

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZISKAVA TRGA SLADOLEDA IN
POSLOVNI NAČRT VELEJE - LED**

Ljubljana, julij 2016

SUZANA VESELI SINANI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Suzana Veseli Sinani, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Raziskava trga sladoleda in poslovni načrt Veleje - led, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Rokom Stritarjem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 13. 7. 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SLADOLED IN SLADOLEDNI TRG.....	1
1.1 Splošno o sladoledu.....	1
1.2 Globalni trg sladoleda.....	3
1.3 Evropski trg sladoleda	5
1.4 Analiza petih silnic Evropskega trga sladoleda.....	6
1.4.1 Moč kupcev	6
1.4.2 Moč dobaviteljev	7
1.4.3 Novi konkurenti	7
1.4.4 Nevarnost substitutov	8
1.4.5 Stopnja konkurence	8
1.5 Trg sladoleda v Sloveniji.....	9
1.5.1 Delitev slovenskega trga.....	9
1.5.2 Trendi obrtniškega sladoleda	10
2 POSLOVNI NAČRT VELEJE – LED	12
2.1 Povzetek poslovnega načrta	12
2.1.1 Ciljni trgi in tržni segmenti.....	12
2.1.2 Konkurenčna prednost in strategija	12
2.1.3 Ekonomika in dobičkonosnost.....	12
2.2 Opis rešitve.....	13
2.2.1 Proizvodi podjetja Veleje – led.....	13
2.3 Analiza kupcev.....	14
2.3.1 Opredelitev potrebe, ki jo podjetje zadovoljuje.....	14
2.3.2 Kupci.....	14
2.3.3 Tržni segmenti in tipični kupci	15
2.3.4 Ugotovitve ankete	15
2.3.5 Velikost tržnih segmentov	15
2.3.6 Ugotovitve glede kupcev	16
2.4 Analiza trga in konkurence	17
2.4.1 Konkurenca.....	17
2.4.2 Opredelitev in obseg trga in trendi	19
2.4.3 Velikost tržnih deležev	20
2.5 Konkurenčna prednost in strategija.....	21
2.5.1 Konkurenčna prednost	21
2.5.2 Vizija in poslanstvo	21
2.5.3 Poslanstvo podjetja	21
2.5.4 Identificiranje priložnosti za rast podjetja	21
2.6 Načrt trženja	22
2.6.1 Ime podjetja in blagovne znamke	22
2.6.2 Izdelki in storitve	22

2.6.3 Cenovna strategija.....	22
2.6.4 Tržne poti.....	23
2.6.5 Trženjsko komuniciranje	23
2.7 Načrt proizvodnega ali storitvenega procesa	24
2.7.1 Ključni faktorji poslovnega procesa	24
2.7.2 Izvedbeni proces	25
2.7.3 Kosovnica	26
2.7.4 Potrebe po zaposlenih in delovni čas.....	27
2.7.5 Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja.....	27
2.7.6 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja	27
2.7.7 Ključne tehnologije.....	28
2.8 Splošni terminski plan.....	28
2.8.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu	28
2.8.2 Terminski načrt.....	29
2.9 Vodstvena skupina in kadri	29
2.9.1 Vodstvo podjetja	29
2.9.2 Ključni kadri	29
2.9.3 Načrt zaposlovanja.....	30
2.9.4 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju	30
2.10 Finančni načrt.....	30
2.10.1 Prihodki in predpostavke za izračun: cena, količina.....	30
2.10.2 Variabilni stroški	30
2.10.3 Fiksni stroški.....	31
2.10.4 Točka preloma	31
2.10.5 Dobiček.....	31
2.10.6 Opredelitev opreme ter denarja, potrebnega za zagon poslovanja	32
2.10.7 Viri financiranja in deleži v podjetju	32
2.10.8 Analiza donosnosti.....	32
2.11 Analiza občutljivosti	32
2.11.1 Kritična tveganja in problemi	32
2.11.2 Občutljivost dobička s spreminjanjem ključnega ali reprezentativnega proizvoda (simulacije)	33
SKLEP	33
LITERATURA IN VIRI	34
PRILOGE	
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Globalni trg sladoleda v milijonih USD in EUR, 2007–2011.....	3
Tabela 2: Globalni trg sladoleda v milijonih litrih 2007–2011	4
Tabela 3: Evropski sladoledni trg v milijonih USD, EUR: 2008-2012.....	5
Tabela 4: Evropski trg sladoleda v milijonih litrih, 2008-2012	6

Tabela 5: Vrsta sladoleda, osnova in dodatki	13
Tabela 6: Statistični podatki Velenja, Šoštanja in Šmartnega ob Paki za leto 2013	16
Tabela 7: Pregled prihodkov, dobička in števila zaposlenih na lokalni ravni in panogi poddejavnosti SKD 56.103 za leti 2014, 2015.....	20
Tabela 8: Pregled medijev in ocenitev stroškov oglaševanja	23
Tabela 9: Prikaz stroškov materiala za pripravo sladoleda z okusom čokolade	26
Tabela 10: Prikaz stroškov materialov za pripravo sladoleda z okusom borovnice.....	26
Tabela 11: Terminski plan aktivnosti podjetja od aprila do oktobra 2016.....	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Segmentacija globalnega sladolednega trga po kategorijah: delež v %, 2011	4
Slika 2: Terminski prikaz načrta oglaševanja.....	24
Slika 3: Izvedbeni proces v treh delih	26

UVOD

Prvi zapisi o sladoledu so stari že več tisočletij. Že vladarji na Kitajskem so uživali sneg s planin, v katerega so kuharji vmešali sadje, vino in med. Sladoled je bil imenitna sladica, v kateri so vselej uživali zlasti višji sloji (Euroglaces, 2016). Dandanes je sladoled prvovrsten vir osvežitve v poletnem času. Zaradi njegove lastnosti, kot so različni okusi, drobni kristalčki ledu, sladkost, mlečne maščobe in nežni zračni mehurčki je najboljša sladka razvada, ki je v različnih oblikah razširjena po vsem svetu.

Poznamo industrijsko izdelan sladoled in sveži ali obrtniški sladoled. Razlikujeta se po tem, da je industrijski izdelan na industrijskih linijah in ga navadno kupujemo v trgovinah s prehralnimi izdelki, obrtniški ali sveži sladoled pa pripravljajo v stroju za sladoled, v katerega vlijejo sladoledno maso, ki z obdelavo zamrzne. Izdelujejo ga v količinah, ki zadoščajo za dnevne potrebe. Takšen sladoled izdelujejo manjši proizvajalci, med njimi tudi obrtniki, od tod tudi izraz obrtniški sladoled, ki izhaja iz italijanske besede *artigianale*, kar pomeni ročno izdelan (Jejčič, 2012, str. 5).

V moževi družini se že dolgo ukvarjajo s proizvodnjo obrtniškega sladoleda. Kljub temu, da z možem po izobrazbi nisva slaščičarja, sva se odločila nadaljevati tradicijo in uresničiti poslovno idejo o odprtju nove sladoledarne Veleje – led. V ta namen je nastalo tudi diplomsko delo, ki je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu so predstavljene splošne značilnosti sladoleda ter širša analiza sladolednega trga na globalni, evropski in slovenski ravni. V drugem delu pa je predstavljen celotni poslovni načrt za odprtje nove sladoledarne Veleje – led. Poslovna ideja je odprtje nove enote za prodajo sladoleda na Velenjski plaži, saj Velenjsko jezero predstavlja velik potencial za razvoj Velenja kot turistične točke. Ker pa je razvoj šele v začetni fazi, je bila tudi gostinska ponudba v preteklih letih na tem območju precej šibka. Čeprav je v času pisanja diplome poslovna ideja že postala realnost, je priprava poslovnega načrta pripomogla k dobri organiziranosti in preglednosti vseh dejavnikov.

1 SLADOLED IN SLADOLEDNI TRG

1.1 Splošno o sladoledu

Zgodovina razvoja sladoleda sega že v leto 110 pred našim štetjem, s pojavom prve legende o sladoledu pri Kitajcih. Nadaljuje se v Bibliji, stari Grčiji in Rimu, kjer so s snegom in ledom ohlajevali pijače, v njih pa so hladili tudi sadje. Zgodba o sladoledu se je razvijala tudi na Bližnjem vzhodu in med Arabci, kjer so se razvajali z ledenimi pijačami, poimenovanimi *scherbet*, kar pomeni sladki led. Način priprave je bil še zelo preprost, saj so ledene napitke pripravljali v večji posodi s snegom in zdrobljenim ledom. V Evropo je

ta sladka ledena pijača prišla prek Arabcev v času vladavine na Siciliji (Jejčič, 2012, str. 8).

Sladoled kot ga poznamo dandanes, se je v Evropi pojavil v času renesanse, v 16. stoletju, ko so kuharji predstavili smetano kot sladki desert z ledeno bazo. Tako vrsto jedilnega leda so v originalu imenovali *cream ice* ali ledena krema. V stoletjih se je spremenila v sladoled (angl. *ice cream*), kot zelo pogost in priljubljen recept. To je tudi razlog, zakaj se sladoled velikokrat uporablja – zamenjuje s splošnim izrazom za vse vrste ledenih sladk - jedilni led (angl. *edible ice*) (Euroglaces, 2014).

Do velike priljubljenosti in razširjenosti sladoleda v Ameriki je prišlo med leti 1900 in 1919; takrat so postavili sladoledne standarde, ki so bili potrebni zaradi varnosti sladoleda, izdelanega iz mleka.

Na naših tleh se je v času Prešerna pojavil sladoled, ki so mu po domače rekli zmrzlina, uživali pa so ga med slavnostnimi in bogatimi kosili kot vmesni obrok, saj je izboljševal prebavo in tako so lahko nadaljevali s pojedino (Jejčič, 2012, str. 10).

Na evropskem trgu ločujemo sladoled (ital. *gelato*) in sorbet (ital. *sorbeto*). *Gelato* je sladoled, katerega osnova sta mleko in smetana; pri nas bi temu lahko rekli mlečni sladoled. *Sorbet* je sladoled, pripravljen na vodni osnovi, po navadi z dodatkom sadja. *Sorbet* dandanes predstavlja trend naravnega butičnega sladoleda (Euroglaces, 2014).

Sladoled ima kljub preprostim sestavinam, kot so mleko, sladkor, smetana, rastlinska maščoba in okusi, kompleksno strukturo. Sestavljen je iz ledenih kristalov in zračnih mehurčkov v gosti matrici. Slednje določa karakteristike sladoleda, kot so: ali je sladoled kremast ali leden in kako hitro se topi. Ključ do okusnega kremastega sladoleda je fina struktura z majhnimi maščobnimi kapljicami, ledenimi kristali in zračnimi mehurčki. Med proizvodnjo sladoleda se oblikuje mikrostruktura majhnih ledenih kristalov, zračnih mehurčkov in maščobnih kapljic, ki se drži skupaj v matriki, ki vsebuje sladkor, beljakovine, stabilizatorje, emulgatorje in okuse (Euroglaces, 2014). Jejčič (2012, str. 18) navaja, da je sladoled edino živilo, ki v strukturi vsebuje vsa tri agregatna stanja, in sicer plin, tekočino in trdno snov.

Eden od glavnih razlogov za priljubljenost sladoleda je ponudba različnih izdelkov: od osvežujočega sladoleda na osnovi vode – sorbeta, do razkošnih sladk v kombinaciji z različnimi prelivi, premazi in dodatki. Sladoledne izdelke lahko uživamo tako na prostem kakor tudi v zaprtih prostorih, poraba tudi ni odvisna od starosti potrošnikov, saj privablja tako najmlajše kot tudi starejše sladokusce. Največ sladoleda pojedjo otroci med 2. in 12. letom starosti in odrasli nad 45. letom starosti (Jejčič, 2012, str. 14).

Sladoled uživamo kot dodatek k obroku, vse pogosteje pa predstavlja trenutek sprostitve na sprehodu, ob igri, poslušanju glasbe, branju knjig, popoldanskem premoru ali vrnitvi iz

šole ali z dela. Uživanje sladoleda zunaj doma predstavlja impulzivni nakup; proizvajalci sladoleda so namreč ustvarili več priložnosti za ljudi »na poti« (angl. *on the go*). Sladoled je izdelek, ki je na voljo na različnih krajih; tako je potrošnikom omogočeno, da ga uživajo povsod. Sladoled je najljubša hrana za milijarde ljudi po vsem svetu. Proizvajalci nenehno iščejo načine, kako ponuditi nove okuse za nove prehranjevalne priložnosti (Euroglaces, 2014).

1.2 Globalni trg sladoleda

Globalni trg sladoleda je razdeljen na štiri segmente. Sestavljajo ga t. i. obrtniški sladoled, zamrznjeni jogurti, impulzivni sladoled in sladoled za domov.

V skupino sladoledov za domov sodijo vsi sladoledi industrijske proizvodnje, po navadi so naprodaj v trgovinah in so shranjeni v posodah. V skupino impulzivni sladoled uvrščamo sladolede, ki jih potrošniki kupujejo po impulzu; to so večinoma lučke in korneti. Skupina zamrznjenih jogurtov je bolj znana v globalnem trgu sladoleda, gre pa za globoko zamrznjen jogurt. V četrto skupino spada obrtniški sladoled: to je dnevno sveži sladoled, ki ga izdelujejo restavracije, sladoledarne, slaščičarne in obrtniki. Po navadi ima ta sladoled višjo ceno ob predpostavki, da so sestavine višje kakovosti, pripravljen pa je v manjših količinah za zadostovanje dnevnim potrebam (MarketLine Industry Profile, 2014, str. 10).

Analiza globalnega trga je vrednotena glede na maloprodajne cene (MPC) in vključuje vse veljavne davke. Globalni trg je po analizi Marketline Industry Profile razdeljen na Severno Ameriko, Južno Ameriko, zahodno Evropo, vzhodno Evropo, Srednjo ter vzhodno Afriko in Azijo s Pacifikom (MarketLine Industry Profile, 2013, str. 7).

Skupni prihodki globalnega trga sladoleda so bili v letu 2011 40.167 milijonov EUR. Letna stopnja rasti na tem trgu v letih 2007–2011 je bila 4,1-odstotna (Tabela 1). Poraba sladoleda se je v letih od 2007 do 2011 povečala za 2,9 odstotka, s tem pa je dosegla 13.315 milijonov litrov v letu 2011 (Tabela 2). Globalni trg sladoleda je v zadnjih letih doživel veliko rast, trend rasti pa naj bi se še nadaljeval. V obdobju od leta 2013 do leta 2018 se pričakuje nadaljevanje povprečne rasti trga sladoleda s 4,1-odstotno stopnjo rasti (Research and Markets, 2015).

Tabela 1: Globalni trg sladoleda v milijonih USD in EUR, 2007–2011

Leto	V milijonih USD	V milijonih EUR	% rast
2007	47.507	34.148	
2008	49.457	35.550	4,10
2009	51.304	36.877	3,70
2010	53.599	38.527	4,50

se nadaljuje

Tabela 1: Globalni trg sladoleda v milijonih USD in EUR, 2007–2011 (nad.)

2011	55.880	40.167	4,30
CAGR*: 2007-2011			4,10

CARG* – povprečna rast

Vir: MarketLine Industry Profile, Global Ice Cream, 2013, str. 8, tabela 1.

Tabela 2: Globalni trg sladoleda v milijonih litrih 2007–2011

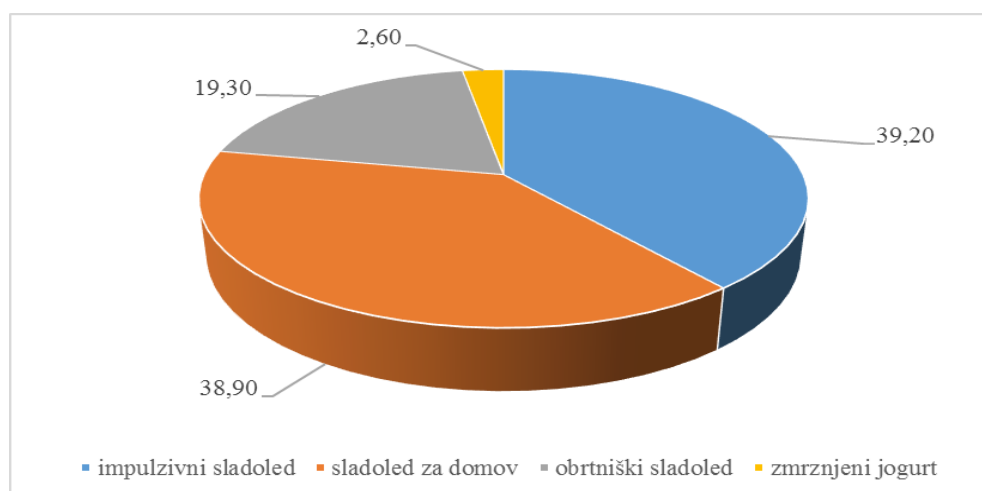
Leto	V milijonih litrih	% rast
2007	11.859	
2008	12.188	2,88
2009	12.505	2,60
2010	12.941	3,50
2011	13.315	2,90
CARG*: 2007-2011		2,90

CARG* – povprečna rast

Vir: MarketLine Industry Profile, Global Ice Cream, 2013, str. 9, tabela 2.

Glede na razdelitev globalnega trga po segmentih predstavlja največji odstotek impulzivni sladoled, in sicer 39,2 odstotka celotnega trga, segment sladoled za domov predstavlja nadaljnjih 38,9 odstotka trga. Obrtniški sladoled predstavlja 19,3 odstotka trga, preostalih 2,6 odstotka pa odpade na trg zamrznjenega jogurta (MarketLine Industry Profile, 2013, str. 10).

Slika 1: Segmentacija globalnega sladolednega trga po kategorijah: delež v %, 2011



Vir: MarketLine Industry Profile, Global Ice Cream, 2013, str. 10, slika 3.

Po analizi globalnega trga sladoleda smo se Evropejci po porabi sladoleda v letu 2011 uvrstili prav v vrh, in sicer z 42,1 odstotka svetovne tržne vrednosti sladoleda. Američani so na drugem mestu, in sicer z 28,6 odstotka, Azija s pacifiškimi državami je na tretjem mestu s 27,8 odstotka, najmanjšo tržno vrednost sladoleda pa dosegajo države Srednjega Vzhoda in Afrike, in sicer 1,5 odstotka. Pri delitvi trga pa je podjetje Unilever vodilno, saj ustvarja 19,6-odstotni tržni delež. Nestle S.A. pa predstavlja nadaljnjih 13,1 odstotka trga (MarketLine Industry Profile, 2013, str. 11).

1.3 Evropski trg sladoleda

Definicija evropskega trga sladoleda ostaja enaka kot definicija globalnega trga. Poročilo za evropski trg je izdelano na podlagi analize za vzhodno in zahodno Evropo. V zahodno Evropo so vključene Avstrija, Belgija, Danska, Francija, Finska, Nemčija, Grčija, Italija, Irska, Norveška, Nizozemska, Portugalska, Španija, Švica in Združeno Kraljestvo Velike Britanije. V vzhodno Evropo pa so vključene Češka, Madžarska, Poljska, Romunija, Rusija in Turčija (MarketLine Industry Profile, 2014, str. 7).

Evropski trg raste zmerno in enakomerno z nenehno rastjo več kot 3 odstotke letno. Stabilno rast je pričakovati tudi v naslednjih letih, vendar se predvideva da bo nekoliko počasnejša. Do leta 2017 se bo po napovedih vrednost trga sladoleda povečala na 20.887 milijona EUR, in sicer 13,6 odstotka več v primerjavi z letom 2012. Povprečna letna rast v letih od 2012 do 2017 naj bi bila 2,6-odstotna. Skupni prihodki evropskega trga v letu 2012 so bili 18.389 milijona EUR. Povprečna letna stopnja rasti v EUR med leti 2008 in 2012 je 3,5 odstotka (Tabela 3). Za primerjavo: nemški in britanski trg sta imela v primerjavi z enakim obdobjem letno stopnjo rasti 4,3 odstotka za nemški in 2,9 odstotka za britanski trg. Trg porabe sladoleda se je v letih med 2008 in 2012 povečal za povprečno 2,6 odstotka. V letu 2012 je z 2,9-odstotno letno stopnjo rasti dosegel količino 4.519 milijonov litrov sladoleda (MarketLine Industry Profile, 2014, str. 8).

Tabela 3: Evropski sladoledni trg v milijonih USD, EUR: 2008-2012

Leto	V milijonih USD	V milijonih EUR	% rast
2008	20.622	16.041	
2009	21.301	16.569	3,3
2010	22.000	17.133	3,3
2011	22.837	17.763	3,8
2012	23.641	18.389	3,5
CAGR*: 2008-2012			3,5

CARG* – povprečna rast

Vir: MarketLine Industry Profile, Ice Cream in Europe, 2014, str. 8, tabela 1.

Tabela 4: Evropski trg sladoleda v milijonih litrah, 2008-2012

Leto	V milijonih litrah	% rast
2008	4.071	
2009	4.155	2,1
2010	4.264	2,6
2011	4.392	3,0
2012	4.519	2,9
CARG*: 2008-2012		2,6

CARG* – povprečna rast

Vir: MarketLine Industry Profile, Ice Cream in Europe, 2014, str. 9, tabela 2.

Segmentacija evropskega trga je podobna segmentaciji globalnega trga. Segment sladoleda za domov na evropskem trgu predstavljajo največji tržni delež, in sicer 34,8 odstotka celotnega trga. Impulzivni sladoled predstavljajo 34,5 odstotka. Trg obrtniškega sladoleda pa 29,8 odstotka, preostalih 0,8 odstotka odpade na trg zamrznjenega jogurta (MarketLine Industry Profile, 2014, str. 10).

Poraba sladoleda po evropskih državah se precej razlikuje. Geografsko gledano dosega Italija glede porabe sladoleda 21,1 odstotka celotnega evropskega trga. Nemčija je na drugem mestu s 17,8 odstotka trga, Francija z 10,4 odstotka, Španija z 9,9 odstotka, Združeno kraljestvo s 7 odstotki, drugi trgi pa s preostalimi 33 odstotki (MarketLine Industry Profile, 2014, str. 11).

