

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**OBLIKOVANJE POSLOVNEGA MODELA ZA NOVO
SLAŠČIČARNO**

Ljubljana, september 2021

MONIKA MARKOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Monika Marković, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblikovanje poslovnega modela za novo slaščičarno, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko asist. dr. Barbaro Hvalič Erzelič,

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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 programske opreme za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO VSEBINE

1	POSLOVNI MODEL	2
1.1	Opredelitev poslovnega modela	2
1.2	Vitki okvir – canvas	3
2	TRŽNA NIŠA V SLAŠČIČARSTVU	4
2.1	Značilnosti panoge	4
2.2	Pravni vidik, neizbežni predpisi in ustreznosti.....	6
3	ZAZNANA TRŽNA PRILOŽNOST	7
3.1	Opredelitev tržne raziskave	7
3.2	Opredelitev podjetniške ideje.....	8
3.3	Preveritev poslovne ideje	8
3.4	Konkurenca	11
4	PREDSTAVITEV PODJETJA	12
4.1	Pravna organizacijska oblika podjetja.....	12
4.2	Načrt podobe podjetja	12
4.3	Lokacija slaščičarne	13
5	PONUDBA IZDELKOV	14
5.1	Edinstvena ponujena vrednost.....	16
5.2	Kvantitativno preverjanje rešitve.....	16
6	POTROŠNIKI IN TRŽENJE	17
6.1	Segmentacija trga.....	17
6.2	Kanali	19
6.2.1	Tržno komuniciranje.....	19
6.2.2	Poti prodaje	20
7	PREDPOSTAVKE EKONOMSKEGA VIDIKA POSLOVANJA	20
7.1	Investicije	20
7.2	Cenovna strategija	21
7.3	Tok prihodkov	22
7.4	Fiksni in variabilni stroški.....	22
7.5	Analiza donosnosti	24
7.6	Ključni kazalniki	24
	SKLEP	25
	LITERATURA IN VIRI	25

PRILOGE	2
----------------------	----------

SEZNAM SLIK

Slika 1: Število registriranih podjetij po posameznih dejavnostih v gostinstvu leta 2019	5
Slika 2: Kakšno mnenje imajo anketirani o ponudbi slaščic.....	9
Slika 3: Kakšno mnenje imajo anketirani o raznolikosti ponudbe slaščic	9
Slika 4: Lastnosti, ki jih anketirani najbolj pogrešajo pri ponudnikih slaščic.....	10
Slika 5: Ocena pomembnih lastnosti slaščic in slaščičarne.....	13
Slika 6: Pomembnost lokacije slaščičarne	14
Slika 7: Starostna struktura uporabnikov leta 2019	19

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Načrtovane potrebne investicije	21
Tabela 2: Cena slaščic brez DDV-ja	22
Tabela 3: Pregled mesečnih in letnih fiksnih stroškov.....	23
Tabela 4: Pregled variabilnih stroškov	24

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

TPS – (angl. Toyota production sistem); Toyotin proizvodjalni sistem

BMC – (angl. Business model Canvas); poslovni model canvas

SKD 2008 – Standardna klasifikacija dejavnosti 2008

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

HACCP – (angl. Hazard analysis critical control point); preventivni sistem zagotavljanja varnosti živil

