

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
STRATEGIJA RAZVOJA PODJETJA KRANTES D. O. O.

Ljubljana, 5. september 2019

UROŠ KRANJEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Uroš Kranjec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Strategija razvoja podjetja Krantes d. o. o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Patricijo Kotnik,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE	1
1.1 Panoga dejavnosti.....	1
1.2 Podjetje Krantes, d. o. o.....	3
1.3 Proizvodi in storitve podjetja Krantes, d. o. o.	4
1.4 Poslanstvo in vizija.....	4
2 RAZISKAVA TRGA.....	5
2.1 Ključni kupci oziroma skupine kupcev podjetja.....	5
2.2 Raziskava in velikost trga.....	6
2.3 Konkurenca	7
3 POSLOVANJE PODJETJA IN SWOT-ANALIZA	8
3.1 Obstoječe poslovanje podjetja	8
3.2 SWOT-analiza	10
4 TRŽENJSKI SPLET	11
4.1 Postavljanje cen.....	11
4.2 Trženjsko komuniciranje	12
5 FINANCIRANJE.....	13
5.1 Lastniško financiranje	13
5.2 Nepovratna sredstva	14
6 NAČRT RAZVOJA IN INVESTIRANJE	15
6.1 Posodobitev in nove storitve.....	15
6.2 Opis del in nalog direktorja	16
6.3 Terminski načrt razvoja	16
6.4 Tveganja.....	17
6.5 Sredstva, namenjena razvoju.....	18
SKLEP	18
LITERATURA IN VIRI	19
PRILOGA	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število podjetij v dejavnosti.....	2
Tabela 2: Najpomembnejši konkurenti podjetja Krantes, d. o. o.....	7
Tabela 3: SWOT-analiza podjetja Krantes, d. o. o.	11
Tabela 4: Faze razvoja podjetja in najpomembnejši viri lastniškega financiranja.....	13
Tabela 5: Terminski načrt	17

KAZALO SLIK

Slika 1: Prihodki konkurentov	8
Slika 2: Dobiček podjetja Krantes, d. o. o., v letih od 2015 do 2018.....	9
Slika 3: Prihodki podjetja Krantes, d. o. o., v letih od 2015 do 2018.....	9
Slika 4: Celotna vrednost aktive podjetja Krantes, d. o. o., v letih od 2015 do 2018	9
Slika 5: Število zaposlenih v podjetju Krantes, d. o. o., v letih od 2015 do 2018.....	10
Slika 6: Pričakovano povečanje prihodkov in dobička glede na prejšnje leto podjetja Krantes, d. o. o., za leta od 2020 do 2024	16

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Finančni izkazi.....	1
Priloga 2: Podatki finančnih izkazov	2
Priloga 3: Kazalniki finančnih izkazov	3

SEZNAM KRATIC

ang. - angleško

CNC – (ang. Computer Numerically Controlled); računalniško numerično krmiljenje

d. o. o. – družba z omejeno odgovornostjo

EU – Evropska unija

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije

OZS – Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije

RS – Republika Slovenija

SWOT – (ang. strengths, weaknesses, oportunities, threats); prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti, nevarnosti

UVOD

Poslovni načrt je eden izmed ključnih, če ne celo glavni dokument, ki se mu mora posvetiti vsakdo, ki razmišlja o vstopu v podjetništvo oziroma ki bi rad razvil svojo poslovno idejo. Poslovni načrt je vodič, po katerem naj bi se podjetje ravnalo, da lahko uspešno uresniči zastavljene cilje.

Namen zaključne naloge je, da za družinsko podjetje, ki naj bi ga v prihodnje tudi prevzel, izdelam strategijo razvoja podjetja in osnovni poslovni načrt, v katerem analiziram poslovno priložnost na trgu lesne industrije. Na osnovi tega lahko podjetju Krantes, d. o. o., predlagam, ponudbo katerih storitev in proizvodov naj razširi in katerih naj opusti. S tem bodo omogočeni nadaljnja rast in razvoj podjetja ter večja konkurenčnost na domačem in tujem trgu.

Cilj zaključne naloge je analizirati trenutne razmere na trgu, v izbrani dejavnosti oblikovati načrt razvoja in potrebnih investicij ter izdelati finančne projekcije.

Zaključno nalogo začnem z raziskavo in z opisom panoge, v kateri obravnavano podjetje deluje, nadaljujem s predstavitvijo obravnavanega podjetja in tega, katere proizvode in storitve ponuja. Sledi raziskava trga. Sem sodijo velikost trga, konkurenca in ključni kupci oziroma skupine kupcev podjetja. Zatem opišem preteklo poslovanje podjetja in naredim napoved za prihodnje poslovanje. V nadaljevanju sledijo načrt trženja, načrt razvoja, kako se bo podjetje financiralo in načrt prihodnjega investiranje podjetja, na koncu pa še sklep.

1 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

1.1 Panoga dejavnosti

Podjetje Krantes, d. o. o., je registrirano pod standardno klasifikacijo dejavnosti C16.230 – stavbno mizarstvo in tesarstvo. Sem spadajo podjetja, ki opravljajo naslednje dejavnosti oziroma storitve (Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, brez datuma):

- proizvodnja lesenih izdelkov, potrebnih predvsem v gradbeništvu (tramovja in ostrešja, lepljeni nosilci in nosilci povezani s kovino, lesena vrata, okna, podboji in pragi, lesene stopnice, ograje in opaži, lesene skodeli in letvice),
- proizvodnja lesenih montažnih objektov in lesenih delov zanje,
- proizvodnja premičnih hišic,
- proizvodnja lesenih sten in pregrad (razen samostojnih),
- proizvodnja lesenih rolet (stavbno mizarstvo in tesarstvo).

Pod zgoraj navedeno dejavnostjo je bilo leta 2017, kot je razvidno iz tabele 1, po podatkih Statističnega urada RS v Sloveniji registrirano 616 podjetij (Statistični urad Republike

Slovenije, brez datuma), vendar je še mnogo drugih podjetij, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, registriranih pod drugo dejavnostjo. Poleg tega nekatera podjetja ne poslujejo več, a so še vedno registrirana, zato je težko določiti natančno število podjetij v tej panogi.

Tabela 1: Število podjetij v dejavnosti

Številka dejavnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
C16.230 Stavbno mizarstvo in tesarstvo	583	582	580	616	624	634	636	616

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma).

V podjetju Krantes, d. o. o., se poleg stavbnega mizarstva in tesarstva ukvarjajo tudi s krovstvom (spada pod standardno klasifikacijo dejavnosti F43.910 – postavljanje ostrešij in krovska dela) in žagarstvom. Krovstvo je tesno povezano s tesarstvom, saj se pri izdelavi, obnovi ali prenovi strehe objekta izvajajo dela, ki jih zajema tako krovstvo kot tesarstvo. Postavitev ostrešja je tesarsko delo, dela, s katerimi se ostrešje dokonča, pa so krovska: polaganje različnih vrst kritine na različnih objektih. Krovstvo je panoga, ki se jo vedno rabi, ne glede na situacijo na trgu. Zaradi nihanja trga se spreminjajo cene, spreminjajo se tudi trendi na trgu v smislu vrste kritin, ki se uporabljajo. Dejavnik, ki zelo vpliva na dejavnost krovstva, je vreme, saj se pozimi in v dežju krovska dela težje opravljajo. Vendar pa potreba po obnovi stare strehe vedno obstaja, lahko se zgodi le, da je manj novogradenj. Povpraševanje na trgu je veliko, a tudi ponudnikov krovskih del je veliko. Ti med seboj konkurirajo in drug drugemu znižujejo dobiček, saj se cene zaradi tega nižajo.

Ker v obravnavanem podjetju les za lastno rabo in prodajo žagajo sami, je za njih zelo pomembna tudi lesna industrija. Za Slovenijo je včasih veljalo, da sodi v vrh lesnopredelovalne industrije v Evropi. Nato so jo druge države dohitele in prehitele, saj so se na področju lesnopredelovalne industrije razvijale in bile v koraku s časom, medtem ko so slovenska podjetja ostala na ravni izpred več desetletij. Zato z infrastrukturo, cenami in profesionalizmom krepko zaostajajo za drugimi evropskimi podjetji. Slovenija je tretja najbolj gozdnata država v Evropski uniji (v nadaljevanju EU), več gozda imata le Finska in Švedska. Kljub temu pa je v zadnjem desetletju propadlo veliko znanih lesnopredelovalnih podjetij. Slovenskega lesa ne izkoriščamo dovolj, saj namesto da bi ga izvažali v končnih izdelkih končnemu kupcu, ga izvažamo v surovem stanju in ga nato po veliko višji ceni kupimo (Ščap, brez datuma). In ravno zaradi takega stanja domača lesnopredelovalna panoga propada.

