobju recesije podjetja namenjajo manj denarja poslovnim in promocijskim darilom. Na ravni teh dveh nevarnosti podjetje ne more ukrepati, temveč lahko le spremlja dogajanje v prihodnosti.

9.2 RAVEN PODJETJA

Na mikro ravni, oziroma ravni podjetja, je več nevarnosti in problemov kot na makro ravni. Med največje nevarnosti podjetja spada vstop novih konkurentov v panogo. Z novimi konkurenti ne mislim manjša, domača podjetja, ki vstopajo v panogo, marveč vstop velikih evropskih podjetij. Kot sem že dostikrat omenil v diplomski nalogi, na evropskem tržišču obstaja peščica gigantov, ki kontrolirajo evropski trg s poslovnimi in promocijskimi darili. Problem bi se lahko pojavil takrat, ko bi eno ali več izmed teh podjetij hotelo ustanoviti podružnico v Sloveniji z vsem svojim znanjem, logistiko in izkušnjami. V tem primeru bi 80 % trenutne konkurence v Sloveniji izstopilo iz panoge, ker bi novo ustanovljeno podjetje bilo dejansko premočno. Proti takim odločitvam podjetje ne more dosti storiti. Edino kar lahko stori in tudi dejansko počne, je to, da spremlja in ocenjuje poslovne odločitve velikih evropskih podjetij. Direktor je venomer v kontaktu s temi podjetji in poizveduje, kaj bi lahko v prihodnje podjetja storila na področju vstopa na slovenski trg. Ta strategija se odvija na sejnih, poslovnih obiskih dobaviteljev ... Vendar je treba vedeti, da dokler velika evropska podjetja ne začnejo ustanavljati svojih podružnic v večjih državah kot so Poljska, Madžarska, Češka in druge se v Sloveniji ni treba bati za tako poslovno odločitev »velikih«, kajti zgoraj naštetе države so dosti bolj atraktivne za tuj kapital kot Slovenija.

Drug problem so zaloge podjetja, ki hitro lahko postanejo prevelike in s tem velik strošek za podjetje. Podjetje se lahko zmoti pri oceni trga in povpraševanja in nabavi preveliko količino daril, ki jo ne more prodati. Ena izmed rešitev takih težav je, da se takšne zaloge prodajo pod normalno ceno. Lahko pa na podlagi izkušenj skrbimo za čim bolj racionalno nabavo zalog. Konkretne in 100% zanesljive rešitve za probleme zalog ni, zato podjetje uporablja kombinacijo različnih prijemov za lajšanje težav.

Ostali problemi, ki se še lahko pojavljajo, so plačilna nedisciplina, ki jo je v Sloveniji čedalje več. Podjetje je v preteklosti imelo probleme z neplačniki in to sedaj rešuje z avansi. Pri naročilu daril je običajno, da kupec v celoti plača darila pred prevzemom. Tak ukrep oža krog kupcev in zmanjšuje konkurenčnost, vendar je bolje imeti vrabca v roki kot goloba na strehi. Velja omeniti še likvidne probleme podjetja, ki bi jih podjetje lahko imelo ob finančni nedisciplini kupcev, vendar se z avansi problem naše likvidnosti delno reši. V primeru, da bi podjetje postalo nelikvidno, bi reševali situacijo s kratkoročnimi krediti bank. Problemi, ki se lahko pojavljajo, so še neupoštevanje dobavnih rokov s strani dobaviteljev, ki pa jih podjetje lajša s svojimi izkušnjami in natančno zbiro dobaviteljev in špediterjev.

Kot nevarnost v prihodnosti nastopajo še neupravičenost zaposlitve novih sodelavcev v podjetju. Kaj bi se zgodilo, če v podjetju novi zaposleni osebi ne izpolnita pričakovanj v zvezi s prodajo in s tem podjetju povzročita le visoke stroške? Delavca bi v tem primeru morali potrebno motivirati in mu opredeliti normo.

9.3 SIMULIRANA POSLOVNA TVEGANJA

Simuliranih poslovnih tveganj nisem opredelil, saj je narava poslovanja podjetja takšna, da takšnih simulacij ne potrebuje. Potrebno je veliko časa in energije za izračun in nastavitev takih simulacij, katere podjetju ne pomagajo v primerjavi z vloženim časom in naporom. Čas, v katerem živimo, zahteva takšno hitrost prilagajanja, da si le stežka predstavljam večji problem, kot biti vedno v stiku s časom.

10 FINANČNI NAČRT

Poslovanje podjetja je od leta 1992 do danes pozitivno. Dosega zmerno prodajo in s tem zmerne letne prihodke, ob tem pa vedno tudi pozitivni poslovni izid, tj. dobiček. Poslovni načrt je usmerjen v prihodnost, zato bom vse predračune in projekcije usmeril za prihodnja leta, in sicer po mesecih za leto 2004 in po letih za nadaljnjih pet let poslovanja. Pri vsaki od spodnjih rubrik bom na kratko opisal in prikazal tudi že dosežene poslovne rezultate od leta 1994 do leta 2003.