MPV – (angl. Minimum viable product); minimalno izvedljiv izdelek

EUR – (angl. Euro); evro

KPI – (angl. Key performance indicators); ključni kazalniki uspešnosti

DDV – davek na dodano vrednost

ROE – (angl. Return on Equity); donos na lastniški kapital

IRR – (angl. Internal rate of return); inerna stopnja donosa

UVOD

Že kot otroku mi je vonj po domačem pecivu in slaščicah vedno narisal nasmeh na obraz. Krog bližnjih ljudi, kakovosten pogovor ob dobri kavi in s slastnim pecivom mi še dandanes priključeta nehoten spomin po tistih lepih otroških dnevih. Tako se mi je skozi študij porajala ideja o ustanovitvi lastne slaščičarne, vendar nisem vedela, kaj bi bila dodana vrednost potrošnikom, zaradi česar bi podjetje izstopalo iz množice že tako priznanih slaščičarn. Sčasoma, ko sem pridobljeno znanje na fakulteti začela povezovati z opazovanjem okolice, sem ugotovila, da sta raznolikost in ponudba slaščic na slovenskem trgu precej omejeni. V slaščičarnah je na izbiro enolična ponudba v nekaj različicah ali pa so lokali na oddaljenih lokacijah. Zato sem se odločila v zaključni nalogi preveriti, če se slovenskim potrošnikom zdi ponudba slaščic monotona, ne raznolika in si želijo kaj novega.

S pomočjo znanja, pridobljenega na fakulteti in pregledom literature, sem oblikovala poslovni model in naredila raziskavo trga za nov izdelek. Za osnovo pri pisanju dela je bila vzeta knjiga *Running Lean*, delo avtorja Mauryja, ki je namenjena podjetniškim začetnikom. Iz omenjenega dela se sklicuje na njegov t. i. vitki okvir (angl. *Lean Canvas*), znotraj katerega so predstavljeni deveti kanali poslovanja. Nekateri kanali vitkega okvirja v nalogi so združeni v skupno poglavje in nekoliko prilagojeni. Če poslovni model prikaže uspešne rezultate, lahko zaključno delo predstavlja tudi dobro izhodišče za morebitno ustanovitev podjetja.

Cilj strokovne naloge je izdelati poslovni model za novoustanovljeno slaščičarno na osnovi analize posameznih področij poslovanja, potrebnih za zagon podjetja, ter prepoznati morebitna tveganja, ki se na podjetniški poti lahko pojavijo. Preverba poslovnega modela na papirju je lahko pogoj za realizacijo poslovne ideje.

Namen strokovne naloge je temeljito analizirati slovenski trg na področju slaščičarstva ter se poglobiti v reševanje problema omejene ponudbe raznolikosti slaščic.

Na začetku vsakega poglavja je podan povzetek preučene literature, ki je osnova za preverbo lastne ideje, sledi predstavitev lastnih ugotovitev in odločitev, povezanih z možnostjo ustanovitve podjetja. Zaključna naloga je sestavljena iz šestih poglavij. V prvem poglavju je predstavljen teoretični koncept t. i. vitkega razmišljanja in opredeljen poslovni model. Drugo poglavje preučuje značilnosti slaščičarstva v Sloveniji, pravni vidiki na omenjenem področju in standardi, ki jih morajo izvajalci gostinskih storitev izpolnjevati. Tretji del temelji na teoriji tržnih raziskav in pomenu tržne raziskave za podjetnike. V nadaljevanju je predstavljen problem omejenosti ponudbe slaščic in analiza rezultatov ankete. Poglavje se konča z interpretacijo rezultatov in opisom največjih konkurentov. Četrto poglavje opredeljuje ciljno podjetje in njegove značilnosti, kot so na primer izbira poslovne oblike, načrt dizajna in izgleda samega podjetja, izbira lokacije slaščičarne, ponudba slaščičarne, in definirana edinstvena dodana vrednost. V tem delu so podani še odgovori prototipiranja slaščic na podlagi opravljene ankete. V predzadnjem

poglavju so predstavljene ugotovitve ankete, ključni potrošniki, ciljni trg podjetja, trendi znotraj tržne niše in kanali komuniciranja s kupci. Zadnje poglavje predstavi vse vidiki ekonomike, in sicer potrebne investicije za zagon podjetja, strategijo oblikovanja cen izdelkov, tok glavnih prihodkov od prodaje, fiksne in variabilne stroške, analizo donosnosti dejavnosti in ključne kriterije uspešnosti podjetja.

V zaključni nalogi sem ugotovila, da bi moja poslovna ideja lahko postala podjetniška priložnosti.