Strategija ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo je usmerjena v spremembo aktualnega trenda. Ministrstvo si je zadalo tudi nekatere naloge, s katerimi pomaga lesnopredelovalnim podjetjem. Te so (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, brez datuma):

- spremljanje politik EU na področju gozdno-lesne verige,

- podpora lesarskim podjetjem,
- pomoč pri vstopu na tuje trge,
- spodbujanje domačih investicij v lesna podjetja,
- nastajanje lesnih podjetij v povezovanju z institucijami znanja,
- sodelovanje s panožnimi združenji (OZS, GZS).

1.2 Podjetje Krantes, d. o. o.

Oče sedanjega lastnika podjetja je začel kot obrtnik in dolgo časa delal sam. Nato se mu je pri delu pridružil sin. Oče je umrl in Janez Kranjec je nadaljeval njegov posel. Pozneje je ugotovil, da je povpraševanja veliko, zato je ustanovil podjetje, saj je menil, da je to edina logična odločitev. Pri ustanovitvi podjetja mu je pomagala žena, saj je že imela izkušnje v računovodstvu. Vse do danes je ekipa podjetja ostala enaka, pridružilo se ji je še nekaj zaposlenih, ki delajo v proizvodnji in na terenu.

Podjetje Krantes, d. o. o., je malo podjetje z 8 zaposlenimi. Ukvarja se s tesarstvom, krovstvom in žagarstvom. Glavna dejavnost je izdelava in postavljanje lesenih konstrukcij, izdelava ostrešij, krovstvo in predelava lesa. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1998, njegov sedež je v Bukovici pri Vodicach, medtem ko so proizvodni prostori približno 100 metrov stran. Lastnik podjetja je Janez Kranjec, direktorica je Rebeka Zdešar.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1998, ko je zaradi vse večjega obsega poslovanja organizacijska oblika samostojnega podjetnika postala omejitev, in logična posledica je bila ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo. Družinska tradicija, trdo delo, sledenje razvoju materialov in tehnologij utrjujejo podjetje na trgu že desetletja. Prepoznavno je po kakovostni in strokovni izvedbi del, roki izvedbe so kratki, saj so zaposleni pri delu zelo učinkoviti, posledično so cene konkurenčne. Glede izvedbe vedno prisluhnejo željam stranke in se z njo pogovorijo o vseh alternativnih rešitvah. V podjetju so zelo so veseli, da imajo sloves kakovosti, hitre odzivnosti in kot podjetje, ki delo vedno opravi znotraj dogovorjenih rokov. To so razlogi, da je podjetje po več kot 80 letih še vedno med priznanimi zaupanja vrednimi podjetji iz te panoge. V podjetju verjamejo, da bodo ostali v tej družbi še naprej.

Ključni razvojni mejniki podjetja:

- leto 1998: ustanovitev podjetja;
- leto 1998: postavitve proizvodnje linije;
- leto 2000: nakup prvega tovornega vozila;
- leto 2001: prvo delo v tujini;
- leto 2005: nakup drugega tovornega vozila;
- leto 2007: nakup drugega viličarja;
- leto 2009: začetek dela lesenih konstrukcij;

- 2019: začetek izdelave fasad s ploščami swiss pearl.

1.3 Proizvodi in storitve podjetja Krantes, d. o. o.

Glavne storitve, ki jih ponujajo v podjetju Krantes, d. o. o., so postavljanje ostrešij in nekatera krovska dela (za nekatera najemajo podizvajalce). Ker za ostrešje potrebujejo les, imajo lastno žago, ki jo v večini uporabljajo za lastne potrebe, nekaj je tudi zunanjih naročnikov. Drugi naročniki kupujejo predvsem standardni material za postavljanje ostrešij in nadstreškov. Postavljajo tudi nadstreške za terase in garaže. V zadnjem času so začeli tudi z gradnjo skeletnih hiš, ki o narejene izključno iz lesa. V mesecu maju leta 2019 so nekaj zaposlenih napotili na izobraževanje za gradnjo fasade iz plošč swiss pearl, ki so vedno bolj popularne. V prihodnosti imajo v podjetju namen dodati še nekatere druge proizvode in storitve. Zaposleni se vsako leto udeležijo seminarjev v zvezi z novimi vrstami kritin in materialov za strehe, tako da v podjetju vsako leto dodajo v svojo ponudbo novo storitev.

1.4 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo določa poslovanje družbe, njene cilje in pristop za doseg te ciljev. Vizija opisuje želen prihodnji položaj podjetja. Elementi poslanstva in vizije so pogosto v kombinaciji namenov, ciljev in vrednot podjetja (Bain & Company, 2018).

Značilno je, da vodstvo podjetja definira in napiše poslanstvo in vizijo podjetja. Razvojni proces zahteva od vodje, da:

- jasno opredeli organizacijsko kulturo, vrednote, strategije in pogled na prihodnost;
- zagotovi, da so cilji merljivi;
- posreduje sporočilo na jasen, preprost način in natančno;
- skrbi za razvoj kadrov in podporo v vsej organizaciji.

Poslanstvo podjetja Krantes, d. o. o., je, da skrbi za dolgoročno varnost zaposlenih. Danes sta varnost in zadovoljstvo zaposlenih pogoj za uspešno poslovanje podjetja. Uspešnost in visoko konkurenčno sposobnost bodo v podjetju zagotovili s stalnim vlaganjem v strokovno izobraževanje zaposlenih, v razvoj novih izdelkov in z vlaganjem v sodobno tehnološko opremo.

Vizija podjetja temelji predvsem na prihodnjem razvoju podjetja Krantes, d. o. o., in je:

- bolj se posvetiti gradnji lesenih konstrukcij hiš,
- z investiranjem v razvoj postati bolj konkurenčni,
- nova proizvodna hala,
- povečati število zaposlenih.

V prihodnosti želijo postati vodilni strokovnjaki na področju lesenih konstrukcij, saj so mnenja, da bo tudi v Sloveniji vse bolj priljubljena gradnja lesenih hiš, kot je že v veliko državah osrednje in severne Evrope.

Podjetje Krantes, d. o. o., ima vrednote, ki jim uspešno sledi. Te so:

- odličnost: vse, kar počnejo, je vredno početi dobro;
- odzivnost: njihov cilj je biti hiter pri odzivih na potrebe in želje naročnikov, pri reševanju reklamacij in pri izvedbi posla;
- partnerstvo in zaupanje: dobri in odprti medsebojni odnosi;
- ustvarjalnost, inovativnost: iščejo nove in boljše poti za zadovoljstvo svojih kupcev;
- učinkovitost: tisto, kar počnejo, opravijo najbolje, kar se da učinkovito in v čim krajšem času;
- odgovornost do okolja: gojijo spoštljiv odnos do naravnega in družbenega okolja.

2 RAZISKAVA TRGA

2.1 Ključni kupci oziroma skupine kupcev podjetja

Trženje je dejavnost ali posel promocije in prodaje izdelkov ali storitve, vključno s tržnimi raziskavami in oglaševanjem. Glavni namen trženja je privabljanje novih strank in ohranjanje odnosa z obstoječimi. Trženjski načrt je eden glavnih in zelo pomemben del procesa poslovnega načrtovanja. Trženje prinaša dolgoročni uspeh, zlasti stalno rast prihodkov (McDonald & Wilson, 2011).

S tržno raziskavo zbiramo in analiziramo podatke o kupcih, konkurentih in drugih dejavnikih, ki vplivajo na odnose med ponudniki izdelkov oziroma storitev in kupci. Kot navajata Pompe in Vidic (2008, str. 47), do boljšega razumevanja in poznavanja trga pridemo z opazovanjem, spremljanjem in merjenjem dogajanja na trgu.

Tržno raziskovanje je tisto, ki je utemeljeno na načelih znanstvene metode, je ustvarjalno, zaradi večje zanesljivosti dobiva informacije iz različnih virov ter uporablja raznolike pristope, upošteva razmerje med vrednostjo podatka in stroški za njihovo pridobitev, vse predpostavke v tržnih raziskavah obravnava s kančkom zdravega dvoma, se zavzema za etično trženje in upošteva mednarodni kodeks tržnih raziskovalcev (Habjanič & Ušaj, 2003, str. 59).

Ob ustanovitvi se je podjetje osredotočalo le na kupce, ki so bili v bližini podjetja. Ko so delo opravili dobro, se je beseda o dobrem delu hitro širila, in kmalu so začeli delati tudi drugod po Sloveniji in tudi na Hrvaškem. Ker podjetje ne investira v trženje, je dobra beseda še toliko bolj pomembna. Danes je podjetje v svoji panogi že dovolj poznano, da je dela, predvsem v poletnih mesecih, celo preveč.