1.4 Analiza petih silnic Evropskega trga sladoleda

Analiza trga sladoleda obravnava proizvajalce sladoleda kot igralce. Trgovci na drobno (vključno s supermarketi, hipermarketi, specializiranimi trgovci na drobno in manjšimi trgovinami) so obravnavani kot ključni kupci, proizvajalci surovin (dobavitelji mleka, maščobe, emulgatorjev itd.) pa kot ključni dobavitelji.

1.4.1 Moč kupcev

Specializirani trgovci na drobno so poglavitni kupci na evropskem trgu sladoleda, njihov tržni delež presega 42 odstotkov celotne tržne vrednosti trga. Druga največja skupina kupcev so supermarketi in hipermarketi, ki distribuirajo nadaljnjih 35 odstotkov tržne vrednosti. Trgovina z živili na drobno je na evropskem trgu precej razdrobljena, kar pomeni, da lahko igralci prodajajo velikemu številu raznolikih kupcev. Veliki kupci, kot so supermarketi, imajo veliko moč, manjši, neodvisni trgovci na drobno pa imajo manj vpliva na pogajanje z igralci. Proizvajalci sladoleda lahko precej močno diferencirajo svoje proizvode po znamki, okusu in vsebnosti kalorij. Trgovci na drobno neradi menjajo

znamke, poleg tega je cenovna občutljivost visoka. Vendar morajo kupci svojim strankam na splošno ponuditi pestro ponudbo izdelkov, kar slabi njihovo moč. Gonilna moč kupcev je še zlasti okrnjena v primeru, ko so stranke lojalne določenim znamkam. Trgovci na drobno morajo nakupiti te izdelke, da zadovoljijo povpraševanje strank. Nekateri trgovci na drobno so poskušali z »nazaj obrnjeno« integracijo. Na primer: supermarketi razvijajo svojo blagovno znamko sladolednih izdelkov in tako pritiskajo na uveljavljene blagovne znamke. Vendar se lahko veliki mednarodni proizvajalci sladoleda integrirajo »naprej« in po tej poti prodajajo strankam neposredno prek svoje verige trgovin in franšiznih sladolednih prodajaln, kar znova slabi moč kupcev. Vendar sladoledni proizvodi v glavnem ne predstavljajo pomembnega dela poslovanja trgovin z živili na drobno, kar zmerno krepi moč kupcev (MarketLine Industry Profile, 2014, str. 17).

1.4.2 Moč dobaviteljev

Glede na sestavine sladoleda so dolgoročne pogodbe z dobavitelji redke, zato se mlečni proizvodi navadno kupujejo na odprtem trgu. Sladoledna podjetja imajo s tem malo kontrole nad cenami in se pogosto poslužujejo tehnik, kot je zavarovanje, da ublažijo nihanje cen. Veliki proizvajalci sladoleda imajo lahko močan pogajalski položaj, toda odsotnost fiksnih terminskih dogovorov pomeni, da je strošek menjave dobaviteljev nizek. Velike mlekarne in podjetja, ki prodajajo industriji sladoleda mlečno maščobo in koncentrate v velikem obsegu, kakor tudi podjetja, ki dobavljajo sestavine pod zaščitno znamko, deloma povečujejo moč dobaviteljev. Vodilni igralci na trgu sladoleda morajo ohranjati kakovost izdelkov, če želijo dolgoročno vzdrževati koristi dobrega imena. Njihova potreba po surovinah primerne kakovosti (brez gensko spremenjenih sestavin) povečuje moč dobaviteljev. Paketiranje je pomemben vložek na tem trgu in nekateri tržni igralci stopajo v dolgoročna pogodbeni razmerja s svojimi dobavitelji, kar povečuje moč dobaviteljev. Čeprav je pri proizvodnji sladoleda mogoče najti nadomestke za nekatere manj pomembne sestavine, kot so začimbe ali dišave, pa ni ustreznih nadomestkov za glavni sestavini, kot sta mleko in sladkor (MarketLine Industry Profile, 2014, str. 18).

1.4.3 Novi konkurenti

Kljub sorazmerni zrelosti trga sladoleda lahko individualni trgi »gurmanskega« (specifičnega) sladoleda nagovarjajo stranke s poudarjanjem uporabe naravnih sestavin in visoke kakovosti izdelkov. Takšne specialitete ali »doma narejeni« sladoledi se lahko prodajajo po višjih cenah in vsaka začetna investicija v surovine, novo opremo in podobno se lahko povrne z visoko maržo na ceno končnega izdelka. Vendar velika podjetja ne izdelujejo le proizvodov »premium«, pač pa tudi izdelke množične potrošnje. Tako lahko iztržijo precej nižje marže. Drugo omejitev pri vstopu na ta trg predstavljajo distribucijski kanali. Svež sladoled je težko transportirati, stroški skladiščenja pa so visoki. Producenti morajo distribuirati svoj produkt na široko, kar navadno vključuje kanale, kot so supermarketi. Te verige trgovin na drobno imajo znatno moč, kar cene, ki jih proizvajalci

lahko dosežejo, znižuje. Prodajni prostor je vitalni, toda omejen vir, poleg tega je težko prepričati trgovce na drobno, da ga (pre)razporedijo novemu ponudniku sladoleda, še zlasti v visoko kompetitivnih okoljih trgovin z živili na drobno. Nekatera velika mednarodna podjetja, kot sta Unilever in General Mills, imajo svoje lastne verige sladolednih prodajaln, ki prodajajo izdelke neposredno strankam. Manjša podjetja si težko privoščijo svoje lastne prodajalne sladoleda. Namesto tega morajo prepričati supermarkete, specializirane trgovine in druga podjetja, da bodo prodajali njihove izdelke. Izdelovalci sladoleda lahko močno diferencirajo svoje izdelke. Za ohranitev tržnega deleža morajo biti pripravljeni odreči se starim okusom in jih hitro nadomestiti z novimi. Bolj zahtevni kupci želijo povezati sladoled z užitkom in eksperimentiranjem z nenavadnimi okusi. Močna diferenciacija sladolednega trga otežuje novim konkurentom, da bi stranke odvrnili od obstoječih podjetij, in slabi možnost vstopa novih konkurentov. Nizki stroški menjave nepomembnih (povprečnih) prodajalcev na drobno zlahka spremenijo njihove preference in kupovati začnejo pri novih podjetjih. Pri tem so deloma omejeni, saj morajo zaloge prilagoditi povpraševanju končnih potrošnikov. Trg raste po zmerni in stabilni stopnji, kar povečuje verjetnost novih konkurentov (MarketLine Industry Profile, 2014, str. 19).

1.4.4 Nevarnost substitutov

Z vidika potrošnje obstaja veliko substitutov za cenovno dostopen sladoled. Ti vključujejo zamrznjene sladice, kot so sorbet in gelato, slaščice in smutiji. Trgovci na drobno, ki si prizadevajo ugoditi povpraševanju potrošnikov, bodo imeli v zalogi vse vrste substitutov. Z vidika trgovca na drobno imajo slednji prednosti, kot so višje marže (npr. premium deserti), cenejše hranjenje (npr.: slaščic ni treba hraniti v zamrzovalnikih) in daljši rok uporabe. Stroški zamenjave niso znatni, vendar bo večina trgovcev z živili na drobno nadaljevala s prodajo sladoleda, ki predstavlja del ponudbe njihovih izdelkov (MarketLine Industry Profile, 2014, str. 21).

1.4.5 Stopnja konkurence

Evropski trg sladoleda je fragmentiran, z izjemo štirih najpomembnejših igralcev, ki obvladujejo skupaj več kot 40 odstotkov tržne vrednosti. Najpomembnejši igralci vključujejo velika, dobro znana mednarodna podjetja, kot so Unilever, General Mills in Nestle, pa tudi manjše konkurente (npr. R&R Ice Cream). Veliko konkurentov na tem področju in prisotnost močnih vodilnih podjetij povečuje konkurenčnost. Rivalstvo med velikimi igralci je veliko. Nestle in Unilever, na primer, sta prekršila protimonopolne smernice, ko sta blokirala trgovce na drobno, da bi v svojih hladilnikih hranili tudi sladolede drugih blagovnih znamk. Trgovci na drobno lahko precej zlahka menjavajo izdelke različnih proizvajalcev, kar povečuje konkurenčnost med igralci. Vendar lojalnost potrošnikov blagovnih znamk koristi trgovcem na drobno, kar jim otežuje opustitev prodaje priljubljenega izdelka in zamenjavo z izdelki lastne blagovne znamke. Znano je, da imajo največji trgovci sladoleda v lasti večino svojih tovarn. Posledično so stroški izstopa s

trga visoki, saj bi izstop zahteval opustitev znatnega in pogosto precej specializiranega premoženja. Tudi fiksni stroški so pogosto visoki, čeprav avtomatiziran proces pomeni, da je mogoče proizvodnjo prekiniti, če ali ko je potrebno. Ti dejavniki intenzivirajo konkurenco. Nekateri vodilni igralci so se diferencirali v druga poslovna področja hrane, kar zmanjšuje konkurenco, saj so manj odvisni od prodaje sladoleda. Poleg tega jim zmerna, stabilna rast trga pomaga deloma blažiti konkurenco (MarketLine Industry Profile, 2014, str. 23).

1.5 Trg sladoleda v Sloveniji

V Sloveniji je v letu 2016 po podatkih Agencije RS za javno pravne evidence in storitve (v nadaljevanju Ajpes) zabeleženih na dan 30. maj 2016 345 podjetij, ki imajo v svoji dejavnosti na prvem mestu prodajajo sladoleda in 54 podjetij, ki sladoled proizvajajo (Ajpes, 2016). Kljub visokemu številu podjetij, ki se ukvarja s prodajo in proizvodnjo sladoleda pa lahko iz različnih virov zasledimo, da povprečni Slovenec poje približno štiri litre sladoleda na leto. Iz raziskave inštituta za varovanje zdravja o prehabenih navadah odraslih prebivalcev Slovenije pa lahko razberemo, da je v letih od 1997 do 2009 poraba sladoleda narasla. V letu 1997 je namreč 20 odstotkov anketirancev uživalo sladoled 1 krat na mesec, kar je predstavljalo najpogostejše uživanje. V letu 2009 pa je 33 odstotkov anketirancev uživalo sladoled 1 do 3 krat na mesec (najpogostejše uživanje) (Inštitut za varovanje zdravja RS, 2009, str. 65).

Podatki so sicer stari več kot sedem let, vendar glede na povečanje porabe sladoleda iz leta 1997 do leta 2009 lahko domnevamo, da se je trend povečevanja nadaljeval. Uživanje sladoleda pri nas je povezana predvsem z letnim časom. In sicer je prodaja največja spomladi in poleti, odvisna pa je tudi od vremenskih razmer.

Pri izbiri okusov smo v Sloveniji še vedno klasični. Najbolj sta priljubljeni vanilja in čokolada, okus jagode pa nekoliko manj (Željan, 2010). Klasična izbira je povezana s proizvodnjo industrijskega sladoleda. Ljubljanske mlekarne so namreč domačemu trgu prve ponudile Planico: čokoladni, vaniljev in jagodni sladoled v posodici.

1.5.1 Delitev slovenskega trga

Domači trg lahko delimo na dva segmenta: industrijski sladoled, kamor sodi tudi impulzivni sladoled, in sladoled za domov ter obrtniški sladoled.

V Sloveniji imamo dva velika proizvajalca industrijskega sladoleda. Podjetji Incom, d. o. o., in Ljubljanske mlekarne, d. d., sta vodilni podjetji za proizvodnjo industrijskega sladoleda.

Ljubljanske mlekarne so bile na območju Jugoslavije prvi proizvajalec industrijskega sladoleda. Leta 1958 so začeli izdelovati legendarni sladoled na palčki Lučka, katere ime je postalo generično za sladoledne izdelke na palčki. V 57. letih so proizvedli 210 milijonov kosov tega sladoleda. Prav tako so Ljubljanske mlekarne proizvajalke prvega družinskega sladoleda Planica, izdelanega v letu 1947. Za sladoled Ljubljanskih mlekarn so značilni dolgoletna tradicija, kakovost in zanesljivost, saj je še vedno najbolj priljubljen družinski sladoled s priljubljenimi tremi okusi: čokolada, vanilja in jagoda (Krkoč Lasič, 2013). Ljubljanske mlekarne ponujajo na slovenskem trgu več različnih znamk. Na policah v trgovinah lahko zasledimo lučke, kornete in sladolede v posodicah. Pod lučke sodijo: Lučka, Ježek in Tom, poimenovani so sicer kot otroški sladoledi ter Planica – trije klasični okusi na palčki. Premium sladoled na palčki je poimenovan kot znamka Maxim Premium, pod katero sodi več različnih okusov. Sladoled v kornetu je znan pod imenom Piran. V tretjo skupino sladoledov, proizvedenih v Ljubljanskih mlekarnah, so sladoledi za domov, ki se prodajajo v posodicah z različnim volumnom. Znamke na naših policah so: Maxime Premium, ki velja kot premium znamka sladoleda na našem trgu, Planica, Otočec, Piran in Piran grand. Ljubljanske mlekarne oskrbujejo s sladoledom večinoma slovenski trg, izvažajo pa na trge nekdanje Jugoslavije (Ljubljanske mlekarne d.d., 2015).

Podjetje Incom, d. o. o., je začelo kot garažno podjetje leta 1991, proizvajati pa so začeli sladoled za potrebe lastnega gostinskega lokala. Sedaj je to dobro slovensko podjetje na področju proizvodnje industrijskega sladoleda in pokriva približno 70 odstotkov domačega trga. V letu 2010 so proizvedli 16 milijonov litrov sladoleda. Znamka Leone pa ni znana samo v Sloveniji, temveč tudi drugje po Evropi in v svetu. Sladoled Leone namreč izvažajo v Skandinavijo, Nemčijo, Izrael in dele nekdanje Jugoslavije (Željan, 2010).

Znamka Leone ima več podznamk. Leone Premiere so ročno polnjeni sladoledi s preliv in posipi, Leone Original so kremozni sladoledi klasičnih okusov v banjicah, Leone Desserts je sladki program zamrznjenih tort in sladic. Impulzni program Leone predstavljajo sladoled na palčki Tia z različnimi okusi, sladoled v kornetu znamke Gigolo, Leone žogica – polnjene plastične žogice ter otroški sladoled na palčki v obliki pande znamke Leone Panda. Leone Cocktail sorbeti in družinska pakiranja v banjicah. Poleg znamke Leone je na trgu tudi znamka Jamaica (Incom d.o.o., 2015).

1.5.2 Trendi obrtniškega sladoleda

Proizvodnja in prodaja klasičnega sladoled postaja preteklost. Novi sladoledarji pri izdelavi svojega obrtniškega sladoleda uporabljajo veliko domišljije in ustvarjajo gurmanske okuse, s tem pa poskušajo privabiti čim več kupcev. Znani sladoledni gurmani so Italijani in njihov gelato artigianale glede na bližino naši državi predstavljajo dobro referenco. Podjetniki zahodne Slovenije uporabljajo prednosti in dobre lastnosti italijanskega sladoleda tudi pri izdelavi lastnega sladoleda. Pri nas znano podjetje Letras iz

Ljubljane je z blagovno znamko Rustika začelo pred več kot desetimi leti postavljati trende gurmanskega sladoleda z različnimi nenavadnimi okusi (Pahor, 2008).

Trendi v zadnjih letih se nadaljujejo v smeri naravnih sladoledov. Stoodstotno naravno je napis, ki ga lahko zasledimo pri večini novih sladoledarn. Sladoledarji namreč zagotavljajo pripravo sladoledov z naravnimi sestavinami, večinoma lokalnih proizvajalcev. Naravno naj bi pomenilo sladoled brez konzervansov, ojačevalcev okusa, barvil in podobnih sestavin. Med novimi in posebnimi sladoledarnami v Ljubljani, ki so se odprle v letu 2015 so, Gelateria Romantika, aRoma, Grefino in Vigò Ice Cream.

Gelateria Romantika predstavlja butično sladoledarno, v kateri lastnica pripravlja sladoled oz. gelato, ki je bolj kompakten, kremast in gost, ima približno 10 odstotkov maščob in manj sladkorja, pripravljen je iz lokalnih sestavin, ki predstavljajo tudi slovenske značilnosti. Njihovi novi okusi so čokolada s solnim cvetom piranskih solin, stracciatella s teranovim likerjem s Krasa, mlečni cvet s pehtranovo ali orehovo potico in drugi izvirni okusi.

Slovenska sladoledna franšiza aRoma predstavlja pet franšiz v Sloveniji ter poslovalnice na Hrvaškem, v Avstriji in v Dubaju. V ponudbi imajo 50 vrst gelata, v svojem razvojnem središču pa nenehno razvijajo tudi druge okuse, kot so kaki z glaziranimi maroni, maskarpone z dateljni in orehi, okus jabolčne pite.

Sladoledni bar GREFINO, ki je nastal iz gesla »Včasih mi gre vse fino«, izdeluje sladoled brez glutena in laktoze. Njihov koncept se razlikuje od konkurence, saj si v tem sladolednem baru kupci sami postrežejo sladoled. Gre za točeni sladoled, ki mu kupec sam doda različne dodatke. Ponujajo 14 različnih okusov, vendar dnevno le osem. Sladoled se natoči v lonček ali kornet in nato po želji doda različne posipe, prelive, sveže sadje, vafle ali holipe.

Pri franšiznem sladoledu VIGÒ ne tekmujejo s količinami in številčnostjo v ponudbi, temveč želijo ustvariti kultne okuse. Okusov ne spreminjajo pogosto, ampak počakajo na odziv strank. Butično poslovalnico so odprli tudi v središču Kopra. Sladoled izdelujejo na sami lokaciji in sproti, saj se s tem prilagajajo dnevni prodaji (Štok, 2015).

Trend odpiranja novih butičnih sladoledarn, ki se uveljavljajo v večjih slovenskih mestih, pa vplivajo tudi na pričakovanja potrošnikov v manjših mestih. Klasične sladoledarne se namreč za obstoj morajo zgledovati po novih smernicah butičnih sladoledarn. Na osnovno idejo za pripravo poslovnega načrta je močno vplival trend novih sladoledarn. Ideje za pripravo različnih okusov je dobro iskati pri najboljših, tako bomo v novo ustvarjeni enoti, poskusili slediti trendom in prisluhniti lokalnim strankam.

2 POSLOVNI NAČRT VELEJE – LED

2.1 Povzetek poslovnega načrta

Sonce, voda, plaža in seveda sladoled. Poleti je sladoled ena od nepogrešljivih razvad. Če pa imamo še možnost kopanja in ležanja na soncu na plaži, pa je sladoled samo še češnja na vrhu torte. Poslovna priložnost podjetja je v Velenju, pri velenjski plaži. Velenjsko jezero se razvija in postaja s pomočjo občine Velenje prava turistična atrakcija. Družinsko podjetje Jagodni vrt z lastno izdelavo sladoleda bo na velenjski plaži odprlo še eno enoto Veleje – led, v kateri bo na voljo kakovostni obrtniški sladoled. Obiskovalce bomo razvajali s pestro izbiro svežega sladoleda in jim v vročih dneh ponujali prav to, kar jih najbolj osveži.

2.1.1 Ciljni trgi in tržni segmenti

Ciljni trg našega podjetja so obiskovalci Velenjskega jezera, ki imajo radi sladoled. To na lokalni ravni pomeni, da gre za prebivalce Šaleške doline, prebivalce Velenja, Šoštanja in Šmartnega ob Paki, širše tudi slovenski in tuji turisti, ki bi morda obiskali Velenjsko jezero. V naš tržni segment sodijo otroci in odrasli. Po podatkih Turistične agencije Velenje so lani zabeležili 50.000 obiskovalcev, trend pa glede na investicije v turizem Velenja narašča (Kvartič, 2016).

2.1.2 Konkurenčna prednost in strategija

Naša strategija je postati najboljši ponudnik obrtniškega sladoleda na območju Šaleške doline. Naša konkurenčna prednost bosta kakovost ter lokacija. Ob Velenjskem jezeru bomo kot ponudniki sladoleda edini, naši najbližji konkurenti so namreč oddaljeni približno štiri kilometre. Na dolgi rok bomo našo konkurenčno prednost obdržali z nadgradnjo znanja pri proizvodnji sladoleda ter z še večjo izbiro okusov sladoleda. Pri oblikovanju ponudbe bomo upoštevali tudi želje kupcev.

2.1.3 Ekonomika in dobičkonosnost

Obseg osnovnih sredstev za delovanje v prvem letu znašajo okrog 20.000 EUR. V prvem letu pričakujemo prihodke od poslovanja v višini 57.000 EUR, kar bi pomenilo, da bi bila ocenjena prodaja dosežena in cena ene enote sladoleda 1,20 EUR. Čisti dobiček v prvem letu bi ob tej predpostavki bil 12.470 EUR.

2.2 Opis rešitve

2.2.1 Proizvodi podjetja Veleja – led

Podjetje Veleja – led bo ponujalo 14 vrst obrtniškega sladoleda. To je sladoled, ki bo vsak dan sveže pripravljen. Na slovenskem sladolednem trgu poznamo različne okuse: od zelo uveljavljenih, kot so čokolada, vanilja in jagoda do bolj ekstremnih, kot so sladoled s tipičnimi slovenskimi sestavinami kot so pršut, liker, potica, ki jih lahko najdete v butičnih prodajalnah sladoleda v večjih mestih. V podjetju Veleja – led smo se odločili ponuditi večinoma uveljavljene okuse. Med 14 vrstami bodo okusi razdeljeni v dve skupini, in sicer: 7 okusov na mlečni osnovi in 7 okusov na vodni osnovi. Okusi na mlečni osnovi bodo vanilja, čokolada, stracciatella, kinder, nutela, punč, bubble gum. Okusi na vodni osnovi bodo limona, jagoda, borovnica, lubenica, mohito, energy ice in coca cola. Osnovnih 14 okusov bomo prilagajali glede na želje in zahteve kupcev. Če se bo izkazalo, da v prvih 20 dneh povpraševanje po določenem okusu ni zadovoljivo, jih bomo spremenili.

Mlečna osnova je pripravljena iz mleka, smetane, posnetega mleka v prahu, sladkorja, dekstroze in baze, kar predstavlja enega od dodatkov za pripravo kremoznega in obstojnega sladoleda.

Vodna osnova je primerna za sadne in osvežilne sladolede, ki se jim dodaja visok delež pravega sadja ali aromatičnih dodatkov. Osnova se pripravi iz vode, sladkorja, dekstroze in sadne baze, ki predstavlja enega od dodatkov za pripravo sadne osnove.