1 POSLOVNI MODEL

Podjetnik je lahko vsak, ki ima dobro podjetniško idejo za produkt ali storitev, ki uporabniku olajša življenje in odpravi nastali problem. Kar loči vsakega podjetnika od uspešnega podjetnika, je dobro premišljen in zastavljen poslovni model. Gre za način kreiranja, dostavljanja in prevzema vrednosti. Posamezniki, ki razmišljajo o svoji samostojni podjetniški poti, se morajo še pred lansiranjem produkta na trg usmeriti v raziskovanje svoje dodane vrednosti, v minimiziranje stroškov, preverjanje in razumevanje problema na zaznanem trgu ter natančno opredelitev rešitve. S tem se predhodno izognejo vsem morebitnim oviram in težavam ter ugotovijo, ali je sploh smotrno podati se na podjetniški podvig (Letonja in drugi, 2019).

1.1 Opredelitev poslovnega modela

Temelji vitkega razmišljanja in proizvodnje (angl. lean thinking and manufacturing) so povezani z uvedbo TPS-ja, razvitega v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, opisanega v knjigi *The Machine that Changed the World*. Japonski proizvajalec osebnih avtomobilov Toyota se je sprva spopadal z neuravnoteženo ravno zalogo, s presežkom opreme in delovne sile. Tako so uvedli sistem, ki je skrajšal čas celotnega proizvodnega procesa, od vnosa materiala v proizvodne obrate do končnega vozila. Na ta način izdelujejo le potrebne izdelke, ob pravem času, na pravi način in v potrebnih količinah (Kanban zone, brez datuma).

Leta 2005 je akademik Silicijeve doline, Steve Blank, v svoji knjigi *Štirje koraki do epifanije* (angl. *The Four Steps to the Epiphany*) izpostavil pojem »razvoj kupcev« (angl. customer development), ki poudarja razumevanje strank in njihovih težav. S tem ovrednotenjem lahko podjetnik globlje razume svoje odjemalce in se osredotoči na natančen razvoj proizvoda (Blank, 2006, str. 15). Model je zgrajen iz štirih korakov, in sicer: 1) odkrivanje strank, pri katerem se mora ugotoviti, kdo so njihove stranke, 2) potrjevanje strank, pri katerem je ustvarjen ponovljiv poslovni prodajni in tržni načrt za nadaljnje poslovanje, 3) ustvarjanje strank, pri katerem so podjetja spodbujana, naj se izognejo pretiranemu izrabljanju sredstev za trženje, dokler ne pridobijo prvih strank, in 4) zgradba podjetja, prehod iz teorije v formiranje polnopravnega oddelka (Blank, 2006,

str. 16). Delo izpostavlja, da morajo biti vse predpostavke, na katerih temeljijo začetne ideje o izdelku in vstopnem trgu, obravnavane kot hipoteze, ki jih je treba preizkusiti, potrditi ali ovreči.

Pomemben je tudi Eric Ries, ki je v času študiranja in raziskovanja podjetništva izpopolnil temeljna načela vitkega zakona, ki so jih do tedaj poznali. V svoji knjigi Vitki zagon (angl. *The Lean Startup*), objavljeni leta 2011, je prvi uvedel termin »vitki startup«. Delo avtorja je zasnovano na nenehnem učenju in smernicah, kako voditi zagonsko podjetje. Pravi, da ni treba imeti zapletenih načrtov, ki temeljijo zgolj na številnih predpostavkah, pomembno je le, da podjetniki preizkušajo, spreminjajo ter zavračajo svoje domneve in se prilagajajo nastali situaciji. Uvedel je pojem povratne zanke, imenovan zgraditi – meriti – spoznati (angl. *Build-Measure-Learn*), s katero lahko vsak podjetnik sistematično preverja svoj poslovni model (Ries, 2011, str. 81).