Ciljna skupina in ključni kupci so zaposleni odrasli, stari od 30 do 60 let, ki gradijo ali prenavljajo hišo. Mlajši ne gradijo hiš ali pa zelo redko zaradi vse dražje gradnje. Starejši pa velikokrat hišo prepustijo potomcem in ti streho obnovijo. To so kupci za krovska in tesarska dela. Večina teh kupcev storitve in izdelke kupuje v spomladanskem, poletnem in v jesenskem času.

Kupci za storitev žagarstva so večinoma druga podjetja, ki so v krovskem in tesarskem poslu, vendar nimajo lastne žage. Kupci so tudi lastniki gozdov, ki svoj les vozijo na razrez.

Podjetij, ki nudijo omenjene storitve, je na trgu veliko, vendar se veliko kupcev odloči za usluge podjetja Krantes, d. o. o., saj ga odlikujejo hitrost, natančnost in konkurenčna cena, ki jo lahko ponudi zaradi hitro opravljenega dela, malo reklamacij in lastne žage, ki omogoča, da hitreje dobijo material.

2.2 Raziskava in velikost trga

Preden podjetnik vstopi na trg, je priporočljivo, da opravi tržno raziskavo, s katero zmanjša svoje možnosti za neuspeh, preveri tržni potencial in pridobi potrebne informacije za ustrezen nastop na ciljnim trgu. Z raziskavo trga pridobimo podatke o vedenju kupcev, ki podjetnikom olajšajo poslovne odločitve. Z njo identificiramo ciljne kupce, njihove potrebe in resnične motive za nakup ter lastnosti proizvodov ali storitev, ki jih najbolj pritegnejo, opredelimo tveganja, s katerimi se lahko soočimo pri poslovanju, dobimo informacije o velikosti ciljnega trga, o konkurenci in o tržnih zakonitostih ter ocenimo svojo prodajo. Na osnovi tega lahko določimo tudi resurse, ki jih bomo potrebovali pri poslovanju, opredelimo prodajne metode in način trženjskega komuniciranja s posameznimi segmenti trga, določimo cene in kakovost ponudbe ter obseg proizvodnje (Samostojni podjetnik.si, 2019).

Ključni deli raziskave in analize trga so (Samostojni podjetnik.si, 2019):

- identifikacija potencialnih kupcev in ciljnega trga,
- določiti velikost trga,
- pridobivanje informacij o konkurenčnih prednostih in slabostih svoje poslovne ideje,
- spremljanje trga.

Pri izvedbi raziskave si lahko pomagamo s primarnimi in sekundarnimi viri. Nato se lahko lotimo še primarne raziskave, s katero spoznamo mnenja, potrebe in želje bodočih strank. Izbiramo lahko med fokusnimi skupinami, intervjuji, vprašalniki, opazovanjem in drugimi načini spoznavanja vedenja potrošnikov. Pri tem je pomembno, da v vzorčno skupino ne vključujemo svojih bližnjih, saj bodo ti do nas verjetno preveč prizanesljivi. Tržno raziskavo lahko izdelajo za to specializirana podjetja ali pa jo izvedemo sami, saj lahko

recimo že s pomočjo sekundarnih virov in spletnih anket pridobimo osnovne informacije, ki nam bodo pomagale, ko bomo vstopali na trg (Samostojni podjetnik.si, 2019).

Velikost trga je v panogi, v kateri posluje obravnavano podjetje, zelo težko natančno določiti, saj se trg nepremičnin in gradnje vsako leto spreminja. A če sklepamo po tem, da vsaka hiša rabi streho, da je bilo leta 2018 izdanih 6.388 gradbenih dovoljenj (Kastelic, 2019) in da povprečna streha stane okoli 10.000 €, je trg novogradenj vreden približno 63.000.000 €. Seveda pa moramo k temu prišteti še obnove, ki so velik del poslovanja podjetja Krantes, d. o. o. Vendar za obnove težko ugotovimo velikost trga.

Viri kažejo, da bo trg v naslednjih letih rasel, saj se nepremičninski trg zelo razvija in vsako leto je večje povpraševanje po hišah in stanovanjih. Vse več je tudi neugodnih ekstremnih vremenskih pojavov, ki stare strehe odkrivajo, zato jih je treba popraviti (MMC RTV Slovenija, 2018).

2.3 Konkurenca

Fleisher (2007, str. 2) opredeljuje konkurenco kot tekmovanje med dvema ali več poslovnimi subjekti. Vir konkurence so lahko mnoge ponudbe, proizvodi, storitve, pogodbe itd.

Podjetje Krantes, d. o. o., danes deluje po vsej Sloveniji, zato ima veliko konkurence. Največ dela ima podjetje v svoji bližnji okolici, zato so glavni konkurenti tisti, ki so v neposredni bližini. V tabeli 2 so navedeni ključni konkurenti v bližini podjetja. Razdeljeni so po proizvodih oziroma storitvah, ki jih opravljajo. Z nekaterimi od navedenih konkurentov podjetje tudi sodeluje, saj opravljajo storitve, ki jih v obravnavanem podjetju ne ali pa imajo stroje, ki jih v obravnavanem podjetju nimajo, zato nekatera dela predajo podizvajalcem.

Tabela 2: Najpomembnejši konkurenti podjetja Krantes, d. o. o.

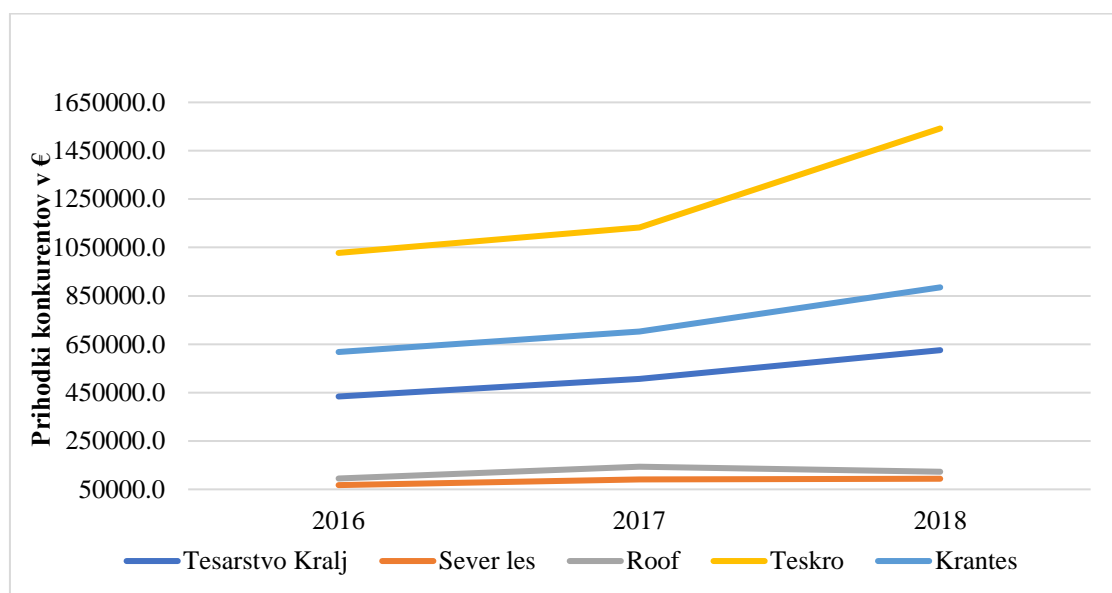
Opis	Okvirni delež v prodaji podjetja (v %)	Ključni konkurenti za proizvod ali storitev	Ključne prednosti konkurenta	Leto uvedbe
Postavljanje ostrešij	45	Tesarstvo Kralj, Teskro	Več zaposlenih	1998
Nadstreški	20	Sever les	Specializirano samo za opravljanje nadstreškov	1998
Kleparska dela	15	Roof	Stroji za opravljanje kleparskih storitev	1998
Žagarstvo	5	Teskro	Bolj sodobno	1998
Lesene konstrukcije	15	Teskro	Več zaposlenih	2009

Vir: lastno delo.

Glavni konkurent podjetja Krantes, d. o. o., je podjetje Teskro, d. o. o. Ima sodobno proizvodno linijo in več zaposlenih, zato lahko postavlja dve strehi hkrati. Glavna prednost podjetja Krantes, d. o. o., je hitrost postavitve strehe. Pri konkurenčnem podjetju lahko postavljajo dve strehi hkrati, vendar postavijo eno streho v povprečju v 4 dneh, medtem ko jo podjetje Krantes, d. o. o., postavi v 2 ali 3 dneh, ker ima bolj izkušene zaposlene.