Tabele in projekcije finančnih planov podjetja so prikazane v tabelah med prilogami diplomskega dela.

10.1 PREDRAČUN IZKAZA USPEHA

Podjetje že od samega začetka poslovanja dosega pozitiven poslovni izid, vendar v preteklosti ni imelo enakomerne rasti vrednosti prodaje in dobička.

Tabela 7: Izkaz uspeha podjetja SAJE, d. o. o., po letih (v 1.000 SIT)

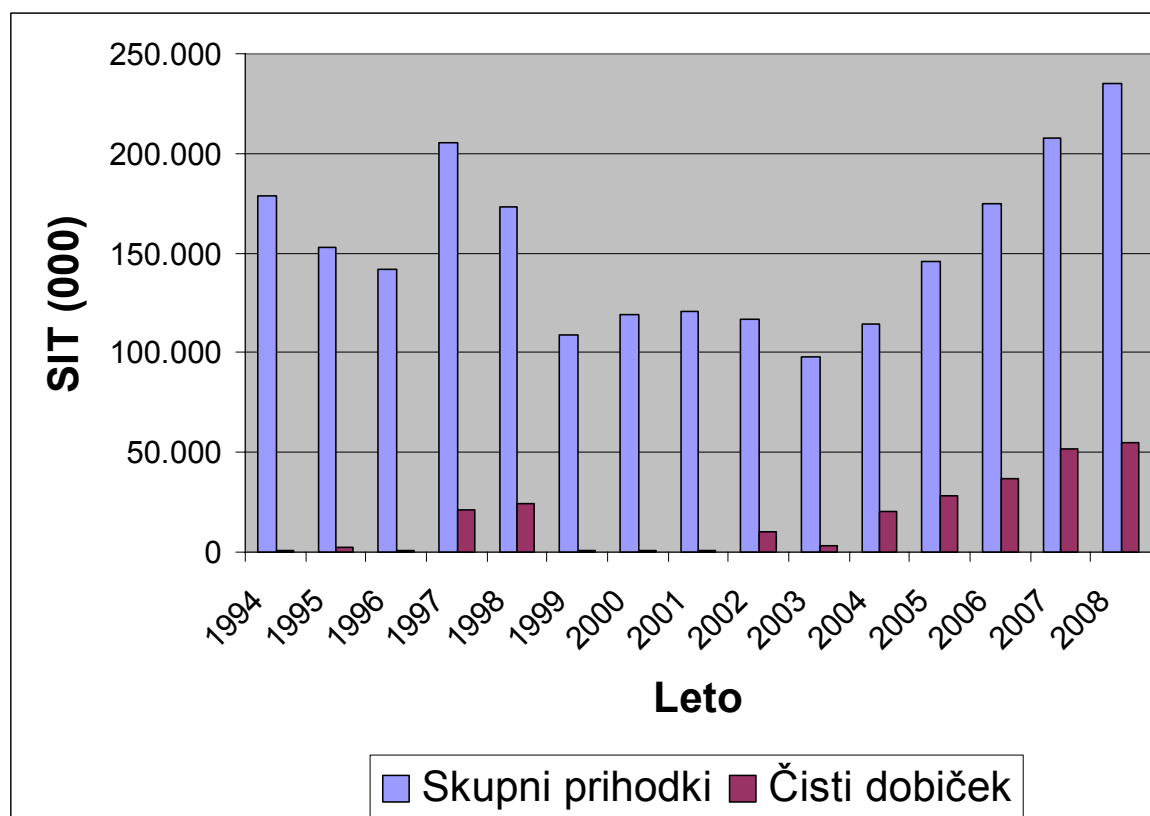
Leto	Skupni prihodki	Dobiček
1994	178.657	1.059
1995	152.576	2.082
1996	141.659	750
1997	205.246	20.815
1998	173.304	24.084
1999	108.902	859
2000	119.379	785
2001	120.815	873
2002	117.139	10.237
2003	97.608	3.166
2004	114.212	20.240
2005	145.843	27.994
2006	174.568	36.597
2007	207.772	51.368
2008	235.400	54.835

Vir: iBON 2003/I – bonitete poslovanja; Interni viri podjetja SAJE, d. o. o., 2003.

V zgornji tabeli sem nominalne podatke preteklih let revaloriziral na dan, 15.05.2004, tako da odražajo realno stanje prihodkov in dobička podjetja. Pravtako pa sem za prihodnja leta upošteval inflacijo in prihodke ter dobiček povečal za predvideno stopnjo inflacije (2005-4,5%; 2006-4%; 2007-3,5%; 2008-3%).