Tabela 5: Vrsta sladoleda, osnova in dodatki

	Okus	Osnova	Dodatki
1.	Vanilja	mlečna osnova	vaniljeva pasta
2.	Čokolada	mlečna osnova	kakav in tekoča čokolada
3.	Stracciatella	mlečna osnova	tekoča čokolada
4.	Kinder	mlečna osnova	bela in kakavna čokolada
5.	Nutela	mlečna osnova	lešnikova krema in lešniki
6.	Punč	mlečna osnova	punč pasta
7.	Buble gum	mlečna osnova	bubble gum pasta
8.	Limona	vodna osnova	limone, limona pasta
9.	Jagoda	vodna osnova	jagode, jagoda pasta
10.	Borovnica	vodna osnova	borovnice, borovnica pasta
11.	Lubenica	vodna osnova	lubenica, lubenica pasta
12.	Mohito	vodna osnova	mohito pasta
13.	Energy ice	vodna osnova	energy ice pasta
14.	Coca cola	vodna osnova	coca cola pasta

Pri pripravi posameznega sladoleda se najprej pripravi večja količina osnovne zmesi; to pomeni npr. 25 l mlečne osnove in 25 l vodne osnove. Osnova se nato razdeli na enote glede na velikost banjic. V uporabi so banjice s prostornino štirih litrov.

Pri prodaji sladoleda se kot enota upošteva ena kepica, ki vsebuje približno 100-120 g sladoleda. Glede na navade potrošnikov bosta lahko v eni kepici sladoleda največ dva okusa. Sladoled se prodaja v vaflju, ki je v obliki korneta. V ponudbi bodo dve vrsti kornetov, in sicer: kornet za eno kepico sladoleda in sladki kornet. Stranka lahko izbira, ali bo sladoled uživala v kornetu ali v posodici z žlico.

Za boljši videz in namen oglaševanja prepoznavnosti podjetja bomo izdelku dodali še estetsko vrednost. Kornet s sladoledom bomo ponudili v papirnatem tulcu, na katerem bosta izvirni vzorec in logotip podjetja. Enak motiv bo natisnjen tudi na papirnatem lončku za sladoled. S tem bomo prispevali k enotnosti izdelka in večji prepoznavnosti.

2.3 Analiza kupcev

2.3.1 Opredelitev potrebe, ki jo podjetje zadovoljuje

Ob Velenjskem jezeru, kjer bo poslovala naša enota Veleje – led, je zelo malo ponudnikov hrane. Do leta 2015 sta bila dva gostinski obrata, v katerih so prodajali pijačo, industrijski sladoled – lučke ter prigrizke. Mestna občina Velenje je za leto 2016 z razpisom omogočila, da so na ta trg vstopili drugi ponudniki, tako da bodo v letu 2016 ob Velenjskem jezeru obiskovalci imeli možnost obiska že obstoječega lokala ob Čolnarni, ki ima v ponudbi samo pijačo ter tri nove prostore. V eni bo ponudba s hitro hrano in pijačo, v drugi prigrizki in pijače, v tretji pa obrtniški sladoled. Glede na to, da ponudba doslej ni bila velika, predpostavljam, da je potreba strank po različnih priboljških, hrani in pijači za osvežitev in okrepitev v času preživljanja časa na jezeru velika. Sladoled je v poletnem času zelo priljubljen, saj nas osveži in ponuja zadovoljstvo. Podjetje bo torej s ponudbo sladoleda zadovoljevalo potrebo po osvežitvi s sladoledom.

2.3.2 Kupci

Kupci s potrebo po uživanju sladoleda so vsi, ki imajo radi sladoled. V našem primeru so to vsi obiskovalci jezera, ki imajo radi sladoled. Po analizi opravljene ankete je kar 95 odstotkov anketiranih odgovorilo, da imajo radi sladoled. Kljub temu, da smo v Sloveniji povprečni jedci sladoleda po nekaterih virih je pojemo samo 4,1 litra na osebo v enem letu, je poraba sladoleda v poletnih mesecih najvišja.

2.3.3 Tržni segmenti in tipični kupci

Naš izdelek je izdelek široke potrošnje, kar pomeni, da lahko tržne segmente identificiramo glede na demografske in družbeno ekonomske osnove. Podjetje Veleje – led se je glede na to, da je izdelek široke potrošnje in da nakup sladoleda ni tako visok strošek, fokusiralo na otroke, mlade družine in osebe srednjih let.

2.3.4 Ugotovitve ankete

Anketa je dodatno potrdila moje pozitivno mnenje o razširitvi ponudbe sladoleda ob Velenjskem jezeru. Iz analize ankete lahko povzamemo, da so anketiranci pogosti obiskovalci Velenjskega jezera, saj je 79 odstotkov anketiranih odgovorilo, da obiskujejo Velenjsko jezero in 63 odstotkov obiskovalcev obišče jezero štiri ali več krat v enem tednu. Anketirancem Velenjsko jezero predstavlja kraj za sproščanje (62 odstotkom »zelo predstavlja«) in druženje (62 odstotkom »zelo predstavlja«). K sprostitvi in druženju sodi tudi gostinska ponudba, del tega pa bo tudi prodaja sladoleda, 46 odstotkov anketirancev namreč želi na jezeru ponudbo sladoleda.

Anketiranci so dobri potrošniki sladoleda, saj je 95 odstotkov anketirancev odgovorilo, da uživa sladoled in sicer kar 44 odstotkov od teh uživa sladoled največ trikrat na teden. Pri nakupu sladoleda so z »zelo pomembno« ocenilo higieno (94 odstotkov anketiranih) ter kakovost (90 odstotkov anketiranih), ne gre pa zanemarjati tudi cene, katero je kot »srednje pomemben dejavnik« ocenilo 57 odstotkov anketiranih. Anketiranci niso zgolj tipični ljubitelji sladoleda, kar pomeni, da je treba v ponudbo vključiti tako uveljavljene okuse kakor tudi nove in izvirne okuse sladoleda, namreč 57 odstotkov anketiranih je ocenilo sebe kot uživalca sladoleda, ki rad kombinira uveljavenje okuse sladoleda z novimi in izvirnimi okusi. Anketiranci so pri vprašanju odprtega tipa glede ponudbe sladoleda na Velenjskem jezeru izražali pozitivno mnenje (Priloga 2).

2.3.5 Velikost tržnih segmentov

Velenje je mesto z več kot 33.000 prebivalci. V območje Šaleške doline poleg Velenja sodijo še Šoštanj z 8.800 prebivalci in Šmartno ob Paki s 3.233 prebivalci. Naš tržni segment obsega celotno Velenje in Šoštanj, saj Velenjsko jezero meji na Velenje in Šoštanj, zraven pa spada še Šmartno ob Paki.

Tabela 6: Statistični podatki Velenja, Šoštanja in Šmartnega ob Paki za leto 2013

Občina (podatki za leto 2013)	Velenje	Šoštanj	Šmartno ob Paki
Št. prebivalcev	33.034	8.807	3.233
Št. zaposlenih	15.122	2.057	298
Delovno sposobno prebivalstvo (v %)	54	60	60
Registrirana stopnja brezposelnih oseb (v %)	14,8	11,9	9,9
Povprečna mesečna neto plača na zaposleno osebo (EUR)	972,45	1.093,48	818,19
Prihodek podjetij (1.000 EUR)	1.093,48	521.807	27.508

Vir: SURS, Slovenske regije in občine v številkah, 2016.

Tabela iz Statističnega urada RS (v nadaljevanju SURS) prikazuje statistične podatke Šaleške doline, ki zajema občino Velenje, Šoštanj in Šmartno ob Paki. V naš tržni segment sodijo vsi delovno sposobni prebivalci. To so osebe starosti 15–64 let, ter mlajši kot 15 let, saj so tudi otroci del tržnega segmenta, ki ima rad sladoled.

V naš tržni segment pa ne sodijo le prebivalci Šaleške doline, temveč tudi vsi turisti. Velenje se namreč iz industrijskega mesta spreminja v turistično. V letu 2015 je namreč skupaj s 14 drugimi slovenskimi destinacijami vstopilo v pilotni nacionalni program za spodbujanje trajnostnih poslovnih modelov v turizmu Zelena shema slovenskega turizma. Velenjsko jezero je tako v letu 2015 obiskalo več kot 50 tisoč domačih in tujih gostov, v povprečju pa so na dan porabili 34 EUR (Kvartič, 2016).

2.3.6 Ugotovitve glede kupcev

Ključni ciljni segment Veleje – leda so redni obiskovalci Velenjskega jezera z lastnimi dohodki, torej ženske in moški, stari med 25 in 45 let, ki preferirajo obrtniški sladoled in ga uživajo do največ trikrat na teden. Pri sladoledu sta zanje pomembni kakovost in higiena.

2.4 Analiza trga in konkurence

2.4.1 Konkurenca

Poznavanje konkurence je dobra prednost podjetja. Tako lahko primerjamo izdelke, cene, tržne poti in tržno komuniciranje ter najdemo naše prednosti ali slabosti. Potrebo po sladoledu zadovoljujejo vse trgovine s prehrabnimi izdelki, bencinski servisi, večina gostinskih lokalov ter vse slaščičarne in sladoledarne v mestu Velenje in bližnji okolici. Zato je pri analizi konkurence potrebna delitev na primarne ali neposredne konkurente in sekundarne ali posredne konkurente. Med neposredne konkurente bom uvrstila vse, ki imajo v ponudbi obrtniški sladolead, med posredne pa vse konkurente, ki imajo v ponudbi industrijski sladolead. V naš izbrani tržni segment sodijo tisti, ki uživajo obrtniški sladolead.

Vsi ključni neposredni konkurenti, ki prodajajo obrtniški sladolead, so od nove lokacije Veleje - led ob Velenjskem jezeru oddaljeni najmanj tri in največ štiri kilometre.

Predstavitev ključnih neposrednih konkurentov

Slaščičarna OHRID je ena od prvih ponudnic obrtniškega sladoleada v Velenju. V ponudbi ima 24 različnih okusov sladoleada in jih spreminja glede na želje kupcev. Cena sladoleada je evro na enoto. Ponujajo tudi otroški sladolead, pri katerem je kepica sladoleada količinsko približno 40 odstotkov manjša, cena otroškega sladoleada pa je 0,70 EUR. Ponujajo še sladke kornete, sladolead v posodici in sladolead za domov v večji termo posodi. Dodana vrednost je čokoladni preliv po želji kupca. Slaščičarna je med domačini priljubljena, ima tudi odlično lokacijo nasproti Mercatorjevega centra Velenje, ki ponuja tudi veliko parkirišče. Dostop je urejen za pešce, kolesarje in avtomobiliste. Slaščičarna Ohrid je znana tudi po gostoljubnem in prijaznem prodajnem osebju. Iz opazovanega je po številu strank ena od najbolj obiskovanih slaščičarn v Velenju. Bilanca stanja poslovnega leta 2015 je pokazala, da je imelo podjetje 48.181 EUR prihodka od prodaje in poslovni izid 3.079 EUR (Ajpes, 2016).

HOTEL PAKA predstavlja nekaj manj kot 20 odstotkov prihodkov družbe Gorenje gostinstvo, d. o. o. Ponuja namestitve, konferenčne prostore, savne, kulinariko in catering. Pod kulinariko sodijo hotelska restavracija in slaščičarna ter kavarna. Slaščičarna in kavarna predstavljata konkurenco naši dejavnosti. V hotelu namreč ponujajo slaščice, kot so raznovrstne torte in sprejemajo naročila za torte in druge slaščice, hkrati pa ponujajo tudi dnevno svež sladolead. Novost tega poletja je poletna ponudba osvežujočih sladoleadov, kot na primer: ekstra temna čokolada s pomarančnim prelivom s ceno 2,80 EUR, grški jogurt z marakujo za 2,80 EUR, mango sladolead z riževimi zrnici za 1,10 EUR ter sladolead Paka za 1,10 EUR. Tudi Hotel Paka ima urejeno lastno parkirišče, enostaven dostop z avtomobilom, ponuja pokrito teraso, kjer lahko stranke uživajo ob slaščicah, kar pa je

najbolj pomembno v poletju. Prihodki hotela Paka za leto 2014 so bili 1.735.000 EUR, poslovni izid samo za hotel Paka pa ni podan (Gorenje Gostinstvo d.o.o., 2015, str. 5).

Slaščičarna MILI VANILI ima izjemno lokacijo prav v mestnem jedru Velenja. Majhen kiosk s teraso je postavljen pred ploščadjo na Titovem trgu, kjer Mestna občina Velenje prireja različne dogodke, kot so občinski prazniki, kulturni dogodki na prostem, otroški dogodki, glasbene prireditve in podobno. Ob takih dogodkih se na Titovem trgu zbere veliko Velenjčanov, kar pomeni tudi večje število potencialnih kupcev sladoleda. Slaščičarna Mili Vanili je po podatkih iz Ajpesa vpisana v register v letu 2013, kar pomeni, da med prebivalci Velenja ni znana kot slaščičarna s tradicijo ali večletnim poslovanjem, kar je zanjo v primerjavi z drugimi slaščičarnami velik minus. Dostop do slaščičarne z avtomobilom ni mogoč, so pa v bližini različna parkirišča. V ponudbi imajo 16 vrst sladoleda na kepice, cena ene je en evro. Sladoled ponujajo v kornetu, lahko pa tudi v posodici, za kar ni doplačila. Mogoč je tudi nakup sladoleda za domov. Prihodki od prodaje za leto 2015 znašajo 19.305 EUR in negativni poslovni izid – 9.341 EUR (Ajpes, 2016).

Slaščičarna CENTER v Velenju tako kot slaščičarna Ohrid obratuje že dlje časa. Obe sta družinsko podjetje, saj sta tudi oba konkurenta v sorodstvenem razmerju, in sicer dva brata, od katerih ima eden slaščičarno Center, drugi pa slaščičarno Ohrid. Tudi slaščičarna Center ima dobro lokacijo ob peš coni, ki povezuje desno stran Velenja s središčem mesta. Veliko potencialnih kupcev se namreč iz desnega dela Velenja, kjer so večja naselja z večnadstropnimi stolpnici in bloki, pomika proti središču mesta prav mimo dela, kjer stoji slaščičarna Center. Tudi v njej ponujajo 24 vrst različnih sladoledov. Kepica sladoleda v kornetu stane en evro. Ponujajo tudi sladoled v posodici, ki pa jo je treba doplačati, in sicer 0,30 EUR. Kupiti je mogoče tudi sladoled za domov. Prihodki od prodaje za leto 2015 so bili 43.649 EUR, poslovni izid pa 1.074 EUR (Ajpes, 2016).

Slaščičarna JAGODNI VRT je znana pod starim imenom Jagoda. Gre za družinsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno pred 18 leti, vendar je bila zaradi neustreznega poslovanja slaščičarna po osmih letih delovanja zaprta. Ponovno odprtje je bilo leta 2014, tokrat pod novim imenom Jagodni vrt. Ponudba se je v tem času spremenila, saj je Jagoda poleg sladoleda ponujala tudi slaščice, kot so torte, kremne rezine, baklave, ježke ipd. Jagodni vrt je matično podjetje za enoto Veleje – led, kljub temu pa predstavlja stara enota novi konkurenco. Lokacija Jagodnega vrta je na Kardeljevem trgu, kjer so velenjske stolpnice z največjim številom stanovalcev v Velenju. Jagodni vrt ima v poletnem času tudi teraso, zraven so igrala za otroke, je tudi območje, kjer je samo sprehajalna pot. Ponujajo do 24 vrst sladoleda. Kepica sladoleda stane en evro, otroška kepica pa 0,70 EUR. Kupec lahko izbira med kornetom ali posodico, za katero ni doplačila. Prihodki od prodaje za leto 2015 so bili 16.110 EUR, poslovni izid pa 780 EUR (Ajpes, 2016).

Posredni kupci našega podjetja so številne trgovine s prehrabnimi izdelki, ki ponujajo industrijski sladoled, kar je sicer dobra alternativa obrtniškemu sladoledu. Razlikuje se po kakovosti, vsebini in ceni. Seznam posrednih konkurentov je veliko, v Velenju so to: McDonalds s ponudbo točenega sladoleda, ponujajo svoje standardne okuse s sadnim in različnimi čokoladnimi prelivi in posipi, vsako leto pa ponujajo tudi nove okuse. Cene se gibljejo od 1,20 do 2,10 EUR. V trgovinah, kot so Mercator, Spar, Tuš, Jager, Lidl in Hofer, ponujajo industrijske sladolede v posodah za domov ter sladolede na palčkah, ki so znani pod skupnim imenom lučke. Ponudba in cene so različne glede na količino in znamko proizvajalca. V omenjenih trgovinah prodajajo izdelke slovenskih proizvajalcev, kot sta podjetje Incom, d. o. o., z znamkami Leone in Jamaica, podjetje Ljubljanske mlekarne, d. d., z znamkami Planica, Piran, Otočec, Maxim in sladoledi na palčki Ježek in Tom ter v kornetu Piran. Razen izdelkov slovenskih proizvajalcev sladoleda so na voljo tudi tuji proizvajalci in uvozniki, kot so Nestle, Unilever, Ledo, Family Frost, ki prav tako ponujajo številne znamke sladolednih izdelkov. Prednost posrednih kupcev je predvsem cenovna. Industrijski sladoled ima namreč v povprečju nižjo ceno na enoto/količino kot obrtniški. Slabost industrijskega sladoleda je, da je manj fleksibilen glede na odziv potrošnikov na določen okus.

Slaščičarna Ohrid je ključni konkurent našega podjetja, saj je glede na priljubljenost med kupci, tradicijo in druge prodajne lastnosti tudi vodilni prodajalec obrtniškega sladoleda na območju Velenja. Drugi največji konkurent je slaščičarna Center, ki je prav tako kot Ohrid zaradi daljšega obratovanja in zgodovine delovanja med potrošniki priljubljena in znana.

2.4.2 Opredelitev in obseg trga in trendi

Geografsko je cilj podjetja Veleja – led celotna Šaleška dolina, ki obsega Velenje, Šoštanj in Šmartno ob Paki. Širše gledano sodi na naš trg vsak obiskovalec plaže, ki je lahko domačin ali okoličan ter vsi zunanji obiskovalci jezera – turisti iz drugih krajev Slovenije ali celo iz tujine.

Velikost trga bom analizirala s podatki, pridobljenimi iz podatkovnih baz Ajpes, GVIN in Bizi.

Na območju savinjske regije je po podatkih Ajpesa je na dan 20. maja 40 pravnih oseb različnih pravnoorganizacijskih oblik, katerih glavna dejavnost je SKD 56.103, kar pomeni, da so slaščičarne in kavarne. Na območju Šaleške doline, ki zajema Velenje, Šoštanj in Šmartno ob Paki, je skupaj 8 pravnih oseb, od tega je 7 samostojnih podjetnikov (Ajpes, 2016).

V Sloveniji se s to dejavnostjo ukvarja 345 aktivnih pravnih oseb. S pomočjo analize trga preko spletnega portala Poslovni asistent Bizi.si sem izračunala velikost trga.

Tabela 7: Pregled prihodkov, dobička in števila zaposlenih na lokalni ravni in panogi poddejavnosti SKD 56.103 za leti 2014, 2015

	Podatki za leto 2014	Podatki za leto 2015	Indeks rasti
Čisti prihodki od prodaje na lokalni ravni (v EUR)	652.696,00	629.752,00	0,98
Čisti prihodki od prodaje v panogi (v EUR)	38.232.466,00	40.902.681,00	1,07
Čisti dobiček na lokalni ravni (v EUR)	-31.326,00	39.699,00	
Čisti dobiček v panogi (v EUR)	400.691,00	642.048,00	1,60
Skupno število zaposlenih na lokalni ravni	10,24	8,81	0,86
Skupno število zaposlenih v panogi	486,81	573,73	1,18

Vir: Poslovni asistent Bizi.si, Analiza trga SKD 56.103, 2016.

2.4.3 Velikost tržnih deležev

Ocenjeno povpraševanje po sladoledu sem izračunala na podlagi števila prebivalcev Šaleške doline. V oceno sem vključila le delovno sposobne prebivalce, stare od 15 do 64 let, kljub temu, da se tudi mlajši kot 15 let uvrščajo v naš segment. Glede povprečnega števila obiskov Velenjskega jezera in števila kepice sladoleda se bom naslonila na rezultate opravljene ankete. Povprečno število prebivalcev Šaleške doline, ki so delovno sposobni, torej stari od 15 do 64 let, je 25.000. Iz ankete lahko sklepamo, da 75 odstotkov oseb obiskuje Velenjsko jezero (to je $25.000 * 0,75 = 18.750$) v povprečju trikrat na teden (v poletnih mesecih junij, julij in avgust je 14 tednov, za oceno povpraševanja bom vzela najmanjšo možno enoto, to pomeni, da je obisk jezera enkrat na teden), kar pomeni, da je skupno število obiskov v poletnem času 262.500 ($18.750 * 14 = 262.500$). Od tega jih po anketi 95 odstotkov uživa sladoled (pri najnižji možni količini – 1 kepica na en obisk Velenjskega jezera), kar pomeni 249.375 enot sladoleda, vrednostno je to 299.250 EUR prihodka v času od junija do avgusta, kjer velja da je kepica sladoleda 1,20 EUR.

Izračun na podlagi števila prebivalcev iz ankete je sicer po moji oceni preveč optimističen, zato sem izračunala napoved povpraševanja še na drugačen način. Po podatkih velenjske turistične agencije naj bi v lanskem letu Velenjsko jezero obiskalo 50.000 oseb. Iz ankete bom uporabila podatek, da 95 odstotkov obiskovalcev uživa sladoled in so naši kupci. Naše potencialno povpraševanje je torej 47.500 enot sladoleda, kar pa se zelo razlikuje od prej izračunanega podatka na podlagi števila prebivalcev, kar bi pomenilo 57.000 EUR prihodka.

Oceno tržnega deleža izračunamo tako, da prihodke od prodaje v panogi vzamemo kot 100 odstotkov. To pomeni da je glede na prihodke od prodaje Veleje – leda tržni delež 0,15

odstotkov. (Prihodki panoge v letu 2015 so bili 38.232.466,00 EUR (Tabela 7), predvideni prihodki Veleje – led so 57.000 EUR).