Začetnika vitkega gibanja, ki ju je treba omeniti, sta Alexander Osterwalder in Yves Pigneur, avtorja knjige *Business Model Generation*, ki opisuje lastnosti in razvoj orodja BMC. Gre za vizualno tabelo z devetimi bloki, ki je razdeljena na ključne partnerje, ključne vire, aktivnosti podjetja, vrednosti le-tega, odnose s kupci in segmenti, vire prihodkov ter strukturo stroškov. S pomočjo BMC lahko podjetniki hitro oblikujejo svoj poslovni model ali dokumentirajo že obstoječega (Osterwalder & Pigneur, 2010. str. 15). S tem lahko uskladijo svoje dejavnosti s ponazoritvijo potencialnih načrtov in prikažejo dolgoročne strategije razvoja projekta ali podjetja (Letonja in drugi, 2019).

1.2 Vitki okvir – canvas

Leta 2010 je ameriški podjetnik Ash Maurya že obstoječi poslovni model – matriko BMC prilagodil posebej za novoustanovljena podjetja. Struktura je sicer ostala enaka, spremenil je le nekaj imen devetih blokov. Blok ključnih partnerjev je zamenjal za raziskovanje problema, ključne aktivnosti je spremenil v blok za rešitev problema, ključne vire prikrojil v ključne kazalnike in odnose s kupci preobrazil v neulovljivo prednost podjetja.

V zaključni nalogi so bolj poudarjeni bloki, kot so problem, rešitev, segmenti kupcev, stroški in prihodki, pri tem pa so z namenom jasnosti razvrščeni po posameznih poglavjih in ne sledijo izvornemu vrstnemu redu BMC. Prav tako so razvrščeni v posamezna poglavja in niso prikazana, kot v prilogi 1.

Izdelovanje vitkega okvirja se začne pri opredelitvi problema. V polje problem je treba vpisati največ tri probleme, s katerimi se kupci soočajo in jih je treba rešiti. Prav tako je v pomoč, da se v omenjeno polje vpišejo obstoječe alternative rešitve, s katerimi kupci trenutno rešujejo problem. Z njim je tesno povezan blok segmentov kupcev. Gre za opredelitev konkretnih oz. popolnih kupcev in njihovih značilnosti, na katere se problem nanaša. Pozornost je treba nameniti zgodnjim uporabnikom in drugim kupcem, ki so v interakciji s ključnim segmentom (Maurya, 2012, str. 27–28). Na sredini vitkega okvirja

se nahaja edinstvena ponujena vrednost, eno najpomembnejših in najtežjih polj za pravilen zapis (Maurya, 2012, str. 29), v katero je treba v nekaj besedah zapisati, zakaj je produkt vreden pozornosti in nakupa. Sledi mu polje rešitve. Priporočljivo ga je izpolniti čim pozneje, saj se po pogovorih s kupci lahko hitro zamenja ali oblikuje nova rešitev, ki se razlikuje od prvotne. Zato naj bo čim bolj enostavno skicirana in med raziskovanjem nadgrajevana (Maurya, 2012, str. 32). Na petem mestu se nahajajo kanali oz. komunikacija s kupci, ki je eden glavnih razlogov za neuspeh zagonskih podjetij. Glavni cilj tega polja je definiranje ključnih poti do zgodnjih in potencialnih kupcev, njihovo testiranje in nenehno razvijanje na podlagi preverjanj (Maurya, 2012, str. 33). Polji tokovi prihodkov in struktura stroškov se uporabljata za analiziranje sposobnosti preživetja podjetja. Pri tokovih prihodkov je ključno postavljanje cenovne strategije. Cena produkta temelji predvsem na njegovi učinkovitosti pri reševanju kupčevega problema. V polju strukture stroškov je treba zapisati vse stroške, ki nastajajo pri izvajanju dejavnosti podjetja. Ko sta obe polji izpisani, je priporočljivo izračunati še prag rentabilnosti ali točko preloma, ki jo podjetnik kasneje uporabi pri določitvi zagonskega poslovnega modela (Maurya, 2012, str. 36, 38). Predzadnje polje so ključni kazalniki. Vsako podjetje mora izbrati bistvene ključne merljive kazalnike, s katerimi izmerijo napredek in razvoj poslovnega modela ter imajo vpogled v analizo kupčevih nakupnih navad (Maurya, 2012, str. 40). Deveto polje v vitkem okvirju je neulovljiva prednost produkta. Gre za opis lastnosti produkta, ki ga konkurenca ne bo zlahka kopirala. Treba je izpostaviti konkurenčno prednost, ki bo opazna kupcem in bo izstopala iz množice drugih alternativ (Maurya, 2012, str. 43). Slika 1 prikazuje vitki okvir BMC, ki se osredotoča na reševanje težav kupcev, iskanje rešitev in konkurenčne prednosti, še preden se izdelek pojavi na trgu.