Na sliki 1 so prikazani prihodki konkurentov in podjetja Krantes, d. o. o., v letih 2016, 2017 in 2018.

Slika 1: Prihodki konkurentov



Vir: Stop neplačniki (brez datuma).

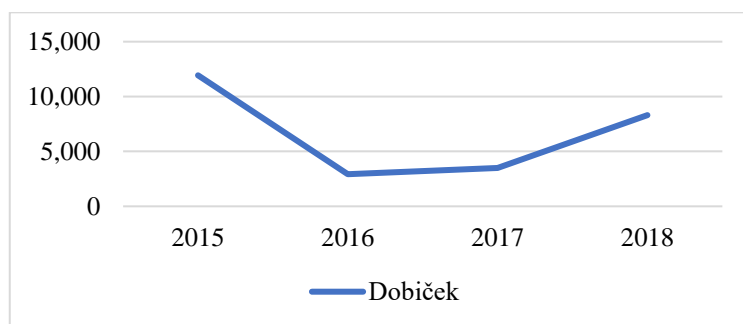
Iz slike 1 vidimo, da je obravnavano podjetje nadpovprečno v tej panogi. Glede na prihodke je na vrhu podjetje Teskro, kar pa je posledica večjega števila zaposlenih in sodobnejše proizvodne opreme podjetja.

3 POSLOVANJE PODJETJA IN SWOT-ANALIZA

3.1 Obstoječe poslovanje podjetja

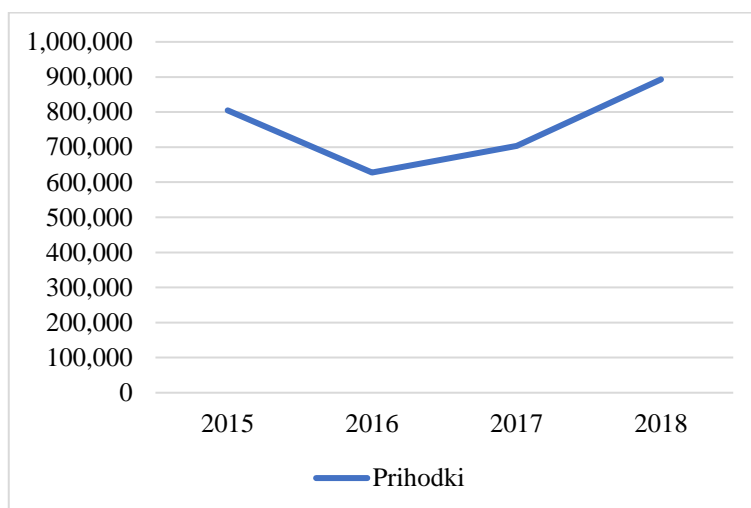
V tem poglavju povzemam stanje prihodkov, dobička, vrednosti aktive in števila zaposlenih podjetja za obdobje štirih let, in sicer od leta 2015 do vključno leta 2018. Večjih sprememb v podjetju ni bilo, kot je tudi razvidno s slik v nadaljevanju. Na sliki 2, kjer je prikazan dobiček, in na sliki 3, kjer so prikazani prihodki, vidimo, da se je v letu 2018 finančno stanje izboljšalo. To lahko pripišemo vse boljšemu stanju na trgu, saj je dela vse več. Prav tako se nista veliko spremenila vrednost aktive, ki je prikazana na sliki 4, in število zaposlenih, ki ga prikazujem na sliki 5.

Slika 2: Dobiček podjetja Krantes, d. o. o., v letih od 2015 do 2018



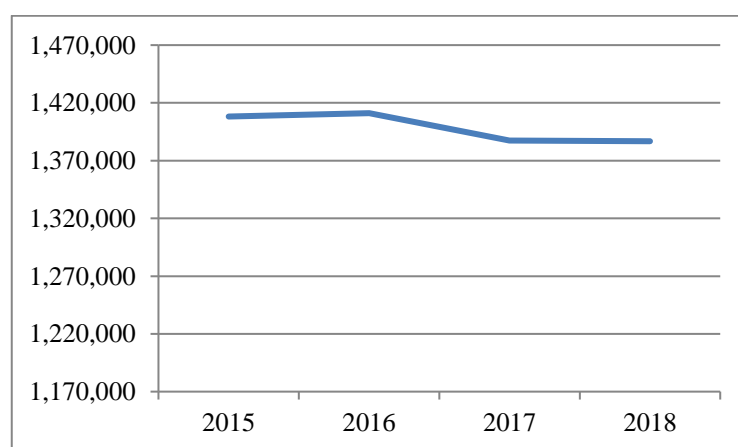
Vir: lastno delo.

Slika 3: Prihodki podjetja Krantes, d. o. o., v letih od 2015 do 2018



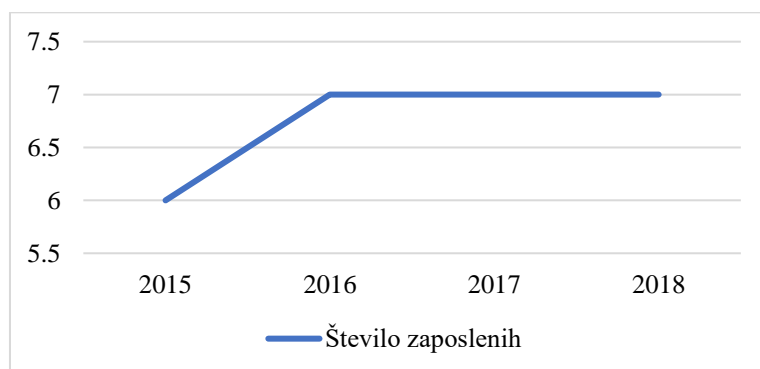
Vir: lastno delo.

Slika 4: Celotna vrednost aktive podjetja Krantes, d. o. o., v letih od 2015 do 2018



Vir: Stop neplačniki (brez datuma).

Slika 5: Število zaposlenih v podjetju Krantes, d. o. o., v letih od 2015 do 2018



Vir: lastno delo.

3.2 SWOT-analiza

SWOT (ang. strengths, weaknesses, oportunities, threats; prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti, nevarnosti) analiza je ena izmed najbolj priljubljenih analiz v poslovanju. Uporabljamo jo za ugotavljanje trenutnega položaja kot tudi za prihodnje delovanje podjetja. Pri omenjeni analizi pod drobnogled vzamemo štiri kategorije: prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Namen SWOT-analize je, da osebi ali podjetju, ki mu je analiza namenjena, pomagamo pri strateških odločitvah, in sicer glede tega, kam točno naj usmeri svoje poslovanje, katere ideje in programe naj opusti in katere je treba še okrepiti (Koncept poslovanje, brez datuma).

Kot navaja White (2018), so prednosti in slabosti notranji dejavniki, ki so odvisni od cilja, projekta ali pobude, ki jo analiziramo. Prednosti vključujejo vse, kar podjetje naredi pravilno, ko poskuša doseči nek cilj, pobudo, projekt ali cilj. V to kategorijo spada vse, kar daje organizaciji prednost ali kar pomaga procesom in projektom nemoteno delovati ali pri doseganju poslovnih ciljev organizacije. Tudi slabosti so pod nadzorom organizacije, a ta kategorija vključuje vse, kar podjetju preprečuje, da bi ostalo na poti k doseganju poslovnih ali projektnih ciljev. To so stvari, ki jih je v podjetju treba spremeniti, da bi doseglo uspeh.

Priložnosti in nevarnosti so del zunanjega okolja. Vključujejo dejavnike, ki vplivajo na cilj ali projekt izven podjetja. To lahko vključuje gospodarstvo, tehnologijo, regulacijo in zakonodajo, sociokulturne spremembe in spremembe v konkurenci. Priložnosti so dejavniki zunaj organizacije, ki jih lahko podjetje izkoristi za doseganje poslovnih ciljev in premikanje podjetja naprej. Nevarnosti vključujejo vse v zunanjem okolju, ki lahko povzročijo težave pri projektu ali ki predstavljajo prihodnjo grožnjo za uspeh organizacije (White, 2018).