Pri gibanju zgornjih dveh spremenljivk opazim, da so skupni prihodki podjetja naraščali in padali, kar je posledica pridobitve novega in dobrega kupca in za tem tudi izgubo le-tega. Od leta 1999 naprej skupni prihodki podjetja vsako leto naraščajo in leta 2002 zopet padejo. Dobiček podjetja je bil še bolj neenakomeren, vendar kljub temu vedno pozitiven. Opažam, da se je v preteklih letih poslovanja neenakomerno gibalo tudi razmerje med doseženimi prihodki in dobičkom. V letu 2001 smo s skoraj istim prihodkom, kot leta 2002 dosegli očitno manjši dobiček, kot v prihodnjem letu. To je posledica spreminjanja stroškov in njegove politike. To je posledica odplačevanja kreditov med leti 1999 in 2001.

Slika 1: Prikaz spreminjanja skupnih prihodkov in dobička po letih



Vir: iBON 2003/I – bonitete poslovanja; Interni viri podjetja SAJE, d. o. o., 2003.

V nadaljevanju poslovanja podjetja bomo vsako leto, z neko enakomerno in realno stopnjo rasti povečevali prodajo, oziroma skupne prihodke, in s tem tudi dobiček.

10.2 PREDRAČUN BILANCE STANJA

V bilanci stanja podjetja je razvidno, kako se elementi sredstev in obveznosti do virov sredstev spreminjajo skozi leta in kako le ti vplivajo na finančno sliko podjetja.

V letih 2005, 2006 predvsem pa 2007 in 2008 podjetje presežek denarnih sredstev, ki je posledica pozitivnega poslovanja in doseganja dobička, vlaga v vzajemne sklade in kupuje delnice. Zato je tudi razvidno večje povečanje sredstev v teh dveh letih.

Podjetje se financira iz lastnih sredstev, vendar v prvi polovici leta prihaja do likvidnostnih težav, saj je poslovanje sezonskega značaja in prodaja v prvih osmih mesecih ne dohaja stroškov podjetja. Najemanje kratkoročnih kreditov je rešitev likvidnostnih težav. Najem kratkoročnega kredita se vrši v začetku koledarskega leta in se ga uporablja za premagovanje likvidnostnih ovir, ko pa podjetje povečuje svojo prodajo, pa se ti kratkoročni krediti vračajo nazaj k posojilojemalcu. V prihodnjih letih se bodo likvidnostne težave podjetja zmanjševale, saj bo podjetje začelo prehajati na celoletno prodajo promocijskih daril.

10.3 PREDRAČUN IZKAZA FINANČNIH TOKOV

Kot je omenjeno že v zgornji točki, se podjetje financira z lastniškim kapitalom. Poslovanje je sezonskega značaja, zato podjetje premešča težave z najemanjem kratkoročnih kreditov in jih odplačuje v sezoni, ko se prodaja poveča (konec leta). Te težave se bodo skozi leta odpravile, saj podjetje načrtuje enakomerno prodajo skozi celo leto.

Drugih finančnih problemov podjetje nima. Višek denarnih sredstev bo podjetje nalagalo predvsem v vzajemne sklade in vezave v bankah.

10.4 DAVČNI STATUS

Storitve, ki jih podjetje ponuja, so obdavčene z 20% stopnjo DDV. Omenil bi še davčne omejitve in prednosti kupcev poslovnih in promocijskih daril. Kupcem naših poslovnih in promocijskih daril ni treba plačevati DDV-ja za vsa darila, ki ne presegajo vrednosti 2.000 SIT (zakon o davku na dodano vrednost). Zato je tudi podjetje specializirano za prodajo manj vrednih poslovnih in promocijskih daril podjetjem, saj je na trgu več podjetij, ki se na ta način ognejo plačevanju DDV-ja.

10.5 KONTROLA STROŠKOV

Podjetje za kontrolo stroškov uporablja letna in mesečna poročila računovodske službe, iz katerih je razvidno, koliko stroškov je bilo proizvedenih tekom meseca oziroma leta. Direktor ali administrativna delavka kontrolirata in ocenjujeta višino stroškov v obdobju. Kontrola stroškov v podjetju se izvaja sprotno in se prav tako sprotno tudi ocenjuje stanje in višina stroškov. Ob neutemeljeno visokih stroških v obdobju se nemudoma izvede ukrep, ki je zadolžen za manjšanje stroškov.

Eden izmed ukrepov kontrole stroškov je tudi kontrola v zvezi z uvozom daril. V prvi polovici leta, ko ni sezone, podjetje ne naroča pogosto, saj bi to precej zvišalo stroške poslovanja. Zato podjetje, odvisno od pogojev, čaka na določeno kvoto naročil in nato naroči blago od dobaviteljev.

10.6 KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Kazalci uspešnosti poslovanja kažejo, da bo podjetje delovalo uspešno glede na predpostavke, upoštevane v finančnih izračunih.