2.5 Konkurenčna prednost in strategija

2.5.1 Konkurenčna prednost

Konkurenčna prednost podjetja Veleja – led bosta predvsem kakovost izdelka in lokacija. Prodaje obrtniškega sladoleda na Velenjski plaži ni, kar pomeni, da za vse potencialne kupce, ki bi si želeli ob uživanju na plaži tudi osvežitve s sladoledom, ni druge možnosti kot nakup sladoleda pri Veleje – ledu. Prvi najbližji konkurent je namreč od plaže oddaljen najmanj štiri kilometre. Naše vodilo bo predvsem kakovost sladoleda, saj se zavedamo, da bomo le s kakovostno in izvirno ponudbo lahko v zavesti kupcev najboljši; slednje potrjuje tudi anketa kupcev.

2.5.2 Vizija in poslanstvo

Podjetje Veleje - led bo usmerjeno v rast ponudbe s količino in izbiro sladoleda. V treh letih želimo postati del prepoznavnosti velenjske plaže. Naš cilj je postati najboljši in najbolj kakovostni ponudnik obrtnega sladoleda v Šaleški dolini.

Vizija: Najljubša slaščičarna obrtniškega sladoleda v savinjski regiji.

2.5.3 Poslanstvo podjetja

Postati želimo najboljši ponudnik obrtniškega sladoleda na območju savinjske regije s široko ponudbo sladoleda in sladolednih specialitet. Pridobiti si želimo priznanje porabnikov za najbolj kakovostni sladoled, lojalnost s strani strank in partnerjev ter spodbujati obiskanost velenjske plaže.

2.5.4 Identificiranje priložnosti za rast podjetja

Podjetje bo začelo s prodajo obrtniškega sladoleda za vse obiskovalce velenjske plaže. Rast podjetja vidim v razširitvi prodaje na različnih zasebnih in javnih dogodkih. To pomeni, da bi s prepoznavnostjo lahko povečali obseg proizvodnje sladoleda ter prodajo razširili še na druge kraje, kjer bi se pojavila priložnost. Ideja o prodaji sladoleda na velikih dogodkih in zabavah namreč že obstaja, vendar bi bilo potrebno pripraviti nov poslovni načrt.

2.6 Načrt trženja

2.6.1 Ime podjetja in blagovne znamke

Podjetje bo poslovalo pod imenom Veleje – led. Ime je sestavljeno iz dveh ključnih besed: Velenja in sladoleda. Prebivalci Velenja imenujejo Velenje kar Veleje. Da bi ohranili izvirnost okrajšave, hkrati pa z imenom ostali dovolj blizu prebivalcem Velenja, mi je okrajšava Veleje predstavljala koren besede. Dodatek led je iz zadnjega dela besede sladoled. Želela sem namreč, da ime podjetja potrošnike vabi k uživanju sladoleda, zato je Vele je led v pravem pomenu okrajšava za Velenje je sladoled. Glede na to, da bomo sladoled prodajali na velenjski plaži, menim, da je omemba Velenja v samem imenu zelo pomembna in bistvena.

2.6.2 Izdelki in storitve

Izdelek, ki se bo prodajal v Veleje – ledu, sodi med izdelke široke potrošnje. To pomeni, da ga porabniki kupujejo za zadovoljevanje svojih potreb in nakupu takega izdelka ne namenjajo velikega navora in časa. Ponujali bomo 14 vrst vsak dan svežega in kakovostnega sladoleda in se z okusi poskusili približati našemu segmentu. Kljub temu, da bo kakovost ključna za razlikovanje našega sladoleda od drugih, pa poudarek ne bo samo na tem, ampak tudi na prezentaciji. Vsaka banjica sladoleda bo govorila svojo zgodbo okusa. Imenovanje okusov bo izvirno, hkrati pa bo tudi dovolj jasno, za kakšen okus gre. Na primer: stracciatella, pri kateri je osnova mlečni sladoled s koščki čokolade, se bo imenovala rudarska stracciatella, košči čokolade namreč spominjajo na koščke premoga, ki ga v bližnjem premogovniku odkopavajo rudarji. Mohito, znana osvežilna poletna pijača, se bo imenovala Mojhito na plaži, saj bomo s tem povezali plažo s svežino, ki jo ponuja ta okus. Za vsako poimenovanje okusa se bomo temeljito pogovorili in izbrali najbolj primerno izvirno ime, ki bo povezovalo okus in lokalno znanje. Vsaka banjica sladoleda bo ustrezno dekorirana, saj porabnike najprej prepriča videz in šele nato okus.

Sladoled bomo postregli v kornetu ali lončku. Pri postrežbi sladoleda v kornetu strankam po navadi kornet ponudimo v papirnati serviet. Glede na to, da je serviet prazen in navadno bele barve, sem se odločila, da bomo kornetom dodali vrednost; zavili jih bomo v oglaševalski material. Korneti bodo v tulcu, na katerem bo dizajn plaže in sonca s svetlimi poletnimi barvami ter logotipom Veleje – led. S tem bomo prispevali k povečanju prepoznavnosti našega podjetja. Enak dizajn bo pripravljen tudi za papirnate lončke, v katerih bodo lahko stranke prav tako kupile sladoled.

2.6.3 Cenovna strategija

Pri prodaji sladoleda govorimo o že uveljavljenemu izdelku, ki ima že oblikovano ceno. Cene sladoleda se gibljejo glede na izbiro in kakovost ter na velikost trga. Cena sladoleda v

Kopru ali Ljubljani se razlikuje od cene v Murski Soboti tudi za 100 odstotkov in več. Seveda je oblikovanje cene odvisno od več različnih dejavnikov, kot so ponudba in povpraševanje, obseg prodaje, ekonomske razmere, lokacija podjetja itn. Zato smo pri oblikovanju cene sladoleda v Veleje – ledu izbrali strategijo japonskega pristopa. Postavili bomo ceno 1,20 EUR na enoto sladoleda, saj so glede na ceno konkurence potrošniki tako ceno tudi pripravljeni sprejeti. Cena 1,20 EUR na enoto sladoleda bo veljala za eno kepico sladoleda z gramaturo približno do 120 g ter izbiro največ dveh okusov ter postrežbo v navadnem kornetu.

Glede na to, da v tem primeru ni posrednikov, tudi marže ne, je planirana prodajna cena 1,20 EUR. Vsebuje želeni dobiček 0,60 EUR na enoto, 0,60 EUR pa so naši skupni ciljni stroški.

2.6.4 Tržne poti

Pri prodaji sladoleda gre za neposredno prodajno pot, kar pomeni, da sta proizvajalec in porabnik neposredno povezana. Prodajalec je namreč tudi sam proizvajalec izdelka, zato ni potrebe po posredniku. Sladoled se bo sicer proizvajal v matični enoti na Kardeljevem trgu in se transportiral do Velenjskega jezera, kjer je enota Veleje – led. Glede na to, da je to mikro podjetje, bo proizvajalec sam uporabil tudi transport sladoleda od točke proizvodnje do točke prodaje.

2.6.5 Trženjsko komuniciranje

Podjetje bo s trgom komuniciralo na različne načine, ki jih v sklopu proračuna ponujata Velenje in okolica. Glede na to, da ima Velenje z okolico različne oglaševalske kanale, sem pripravila razporeditev določenih sredstev med ključne kanale množičnih medijev. Zastavljen proračun za poslovno leto 2016 je 2.000 EUR. Glede na to, da je podjetje na tem mestu prvič aktivno, je pomembno da je izbira medijev pravilna, dobro izkoriščena ter da je doseg visok.

Za oglaševanje sem namenila 1.500 EUR, ostalih 500 EUR pa bi namenila rezervi oz. priložnostnemu oglaševanju, kot so tisk letakov z vsebino za pospeševanje prodaje na priložnostnih dogodkih, sponzorstvo dogodka z objavo logotipa in podobno.

Tabela 8: Pregled medijev in ocenitev stroškov oglaševanja

Medij	Način	Strošek v EUR
Tednik Naš čas	Publiciteta	0
Priloga Poletje v Šaleški dolini 2016	Oglas	200
Radio	Oglas	500
Spletna stran velenje.com	Pasica	100

se nadaljuje

Tabela 8: Pregled medijev in ocenitev stroškov oglaševanja (nad.)

Spletna stran jezera	Pasica	50
Oglasna površina – plakat	format 2 x 3 m	400
FB-profil z nagradnimi igrami	nagradne igre, atraktivne objave	50

Terminsko bo oglaševanje razporejeno med junijem in septembrom. Za tako obdobje sem se odločila zaradi pričakovane najvišje obiskanosti Velenjskega jezera. V mesecu juniju je ob končanju šolskega leta namreč uradna otvoritev kopalne sezone, zato je pomembno, da je takrat največ oglaševanja. Glede na to, da so v mesecu avgustu na območju Velenja v večini kolektivni dopusti, sem lokalno oglaševanje v tem času zmanjšala.

Slika 2: Terminski prikaz načrta oglaševanja

	junij	julij	avgust	september
Časopis Naš čas		14. 7. – 21. 7.		
Priloga Poletje v Šaleški dolini 2016	16. 6. – 30. 9.			
Moj Radio		29. 6. – 5. 7.		
Spletna stran velenje.com		1. 7. – 10. 7.		
Spletna stran jezera		27. 6. – 5. 7.		
FB profil za nagradnimi igrami	27. 6. – 30. 6.	27. 7. – 31. 7.		1. 9. – 4. 9.
Oglasna površina – plakat	16. 6. – 30. 6.			

2.7 Načrt proizvodnega ali storitvenega procesa

2.7.1 Ključni faktorji poslovnega procesa

Ključni dejavniki poslovanja podjetja Veleje – led so kakovostna proizvodnja sladoleda, lokacija prodaje in sama prodaja.

Kakovost sladoleda bo na prvem mestu. Izdelovalec sladoleda bo poskrbel za nabavo kakovostnih surovin, ki jih bo uporabil pri proizvodnji. Pri procesu proizvodnje bo natančno upošteval recepture in dodal svoje izkušnje in znanje. Razen kakovostnih sestavin so pri izdelavi pomembni še moderni stroji, intenzivno mešanje mase ter karakteristike okusa, vonja in barve sladoleda. Izdelovali bomo mlečne sladolede, pri katerih so ključne sestavine dejavniki mleko in mlečne maščobe, suhe snovi, sladila in ogljikovi hidrati ter emulgatorji in stabilizatorji, ter sadne sorbete, ki jih poznamo kot sadni sladoledi, izdelujemo pa jih iz sadja in mlečnih sestavin. Njihova kakovost je odvisna od mlečne maščobe, suhih snovi, sladil in ogljikovih hidratov, emulgatorjev in stabilizatorjev ter seveda od kakovosti sadja. Razen kakovostnih surovin so potrebni še ustrezen prostor za izdelavo sladoleda in stroji, kot so hladilna omara, zamrzovalna omara, palični mešalnik

ter stroj za izdelavo sladoleda, ki je poleg surovin ključni dejavnik za pripravo dobrega sladoleda.

Po končani prvi fazi - proizvodnji sladoleda - sledi druga faza, to sta shranjevanje in transport na prodajno mesto. Zaradi pravilnega transportiranja bo sladoled pripravljen najkasneje 12 ur pred transportom; tako bomo zagotovili zahtevano temperaturo sladoleda pri transportu. Ta bo potekal v enoprostorskem vozilu, v transportnih škatlah, ki so namenjene za krajši transport izdelkov, kot je sladoled. Trajanje transporta od točke proizvodnje do točke prodaje je štiri minute.

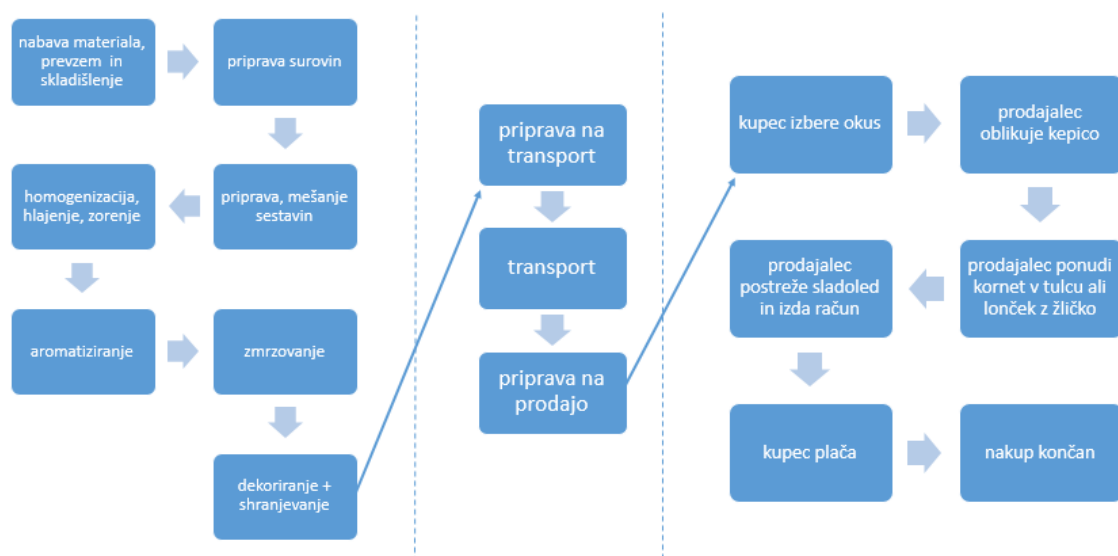
Lesena hiška stoji ob Velenjskem jezeru, ki postaja dobra turistična destinacija mesta Velenje. Opremljena je z zamrzovalno skrinjo in zamrzovalno vitrino, obe sta potrebni za shranjevanje in prodajo sladoleda. Lesena hiška zagotavlja higienske standarde, saj vsebuje vse predpisane elemente. Hiška je privlačnega videza in zaokrožuje celotni videz jezera, kjer je veliko zelenih površin, dreves, vse skupaj deluje na videz zelo urejeno, novo in naravno. Jezero ima velik brezplačni parkirni prostor in veliko zelenih površin, na katerih kopalci preživljajo svoj prosti čas. Poleg sta dva gostinska obrata ter kamp, v katerem lahko turisti tudi prenočijo.

Zadnji ključni faktor v procesu je dobra prodaja in usposobljenost prodajalcev. Prodajalec bo pred začetkom prodaje seznanjen s sladoledom, njegovimi sestavinami in alergeni. Moral bo znati senzorično oceniti sladoled glede okusa, videza, vonja in barve. Zagotoviti bo moral tudi ustrezen osebni videz, higieno in urejenost. Ker pa je kupec kralj in prodaja kraljica, so zelo pomembni tudi odnos in komunikacija s strankami ter pozitivna naravnost v odnosu z ljudmi.

2.7.2 Izvedbeni proces

Proces delovanja sem razdelila na tri dele: v prvem delu je izdelava sladoleda, v drugem transport in v tretjem delu prodaja (Slika 3).

Slika 3: Izvedbeni proces v treh delih



2.7.3 Kosovnica

Tabela 9: Prikaz stroškov materiala za pripravo sladoleda z okusom čokolade

	Vrsta materiala	Poraba materiala v kg ali l	Strošek v EUR
M1	Mleko	1,00	0,69
M2	Sladkor	0,18	0,16
M3	Dekstroza	0,04	0,04
M4	Baza	0,05	0,07
M5	Mleko v prahu	0,03	0,09
M6	Smetana	0,10	0,20
M7	Stabilizator	0,05	0,03
M8	Čokolada pasta	0,10	0,54
M9	Čokolada v prahu	0,54	0,64
skupaj strošek za 1 l mlečnega sladoleda z okusom čokolade 2,458 EUR (1 l sladoleda je 10 kepice)			

Tabela 10: Prikaz stroškov materialov za pripravo sladoleda z okusom borovnice

	Vrsta materiala	Poraba materiala v kg ali l	Strošek v EUR
M1	Sladkor	0,18	0,16
M2	Dekstroza	0,04	0,04
M3	Baza	0,05	0,07
M4	Smetana	0,10	0,20

se nadaljuje

Tabela 10: Prikaz stroškov materialov za pripravo sladoleda z okusom borovnice (nad.)

M5	Stabilizator	0,70	0,03
M6	Pasta borovnice	0,80	0,76
M7	Borovnice	0,30	1,44
skupaj strošek za 1 l sadnega sladoleda z okusom borovnice 2,698 EUR (1 l sladoleda je 10 kepic)			

Pri izdelavi kosovnice za opredelitev stroškov in časa izdelave sem se odločila tabelarično predstaviti pripravo dveh izdelkov, in sicer en mlečni sladoled in en sadni sladoled. S tem so predstavljeni povprečni stroški materiala za izdelavo sladoleda.

2.7.4 Potrebe po zaposlenih in delovni čas

Delovni čas enote Veleje – led je od 9. do 22. ure, in sicer vse dni v tednu. To je čas, ki je namenjen samo prodaji sladoleda in zahteva 91 delovnih ur. Vključiti je treba tudi čas za izdelavo sladoleda, povprečno štiri ure na dan, kar pomeni v enem tednu 21 ur. Za vse navedeno so za poslovno enoto potrebni trije zaposleni, pri čemer bo delovni čas lastnika fleksibilen, kar se tiče prodaje in fiksen, kar se tiče proizvodnje sladoleda, urnik obeh študentov pa bo določen tedensko. Lastnik Menaf Sinani, si bo v prvem poslovnem letu izplačeval osnovno plačo bruto 790,73 EUR, kar je neto 561,46 EUR brez stroškov prevoza in malice. Minimalna bruto urna postavka za študenta je 4,50 EUR, kar je strošek za podjetje v znesku 6,35 EUR na uro (z vključenim 22-odstotnim DDV-jem). V tem primeru to pomeni, da bi vsak študent tedensko opravil 40 delovnih ur, skupni strošek za oba študenta za ves mesec bi bil 1.524 EUR.

2.7.5 Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja

Za podjetje Menaf Sinani, s.p., opravlja računovodske storitve podjetje Poslovne storitve »TH« Horvat. Stroški računovodskih storitev znašajo 70 EUR.

2.7.6 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja

Če bi podjetje odpirali prvič, bi potrebovali več dovoljenj. Ker pa podjetje že deluje z eno enoto, to pomeni, da obrtnega dovoljenja za opravljanje gostinske dejavnosti ni treba vnovič pridobivati. Glede na to, da enota Veleje – led velja za strežbo sladoleda v začasnem gostinskem obratu, pomeni, da se registrira po SKD za dejavnost 56.104 – začasni gostinski obrat, ki prodaja sladoled mimoidočim po porcijah ali iz avtomata, hkrati pa mora izpolnjevati 29. člen Pravilnika o minimalnih tehničnih pogojih in minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (oprema in ponudba premičnega

obrata). Sladoled mora biti v tem primeru vnaprej izdelan v registriranem živilskem obratu, ki je v našem primeru prva enota Jagodni vrt (Sladoled kot poslovna priložnost, 2012).

Na novo je treba pripraviti še prijavo obratovalnega časa v Mestni občini Velenje. Dnevno je treba voditi HACCP dnevnik, vsi zaposleni pa morajo podpisati soglasje delavca/delavke k obveznosti sporočanja bolezni, ki se lahko prenašajo z delom ter individualno izjavo o bolezenskih znakih.

2.7.7 Ključne tehnologije

Ključni tehnologiji za izdelavo sladoleda so stroji in znanje. Oboje že imamo. Uporabljali bomo enake stroje, kot jih uporabljamo v prvi enoti, kjer že proizvajamo sladoled. To je stroj, ki omogoča, da se sladoled hladi/zamrzuje in se mu hkrati vpihava zrak. Znanje je proizvajalec sladoleda, ki je hkrati tudi lastnik, pridobil na šolanju pri dobavitelju surovin, hkrati pa znanje izpopolnjuje in dopolnjuje z obiskom različnih sladolednih sejmov v Italiji in Nemčiji.

2.8 Splošni terminski plan

2.8.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

Podjetje Menaf Sinani, s. p., že obratuje z enoto Jagodni vrt, v kateri je ena od dejavnosti prodaja sladoleda. Z dodatno enoto Veleje – led se podjetje širi, kar pa vključuje veliko dodatnih aktivnosti v prvem poslovnem letu poslovanja enote Veleje – led.

Aprila 2016 je Menaf Sinani oddal prijavo za javno zbiranje ponudb za oddajo lesenih hišk v najem, ki ga je objavila Mestna občina Velenje. Javno zbiranje ponudb je veljalo za lokacijo ob Velenjskem jezeru. Po prejetju obvestila o zmagi se je s tem začelo pripravljati poslovni načrt za Veleje – led in njeno poslovanje. Mestna občina Velenje je poskrbela za dostavo lesene hišice na Velenjsko jezero, kjer so se začela preureditvena dela, kot so napeljava elektrike, vode ter notranja preureditev in dostava ključnih tehničnih pripomočkov, kot so zamrzovalna skrinja in zamrzovalna vitrina za prodajo sladoleda. V tem času je lastnik podjetja poskrbel tudi za dobavo ostalih potrebnih elementov. Naslednji korak je bil nabava materiala za izdelavo sladoleda ter pričetek iskanja dodatne delovne sile – 2 študenta za prodajo. S 15.4. je Veleje – led odprlo svoja vrata in začel s prodajo sladoleda.

2.8.2 Terminski načrt

Tabela 11: Terminski plan aktivnosti podjetja od aprila do oktobra 2016

Aktivnosti podjetja / obdobje	April 2016	Maj 2016	Junij 2016	Julij 2016	Avgust 2016	September 2016	Oktober 2016
Prijava na javno ponudbo							
Urejanje dokumentacije							
Preureditev in urejanje lesene hiše							
Nabava materiala							
Iskanje sodelavcev							
Začetek poslovanja							
Trženjske aktivnosti							
Spremljanje zadovoljstva kupcev							
Spremljanje konkurence							
Zaključek poslovanja							

2.9 Vodstvena skupina in kadri

2.9.1 Vodstvo podjetja

Podjetje ima enostavno organizacijsko strukturo. Glede na to, da že deluje, bo direktor še naprej ostal Menaf Sinani, ki deluje na tem področju že tretje leto in zavzema funkcijo direktorja, lastnika in komercialista. Pri enoti Velje – led bo skrbel za proizvodnjo sladoleda ter delno za prodajo. Dodatno bosta zaposlena dva študenta, ki bosta odgovorna za strežbo oz. prodajo sladoleda. Študenti bodo nagrajevani glede na uspešnost in stimulativnost pri prodaji z višanjem urne postavke.