Tabela 3: SWOT-analiza podjetja Krantes, d. o. o.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> – Strokovna izvedba del – Strokovno vodstvo in zaposleni – Podjetje ni v finančnih težavah – Zadovoljstvo kupca s kakovostno in hitro izdelavo – Brez reklamacij – Končni izdelek je skladen z zakonodajo in predpisi 	<ul style="list-style-type: none"> – Zastarela proizvodnja – Slaba struktura zaposlenih (nejasno, kdo kaj dela) – Premalo zaposlenih
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> – Povečanje prodaje v tujini (predvsem na avstrijskem trgu) – Posodobitev z novejšimi stroji, kar bi imelo za posledico hitrejšo in avtomatizirano proizvodnjo 	<ul style="list-style-type: none"> – Podražitev lesa – Konkurenca na trgu – Neporavnane obveznosti kupcev

Vir: lastno delo.

V tabeli 3 je SWOT-analiza podjetja Krantes, d. o. o., medtem ko tukaj izpostavljam po eno bistveno lastnost podjetja iz vsake posamezne kategorije analize. Glavna prednost podjetja je, da ni v finančnih težavah. To pomeni, da tudi če bi nastale težave, bi jih podjetje lahko rešilo brez večjih težav. Glavna slabost podjetja je zastarela proizvodna oprema, kar otežuje proizvodnjo, posledica je tudi daljši čas izdelave. Priložnost podjetja je predvsem v posodobitvi proizvodnje, medtem ko je glavna nevarnost podjetja Krantes, d. o. o., da je na trgu veliko konkurentov s podobno dejavnostjo.

4 TRŽENJSKI SPLET

4.1 Postavljanje cen

Kljub povečani vlogi necenovnih dejavnikov trženja ostaja cena še vedno temeljni element trženjskega spleta, pomembna za uspeh poslovanja podjetja in izziv za konkurente. Cena je edini del trženjskega spleta, ki ustvarja dohodek in ne stroške. Pomembna je zato, ker se jo da relativno hitro spremeniti. Glavnina cen izdelkov obravnavanega podjetja je določena vnaprej, vendar se spreminja hkrati s cenami surovin, ki jih podjetje Krantes, d. o. o., kupuje. Tudi cene storitev se spreminjajo, saj je v ceno vključenih veliko dejavnikov, ki vplivajo na ceno (veliko različnega materiala, različni dobavitelji, dobavni rok, zahtevana kakovost, prevoz idr.). Kot navajata Habjanič in Ušaj (2003, str. 78), potreba po določanju ali preverjanju prodajnih cen nastane:

- ko se izdelek prvič pojavi na trgu;
- če se spremeni povpraševanje ali zaznava vrednosti izdelka;
- če se spremenijo stroški ali apetiti podjetnikov po večjem pribitku na ceno ali donosu;
- če se spremenijo konkurenčne razmere ali struktura na trgu.

Pri določanju cene naj bi podjetje sledilo naslednjim šestim korakom (Habjanič & Ušaj, 2003, str. 78):

- izbor cenovnih ciljev,
- opredelitev povpraševanja,
- ocenitev stroškov,
- analiza cen in ponudb konkurence,
- izbira metode določanja cen in
- določitev končne cene.

Podjetje svoj cenik prilagaja cenam konkurentov in cenam surovin na trgu. Cene podjetja Krantes, d. o. o., so nekoliko nižje od cen konkurentov, a kljub temu še vedno ponuja enako kakovost izdelkov in storitev.

4.2 Trženjsko komuniciranje

Avtorici Habjanič in Ušaj (2003, str. 98) trdita, da med konkurenčnimi izdelki in cenami ni več pomembnih razlik, zato poskušajo podjetja narediti z oglaševanjem, dodatnimi storitvami in z osebno prodajo izdelek poseben. V vseh teh naštetih primerih sta v ospredju izdelek oziroma storitev in njuna uspešnost na trgu.

Kot navajata v nadaljevanju, je namen trženjskega komuniciranja tudi oblikovanje zavedanja in graditev pozitivne podobe o podjetju kot celoti, izboljšanje razumevanja področja dela podjetja in premagovanje slabih stališč do podjetja. Vse to posredno pripomore k prodajnemu uspehu. V tem primeru je v ospredju komuniciranja podjetje kot organizacija, kot celota.

Kot že navedeno, so glavni konkurenti podjetja predvsem lokalna podjetja, ki ponujajo podobne storitve. Zato je zelo pomembna trženjska strategija, ki si jo predstavljam v dveh ravneh.

- **Zunanje trženje.** Storitve podjetja Krantes, d. o. o., so v večini primerov večji finančni zalogaj za kupce, zato se ti pred nakupom dobro pozanimajo o podjetju. V tem primeru je zelo pomembno, da je podjetje na dobrem glasu pri kupcih, zato v podjetju največ pozornosti namenjajo trženju od ust do ust. Zelo pomembna je tudi spletna stran. V primeru obravnavanega podjetja jo je treba posodobiti, da bi lahko potencialni kupci svoje povpraševanje poslali neposredno prek spletne strani, prav tako bi lahko prek nje povprašali za kak nasvet.
- **Notranje trženje.** Notranje trženje opredeljuje dobro ravnanje z zaposlenimi s pogledom na kupce podjetja. Sem sodijo spodbujanje zaposlenih, prijaznost, nagrajevanje za dobre rezultate. Zelo pomembni so tudi ustrezno plačilo za delo, ustrezne delovne razmere idr. (Mlakar, 2004, str. 4). Pri tem mislim predvsem to, da zaposleni ne govorijo slabo o podjetju, kar je pomembo tudi za stranke.

Ugotavljam, da v tej panogi redko katero podjetje investira v prepoznavnost podjetja. Zato je oglaševanje ena izmed priložnosti. Smiselno se mi zdi oglaševanje po radiu in sodelovanje na sejnih po Sloveniji ter pozneje tudi v tujini. Podjetje bi oglaševali tudi na jumbo plakatih ob avtocestah. Ker se v podjetju ničesar od navedenega še ne poslužujejo, je pri tem še veliko prostora za napredek. Za oglaševanje po radiu bi podjetje namenilo mesečno 3.000 €, kolikor zadostuje za 35 oglasov na mesec (Radio-televizija Slovenija, 2012). Za jumbo plakate bi namenilo 2.400 €, kar zadostuje za dva plakata ob avtocesti (Linea Media, brez datuma).

Trenutno v podjetju za oglaševanje namenjajo minimalna denarna sredstva, in sicer imajo le strošek spletne strani. Aktualne promocijske in trženjske aktivnosti podjetja so neposredna pošta, mailingi, spletna stran in sponzoriranje različnih dogodkov v lokalni skupnosti.

5 FINANCIRANJE

5.1 Lastniško financiranje

Lastniško financiranje je najpomembnejši dolgoročni vir financiranja podjetja. V fazi ustanovitve je edini dostopen vir financiranja podjetja (Mramor, 1993, str. 251). Za podjetje je tudi osnova za pridobitev dolžniških virov financiranja, ker lahko z njim zagotovi plačilo obveznosti upnikom v primeru, da ima manjši negativni izid poslovanja. Kot glavno prednost lastniškega financiranja Golmajer (2006, str. 9) navaja, da podjetnik za pridobljena sredstva ne jamči s sredstvi podjetja, ampak je izplačilo investitorju odvisno od uspešnosti poslovanja podjetja. Slabost tega financiranja pa je, da podjetnik izgubi nadzor nad podjetjem, saj z deležem lastništva prepusti investitorju tudi proporcionalni del nadzora nad upravljanjem podjetja. V tabeli 4 je po fazah prikazan razvoj podjetja in kateri so najpomembnejši viri lastniškega financiranja v posamezni fazi.

Tabela 4: Faze razvoja podjetja in najpomembnejši viri lastniškega financiranja

Faze razvoja podjetja	Najpomembnejši viri lastniškega financiranja
Priprava na ustanovitev – organiziranje in načrtovanje	Lastnik, sorodniki, prijatelji, nekdanji poslovneži
Ustanovitev oziroma kmalu po ustanovitvi: proizvodi in storitve pripravljene na proizvodnjo	Delniški kapital, tvegani kapital, krediti, lokalni in razvojni skladi, najem
Faze bistvene širitve	Nova emisija delnic, kredit, najem
Zrelo in trdno podjetje	Zadržani dobiček in odprte prodaje (nove delnice zainteresiranim)
Sanacija podjetja	Z zmanjšanjem osnovnega kapitala, s svežim kapitalom, pomoč upnikov, novi bančni krediti, prodaja neposrednega premoženja

Vir: Filipič & Mlinarič (1999, str. 41).

Za večino zagonskih podjetij in še posebej za visokotehnološka podjetja je lastniško financiranje velikega pomena, saj potrebujejo zadosten kapital, da tako lažje dostopajo do drugih vrst financiranja, hkrati pa jim izboljšuje kreditno sposobnost.