Kazalci stopnje donosov (ROA, ROE, ROS) se v podjetju gibljejo pozitivno skozi vsa leta. ROA (čisti dobiček/povprečna sredstva), s prvim letom v višini 23%, se vsako leto viša v petem letu pa upade zaradi povečanih sredstev (odprtje trgovine) in manjšim povečanjem

čistega dobička. Po odprtju trgovine se bo ROA zopet začel dvigovati. ROE (čisti dobiček/povprečni kapital) s prvim letom začne upadati zaradi vedno večjega kapitala, ki se nabira v podjetju, na račun zadržanih dobičkov. Zadržani dobički se vsako leto povečujejo saj so odraz kumulative čistega dobička, ki ga podjetje ustvarja. Zaradi tega ROE v prvih treh letih pada in se dvigne v četrtem letu zaradi delitve dobička v četrtem in petem letu, kar pomeni zmanjšanje kapitala in s tem višji ROE. V petem letu pa ROE zopet pade zaradi odprtja trgovine in s tem povečanje kapitala. ROS (čisti dobiček/prihodek) vsako leto narašča in malenkost pade v petem letu. Rast ROS-a pomeni, da podjetje pri višji prodaji dosega še višji dobiček. To je rezultat nižanja stroškov. V petem letu se stroški podjetja kar precej povišajo (odprtje trgovine, zaposlitev novega delavca), zato pride do padca ROS-a.

Povprečna sredstva na zaposlenega v letu 2004 znašajo 20 mio SIT in v letu 2005 padejo na skoraj 14 milijonov SIT. Zaposlitev dveh novih oseb v letu 2005 je razlog upada kazalca. V prihodnosti se bo kazalec dvigoval. Pri prihodkih na zaposlenega lahko razloge za gibanje kazalca pravtako iščemo v zaposlovanju novih oseb v letu 2005 in 2008. Enako velja tudi za kazalec čistega dobička na zaposlenega.

SKLEP

Podjetje je bilo že na samem začetku ustanovljeno z namenom dobičkonosne dejavnosti. Namen podjetja je dosegati čim večji tržni delež, prihodke in s tem seveda tudi dobičke. S takim poslovanjem si bo podjetje pridobilo kapital, ki ga bo v prihodnosti oplajalo.

Z novimi in svežimi idejami se bo podjetje SAJE, d. o. o., iz večletnega stagniranja razvilo v rastoče in obetavno podjetje, ki bo lahko konkuriralo ostalim tekmovalcem v boju za preživetje. Analiza panoge in konkurence kaže, da je na trgu promocijskih in poslovnih daril precej močna konkurenca. Z novostmi si bo podjetje v prihodnjih letih ustvarilo zadosten tržni delež, da se bo lahko izpopolnjevalo še naprej. Izdelava mini katalogov, »on-line« ponudba blaga, trgovski potnik idr., so samo nekatere izmed novosti izboljšanega poslovanja podjetja.

Za popolno uspešnost bomo morali v podjetju poleg idej in novosti zelo veliko vlagati v trud in delo, saj je brez slednjega tudi najboljša ideja in zamisel zaman. Ob zaposlovanju novih zaposlenih, bomo izbirali med resnimi kandidati, ki bodo lahko najbolje pripomogli, k novim uspehom podjetja. Z novimi močmi in trdim delom bomo podjetje spravili v sam vrh tržnega segmenta v Sloveniji, z vstopom Slovenije v EU pa morda še onstran meja.

Torej ima podjetje namen doseganja večjega tržnega deleža prodaje in dobička. Finančne projekcije oziroma bilance ga napovedujejo v zadostni meri za dosego mojih pričakovanj. Upam v najlepšo prihodnost, čas pa bo pokazal vrednost mojega poslovnega načrta.

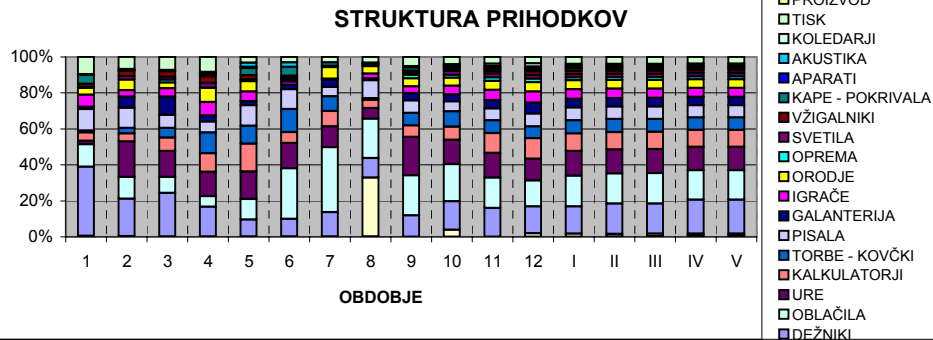
LITERATURA

1. Benson Benjamin, Crego Edwin T., Drucker Ronald H.: Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival. Homewood : Business One Irwin, 1990. 163 str.
2. Bogataj Janez: Kultura poslovnih, promocijskih in protokolarnih daril. Ljubljana : Ethno, 1994. 111 str.
3. Filion J. Louis: The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making. Small Business, Marketing and Society. Georgia : 1991, str. 2-27.
4. Jovanovič Dušan: Družinsko podjetje kot subjekt na trgu. Naše Gospodarstvo, Maribor, 48(2002), 3/4, str. 322-328.
5. Kline Miro: Medij in sporočilo hkrati: Poslovna darila. Marketing magazin, Ljubljana, 17(1997), 193, str. 19.
6. Kotler Philip: Marketing Management, trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. str. 832.
7. Levinson Hary: Conflicts That Plagues Family Business. Harvard Business Review, Harvard, 49(1971), 2, str. 90-98.
8. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
9. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana : GV založba, 2001. 417 str.
10. Vadnjal Jaka: Družinsko Podjetništvo v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 119 str.
11. Vahčič Aleš et al.: Osnove podjetništva, priročnik za vaje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 167 str.