2.9.2 Ključni kadri

Ključni kader podjetja je proizvajalec/izdelovalec sladoleda, ki se mora na samo izdelavo odlično spoznati na izdelavo in biti dobro poučen. Za lastno izobraževanje je poskrbel pri dobaviteljih surovin za izdelavo sladoleda v podjetju Alpegel in Grosist. Nikakor pa ne gre zanemariti prodaje, ki je prav tako zelo pomemben faktor v podjetju. Sladoled namreč mora poznati, vedeti vse o vsebini ter hkrati biti dober prodajalec. Oba študenta – prodajalca se bo iskalo preko študentskega servisa in s pomočjo referenc Srednje gostinske

šole Velenje. Zaželjene bodo izkušnje v prodaji in strežbi, v prodaji prehrambenih izdelkov ali celo sladoleda.

2.9.3 Načrt zaposlovanja

Zaposleni, razen lastnika se bodo zaposlili pred samim začetkom uradnega poslovanja podjetja, saj bo lastnik poskrbel za osnovno uvajanje. V kolikor se bo prodaja povečala in bo potreba po izdelavi sladoleda več kot enkrat dnevno, bo lastnik prepustil prodajo v celoti zaposleni osebi in dodal še enega študenta, sam pa prevzel dodatno delo pri proizvodnji sladoleda. Za izvedbo trženjskega načrta pa bom kot član družinskega podjetja pomagala in svetovala jaz.

2.9.4 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

V kolikor bo uspešno delovalo, bo v naslednjem poslovnem letu zaposlilo enega prodajalca in sicer za določen čas 5 mesecev, kolikor enota Veleje – led tudi posluje. Nove zaposlene bo lastnik iskal preko zaposlitvenih portalov. Nagrajevanje bo osnovna plača in stimulacija na dobro opravljeno delo.

2.10 Finančni načrt

2.10.1 Prihodki in predpostavke za izračun: cena, količina

Prihodki so izračunani glede na predpostavljeno povpraševanje po sladoledu. Povpraševanje je v obdobju od aprila do oktobra različno vendar za celo poslovno leto ocenjeno na 47.500 enot sladoleda. Predvidena prodana količina je potem takem 47.500, pri ceni 1,20 EUR to pomeni, da so predvideni prihodki 57.000 EUR. Pri izračunih nisem upoštevala davka, saj lastnik ni davčni zavezanec. V kolikor pa se bodo prihodki tudi v realnem stanju približali 50.000 EUR pa bo lastnik poskrbel, da bo vstopil v sistem DDV.

2.10.2 Variabilni stroški

Ključni variabilni stroški, ki jih ima podjetje Veleje – led predstavljajo stroški materiala za proizvodnjo sladoleda, stroški materiala pri prodaji oz. postrežbi sladoleda ter stroški storitev. V Tabeli 12 so predstavljeni ključni variabilni stroški.

Tabela 12: Variabilni stroški v prvem mesecu poslovanja leta 2016

Variabilni stroški april	Znesek v EUR
Stroški materiala proizvoda	1.200,00
Stroški materiala prodaje	650,00
Stroški storitev	620,00
Skupaj	2.470,00

2.10.3 Fiksni stroški

Fiksni stroški v našem primeru niso direktno odvisni od obsega poslovanja. Zato sem med te stroške vključila plače zaposlenih, strošek drobnega inventarja in stroške amortizacije.

Tabela 13: Fiksni stroški v prvem mesecu poslovanja leta 2016

Fiksni stroški za mesec april	Znesek v EUR
Plače zaposlenih	2.315,00
Strošek drobnega inventarja	193,00
Strošek amortizacije	71,00
Skupaj	2.579,00

2.10.4 Točka preloma

Formulo za izračun točke preloma sem izračunala na podlagi spodnje enačbe (1):

$$\text{Točka preloma } Q = \frac{FC}{P - AVC} \quad (1)$$

$$AVC = \frac{VC}{Q \text{ (mesečno)}} \quad (2)$$

AVC se izračuna na podlagi enačbe (2). Uporabila sem podatke za prvi mesec poslovanja – to je mesec april: FC=2.579 EUR, P=1,20 EUR, VC=2.470 EUR in Q (mesec april)=5.000. S temi podatki lahko izračunamo točko preloma, ki je pri prodani količini v mesecu aprilu 3.653 kepic sladoleda oz. ko znašajo prihodki 4.383,57 EUR.

2.10.5 Dobiček

Podjetje bo že prvi mesec delovalo z dobičkom, ki pa bo minimalen in znaša 789,00 EUR. Kosmati dobiček iz prodaje, ki je razlika med prihodki poslovanja in proizvodnimi stroški ter amortizacijo, bo v prvem letu 15.587,00 EUR. Če od kosmatega dobička odštejemo davek od dohodka dobimo čisti dobiček v višini 12.470,00 EUR.

2.10.6 Opredelitev opreme ter denarja, potrebnega za zagon poslovanja

Podjetje bo za poslovanje enote Veleje – led potrebovalo različno opremo. V tabeli 14 je prikaz opreme z vrednostmi in amortizacijskimi stopnjami. Denar potreben za zagon podjetja je nekaj manj kot 5.000,00 EUR.

Tabela 14: Nabavna vrednost in stroški amortizacije za opremo

Oprema	Nabavna vrednost	Amortizacijska stopnja v %	Amortizacija mesečno v EUR
Zmrzovalna omara	1.000,00	20	16,67
Zmrzovalna vitrina	2.000,00	20	33,33
Blagajna	600,00	20	10,00
Vozilo	10.000,00	12,50	
Vlaganje v tuja osnovna sredstva	1.288,00	10	10,73
Skupaj	14.888,00		70,73

2.10.7 Viri financiranja in deleži v podjetju

Ker gre za samostojnega podjetnika bo podjetje v celoti v lastništvu Menafa Sinani. Podjetje se bo na začetku financiralo iz lastnih prihrankov. Že v prvem mesecu pa bo enota Veleje – led poslovala z dobičkom kar pomeni, da se bo podjetje v nadaljevanju financiralo z njim.

2.10.8 Analiza donosnosti

ROA nam prikazuje donosnost sredstev, ki je opredeljena med dobičkom in vloženimi sredstvi. ROA se bo v prvih petih letih gibal med 1,22 in 0,24, medtem ko bo povprečna vrednost kazalnika znašala 0,53. ROE prikazuje donosnost kapitala in se bo v prvih petih letih gibal med 5,18 in 0,28. Povprečna vrednost kazalnika znaša 1,416.

2.11 Analiza občutljivosti

2.11.1 Kritična tveganja in problemi

Kritična tveganja delimo na dve skupini: to so tveganja na makro in na mikro ravni. Na makro ravni so v našem primeru tveganja ob naravnih katastrofah, kot bi lahko bila poplava plaže in s tem poškodovanje lesene hišice ter strojev ali pa požar, ki bi leseno hišico prav tako lahko uničil. Za tako tveganje smo poskrbeli z zavarovanjem lesene hišice in strojev.

Glede na to, da se Velenjsko jezero šele uveljavlja kot turistična točka, bi lahko tudi slabi izsledki analize kakovosti vode v jezeru vplivali na zmanjšanje števila obiskovalcev. V takšnem primeru za tveganje ne bi bili ustrezno pripravljeni.

Na mikro ravni ali ravni podjetja pa so tveganja drugačna. Lahko se soočimo s tem, da se študent odloči, da ne bo več delal, ali da lastnik, ki je v podjetju edini z znanjem proizvodnje sladoleda, zboli. V obeh primerih bi bila takojšnja zamenjava težka, vendar bi problem rešili tako, da bi za prodajo v najkrajšem možnem času našli zamenjavo, v tem času pa bi preostali študent in lastnik morala opraviti dodatne ure. Za primer, da zboli proizvajalec sladoleda, pa smo pripravili celotni potek priprave in recepture sladoleda; v nujnem primeru bi se lahko tudi sama lotila proizvodnje sladoleda, saj sem sodelovala pri celotnem procesu in mi je način dela znan. Prav tako je tveganje, da bi se v sosednjih gostinskih obratih odločili za dodatno ponudbo obrtnega sladoleda, kar bi bila za nas nova konkurenca. V tem primeru bi še vedno konkurirali na podlagi kakovosti sladoleda in bi še dodatno povečali pestrost ponudbe.

2.11.2 Občutljivost dobička s spreminjanjem ključnega ali reprezentativnega proizvoda (simulacije)

Predpostavljamo lahko različne scenarije, ki vplivajo na stroške in prihodke ter s tem na dobiček podjetja.

Eden od scenarijev je povečanje ali zmanjšanje prihodkov. Na povečanje prihodkov vpliva povečanje povpraševanja po sladoledu. V prilogi 4 je tabelarni in grafični prikaz, pri katerem se prihodki zaradi povečane prodaje povečujejo za 5, 10 in 50 odstotkov. Povečanje prodaje za 5 ali 10 odstotkov bi bilo še realno, če bi se Velenjsko jezero res uveljavilo kot dobra turistična destinacija in bi se obisk jezera povečal. Povečanje za 50 odstotkov je preveč optimistično in nerealno. Takšno povečanje prodaje bi za podjetje pomenilo obvezno povečanje proizvodnje in dela.

Do zmanjšanja prodaje za 5, 10 ali 50 odstotkov bi lahko prišlo v primeru zmanjšanja povpraševanja po sladoledu, pojava nove konkurence v neposredni bližini ali pa slabih razvojnih strategij Velenjskega jezera. Seveda pa ne gre zanemariti tudi vremena, saj bi se v primeru povečanja števila deževnih dni v poletnih mesecih povpraševanje po sladoledu zmanjšalo. Veleje – led bi s 5- in 10-odstotnim zmanjšanjem prodaje še imelo dobiček, pri zmanjšanju prodaje za 50 odstotkov pa bi bilo poslovanje v prvih dveh poslovnih letih negativno; šele tretje, četrto in peto leto bi bil dobiček minimalen.

Drugi scenarij predvideva povečanje ali zmanjšanje stroškov. Glede na to, da je proizvodnja sladoleda odvisna od surovin in njihovih cen, bi povečanje stroškov nakupa surovin ob enaki prodaji predstavljalo zmanjšanje dobička, in obratno. V simulaciji je predstavljeno zmanjšanje oz. povečanje stroškov surovin za izdelavo sladoleda, stroškov za prodajo in storitvenih stroškov. Realno se lahko pričakuje povečanje stroškov za 5 ali 10

odstotkov, saj je moč dobaviteljev velika. S povečanjem stroškov za 50 odstotkov bi poslovanje bilo še pozitivno, vendar bi bil dobiček precej majhen. Do scenarija z zmanjšanjem stroškov za 5 ali 10 odstotkov bi lahko prišlo v primeru, če bi na slovenski trg dobaviteljev surovin prišel nov konkurenčni dobavitelj, katerega surovine bi še vedno predstavljale določeno kakovost, vendar bi bile cene konkurenčnejše od ostalih. Zmanjšanje stroškov za 50 odstotkov bi sicer bil idealen scenarij, vendar v tem primeru nemogoč, saj je doseganje znižanja cen surovin, prodaje in storitve na trgu za 50 odstotkov popolnoma nerealno.

SKLEP

V diplomski nalogi je v prvem delu predstavljeno splošno poimenovanje sladoleda, njegove značilnosti in predstavitev svetovnega, evropskega in slovenskega trga sladoleda. Splošno poznavanje trga sladoleda je lahko zelo koristno, saj se s tem spoznavamo z gibanjem povpraševanja na trgu sladoleda. Napovedi za gibanje trga so sicer optimistične in predpostavljajo rast trga; glede rasti trga smo optimistični tudi v Sloveniji. V drugem delu diplomske naloge sem predstavila poslovni načrt za Veleje – led. Predstavila sem celoten proces delovanja, ocenila trg, analizirala kupce in konkurenco ter predstavila delovanje enote Veleje – led. Poslovanje enote Veleje – led ni inovativno in ne predstavlja dobre tržne niše na slovenskem trgu, vendar menim, da bi bilo poslovanje uspešno tako na poslovni kakor tudi na osebni ravni. Proizvodnja sladoleda namreč predstavlja užitek pri delu in razvoju okusov. Razvijanje novih okusov, na katere se kupci pozitivno odzivajo, predstavlja tudi osebno zadovoljstvo.

Poslovni načrt bo služil kot dober temelj pri delovanju podjetja. Predpostavke, na katerih sem delala načrt, so realne in predstavljajo pravo stanje na trgu. Poslovni načrt mi je pomagal celotno idejo tudi razčleniti in s tem ustvariti pregledno sliko celotnega delovanja. V času priprave poslovnega načrta je Veleje – led že začel obratovati.

LITERATURA IN VIRI

1. Ajpes - Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (b.l.). Poslovni register Slovenije. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs/>
2. Ajpes - Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (b.l.). Javna objava letnih poročil. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/jolp/default.asp>
3. Drnovšek, M., Stritar, R., & Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Euroglaces, European Ice Cream Association (b.l.). *General Overview*. Najdeno 20. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://euroglaces.eu/en/Facts-figures/General-overview/>
5. Gorenje Gostinstvo d.o.o. (b.l.). Letno poročilo družbe Gorenje Gostinstvo, d.o.o. za leto 2014. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5712467000>
6. Gorenje Gostinstvo d.o.o. (b.l.). *Najboljše sladice v mestu*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.hotel-paka.com/UserFiles/File/HP_Sladoledi_100x70_TISK.pdf
7. Incom d.o.o. (b.l.). *Sladoledi Leone*. Najdeno 20. marec 2015 na spletnem naslovu <http://www.leone.si/trgovinski-program>
8. Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. (2009). *Prehrambene navade odraslih prebivalcev Slovenije z vidika varovanja zdravja*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
9. Jejčič, B. (2012). *Sladoled in sladoledni izdelki*. Ljubljana: DZS.
10. Krkoč Lasič, S. (2013, 19. julij). Industrija sladoleda: umetnost izbiranja pravih »odtenkov« okusa. *Dnevnik*. Najdeno 20. marec 2015 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042598896/magazin/aktualno/umetnost-izbiranja-pravih-odtenkov-okusa>
11. Kvartič, A. (2016, 25. februar). Kako se Velenje spreminja iz rudarskega v turistično mesto. *Revija Manager*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/8841839>
12. Ljubljanske mlekarne d.d. (b.l.). *35 let sladoleda Planica iz Ljubljanskih mlekarn* (Gradivo za medije). Najdeno 15. marca 2015 na spletnem naslovu http://www.l-m.si/db/upload_file/1359552347/planica_-_gradivo_za_medije.pdf
13. Ljubljanske mlekarne d.d. (b.l.). *Sladoledi s tradicijo*. Najdeno 20. marca 2015 na spletnem naslovu <http://l-m.si/sl/sladoledi.html#planica>
14. MarketLine Industry Profile (2013). *Global Ice Cream, January 2013*. Najdeno 20. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.academia.edu>
15. MarketLine Industry Profile (2014). *Ice Cream in Europe, January 2014*. Najdeno 20. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.academia.edu>

16. Pahor, N. (2008, 8. junij). Sladoled – vroč posel. *Podjetnik*. Najdeno 15. marec 2015 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/sladoled-vro%C4%8D-posel-20040806>
17. Poslovni asistent Bizi.si (b.l.). *Analiza trga SKD 56.103*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/MarketAnalysis>
18. Research and Markets. (2015, 18. december). Europe Ice Cream & Frozen Desserts market – Forecast (2015-2020). Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/>
19. *Sladoled kot poslovna priložnost (2012, 27. junij)*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://data.si/blog/2012/06/27/sladoled-kot-poslovna-priloznost/>
20. SURS - Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Slovenske regije in občine v številkah*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem mestu <http://www.stat.si/obcine/sl/2015/Municip/Index/190>
21. Štok, K. (2015, 16. julij). Sladoledni Bum zajel Slovenijo – kje so meje okusov? *RTV*. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.rtvsllo.si/mmc-podrobno/mmcpodrobno-sladoledni-bum-zajel-slovenijo-kje-so-meje-okusov/369674>
22. Željan, K. (2010, 17. avgust). Začetki v domači garaži, danes 16 milijonov litrov na leto. *Delo*. Najdeno 20. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/117644>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Rezultati ankete	1
Priloga 2: Analiza ankete	8
Priloga 3: Finančne projekcije	18
Priloga 4: Simulacije	29

PRILOGA 1: Rezultati ankete

Tabela 1: Spol anketirancev

Q1	1. Spol:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Moški	33	35%	38%	38%
	2 Ženski	54	58%	62%	100%
Veljavni	Skupaj	87	94%	100%	

Povprečje	1.6	Std. Odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 2: Starost anketirancev

Q2	2. Zaupajte nam vašo starost:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Do 18 let	10	11%	11%	11%
	2 Od 18 do 25 let	7	8%	8%	20%
	3 Od 25 let do 45 let	55	59%	63%	83%
	4 45 let in več	15	16%	17%	100%
Veljavni	Skupaj	87	94%	100%	

Povprečje	2.9	Std. Odklon	0.8
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 3: Status anketirancev

Q3	3. Status:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Osnovnošolec, dijak	10	11%	11%	11%
	2 Študent	6	6%	7%	18%
	3 Zaposlen	58	62%	67%	85%
	4 Brezposeln	7	8%	8%	93%
	5 Upokojen	6	6%	7%	100%
Veljavni	Skupaj	87	94%	100%	

Povprečje	2.9	Std. Odklon	0.9
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 4: Obisk Velenjskega jezera

Q4	4. Ali obiskujete Velenjsko jezero? V kolikor boste odgovorili z NE nadaljujte z izpolnjevanjem vprašalnika pri vprašanju 11.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Da	70	75%	79%	79%
	2 Ne	19	20%	21%	100%
Veljavni	Skupaj	89	96%	100%	

Povprečje	1.2	Std. Odklon	0.4
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 5: Pogostost obiska Velenjskega jezera

Q5	5. Kolikokrat na mesec v povprečju obiskujete Velenjsko jezero v poletnem času?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Manj kot 4 krat	25	27%	37%	37%
	2 4 krat ali več	35	38%	52%	90%
	3 5 krat na teden	7	8%	10%	100%
Veljavni	Skupaj	67	72%	100%	

Povprečje	1.7	Std. Odklon	0.6
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 6: Dan obiska Velenjskega jezera

Q6	6. Katere dneve v tednu obiskujete Velenjsko jezero?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Med delavniki (od ponedeljka do petka)	20	22%	31%	31%
	2 Med vikendi (sobota in nedelja)	24	26%	37%	68%
	3 Petek, sobota, nedelja	21	23%	32%	100%
Veljavni	Skupaj	65	70%	100%	

Povprečje	2.0	Std. Odklon	0.8
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 7: Trajanje obiska Velenjskega jezera

Q7	7. Koliko časa preživite na Velenjskem jezeru?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Od 1 do 3 ure	55	59%	87%	87%
	2 Od 4 do 6 ur	6	6%	10%	97%
	3 Cel dan	2	2%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	63	68%	100%	

Povprečje	1.2	Std. Odklon	0.4
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 8: Preživljanje časa

Q8	8. Kaj za vas predstavlja Velenjsko jezero?						
	Podvprašanja	Odgovori				Veljavni	Št. enot
		sploh ne predstavlja	delno predstavlja	zelo predstavlja	Skupaj		
Q8a	Sprostitev	2 (3%)	21 (35%)	37 (62%)	60 (100%)	60	93
Q8b	Zabava	8 (15%)	28 (52%)	18 (33%)	54 (100%)	54	93
Q8c	Druženje	2 (4%)	18 (35%)	32 (62%)	52 (100%)	52	93
Q8d	Preživljanje počitnic/ prostega časa	4 (8%)	27 (51%)	22 (42%)	53 (100%)	53	93
Q8e	Športanje	5 (9%)	27 (50%)	22 (41%)	54 (100%)	54	93
Q8f	Alternativa dopustovanja na morju.	30 (55%)	18 (33%)	7 (13%)	55 (100%)	55	93

Tabela 9: Gostinska ponudba

Q9	9. Kaj od gostilnske ponudbe pogrešate na Velenjskem jezeru?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Hitro hrano	12	13%	20%	20%
	2 Sveže napitke	13	14%	21%	41%
	3 Sladoled	28	30%	46%	87%
	4 Sveže sadje	8	9%	13%	100%
Veljavni	Skupaj	61	66%	100%	

Povprečje	2.5	Std. Odklon	1.0
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 10: Vstopnina za Velenjsko jezero

Q10	10. Ali bi Velenjsko jezero obiskali če bi bila vstopnina?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Da	16	17%	27%	27%
	2 Ne	44	47%	73%	100%
Veljavni	Skupaj	60	65%	100%	

Povprečje	1.7	Std. Odklon	0.4
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 11: Uživanje sladoleda

Q11	11. Ali imate radi sladoled? V kolikor boste odgovorili z NE lahko anketni vprašalnik zaključite.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Da	79	85%	95%	95%
	2 Ne	4	4%	5%	100%
Veljavni	Skupaj	83	89%	100%	

Povprečje	1.0	Std. Odklon	0.2
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 12: Pogostost uživanja sladoleda

Q12	12. Kako pogosto uživajte sladoled v času sezone?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Vsak dan	23	25%	31%	31%
	2 Do največ 3 x na teden	33	35%	44%	75%
	3 1 x na teden	19	20%	25%	100%
Veljavni	Skupaj	75	81%	100%	

Povprečje	1.9	Std. Odklon	0.8
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 13: Vrsta sladoleda

Q13	13. Kateri sladoled imate najraje?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Obrtniški sladoled (to je sladoled, ki ga pripravljajo dnevno in se prodaja ponavadi na kepice).	57	61%	77%	77%
	2 Industrijski sladoled (to je sladoled, ki ga ponavadi prodajajo v trgovinah in je pakiran).	17	18%	23%	100%
Veljavni	Skupaj	74	80%	100%	

Povprečje	1.2	Std. Odklon	0.4
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 14: Preference okusov

Q14	14. Katere sladolede imate najraje v poletnem času?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Sadne sladolede	31	33%	42%	42%
	2 Mlečne sladolede	43	46%	58%	100%
Veljavni	Skupaj	74	80%	100%	