Ker podjetje Krantes, d. o. o., posluje že nekaj let, ima tudi nekaj lastnega kapitala, s katerim bo financiralo prihodnje investicije. Kapitala ima dovolj, da bi vse investicije financiralo samo, vendar se bo kljub temu potegovalo za nepovratna finančna sredstva.

5.2 Nepovratna sredstva

Nepovratna sredstva so denarna vsota, ki se lahko podeljuje na lokalni, nacionalni, evropski ali na mednarodni ravni. Dodeljena je organizaciji, ki se prijavi na razpis. Če so izpolnjeni vsi pogoji ob prijavi, obresti običajni ni. Postopek za pridobitev nepovratnih sredstev terja veliko časa in dela (Vinibis, d. o. o., brez datuma).

Kdo lahko pridobi nepovratna sredstva?

To, kdo lahko pridobi nepovratna sredstva, je odvisno od tega, ali podjetje ali organizacija izpolnjuje določene pogoje. Ti so (Vinibis, d. o. o., brez datuma):

- vsebina projekta: ta sredstva se običajno nanašajo na točno določeno vsebino projekta. To lahko pomeni od raziskovalnega dela na točno določenem področju do razvoja novega izdelka ali usposabljanj. Projekt je treba zastaviti tako, da je podjetje zmožno delovati samostojno, brez pomoči države, potem ko namensko porabi pridobljena nepovratna sredstva. Prav tako mora biti narejen podrobni načrt in jasno prikazani rezultate ob koncu projekta;
- klasifikacija organizacije: pomemben je tudi statut organizacije, saj mora biti organizacija, ki se prijavlja na financiranje EU, na primer malo ali srednje veliko podjetje;
- lokacija: kot že navedeno, se lahko sredstva podeljujejo na različnih ravneh. Zato je lokacija, na kateri se bo izvajal projekt, zelo pomemben dejavnik, ali bodo sredstva podeljena ali ne. Prav tako je lahko dodeljena dodatna pomoč tistim, ki investirajo v socialno ogrožena območja, tam izvajajo svoje projekte in s tem ustvarijo nova delovna mesta.

Podjetje Krantes, d. o. o., te pogoje izpolnjuje, zato se je letos prijavilo na razpis za subvencije za lesno industrijo, na katerem je možno pridobiti do 45 % nepovratnih sredstev v višini do 2.500.000 €. Razpis je objavljen na spletni strani Tiko Pro, na kateri so objavljeni slovenski razpisi (Tiko Pro, d. o. o., brez datuma). Sredstva podeljujejo različne institucije: Slovenski podjetniški sklad, Ministrstvo RS za gospodarski razvoj in tehnologijo, Javna agencija za spodbujanje podjetništva, inovativnosti in razvoja.

6 NAČRT RAZVOJA IN INVESTIRANJE

6.1 Posodobitev in nove storitve

Kot vsako podjetje mora tudi obravnavano slediti aktualnim trendom. Trenutna oprema in stroji v podjetju so zastareli z vidika, kaj danes ponuja trg, in glede na opremo nekaterih konkurentov, predvsem v žagarski panogi. Zato imajo v podjetju namen posodobiti proizvodno opremo.

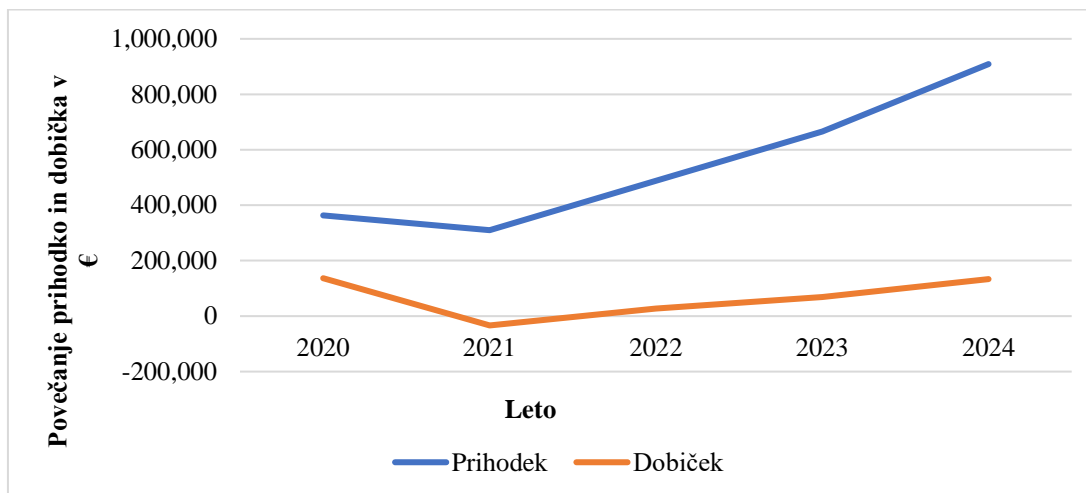
Ker je oprema podjetja zastarela, bi bilo treba investirati v nakup novih strojev. Z njimi bi podjetje postalo bolj konkurenčno tudi pri drugih storitvah, posledično bi pridobilo več kupcev. Za tako veliko investicijo pa je treba izdelati podrobni načrt. Ker trenutno v podjetju, ko še nimajo stroja CNC, te storitve iščejo pri zunanjih izvajalcih, so stroški na letni večji za okoli 20.000 €. Če bi nabavili lastni stroj, tega stroška ne bi bilo več. Poleg tega bi prejemale naročila drugih podjetij. Glede na izračune in pogovor s konkurenti, ki imajo tak stroj, bi lahko v podjetju na letni ravni zagotovili dodatnih 120.000 € prihodkov.

Zaradi trenutnih zmogljivosti morajo v podjetju zavrniti 40 % povpraševanj, kljub temu da v trženje ne vlagajo. Pri dodatnem angažiranju na področju trženja kot tudi z nakupom novih strojev in ob povečanju števila zaposlenih bi lahko zmogljivost dela povečali 60 do 100 %.

Glavni cilj podjetja je povečanje dobička v prihodnjih letih. To bodo v podjetju dosegli z manjšanjem stroškov proizvodnje, kar je mogoče doseči s sodobnejšimi stroji. Izdelavo nekaterih izdelkov oziroma primarno predelavo lesa bi opustili, saj se danes osnovni razrez lesa ne splača več, in bi ponujali samo končni razrez lesa, ki je bolj dobičkonosen, poleg tega pa je v Sloveniji malo ponudnikov te storitve. V podjetju Krantes, d. o. o., bodo nadaljevali s pozitivnim poslovanjem, zato bo dobiček vsako leto pozitiven. Izjema je drugo leto, ko bo negativen zaradi nakupa novih strojev in njihove amortizacije. Prvo leto bo dobiček velik zaradi priliva nepovratnih sredstev. Prihodki bodo vsako leto naraščali zaradi novih strojev in vse večjega povpraševanja. Prav tako se bo povečeval prihodek na zaposlenega.

V spodnji sliki prikazujem še kako se bodo v letih 2020 do leta 2025 povečevali prihodki in dobiček. Bolj nazorno pa je prikazano v prilogi 1, kjer so finančne projekcije.

Slika 6: Pričakovano povečanje prihodkov in dobička glede na prejšnje leto podjetja Krantes, d. o. o., za leta od 2020 do 2024



Vir: lastno delo.

Z vsako postavljeno streho v podjetju pridobijo od 10.000 do 12.000 €; cene se razlikujejo glede na material in velikost. Ker je dela v suhih mesecih veliko več kot pozimi, bi se na postavljanje ostrejši osredotočali predvsem v suhih mesecih, medtem ko bi pozimi več proizvajali za druge naročnike in za lastno zalogo. S tako razporeditvijo dela bi imeli dovolj dela v vseh mesecih leta.

Del posodobitve bi bila tudi profesionalizacija podjetja, in sicer predlagam, da bi imeli v prihodnje poleg zaposlenih, ki delajo na terenu in v proizvodnji, zaposlenega tudi direktorja.

6.2 Opis del in nalog direktorja

Direktor podjetja bo skrbno načrtoval in skrbel za izvajanje zastavljenih ciljev. V njegovi domeni je tudi večji del aktivnosti trženja. Naloga direktorja podjetja je spremljati in analizirati konkurenco in kupce ter usmerjati razvoj podjetja in njegovih storitev. Dodatno še vodenje rednih tedenskih kolegijev, finančni nadzor (odobritev plačil in naročil), priprava in podpis pomembnejših pogodb ter mesečna ocena uspešnosti prodaje. Pomembno je, da direktor podjetja ohranja stik s kupci oziroma naročniki in na ta način najhitreje vpliva na razvoj storitve v skladu z željami in potrebami kupcev.