Torej, gre za hitro sklicevanje na poslovni načrt, ki je podjetniku vedno pri roki. Orodje se osredotoča na zagonske dejavnike in podjetniku že vnaprej prikaže točke tveganja in možnosti, da se jim izogne ter tako okrepi svojo oblikovano strategijo (Maurya, 2012, str. 8).

2 TRŽNA NIŠA V SLAŠČIČARSTVU

V nadaljevanju so predstavljene značilnosti omenjene panoge, podani statistični podatki registriranih dejavnosti v gostinskih dejavnostih in zahtevani pravni predpisi.

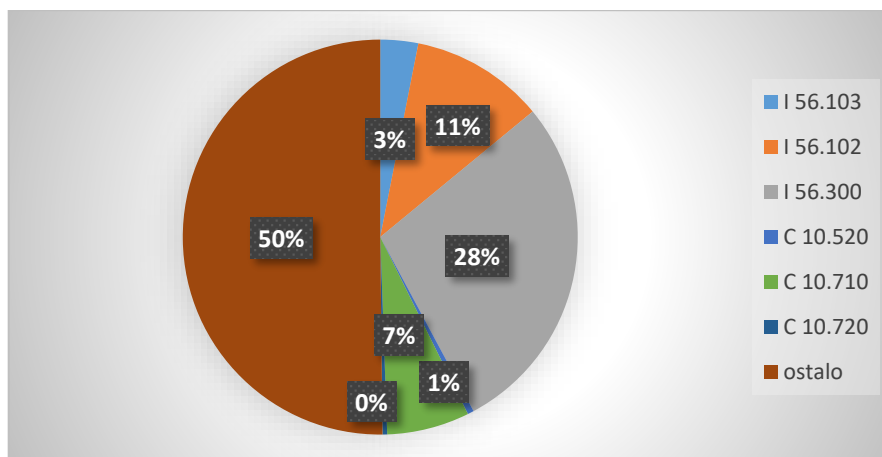
2.1 Značilnosti panoge

Gostinska panoga, ki vključuje tudi slaščičarstvo, je panoga, polna priložnosti za prosto pot kreativnosti in možnosti, da ponudniki gostinskih storitev zadovoljijo potrebe svojih potrošnikov. Vstop na trg ne terja zahtevnih vstopnih pogojev in dovoljenj ter visokega začetnega kapitala. Sodi v zrelo panogo, kjer zmogljivost proizvodnje preseže tržno povpraševanje in kjer se morajo podjetja med seboj razlikovati po cenovni strategiji, kakovosti, ponudbi, geografski lokaciji itd. (Mencin, 2002). Po spodnjih statističnih

podatkih je razvidno, da je konkurenca v tej panogi kar močna, vendar je treba upoštevati, da imajo podjetja registriranih več dejavnosti poslovanja ter da so v panogi zajeta tudi podjetja, ki imajo v ponudbi med drugimi tudi nastanitvene storitve.