Povprečje	1.6	Std. Odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 15: Tip uživalca sladoleda

Q15	15. Kako bi sebe ocenili kot uživalca sladoleda?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Sem tipični uživalec sladoleda in imam rad uveljavljene okuse kot so čokolada, vanilija, jagoda, borovnica itd.	10	11%	13%	13%
	2 Sem uživalec sladoleda, ki imam rad uveljavljene okuse kot so čokolada, vanilija, jagoda, vendar rad poskusim tudi novosti in izvirne/ nenavadne okuse.	43	46%	57%	71%
	3 Sem uživalec sladoleda, ki vedno znova poskusim izvirne in nenavadne okuse.	22	24%	29%	100%
Veljavni	Skupaj	75	81%	100%	

Povprečje	2.2	Std. Odklon	0.6
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 16: Dejavniki zbiranja ponudnika sladoleda

Q16	16. Kateri dejavniki so za vas pomembni pri izbiri ponudnika sladoleda?								
	Podvprašanja	Odgovori				Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		manj pomemben dejavnik	srednje pomemben dejavnik	najbolj pomemben dejavnik	Skupaj				
Q16a	Cena sladoleda	17 (23%)	42 (57%)	15 (20%)	74 (100%)	74	93	2.0	0.7
Q16b	Pestra izbira okusov	6 (8%)	25 (35%)	40 (56%)	71 (100%)	71	93	2.5	0.7
Q16c	Kakovost sladoleda	0 (0%)	7 (10%)	63 (90%)	70 (100%)	70	93	2.9	0.3
Q16d	Ime ponudnika	39 (56%)	19 (27%)	12 (17%)	70 (100%)	70	93	1.6	0.8
Q16e	Higiena	1 (1%)	3 (4%)	67 (94%)	71 (100%)	71	93	2.9	0.3
Q16f	Prijaznost prodajalca	3 (4%)	23 (33%)	44 (63%)	70 (100%)	70	93	2.6	0.6
Q16g	Dodana vrednost (npr. prelivi, posipi, darilca)	18 (25%)	25 (35%)	28 (39%)	71 (100%)	71	93	2.1	0.8
Q16h	Lep izgled sladoleda	11 (15%)	32 (45%)	28 (39%)	71 (100%)	71	93	2.2	0.7
Q16i	Lokacija ponudnika	12 (17%)	31 (44%)	28 (39%)	71 (100%)	71	93	2.2	0.7

Tabela 17: Pestrost ponudbe sladoleda v Velenju

Q17	17. Kakšna se vam zdi ponudba sladoleda v Velenju?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 Preveč sladoledarjev	7	8%	9%	9%
	2 Ravno dovolj pestra ponudba	46	49%	62%	72%
	3 Manjka sladoledar z butično ponudbo sladoleda	21	23%	28%	100%
Veljavni	Skupaj	74	80%	100%	

Povprečje	2.2	Std. Odklon	0.6
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 18: Mnenje o novi ponudbi sladoleda na Velenjskem jezeru

Q18	Kakšno je vaše mnenje o novi ponudbi obrtnega sladoleda na Velenjskem jezeru?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	sploh ne vem da je obrtniški sladoled na jezeru	1	1%	2%	2%
	še nisem poskusila.	1	1%	2%	4%
	še nisem poskusila	1	1%	2%	6%
	super.	1	1%	2%	8%
	zelo dobro	1	1%	2%	10%
	odlično..nekaj novega vedno prav pride	1	1%	2%	12%
	Potrebna	1	1%	2%	14%
	Dobra	1	1%	2%	16%
	ga še nimam	1	1%	2%	18%
	thumbs up	1	1%	2%	20%
	odvisno od cene	1	1%	2%	22%
	nisem še videla	1	1%	2%	24%
	najboljši sladoled v sloveniji.	1	1%	2%	27%
	Dobro	4	4%	8%	35%
	končno sladoled tudi tam, zakaj se to niso prej spomnili	1	1%	2%	37%
	samo za kopalce	1	1%	2%	39%
	nimam še mnenja	1	1%	2%	41%
	nimam mnenja	1	1%	2%	43%

se nadaljuje

Tabela 18: Mnenje o novi ponudbi sladoleda na Velenjskem jezeru (nad.)

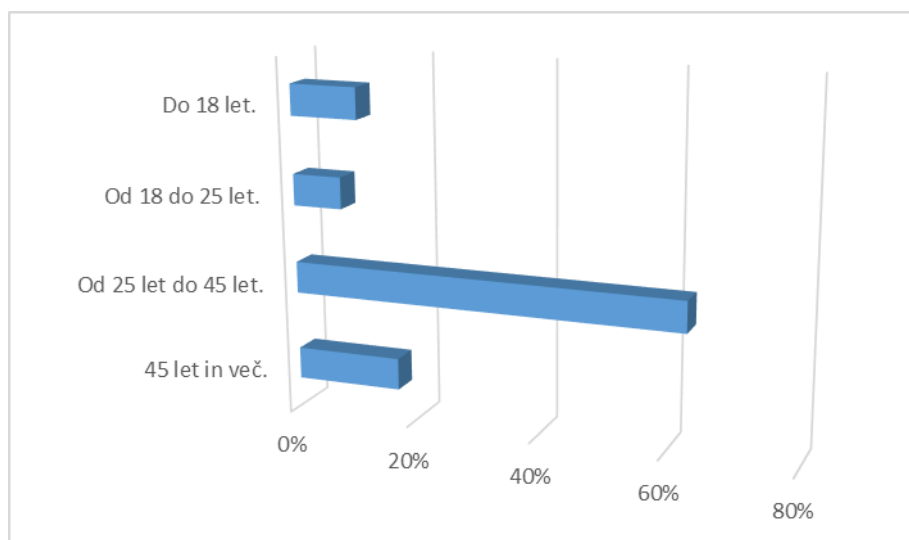
	Zanimivo	2	2%	4%	47%
	super, se strinjam.	1	1%	2%	49%
	bilo bi za probat:-)	1	1%	2%	51%
	super ideja	1	1%	2%	53%
	zelo dobrodošla ponudba. dobrih sladoledov ni nikoli preveč.	1	1%	2%	55%
	še nisem slisala zanj	1	1%	2%	57%
	Odlična	1	1%	2%	59%
	Imenitno	1	1%	2%	61%
	Vredu	2	2%	4%	65%
	Najs	1	1%	2%	67%
	ne poznam, zvedel za to šele sedaj	1	1%	2%	69%
	ne vem	1	1%	2%	71%
Veljavni	Skupaj	49	53%	100%	

PRILOGA 2: Analiza ankete

Anketa je bila generirana s pomočjo spletne strani www.1ka.si, objavljena je bila od 11. 5. do 30. 5. 2016. Vsebovala je 18 vprašanj, od tega je zadnje vprašanje odprtega tipa. Objava se je delila prek spletnih omrežij, za večjo udeležbo pa sem poskrbela z objavo na spletni strani velenje.com, in sicer na podstrani diskusije, kjer je povprečno število uporabnikov 300. Velenje.com je zelo priljubljena spletna stran za prebivalce Velenja in okolice; na podstrani diskusije se namreč razglablja o različnih vsebinah in tematikah na območju Velenja. Na strani je bila objavljena pasica z motivom privlačne ženske s sončnimi očali in s sladoledom v roki, z morjem v ozadju ter nagovorom »tvoje mnenje je pomembno - klikni in odgovori«. V anketi je sodelovalo več kot 90 oseb, vendar je bilo veljavnih anket 84. Od anketirancev je bilo 62 odstotkov žensk in 38 odstotkov moških. Pri vprašanju številka 4 je bil pripravljen prvi filter, pri katerem se je število sodelujočih omejilo na tiste, ki obiskujejo Velenjsko jezero ter pri vprašanju številka 11, kjer se je omejilo glede na to, ali imajo sodelujoči radi sladoled ali ne. V nadaljevanju so predstavljeni podatki, ki so za analizo kupcev ključnega pomena.

Anketno vprašanje številka 2

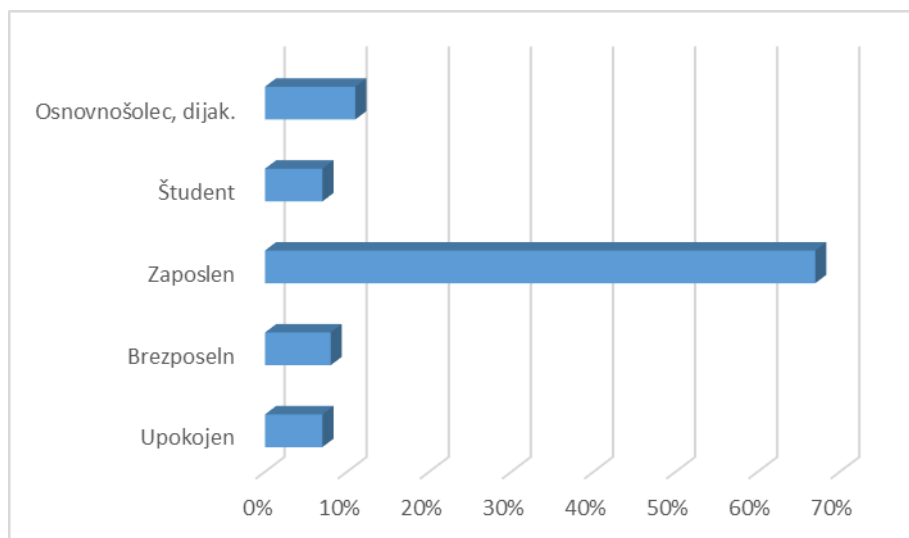
Slika 4: Starost anketirancev



Slika 1 ponazarja, da je največ anketirancev starih med 25 in 45 let, in sicer kar 63 odstotkov. Za analizo trga kupcev je ta podatek pomemben, saj je ta starostna skupina tudi naš največji tržni segment.

Anketno vprašanje številka 3

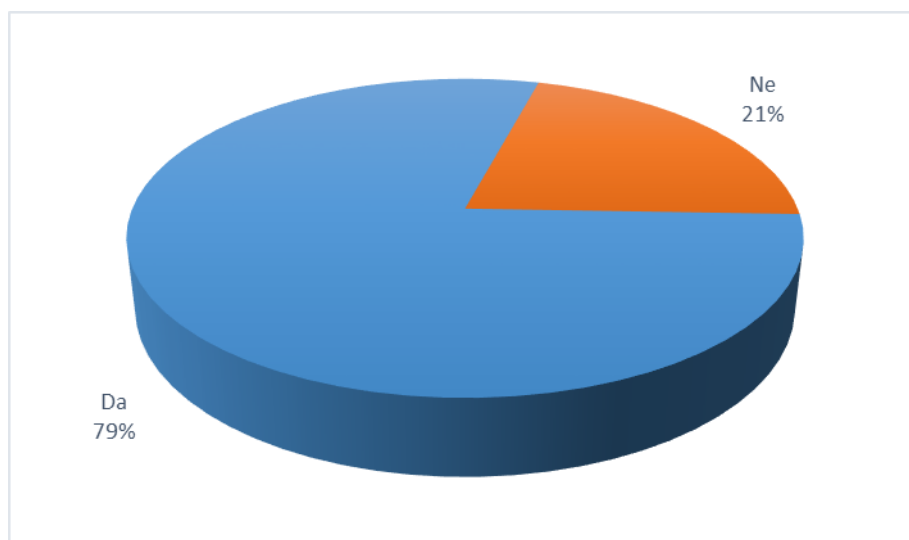
Slika 5: Status anketirancev



Glede na to, da je v anketi sodelovalo največ delovno sposobnih anketirancev, je prikazan rezultat smiseln in pričakovan. 67 odstotkov anketirancev je zaposlenih, 8 odstotkov brezposelnih in 7 odstotkov upokojenih. Osnovnošolcev je 11 odstotkov, študentov pa 7 odstotkov.

Anketno vprašanje številka 4

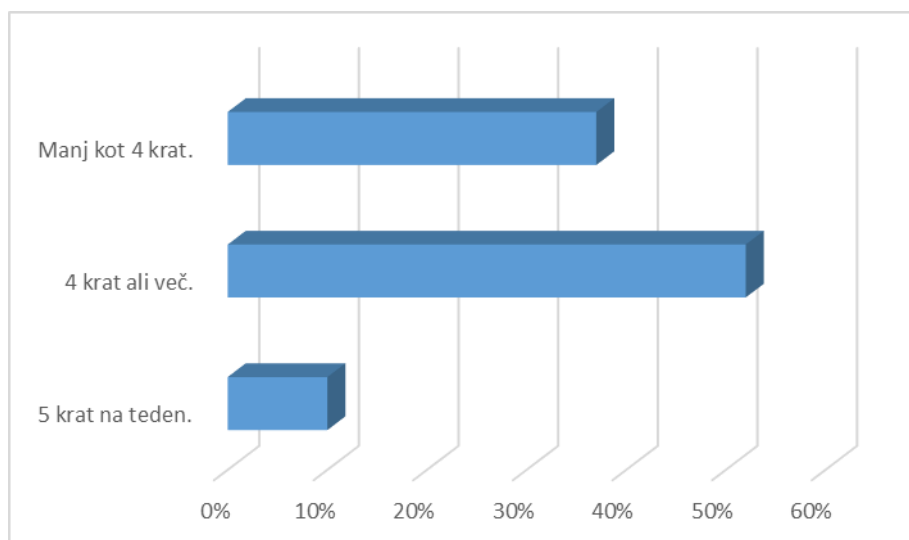
Slika 6: Obiskanost Velenjskega jezera



Velenjsko jezero obiskuje kar 79 odstotkov anketirancev. Tisti, ki so odgovorili, da obiskujejo Velenjsko jezero, so lahko nadaljevali anketo z vprašanji glede jezera. Tisti, ki so na vprašanje odgovorili z ne, so bili preusmerjeni na vprašanja v zvezi s trgom sladoleda.

Anketno vprašanje številka 4

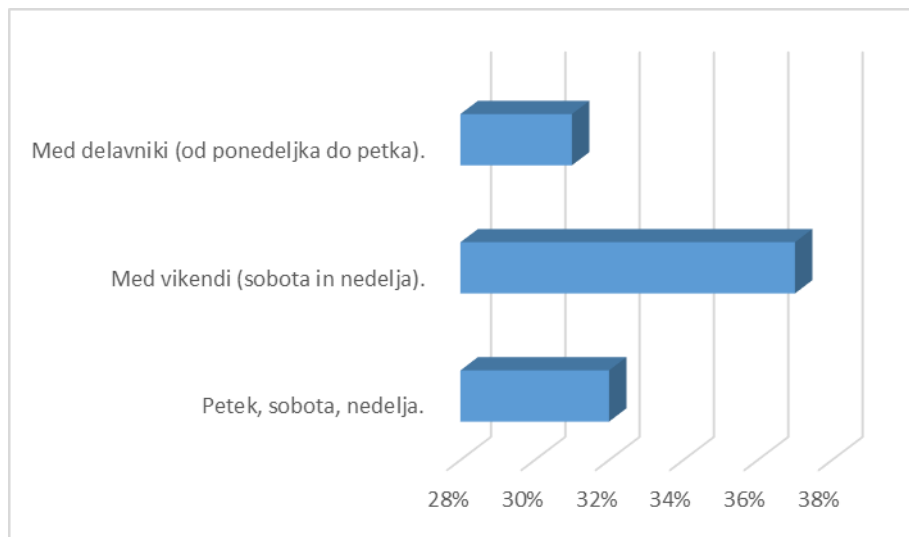
Slika 7: Pogostost obiska Velenjskega jezera



37 odstotkov vprašanih obiskuje Velenjsko jezero manj kot štirikrat na teden, ostalih 63 odstotkov pa obiskuje jezero štiri- ali večkrat, kamor spada tudi petkrat na teden.

Anketno vprašanje številka 6

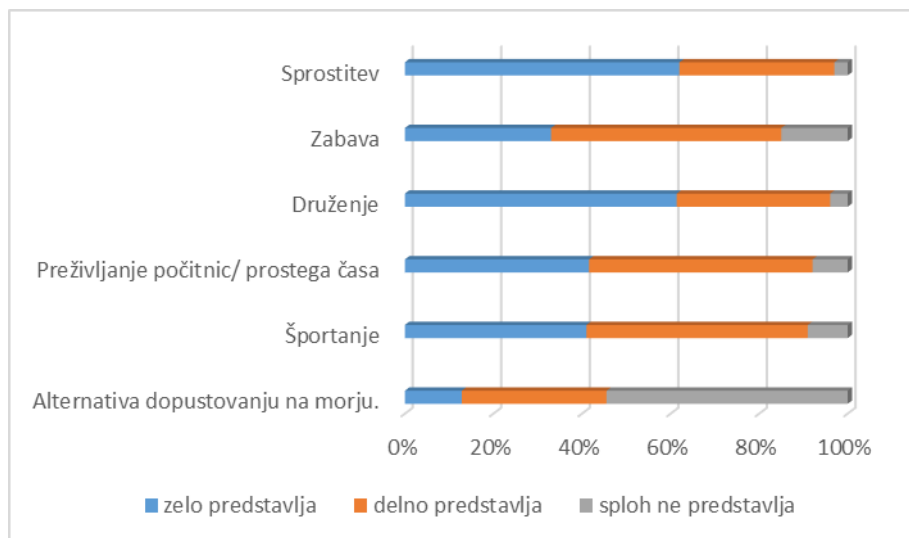
Slika 8: Obiskanost po dnevih



Med vikendi obiskuje jezero 37 odstotkov anketiranih. Petek je sicer delavnik, vendar je za marsikoga drugi del dneva že vikend, zato je bil eden od odgovorov tudi petek, sobota in nedelja. Za to opcijo se je odločilo 32 odstotkov anketiranih. Ostalih 31 odstotkov obiskuje jezero med delavniki, od ponedeljka do petka.

Anketno vprašanje številka 8

Slika 9: Pomen preživljanja časa na Velenjskem jezeru

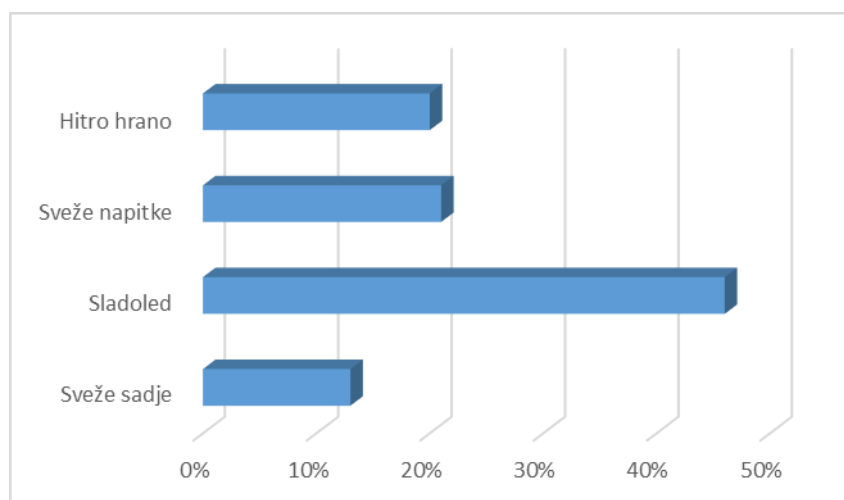


Sprostitev na Velenjskem jezeru »zelo predstavlja« 62 odstotkom anketirancem, »delno predstavlja« 35 odstotkom anketirancev in »sploh ne predstavlja« 3 odstotkom anketirancev.

Zabava »zelo predstavlja« 33 odstotkom anketirancem, »delno predstavlja« 52 odstotkom anketirancem in »sploh ne predstavlja« 15 odstotkom anketirancem. Druženje »zelo predstavlja« 62 odstotkom anketirancem, »delno predstavlja« 35 odstotkom anketirancem in »sploh ne predstavlja« 4 odstotkom anketirancem. Preživljanje počitnic »zelo predstavlja« 42 odstotkom anketirancem, »delno predstavlja« 51 odstotkom anketirancem in »sploh ne predstavlja« 8 odstotkom anketirancem. Športanje »zelo predstavlja« 41 odstotkom anketirancem, »delno predstavlja« 50 odstotkom anketirancem in »sploh ne predstavlja« 9 odstotkom anketirancem. Alternativa dopustovanju na morju »zelo predstavlja« 13 odstotkom anketirancem, »delno predstavlja« 33 odstotkom anketirancem in »sploh ne predstavlja« 55 odstotkom anketirancem.

Anketno vprašanje številka 9

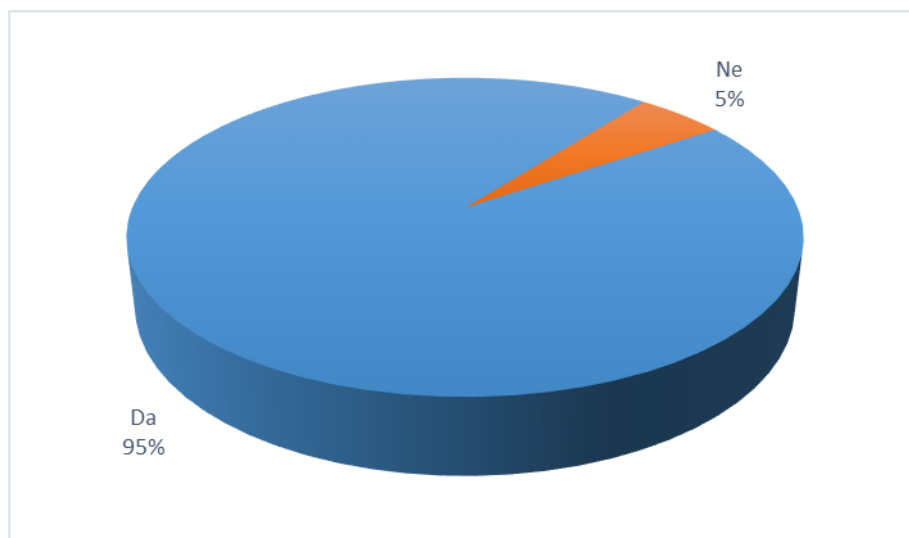
Slika 10: Želja po dodatni ponudbi ob Velenjskem jezeru



46 odstotkov anketiranih je odgovorilo, da bi si na Velenjskem jezeru želeli sladoled, 21 odstotkov anketiranih želi ponudbo svežih napitkov, 20 odstotkov anketiranih si želi hitre hrane in 13 odstotkov svežega sadja.