6.3 Terminski načrt razvoja

Terminski načrt pokaže časovni okvir aktivnosti podjetja, ki naj bi ga podjetje upoštevalo, da bi doseglo zastavljene cilje. V terminskem načrtu je navedeno, kdo mora kaj storiti in kdaj (Podjetniški portal, brez datuma). V primeru, da je dobro pripravljen in realen, kaže

na zmožnost podjetniške skupine, da načrtuje rast podjetja na tak način, da priznava ovire in minimizira tveganje investitorja (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 112).

Z razvojem podjetja bi lahko začeli takoj, in sicer z manjšimi zadevami, kot je na primer prenova spletne strani. Z večjimi investicijami pa bi začeli leta 2020, saj je treba najprej pridobiti veliko dokumentov, predvsem v zvezi s pridobivanjem evropskih sredstev. V tabeli 5 so prikazani časovni termini glavnih investicij v razvoju, vključno z izdelavo poslovnega načrta.

Tabela 5: Terminski načrt

Aktivnost/Mesec v letu	September 2019	Januar 2020	September 2020	December 2020
Prenova spletne strani				
Pridobivanje nepovratnih sredstev				
Stroj CNC				
Računalniški program				
Odsesovalna filtrska naprava				
Transportni sistem				
Stroj za oblanje				

Vir: lastno delo.

Spletno stran bi lahko prenovili takoj. Do meseca junija 2020 bi lahko že vedeli, ali so pridobili nepovratna sredstva, za katera so na razpisu kandidirali meseca januarja 2020. Stroj CNC in pripadajoči računalniški program bi kupili meseca septembra leta 2020. Septembra bi investirali v novo odsesovalno filtrsko napravo, nato bi decembra kupili še nov transportni sistem ter stroj za oblanje. Stroji bi se začeli uporabljati takoj po dostavi.

6.4 Tveganja

Posledica povečanja podjetja in novih investicij so tveganja ter težave. Ker se želijo v podjetju tveganjem in težavam izogniti, se je treba nenehno prilagajati trgu in spremljati dogajanje v podjetju in izven njega. V primeru uspešnega spremljanja in prilagajanja se lahko vnaprej pripravijo na morebitne krize in se jim tako izognejo ali pa zmanjšajo njihov negativni učinek.

Težave, ki se pojavljajo na makro ravni, so različne. Njihova skupna značilnost je, da na njih nimamo nobenega vpliva. Najmanj verjetne težave so naravne katastrofe, medtem ko so druge nepričakovana makroekonomska nihanja in državni ukrepi. Tveganje predstavljajo tudi konkurenti, saj je poslovanje obravnavanega podjetja zelo odvisno od tega, kako močni so konkurenti.

6.5 Sredstva, namenjena razvoju

Večina sredstev, namenjenih razvoju, bi izvirala iz podjetja, nekaj bi jih pridobili na razpisih za nepovratna sredstva, ki so najboljša oblika financiranja za podjetje. Kaj so nepovratna sredstva, je navedeno v poglavju o financiranju. Za nakup strojev bi bilo treba vložiti okoli 500.000 €. V podjetju Krantes, d. o. o., bi za razvoj namenili 400.000 € lastnih finančnih sredstev, ostala finančna sredstva, torej 100.000 €, bi bila nepovratna sredstva, pridobljena na razpisih.

V prilogi 1 so finančne projekcije podjetja Krantes, d. o. o. Zaradi nakupa novih strojev se bodo zmanjšali stroški za energijo in nepredvidljivi stroški, kot so na primer stroški za servis strojev. V finančnih projekcijah sem začel stroške vnašati v deveti mesec (september), saj bodo začeli takrat v podjetju obratovati novi stroji in delati dodatni zaposleni. Enako sem naredil tudi pri plači direktorja, ki bo začel v devetem mesecu, njegova plača bo ostala nespremenjena prvih pet let. Pri stroških računovodstva in pri stroških zaščitnih oblačil sem v drugem letu in v naslednjih označil le, za koliko se bodo stroški povečali glede na prejšnje leto.

SKLEP

V podjetju Krantes, d. o. o., iz Bukovice izdelujejo lesene strešne konstrukcije, lesene skeletne hiše, nadstreške in podobno. Poleg osnovne dejavnosti naročnikom nudijo tudi krovsko dela. Krantes, d. o. o., je uveljavljeno družinsko podjetje z dolgoletno tradicijo z dobrim imenom, kar potrjujejo tudi reference.

Za še boljše poslovanje podjetja v prihodnosti bo treba veliko vložiti v opremo in v stroje, da bo podjetje na trgu bolj konkurenčno. V zaključni nalogi sem analiziral trg, na katerem posluje podjetje Krantes, d. o. o., njegove konkurente in njihovo konkurenčno prednost. Ugotavljal sem, kako bi v obravnavanem podjetju lahko prednost konkurentov izničili ali zmanjšali. Ugotovil sem, da podjetje zaenkrat posluje dobro, a da bi postalo večje in imelo več prihodkov ter zaposlenih, bo treba veliko vlaganj.

Čeprav sodi Krantes, d. o. o., v svoji panogi med podjetja, ki nudijo kakovostno izdelavo lesenih konstrukcij, na trgu niso sami. Veliko je drugih podjetji, ki lahko prevzamejo kupce. Vendar se v podjetju konkurence ne bojijo. Ravno nasprotno: ta jim da večjo motivacijo za izboljšanje njihovih izdelkov. Menim, da bo podjetje s tem načrtom razvoja podjetja in z njegovo uresnitvijo postalo še bolj konkurenčno in bolj poznano ne samo v Sloveniji, ampak tudi izven njenih meja.

LITERATURA IN VIRI

1. Bain & Company. (2018, 2. april). *Mission and Vision Statements*. Pridobljeno 7. julija 2019 iz <https://www.bain.com/insights/management-tools-mission-and-vision-statements/>
2. Drnovšek, M. & Stritar, R. (2007). *Osnove podjetništva: priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Filipič, D. & Mlinarič, F. (1999). *Temelji podjetniških financ: (zapiski predavanj)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
4. Fleisher, C. S. (2007). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. New Jersey: Pearson Education.
5. Golmajer, A. (2006). *Poslovni angeli kot vir financiranja malega podjetja v Sloveniji in v svetu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Habjanič, D. & Ušaj, T. (2003). *Osnove trženja*. Ljubljana: DZS.
7. Kastelic, Š. (2019, 18. januar). V letu 2018 izdanih manj gradbenih dovoljenj za stavbe kot v letu 2017. *Statistični urad Republike Slovenije*. Pridobljeno 10. maja 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7901>
8. Koncept poslovanje. (brez datuma). *Analiza SWOT*. Pridobljeno 10. junija 2019 iz http://www.koncept-poslovanje.si/?page_id=1187
9. Linea Media. (brez datuma). *Zunanje oglaševanje – Bigboard panoji ob avtocestah*. Pridobljeno 15. julija 2019 iz <https://www.lineamedia.si/bigboard-panoji-ob-avtocestah/>
10. McDonald, M. & Wilson, H. (2011). *Marketing plans: how to prepare them, how to use them* (7 izd.). Oxford: Butterworth – Heinemann.
11. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (brez datuma). *Lesarstvo*. Pridobljeno 13. julija 2019 iz http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/lesarstvo/
12. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. (brez datuma). *Stavbno mizarstvo in tesarstvo (16.230)*. Pridobljeno 3. maja 2019 iz <http://evem.gov.si/info/dejavnosti/dejavnost/13815/prikaziDejavnost/>
13. Mlakar, K. (2004). *Vpliv notranjega trženja na kakovost, primer podjetja Alpina d. d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. MMC RTV Slovenija. (2018, 13. avgust). *Živahna rast nepremičninskega trga za zdaj še ne prinaša tveganj*. Pridobljeno 15. junija 2019 iz <https://www.rtv slo.si/gospodarstvo/zivahna-rast-nepremicninskega-trga-za-zdaj-se-ne-prinasa-tveganj/463093>
15. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Podjetniški portal. (brez datuma). *Poslovni načrt*. Pridobljeno 13. junija 2019 iz <https://www.podjetniski-portal.si/nactujem-podjetje/poslovni-nacrt/terminski-nacrt>
17. Pompe, A. & Vidic, F. (2008). *Vodnik po marketinški galaksiji: o produktih, kupcih, analizah trga, tržnih znamkah, cenah, prodajni*. Ljubljana: GV založba.