VIRI

1. iBON 2003/1 - bonitete poslovanja. [CD-ROM]. Ljubljana: Novi forum, 2003.
2. Interna gradiva podjetja SAJE, d. o. o., 1992 – 2003.
3. Statistični urad Republike Slovenije. [<http://www.gov.si/zrs/slo/index.html>], 12.1.2004.
4. Statistični urad Republike Slovenije. Revalorizacija tolarskih zneskov. [http://www.stat.si/indikatorji_preracun_reval.asp], 6.6.2004.
5. Zakon o davku na dodano vrednost (Uradni list RS, št. 24/99).

PROJEKCIJE 2003/2004		Mesec												Leto					DRU
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
KAZALNIKI																			
CILJNE SPREMENLJIVKE																			
KAPITAL	26598	23460	21797	20738	18694	18558	18326	17225	10370	12199	18489	27775	35675	35675	62255	80706	111142	143305	
DOBICEK	0	-3138	-1663	-1059	-2044	-136	-232	-1101	-6856	1830	6290	9285	14901	20135	26579	33451	45436	47163	
DENAR	9462	871	303	1266	53	3077	6251	4090	99	832	4353	11187	13814	13814	9133	10166	39588	60619	
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)																			
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE		99,5	99,6	99,8	99,9	99,9	99,9	99,8	67,1	100,0	96,2	100,0	98,1	98,2	98,3	98,2	98,2	98,2	
DEŽNIKI		38,5	20,8	24,2	16,6	9,5	9,9	13,5	10,8	12,0	15,9	16,1	14,9	15,1	16,8	16,8	18,8	18,8	
OBLAČILA		12,5	12,2	8,9	5,9	11,5	28,0	36,1	22,0	22,1	20,7	16,9	14,4	17,1	16,8	16,8	16,3	16,3	
URE		2,0	19,7	14,4	13,5	15,2	14,1	11,5	5,9	21,4	13,4	13,7	12,3	13,6	13,4	13,4	13,0	13,0	
KALKULATORJI		4,6	4,4	7,5	10,2	15,5	6,0	8,6	4,6	6,4	7,2	10,9	11,3	9,8	9,6	9,6	9,4	9,4	
TORBE - KOVČKI		1,1	3,0	5,3	11,5	10,0	12,8	8,1	0,9	6,9	8,6	7,2	6,6	7,3	7,2	7,2	7,0	7,0	
PISALA		11,9	11,2	7,2	6,1	11,4	11,1	5,2	9,9	7,1	5,5	6,7	7,1	7,0	6,9	6,9	6,7	6,7	
GALANTERIJA		1,3	6,2	10,2	3,4	2,3	2,6	3,9	1,0	4,1	4,0	4,5	6,1	4,8	4,7	4,7	4,6	4,6	
IGRAČE		6,7	3,5	4,6	7,4	5,3	1,7	0,7	2,7	3,7	4,7	5,7	6,2	5,3	5,2	5,2	5,1	5,1	
ORODJE		3,8	5,9	3,2	7,8	5,7	1,0	6,3	4,3	4,5	4,6	5,0	5,3	4,9	4,8	4,8	4,7	4,7	
OPREMA		0,0	0,0	1,7	0,3	0,1	0,7	0,0	0,0	2,0	1,7	1,9	1,9	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	
SVETILA		0,5	1,9	1,6	2,5	1,1	1,0	0,2	0,7	1,0	2,0	2,2	2,0	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8	
VŽIGALNIKI		1,9	2,9	2,9	3,6	2,2	0,5	0,6	0,9	1,2	1,4	1,4	2,1	1,7	1,7	1,7	1,6	1,6	
KAPE - POKRIVALA		5,0	0,5	0,3	1,2	3,9	5,0	1,9	0,3	1,7	1,2	1,1	1,1	1,4	1,3	1,3	1,3	1,3	
APARATI		0,4	0,6	0,4	0,8	0,7	0,0	0,0	0,0	0,8	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	
AKUSTIKA		0,0	0,0	0,0	0,4	2,4	2,5	0,0	0,0	0,0	0,8	0,8	1,0	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	
KOLENDARJI		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	1,5	1,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
TISK		9,6	6,7	7,3	8,4	3,2	3,0	3,1	3,2	5,1	4,0	3,8	3,5	4,0	3,9	3,9	3,8	3,8	
PROIZVOD		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
PRIHODKI FINANCIRANJA		0,5	0,4	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3	0,5	0,5	
IZREDNI PRIHODKI		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	32,7	0,0	3,8	0,0	1,9	1,8	1,6	1,5	1,4	1,3	