Anketno vprašanje številka 11

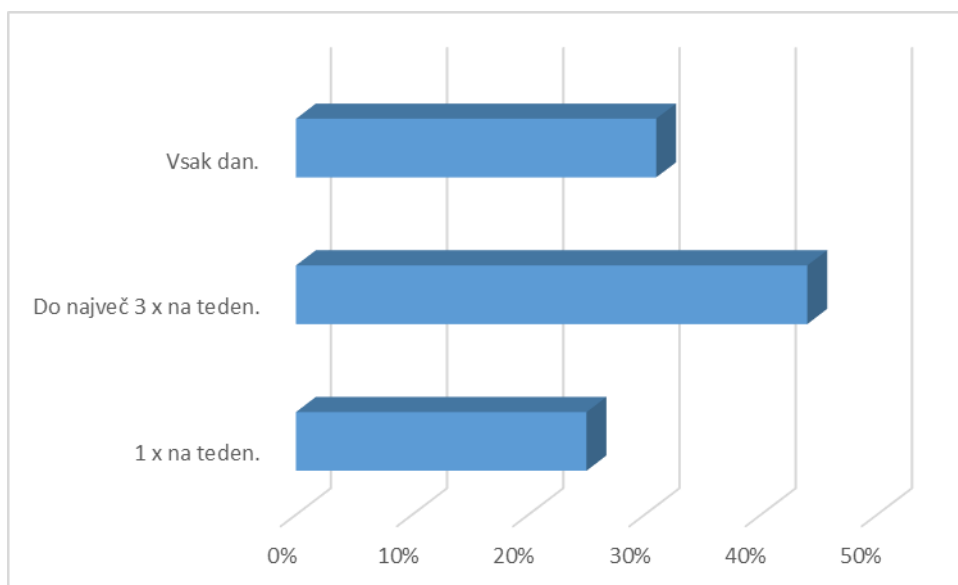
Slika 11: Uživanje sladoleda



95 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da imajo radi sladoled in le 5 odstotkov je takšnih, ki ga ne marajo. Anketiranci, ki so odgovorili z ne, so bili preusmerjeni na zaključni dopis v anketi, kjer se zahvaljujem za sodelovanje.

Anketno vprašanje številka 12

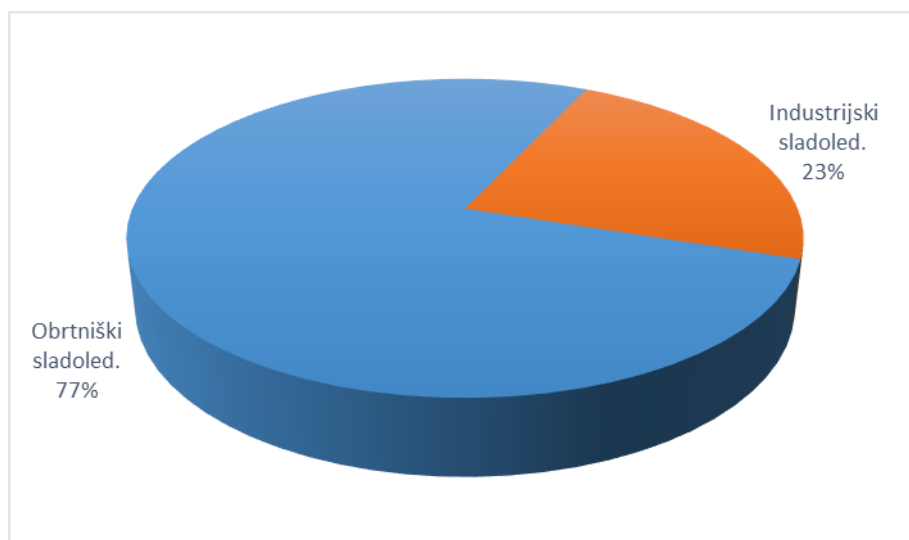
Slika 12: Pogostost uživanja sladoleda



44 odstotkov anketirancev uživa sladoled do največ trikrat na teden, 31 odstotkov jih sladoled uživa vsak dan in 25 odstotkov enkrat na teden.

Anketno vprašanje številka 13

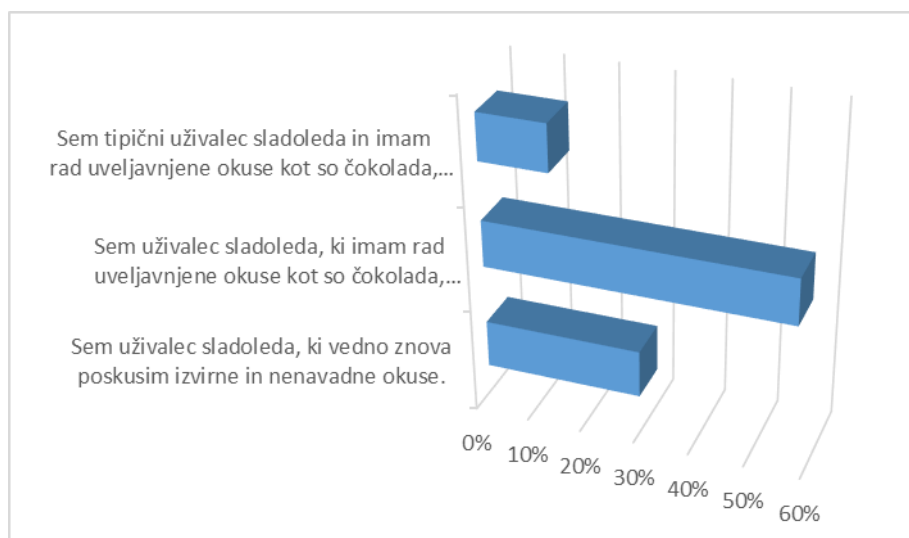
Slika 13: Preferiranje sladoleda



77 odstotkov anketiranih ima raje obrtniški sladoled (to je sladoled, ki ga pripravljajo dnevno in se prodaja po navadi na kepice), ostalih 23 odstotkov pa jih ima raje industrijski sladoled (to je sladoled, ki ga po navadi prodajajo v trgovinah in je pakiran).

Anketno vprašanje številka 15

Slika 14: Vrsta sladoleda

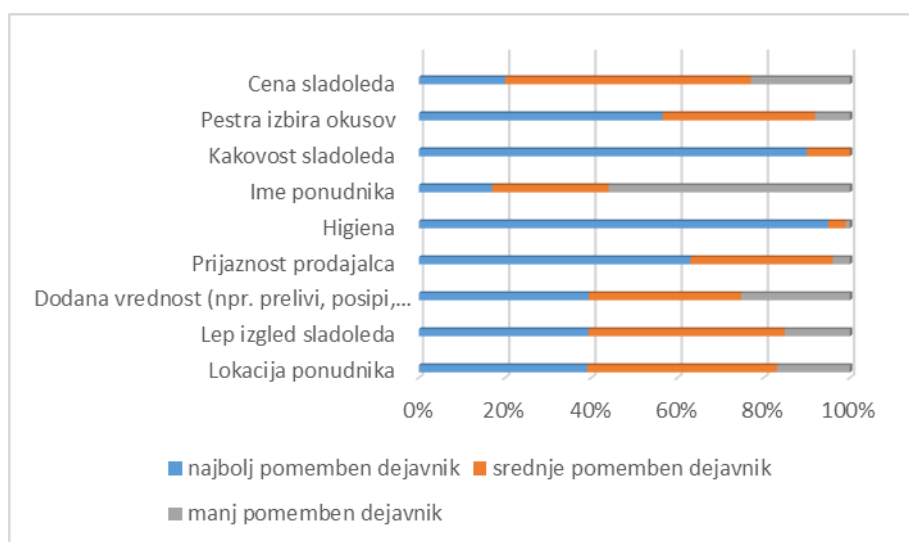


Zgolj 13 odstotkov anketirancev je sebe ocenilo kot tipičnega uživalca sladoleda, ki ima rad uveljavljene okuse, kot so čokolada, vanilja, jagoda, borovnica in podobni okusi. To pomeni, da 29 odstotkov anketirancev ocenjuje sebe kot uživalca sladoleda, ki vedno znova poskusi izvirne in nenavadne okuse. Največ pa je takih, ki imajo radi kombinacijo obojega, torej

uveljavljenih in novih nenavadnih okusov; takšnih je kar 57 odstotkov anketiranih. To pomeni, da se trg slovenskih kupcev sladoleda vendarle razvija, čeprav je znan stereotip, da smo Slovenci tipični ljubitelji sladoleda, ki imajo najraje uveljavljene okuse.

Anketno vprašanje številka 16

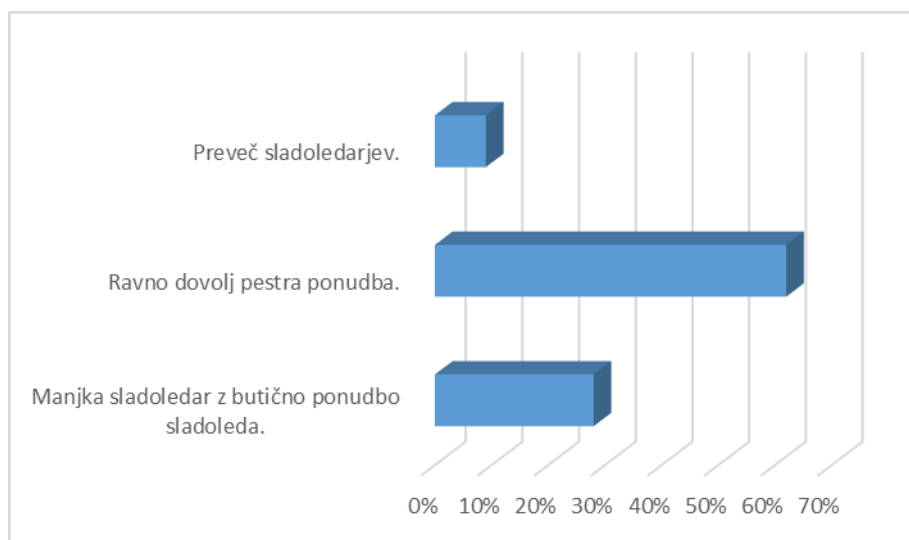
Slika 15: Pomembni dejavniki pri nakupu sladoleda



Anketiranci so pri tem vprašanju ocenjevali dejavnike za nakup sladoleda. Največ anketirancev se je odločilo z »zelo pomembno« oceniti higieno, kar 94 odstotkov, ter kakovost sladoleda kar 90 odstotkov anketirancev. Cena sladoleda je kot »srednje pomemben dejavnik« ocenilo 57 odstotkov anketirancev. 56 odstotkov anketirancev je z »manj pomemben dejavnik« ocenilo ime ponudnika. Lokacijo ponudnika je 44 odstotkov anketirancev ocenilo kot »srednje pomemben dejavnik« in 39 odstotkov anketirancev kot »najbolj pomemben dejavnik«.

Anketno vprašanje številka 17

Slika 16: Pestrost ponudnikov



Zgolj 9 odstotkov anketiranih meni, da je v Velenju preveč sladoledarjev. 62 odstotkov anketiranih meni, da je ponudba ravno dovolj pestra, 28 odstotkov anketiranih pa meni, da manjka sladoledar z butično ponudbo sladoleda.

Anketno vprašanje številka 18

Mnenje o novi ponudbi sladoleda ob Velenjskem jezeru (skupno število 49):

- super
- zelo dobrodošla ponudba, dobrih sladoledov ni nikoli preveč
- dobra ideja
- dobro
- končno sladoled tudi tam, zakaj se tega niso spomnili prej
- zanimivo
- odlično
- imenitno
- super ideja

PRILOGA 3: Finančne projekcije

Tabela 19: Finančne projekcije

PROJEKCIJE 2016		+ -												Leto				
OBDOBJE: -1		Mesec																
BILANCE	Izpis bilanc	Priprava za tisk																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	0	0	0	4817	5794	8194	11304	14770	17880	20990	20545	20475	20404	20404	31321	46152	62149	79284
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	0	0	4817	4747	4676	4605	4534	4464	4393	4322	4251	4251	4251	3403	2554	1705	856
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	0	0	4817	4747	4676	4605	4534	4464	4393	4322	4251	4251	4251	3403	2554	1705	856
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	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	0	0	0	4817	977	3447	6628	10165	13346	16527	16153	16153	16153	16153	27919	43598	60444	78427
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	0	0	0	4817	5794	8194	11304	14770	17880	20990	20545	20475	20404	20404	31321	46152	62149	79284
KAPITAL	0	0	0	4817	5606	7543	10053	12851	15362	17873	17428	17357	17287	17287	31008	45868	61865	78999
OSNOVNI KAPITAL	0	0	0	4817	4817	4817	4817	4817	4817	4817	4817	4817	4817	4817	4817	4817	4817	4817
ZADRŽANI DOBIČEK	0	0	0	0	789	2726	5236	8034	10545	13056	12611	12540	12470	12470	26191	41051	57048	74182
DOLG	0	0	0	0	188	651	1250	1918	2518	3117	3117	3117	3117	3117	313	284	284	284
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	188	651	1250	1918	2518	3117	3117	3117	3117	3117	313	284	284	284
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA		0	0	0	6000	8400	9600	10200	9600	9600	3600	0	0	57000	60000	62400	64800	67200
PROIZVAJALNI STROŠKI		0	0	0	4952	5930	6419	6664	6419	6419	3974	0	0	40777	41999	42977	43955	44933
AMORTIZACIJA		0	0	0	71	71	71	71	71	71	71	71	71	637	849	849	849	849
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		0	0	0	977	2399	3110	3466	3110	3110	-445	-71	-71	15587	17152	18574	19996	21418
STROŠKI PRODAJE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI UPRAVE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		0	0	0	977	2399	3110	3466	3110	3110	-445	-71	-71	15587	17152	18574	19996	21418
PRIHODKI FINANCIRANJA		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
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		0	0	0	977	2399	3110	3466	3110	3110	-445	-71	-71	15587	17152	18574	19996	21418
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI		0	0	0	977	2399	3110	3466	3110	3110	-445	-71	-71	15587	17152	18574	19996	21418
DAVEK OD DOHODKA		0	0	0	188	462	600	668	600	600	0	0	0	3117	3430	3715	3999	4284
ČISTI DOBIČEK		0	0	0	789	1937	2511	2798	2511	2511	-445	-71	-71	12470	13722	14859	15997	17135

0,20 Davek od dohodka PO

se nadaljuje

Tabela 19: Finančne projekcije (nad.)

IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	0	0	0	4817	977	3447	6628	10165	13346	16527	16153	16153	16153	16153	27919	43598	60444	78427
ČISTI DOBIČEK		0	0	0	789	1937	2511	2798	2511	2511	-445	-71	-71	12470	13722	14859	15997	17135
AMORTIZACIJA		0	0	0	71	71	71	71	71	71	71	71	71	637	849	849	849	849
POVEČANJE DOLGA		0	0	0	188	462	600	668	600	600	0	0	0	3117	-2804	-29	0	0
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	4817	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4817	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		0	0	0	4888	0	0	0	0	0	0	0	0	4888	0	0	0	0
DENARNI TOK		0	0	4817	-3840	2470	3181	3537	3181	3181	-374	0	0	16153	11766	15680	16846	17983
PODATKI	Izpis podatkov	IME PODJETJA:												Vnesi firmo podjetja				
		SKUPINA:												S.00.00 - vnesi šifro skupine				
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																		
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU		0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	0	0	2	3	3	3	3
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																		
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO IZ NASLOVA DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEOPREDMETENA SREDSTVA														Število enot:	1			
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEOPREDMETENO SREDSTVO														Število enot:	1			
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPREMIČNINE														Število enot:	1			
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	11	11	11	11	11	11	11	11	11	97	129	129	129	129
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	11	21	32	43	54	64	75	86	97	97	225	354	483	612
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	1277	1267	1256	1245	1234	1224	1213	1202	1191	1191	1063	934	805	676
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	1288	0	0	0	0	0	0	0	0	1288	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPREMIČNINA														Število enot:	1			
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288	1288
AMORTIZACIJA		0	0	0	11	11	11	11	11	11	11	11	11	97	129	129	129	129
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	11	21	32	43	54	64	75	86	97	97	225	354	483	612
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	1277	1267	1256	1245	1234	1224	1213	1202	1191	1191	1063	934	805	676
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	1288	0	0	0	0	0	0	0	0	1288	0	0	0	0

0,00 Amortizacijska stopnja

0,00 Stopnja DDV

0,10 Amortizacijska stopnja

0,00 Stopnja DDV

se nadaljuje

Tabela 19: Finančne projekcije (nad.)

OPREMA													Število enot:		1				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600		
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	60	60	60	60	60	60	60	60	60	540	720	720	720		
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	60	120	180	240	300	360	420	480	540	540	1260	1980	2700		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	3540	3480	3420	3360	3300	3240	3180	3120	3060	3060	2340	1620	900		
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	3600	0	0	0	0	0	0	0	0	3600	0	0	0		
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OPREMA																			
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600		
AMORTIZACIJA		0	0	0	60	60	60	60	60	60	60	60	60	540	720	720	720		
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	60	120	180	240	300	360	420	480	540	540	1260	1980	2700		
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	3540	3480	3420	3360	3300	3240	3180	3120	3060	3060	2340	1620	900		
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	3600	0	0	0	0	0	0	0	0	3600	0	0	0		
FINANČNE NALOŽBE																			
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NALOŽBA																			
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE NALOŽBE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TERJATVE IZ POSLOVANJA																			
SKUPAJ TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TERJATEV																			
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE TERJATEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																			
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATERIALA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
VREDNOST MATERIALA 1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
KAPITAL																			
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	0	0	0	4817	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4817	0	0	0		
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPITALA	0	0	0	4817	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4817	0	0	0		
DELITEV DOBIČKA														0	0	0	0		
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA																			
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OBVEZNOST																			
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

0,20 Amortizacijska stopnja

0,00 Stopnja DDV

0,00 Letna obrestna mera

0,00 Letna obrestna mera

0,00 Letna obrestna mera

se nadaljuje

Tabela 19: Finančne projekcije (nad.)

OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA													Število enot: 1				
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOST																	
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI													Število enot: 1				
SKUPAJ PRIHODKI	0	0	0	0	6000	8400	9600	10200	9600	9600	3600	0	57000	60000	62400	64800	67200
SKUPAJ IZSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	0	0	0	0	1825	2555	2920	3103	2920	2920	1095	0	17338	18250	18980	19710	20440
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	620	868	992	1054	992	992	372	0	5890	6200	6448	6696	6944
SKUPAJ STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROIZVOD																	
NETO PRODAJNA CENA	0,0	0,0	0,0	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	0,0	0,0	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
PRODANA KOLIČINA	0	0	0	5000	7000	8000	8500	8000	8000	3000	0	0	47500	50000	52000	54000	56000
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	0	0	6000	8400	9600	10200	9600	9600	3600	0	0	57000	60000	62400	64800	67200
IZSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI MATERIALA	0	0	0	1825	2555	2920	3103	2920	2920	1095	0	0	17338	18250	18980	19710	20440
STROŠKI STORITEV	0	0	0	620	868	992	1054	992	992	372	0	0	5890	6200	6448	6696	6944
STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO													0,49 0,49 0,49 0,49 0,49				
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,0	0,0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
VSTOPNI DDV V MATERIALIH	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
MATERIAL ZA PROIZVODNJO	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
CENA ENOTE MATERIALA	0,00	0,00	0,00	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,00	0,00	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
MATERIAL ZA PRODAJO	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
CENA ENOTE MATERIALA	0,00	0,00	0,00	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,00	0,00	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ZUNANJE STORITVE													0,1 0,1 0,1 0,1 0,1				
VSTOPNI DDV V STORITVAH	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
STORITEV	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
CENA STORITVE	0,00	0,00	0,00	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,00	0,00	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1	1	1	1	1
NEPOSREDNO DELO													0,0 0,0 0,0 0,0 0,0				
DELO	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
CENA DELA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	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

0,00 Letna obrestna mera

0,00 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

se nadaljuje

Tabela 19: Finančne projekcije (nad.)

PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																		
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	0	0	0	2507	2507	2507	2507	2507	2507	2507	2507	0	0	17549	17549	17549	17549	17549
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠEK DELA		0	0	0	2314	2314	2314	2314	2314	2314	2314	0	0	16198	16198	16198	16198	16198
STROŠEK DROBNEGA INVENTARJA		0	0	0	193	193	193	193	193	193	193	0	0	1351	1351	1351	1351	1351
STROŠKI PRODAJE																		
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI UPRAVE																		
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI PRIHODKI																		
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI																		
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KAZALNIKI																		
Izpis kazalnikov																		

0,00 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

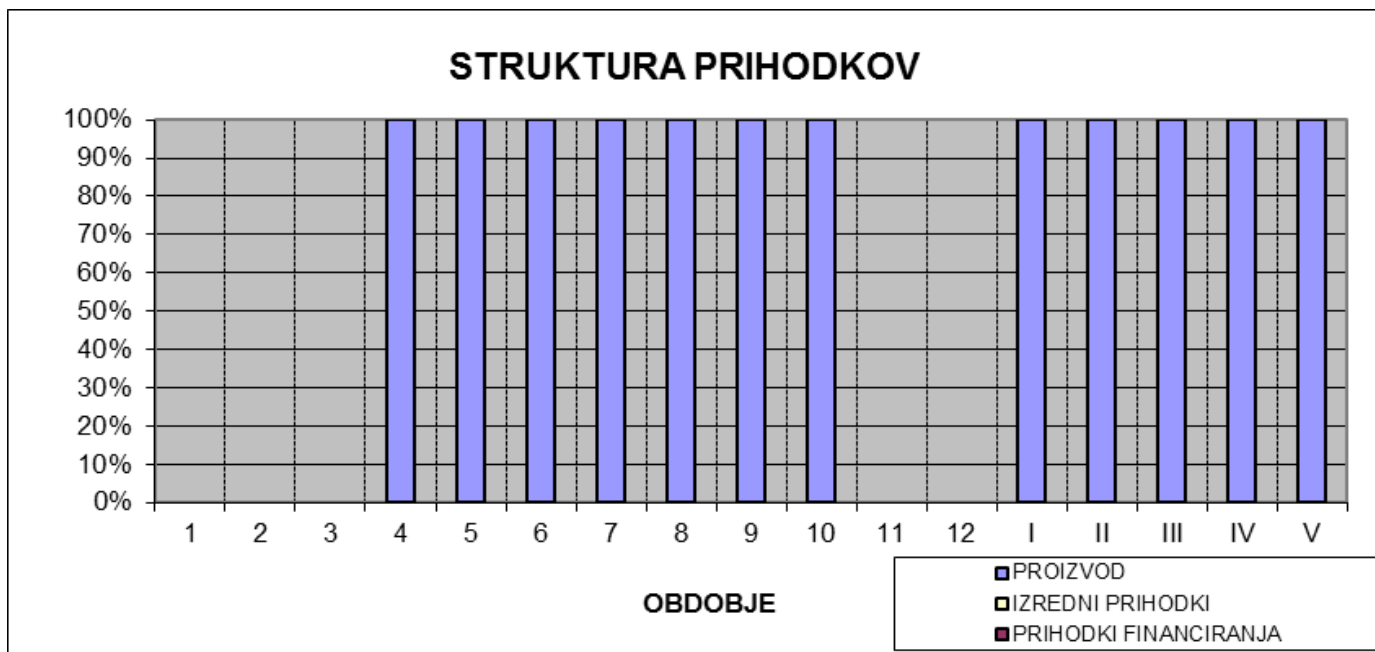
0,00 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

CILJNE SPREMENLJIVKE																		
KAPITAL	0	0	0	4817	5606	7543	10053	12851	15362	17873	17428	17357	17287	17287	31008	45868	61865	78999
DOBIČEK	0	0	0	0	789	1937	2511	2798	2511	2511	-445	-71	-71	12470	13722	14859	15997	17135
DENAR	0	0	0	4817	977	3447	6628	10165	13346	16527	16153	16153	16153	16153	27919	43598	60444	78427

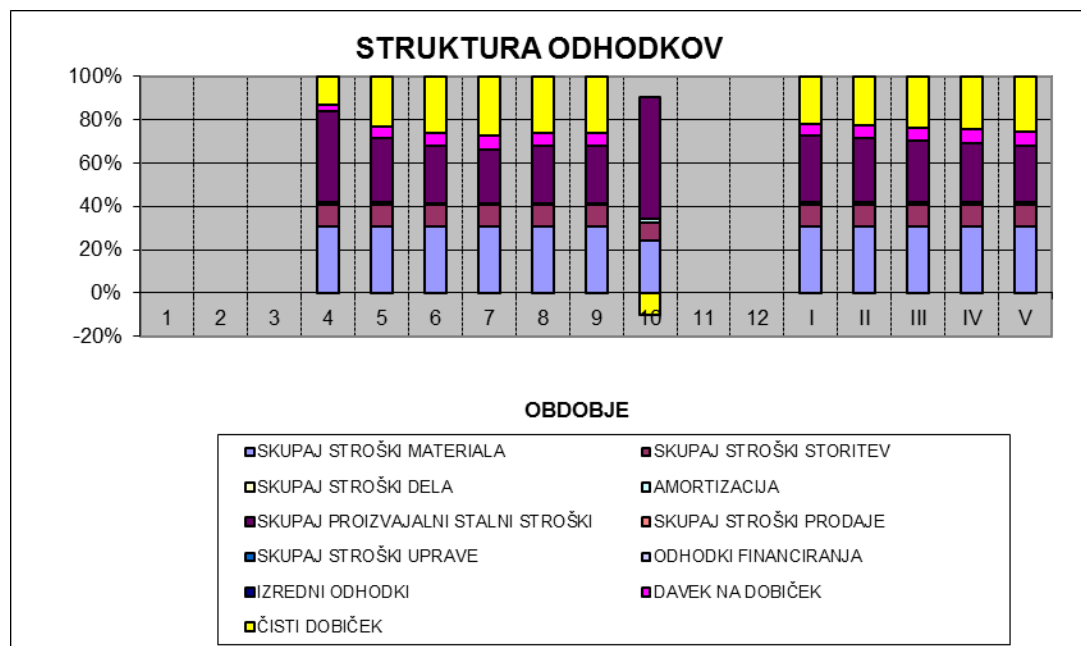
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)

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
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	#DIV/0!	#DIV/0!	100,0	100,0	100,0	100,0
PROIZVOD	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	#DIV/0!	#DIV/0!	100,0	100,0	100,0	100,0
PRIHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI PRIHODKI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0



STRUKTURA ODHODKOV (v %)

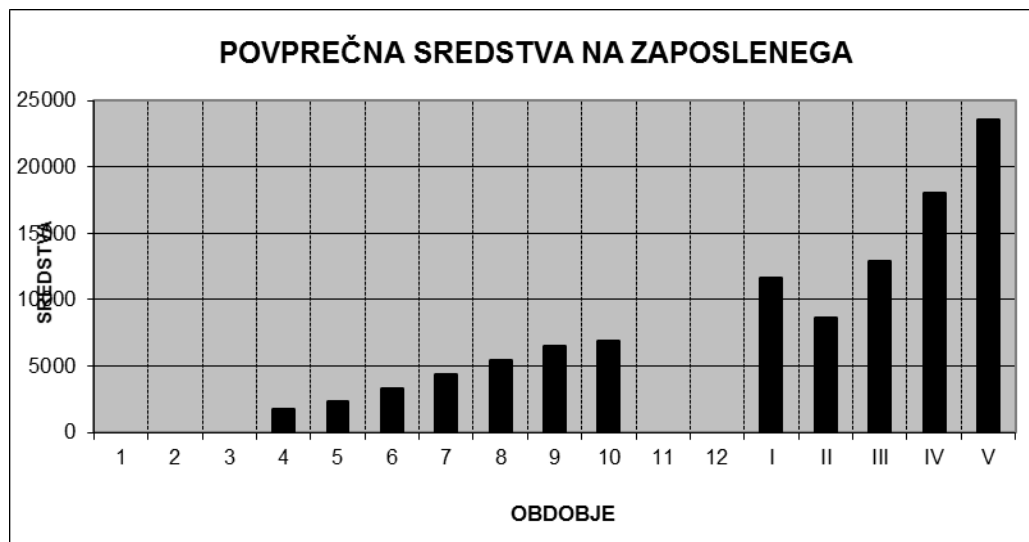
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	#DIV/0!	#DIV/0!	30,4	30,4	30,4	30,4
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	#DIV/0!	#DIV/0!	10,3	10,3	10,3	10,3
SKUPAJ STROŠKI DELA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,2	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	2,0	#DIV/0!	#DIV/0!	1,1	1,4	1,4	1,3
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	41,8	29,8	26,1	24,6	26,1	26,1	69,6	#DIV/0!	#DIV/0!	30,8	29,2	28,1	27,1
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0
ODHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	3,1	5,5	6,2	6,5	6,2	6,2	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	5,5	5,7	6,0	6,2
ČISTI DOBIČEK	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	13,1	23,1	26,2	27,4	26,2	26,2	-12,4	#DIV/0!	#DIV/0!	21,9	22,9	23,8	24,7



POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA

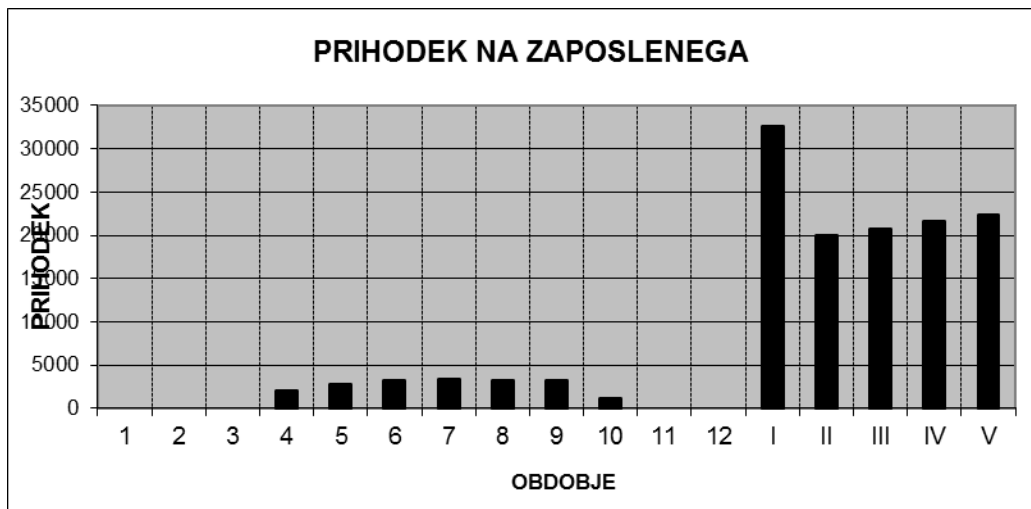
#DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! 1769 2331 3250 4346 5442 6478 6923 #DIV/0! #DIV/0! 11659 8621 12912 18050 23572



PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

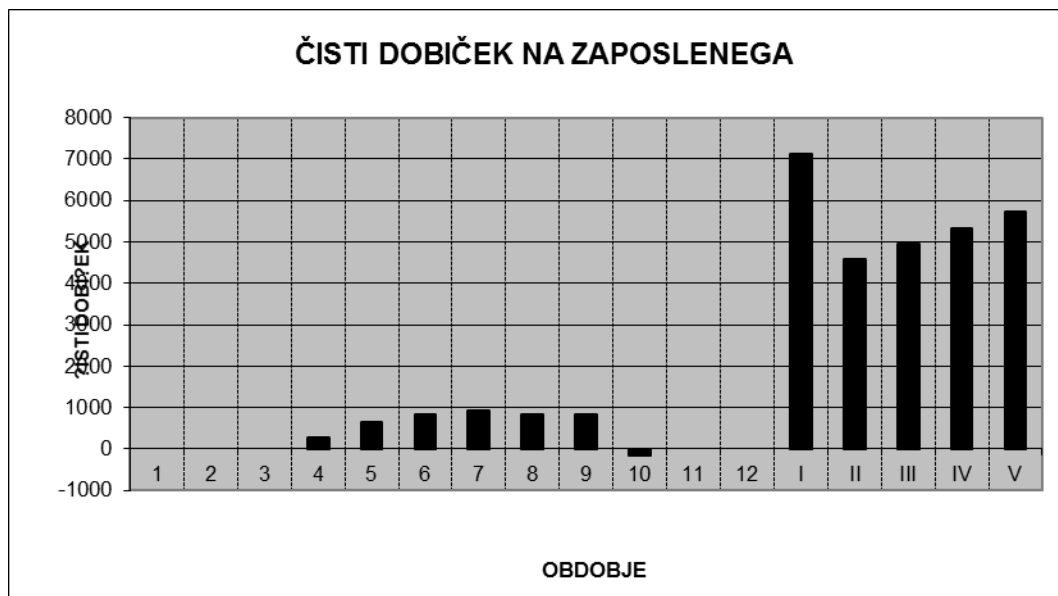
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

#DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! 2000 2800 3200 3400 3200 3200 1200 #DIV/0! #DIV/0! 32571 20000 20800 21600 22400



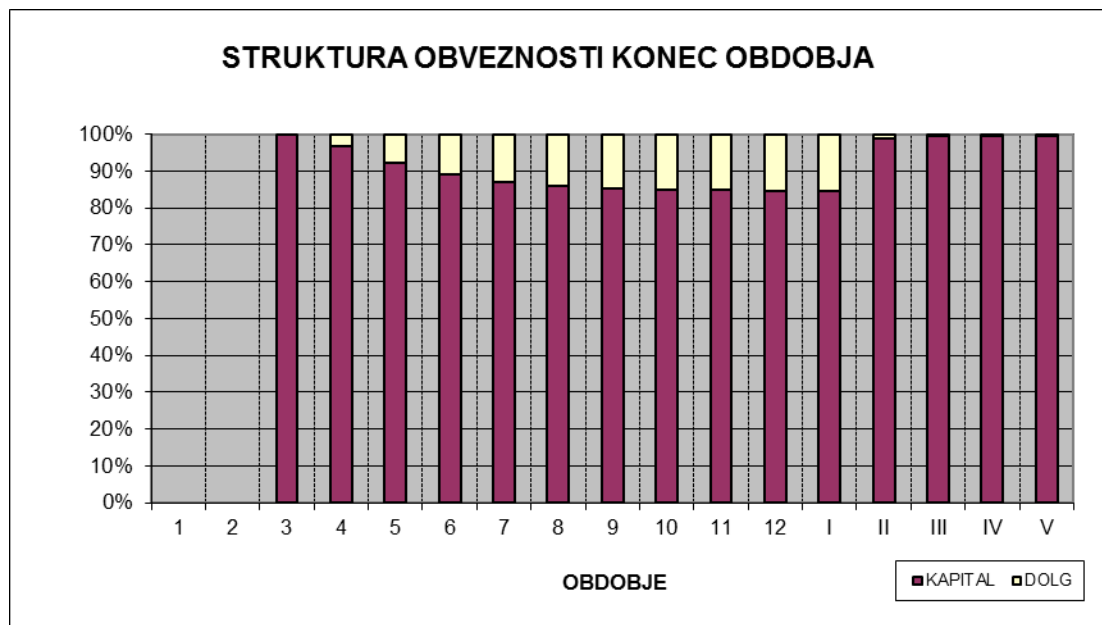
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA

#DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! 263 646 837 933 837 837 -148 #DIV/0! #DIV/0! 7125 4574 4953 5332 5712



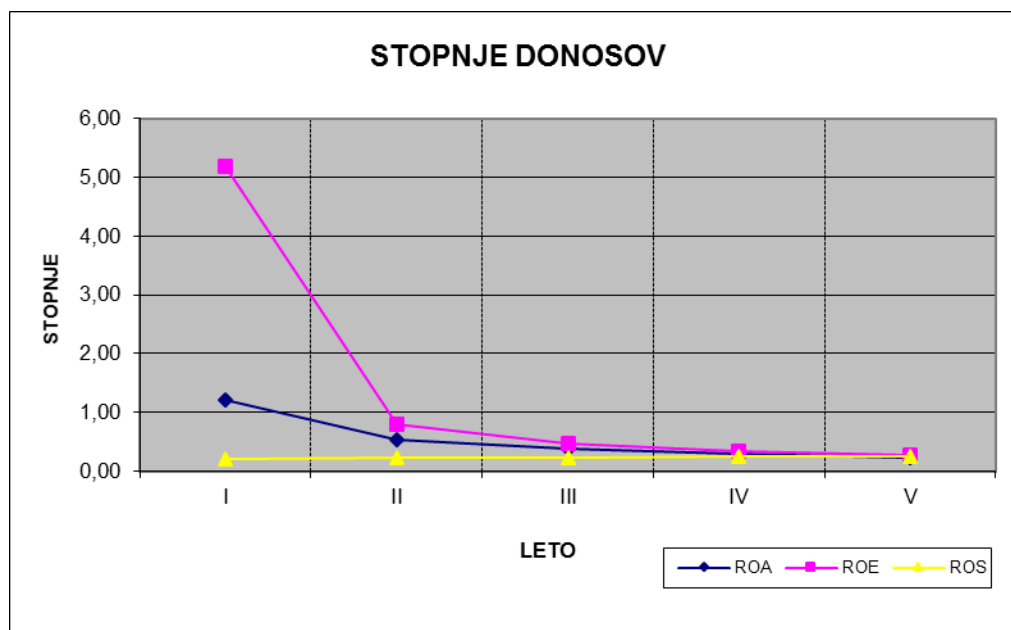
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)

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
KAPITAL	#DIV/0!	#DIV/0!	100,0	96,7	92,1	88,9	87,0	85,9	85,1	84,8	84,8	84,7	84,7	99,0	99,4	99,5	99,6
DOLG	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	3,3	7,9	11,1	13,0	14,1	14,9	15,2	15,2	15,3	15,3	1,0	0,6	0,5	0,4



STOPNJE DONOSOV

ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00	1,78	3,32	3,09	2,58	1,85	1,55	-0,26	-0,04	-0,04	1,22	0,53	0,38	0,30	0,24
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00	1,82	3,54	3,42	2,93	2,14	1,81	-0,30	-0,05	-0,05	5,18	0,79	0,48	0,35	0,28
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,13	0,23	0,26	0,27	0,26	0,26	-0,12	#DIV/0!	#DIV/0!	0,22	0,23	0,24	0,25	0,25



INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)

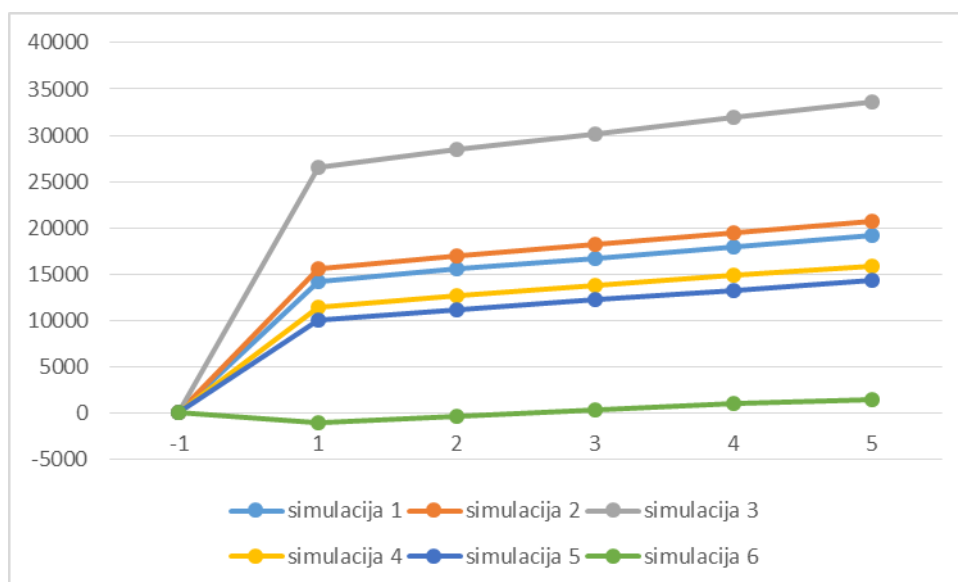
		0	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA	101,2%	0	-4817	0	0	0	78999

PRILOGA 4: Simulacije

Tabela 20: Gibanje vrednosti dobička, če se poveča / zmanjša prihodek (v EUR)

DOBIČEK	Obdobje					
	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	14180	15522	16731	17941	19141
simulacija 2	0	15548	16962	18229	19496	20763
simulacija 3	0	26492	28482	30210	31938	33666
simulacija 4	0	11444	12642	13736	14831	15925
simulacija 5	0	10076	11202	12239	13275	14312
simulacija 6	0	-1086	-398	322	1045	1434

Slika 17: Gibanje vrednosti dobička, če se poveča / zmanjša prihodek (v EUR)



Simulacija 1 – povečanje prodaje za 5 odstotkov.

Simulacija 2 – povečanje prodaje za 10 odstotkov.

Simulacija 3 – povečanje prodaje za 50 odstotkov.

Simulacija 4 – zmanjšanje prodaje za 5 odstotkov.

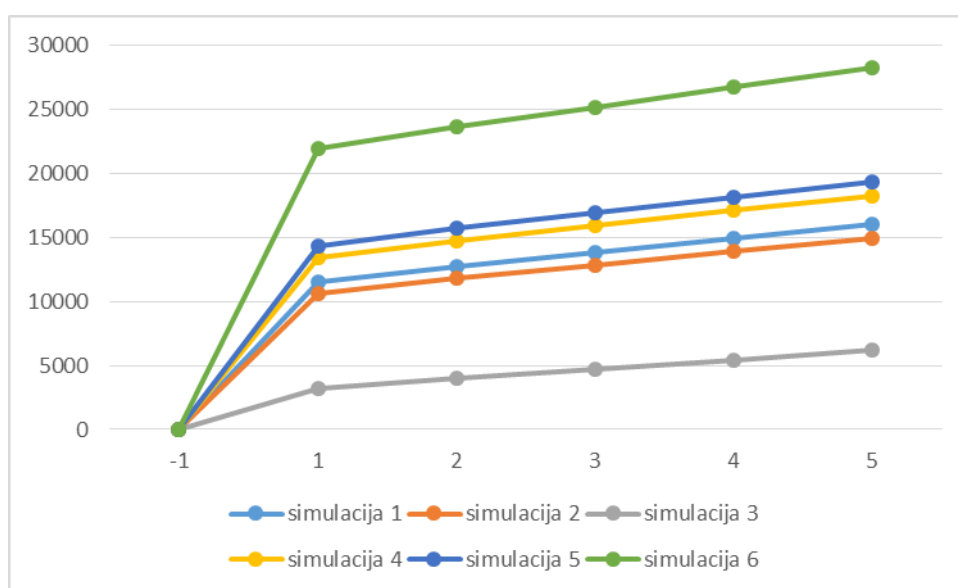
Simulacija 5 – zmanjšanje prodaje za 10 odstotkov.

Simulacija 6 – zmanjšanje prodaje za 50 odstotkov

Tabela 21: Gibanje vrednosti dobička, če se povečajo / zmanjšajo stroški (v EUR)

DOBIČEK	Obdobje					
	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	11558	12762	13861	14960	16059
simulacija 2	0	10646	11802	12863	13923	14984
simulacija 3	0	3198	3962	4709	5456	6203
simulacija 4	0	13458	14762	15941	17120	18299
simulacija 5	0	14370	15722	16939	18157	19375
simulacija 6	0	21932	23682	25218	26754	28290

Slika 18: Gibanje vrednosti dobička, če se povečajo / zmanjšajo stroški v (EUR)



Simulacija 1 – povečanje stroškov materiala za proizvodnjo, prodajo in storitev za 5 odstotkov.

Simulacija 2 - povečanje stroškov materiala za proizvodnjo, prodajo in storitev za 10 odstotkov.

Simulacija 3 - povečanje stroškov materiala za proizvodnjo, prodajo in storitev za 50 odstotkov.

Simulacija 4 – zmanjšanje stroškov materiala za proizvodnjo, prodajo in storitev za 5 odstotkov.

Simulacija 5 - zmanjšanje stroškov materiala za proizvodnjo, prodajo in storitev za 10 odstotkov.

Simulacija 6 - zmanjšanje stroškov materiala za proizvodnjo, prodajo in storitev za 50 odstotkov.