18. Radio televizija Slovenija. (2012). *Cenik oglaševanja na Radiu Slovenija*. Pridobljeno 15. julija 2019 iz https://www.rtv slo.si/files/marketing/AnaM/radio-_redni_termini_2012c.pdf
19. Samostojni podjetnik.si. (2019, 5. februar). *Raziskava trga*. Pridobljeno 17. junija 2019 iz <https://www.samostojnipodjetnik.si/raziskava-trga/>
20. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma). *Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, letno*. Pridobljeno 7. maja 2019 iz <https://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
21. Stop Neplačniki. (brez datuma). *Krantes d.o.o.* Pridobljeno 3. maja 2019 iz <http://www.stop-neplacniki.si/krantes-doo/>
22. Ščap, Š. (brez datuma). Zunanja trgovina z okroglim lesom v Sloveniji. *Gozdarski inštitut Slovenije*. Pridobljeno 15. junija 2019 iz <http://wcm.gozdis.si/zunanja-trgovina-z-okroglim-lesom-v-sloveniji>
23. Tiko Pro, d. o. o. (brez datuma). *Spodbude za razvoj lesarstva na področju polproizvodov 2.0*. Pridobljeno ne 16. julija 2019 iz http://www.tiko-pro.si/slovenski-razpisi/spodbude-za-razvoj-lesarstva-na-podrocju-polproizvodov-20?utm_medium=email&utm_source=newsletter_166&utm_campaign=brez-zadeve
24. Vinibis, d. o. o. (brez datuma). *Kakšna organizacija lahko pridobi nepovratna sredstva?* Pridobljeno 15. junija 2019 iz http://nepovratna-sredstva.eu/nepovratna_sredstva/kaksna_organizacija_lahko_pridobi_nepovratna_sredstva/
25. Vinibis, d. o. o. (brez datuma). *Nepovratna sredstva*. Pridobljeno 12. junija 2019 iz http://nepovratna-sredstva.eu/nepovratna_sredstva/
26. White, S. K. (2018, 19. december). What is SWOT analysis? A strategic tool for achieving objectives. *IDG Communications*. Pridobljeno 19. maja 2019 iz <https://www.cio.com/article/3328853/swot-analysis-defined.html>

PRILOGA

Priloga 1: Finančni izkazi

Slika 1: Finančni izkazi

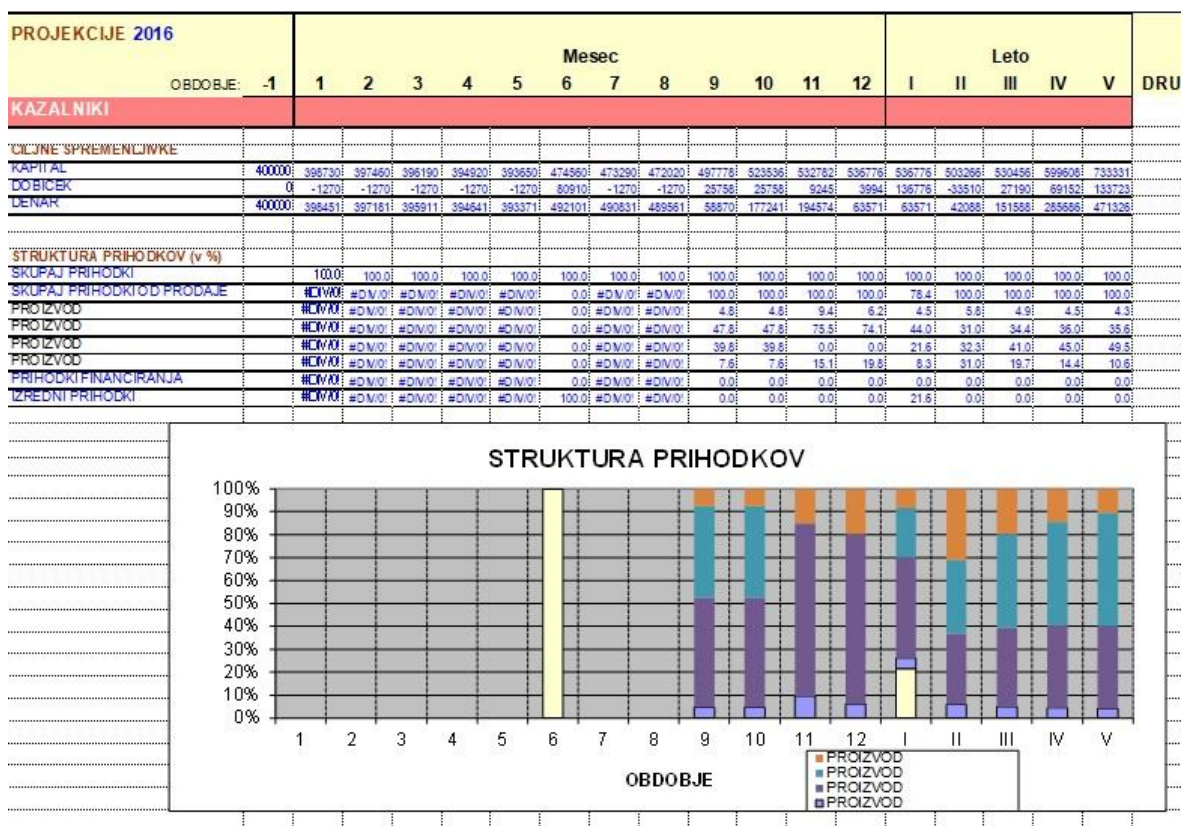
XII. PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI

PROJEKCIJE 2016	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	400000	368730	367490	366190	364920	363650	462380	461110	460840	521272	522703	565054	568859	588859	504530	531197	614525	748959
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	279	279	279	279	279	279	279	279	462402	375463	370480	505289	505289	462402	379600	328839	278633
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	377027	373753	370480	481149	481149	430375	379600	328839	278059
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	279	279	279	279	279	279	279	279	85375	1709	0	24139	24139	32083	0	0	564
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	400000	368451	367181	365911	364641	363371	462101	460831	460561	58870	177241	194574	63571	63571	42088	151588	265886	471326
OBVEZNOSTI DO VIROV	400000	368730	367490	366190	364920	363650	462380	461110	460840	521272	522703	565054	568859	588859	504530	531197	614525	748959
SREDSTEV	400000	368730	367490	366190	364920	363650	462380	461110	460840	467778	523538	532782	536778	536778	530288	530456	509808	733331
KAPITAL	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000
OSNOVNI KAPITAL	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-1270	-2540	-3810	-5080	-6350	74660	73290	72020	97778	123538	132782	136778	136778	103266	130456	199608	333331
DOLG	0	0	0	0	0	17820	17820	17820	23484	29167	32272	32083	32083	32083	1284	741	14918	16629
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	17820	17820	17820	23484	29167	32272	32083	32083	1284	741	14918	16629	
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	125600	125600	63600	48600	363400	310000	498000	665000	909000
PROIZVAJALNI STROŠKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	90225	90225	48375	38825	267600	283640	410940	530940	652740
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3273	3273	3273	4231	14051	50770	50770	50770	
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32102	32102	11952	5544	81889	-34710	26290	84290	165480
STROŠKI PRODAJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI UPRAVE	1270	1270	1270	1270	1270	1270	1270	1270	1270	670	670	670	670	12840	-1200	-900	400	400
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-1270	-1270	-1270	-1270	-1270	-1270	-1270	-1270	-1270	31432	31432	11282	4874	88859	-33510	27190	83890	165090
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-1270	-1270	-1270	-1270	-1270	-1270	-1270	-1270	-1270	31432	31432	11282	4874	88859	-33510	27190	83890	165090
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	100000	0	0	0	0	0	0	0	100000	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	-1270	-1270	-1270	-1270	-1270	98730	-1270	-1270	-1270	31432	31432	11282	4874	188859	-33510	27190	83890	165090
DAVEK OD DOHODKA	0	0	0	0	0	17820	0	0	0	5673	5673	3036	380	32083	0	0	14738	31367
ČISTI DOBIČEK	-1270	-1270	-1270	-1270	-1270	80910	-1270	-1270	-1270	25758	25758	8245	3984	136776	-33510	27190	69152	133723
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	400000	368451	367181	365911	364641	363371	462101	460831	460561	58870	177241	194574	63571	63571	42088	151588	265886	471326
ČISTI DOBIČEK	-1270	-1270	-1270	-1270	-1270	80910	-1270	-1270	-1270	25758	25758	8245	3984	136776	-33510	27190	69152	133723
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3273	3273	3273	4231	14051	50770	50770	50770	
POVEČANJE DOLGA	0	0	0	0	0	17820	0	0	0	5673	5673	3036	380	32083	-30758	-543	14177	1711
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Kazalniki finančnih izkazov

Slika 3: Kazalniki finančnih izkazov



Vir: lastno delo.