PROJEKCIJE 2003/2004		Mesec												Leto					DRUGO
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																			
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA		48,1	48,2	48,3	48,2	48,4	48,8	48,9	32,6	48,6	46,8	48,5	47,6	47,7	46,8	46,7	45,5	45,5	
SKUPAJ STROŠKI STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
SKUPAJ STROŠKI DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
AMORTIZACIJA		18,0	13,9	7,5	5,2	3,7	3,9	7,9	8,4	1,5	0,7	0,5	0,3	1,4	1,1	1,0	1,0	0,8	
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI		11,8	9,1	5,0	3,4	2,4	2,5	5,2	5,6	1,0	0,4	0,3	0,2	0,9	0,8	0,7	0,7	3,4	
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE		307,2	101,5	55,2	72,8	26,9	28,3	57,9	450,5	12,5	5,6	4,0	2,7	17,6	19,4	18,3	15,5	14,8	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE		71,5	55,1	30,0	20,6	14,6	15,4	31,5	33,5	5,8	2,6	1,8	1,2	5,4	4,5	4,2	3,6	3,7	
ODHODKI FINANCIRANJA		38,9	29,5	15,9	11,0	7,8	8,1	16,1	17,4	3,0	1,2	0,8	0,5	2,7	1,3	0,6	0,3	0,2	
IZREDNI ODHODKI		41,8	21,5	0,0	20,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7	
DAVEK NA DOBIČEK		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,9	10,7	11,0	11,9	5,9	6,3	6,9	8,2	7,7	
ČISTI DOBIČEK		-437,4	-178,7	-61,9	-82,1	-3,9	-6,9	-67,5	-448,0	20,7	32,0	33,1	35,7	17,6	19,0	20,8	24,6	23,2	

STRUKTURA ODHODKOV

OBDOBJE

■ SKUPAJ STROŠKI MATERIALA

■ SKUPAJ STROŠKI STORITEV

■ SKUPAJ STROŠKI DELA

■ AMORTIZACIJA

■ SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI

■ SKUPAJ STROŠKI PRODAJE

■ SKUPAJ STROŠKI UPRAVE

■ ODHODKI FINANCIRANJA

■ IZREDNI ODHODKI

■ DAVEK NA DOBIČEK

■ ČISTI DOBIČEK

PROJEKCIJE 2003/2004		Mesec												Leto					
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	DRU
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																			
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA			21491	20615	20198	19839	19621	19420	18854	17948	13851	14133	15657	17581	21141	15064	15211	18215	19685

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA

Obdobje	Sredstva
1	21491
2	20615
3	20198
4	19839
5	19621
6	19420
7	18854
8	17948
9	13851
10	14133
11	15657
12	17581
I	21141
II	15064
III	15211
IV	18215
V	19685

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																			
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA			179	233	428	623	876	835	408	383	1767	3930	5610	8355	26346	23256	26770	30784	29024

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

Obdobje	Prihodek
1	179
2	233
3	428
4	623
5	876
6	835
7	408
8	383
9	1767
10	3930
11	5610
12	8355
I	26346
II	23256
III	26770
IV	30784
V	29024

PROJEKCIJE 2003/2004		Mesec												Leto					
		Simulacija: 1																	
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	DRUGA
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																			
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA		-784	-416	-265	-511	-34	-58	-275	-1714	366	1258	1857	2980	4646	4430	5575	7573	6738	

ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA

Obdobje	Čisti dobiček na zaposlenega
1	-784
2	-416
3	-265
4	-511
5	-34
6	-58
7	-275
8	-1714
9	366
10	1258
11	1857
12	2980
I	4646
II	4430
III	5575
IV	7573
V	6738

OBDODBE

STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDODBJA (V %)																			
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
KAPITAL		28,0	26,8	25,8	23,8	23,6	23,9	23,3	14,9	17,7	25,5	33,0	38,9	38,9	69,8	86,4	88,8	95,3	
DOLG		72,0	73,2	74,2	76,2	76,4	76,1	76,7	85,1	82,3	74,5	67,0	61,1	61,1	30,2	13,6	11,2	4,7	

STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDODBJA

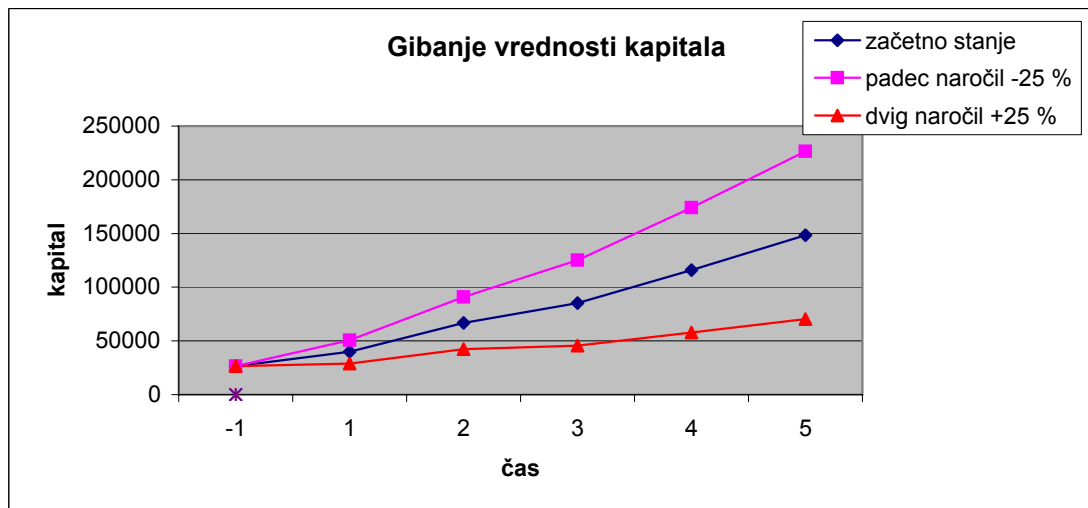
Obdobje	Kapital (%)	Dolg (%)
1	28.0	72.0
2	26.8	73.2
3	25.8	74.2
4	23.8	76.2
5	23.6	76.4
6	23.9	76.1
7	23.3	76.7
8	14.9	85.1
9	17.7	82.3
10	25.5	74.5
11	33.0	67.0
12	38.9	61.1
I	38.9	61.1
II	69.8	30.2
III	86.4	13.6
IV	88.8	11.2
V	95.3	4.7

OBDODBE

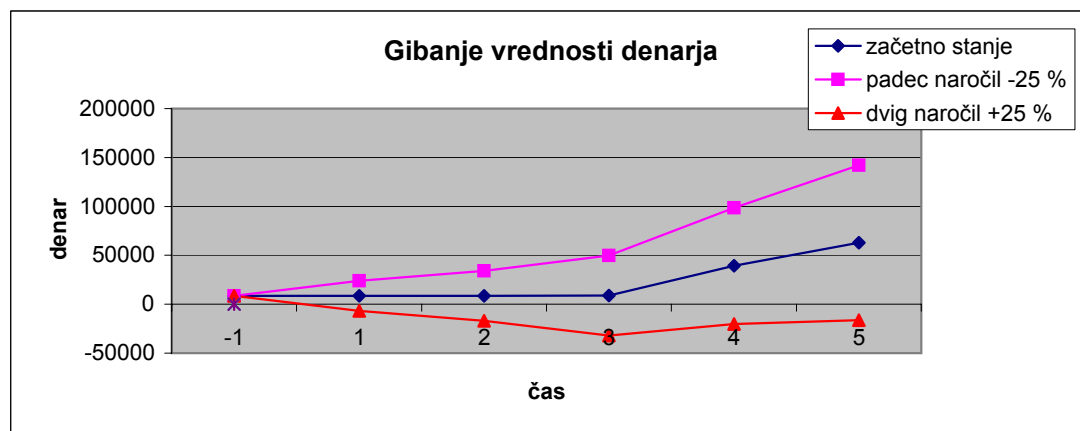
■ KAPITAL ■ DOLG

[illegible]

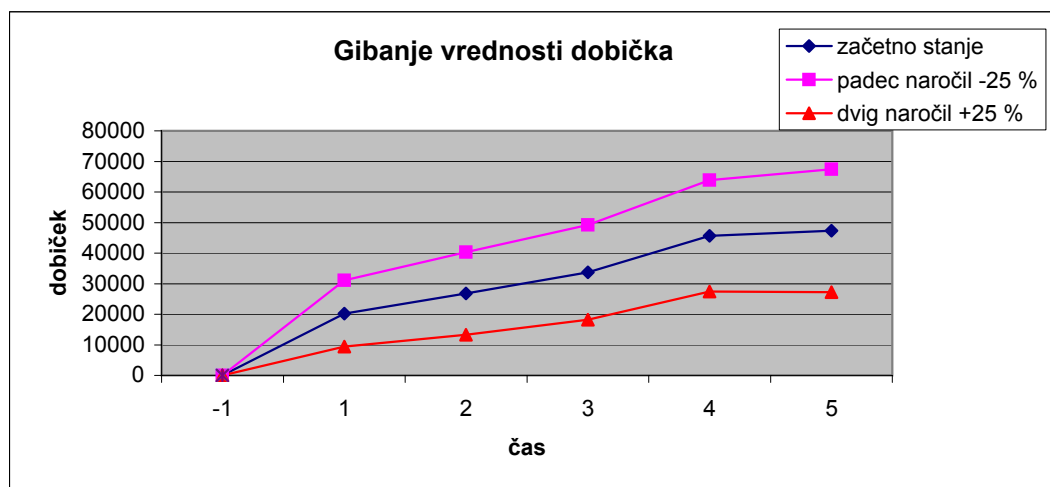
KAPITAL	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
začetno stanje	26598	39838	66626	85300	115967	148296
padec naročil -25 %	26598	50652	90922	125102	174004	226393
dvig naročil +25 %	26598	29025	42330	45499	57929	70198



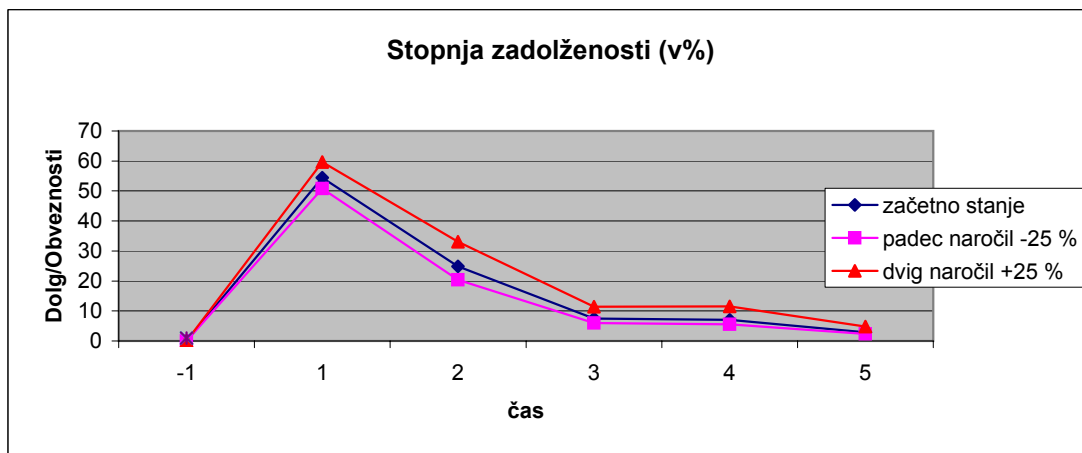
DENAR	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
začetno stanje	8466	8559	8698	8957	39189	62974
padec naročil -25 %	8466	24032	34184	49777	98542	142125
dvig naročil +25 %	8466	-6914	-16788	-31863	-20164	-16177



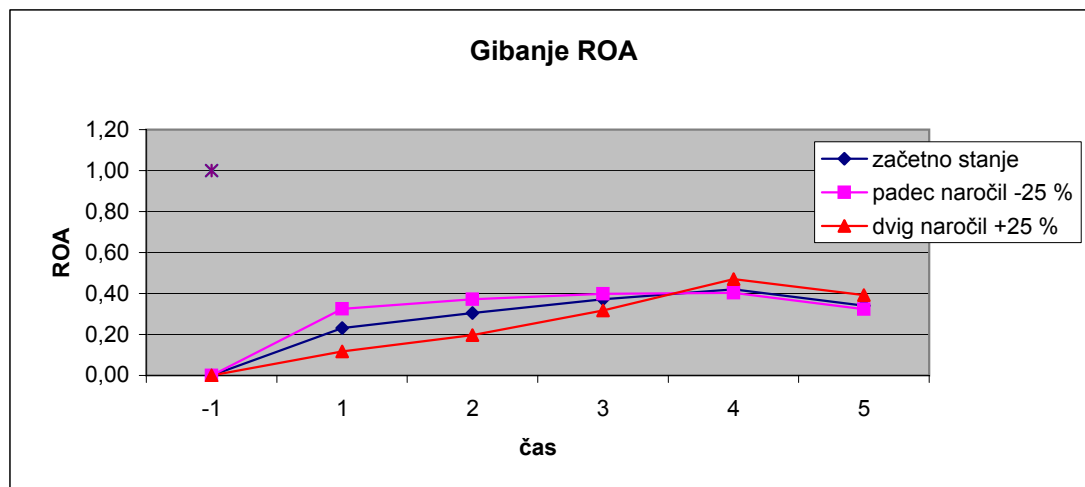
DOBIČEK	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
začetno stanje	0	20240	26788	33674	45667	47329
padec naročil -25 %	0	31054	40270	49179	63903	67389
dvig naročil +25 %	0	9427	13305	18169	27431	27269



Dolg/Obveznosti	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
začetno stanje	0	54	25	7	7	3
padec naročil -25 %	0	51	20	6	6	2
dvig naročil +25 %	0	60	33	11	11	5



ROA	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
začetno stanje	0,00	0,23	0,30	0,37	0,42	0,34
padec naročil -25 %	0,00	0,32	0,37	0,40	0,40	0,32
dvig naročil +25 %	0,00	0,12	0,20	0,32	0,47	0,39



ROE	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
začetno stanje	0,00	0,88	0,67	0,57	0,59	0,44
padec naročil -25 %	0,00	1,34	0,80	0,59	0,54	0,40
dvig naročil +25 %	0,00	0,41	0,46	0,52	0,72	0,54