Po SKD 2008 sodi slašičarstvo v področje I, gostinstvo. Od odprtju podjetja je treba registrirati dve dejavnosti, in sicer: 10.710 – proizvodnja kruha, svežega peciva in slaščic ter 10.720 – proizvodnja prepečenca in piškotov; proizvodnja trajnega peciva in slaščic. V kasnejših korakih lahko podjetje doda še preostale dejavnosti po SKD 2008, kot npr.: 10.520 (proizvodnja sladoleda), 56.102 (okrepčevalnice in podobni obrati), 56.103 (slašičarne in kavarne), 56.300 (strežba pijač) in druge (Braunsberger, Hlavaty, Sclamberger & Stevanovič, 2010). V sliki 1 je prikazano število registriranih podjetij po posameznih dejavnostih v gostinstvu za leto 2019. Dejavnost 10.710 predstavlja 7 % vseh registriranih podjetij, 10.720 le 1 %, slašičarne in kavarne predstavljajo 3 % vseh dejavnosti, okrepčevalnice zavzamejo 11 % in strežba pijač kar 28 % dejavnosti. Med kategorijo ostalo sodijo še preostale dejavnosti nastanitvenih in gostinskih storitev, ki pa za slašičarno niso relevantne.

Slika 1: Število registriranih podjetij po posameznih dejavnostih v gostinstvu leta 2019



Vir: SURS (2019).

Leta 2019 je SURS izmeril 19.798 novonastalih podjetij, kar je 1,6 % več kot predhodno leto; od tega jih je 120 nastalo v gostinstvu. Med vsemi podjetji, ki so tistega leta poslovala, jih je bilo 11 %, največ s področja dejavnosti gostinstva (20,3 %), sledile so izobraževalne, kulturne in ostale dejavnosti (Šivic, 2021).

Po podatkih SURS-a je bilo leta 2019 skupaj registriranih 12.844 podjetij v gostinstvu. Od tega jih je 3.132 registriranih za dejavnost strežbe pijače, sledile so okrepčevalnice in podobni obrati (1.218 podjetji). Za dejavnost slašičarne in kavarne je registriranih le 345 podjetij. V začetku marca 2020 je poslovanje gostincev znatno zaznamovala pandemija virusa SARS-CoV-2, prihodki so bili za dobrih 53 % nižji od prihodkov v enakem obdobju leto pred tem (Sarić, 2020). Omejitveni ukrepi in večmesečno zaprtje je številne

gostince pripeljalo do tega, da so za stalno zaprli svoja vrata. Še danes si prizadevajo, da bi dosegli in pokrili vse nastale primanjkljaje, ki so jih doleteli med zaprtjem.

2.2 Pravni vidik, neizbežni predpisi in ustreznosti

Slaščičarstvo sodi pod gostinsko dejavnost, ki obsega pripravo in prodajo jedi, pijač in nastanitev gostov (Zakon o gostinstvu (ZGos) (Ur. l. RS, št. 93/07 – uradno prečiščeno besedilo, 26/14). Dejavnost opravljajo pravne osebe, samostojni podjetniki ali družbe, ki so registrirani za opravljanje dejavnosti ali imajo dejavnost določeno v svojem temeljnem aktu (2. člen ZGos). Lahko jo opravljajo v gostinskih obratih ali zunaj njih pod pogoji, ki so določeni z zakonom in drugimi predpisi, ter v premičnih objektih oz. z objekti, s sredstvi ali napravami, ki so temu namenjene (4. člen ZGos).

Raziskovana tržna niša sodi v prehrambno delitev gostinskih obratov skupaj s kavarnami, restavracijami, okrepčevalnicami, bari in obrati za pripravo in dostavo jedi (Kovač & Bertonec, 2008). Poslovni prostor za želeno dejavnost mora imeti kuhinjo za pripravo sladice s pripadajočimi prostori, hladilni pult, prostor in stranišče za goste, garderobo ter stranišče za zaposlene. V svoji ponudbi pa mora imeti na voljo najmanj pet vrst slaščic, hladne in tople napitke ter brezalkoholne pijače (49. člen Ur. l. RS, št. 88/2000).

Za izvajanje gostinske dejavnosti mora gostinec izpolnjevati naslednje predpise (9. člen ZGos):

1. minimalni tehnični pogoji, ki se nanašajo na poslovne prostore, opremo in naprave v obratih, pogoje glede zunanjih površin gostinskega obrata in pogoje za opravljanje gostinske dejavnosti zunaj obrata;
2. pogoji glede minimalnih storitev v posameznih vrstah gostinskih obratov, pri sobodajalcih in na kmetijah;
3. pogoji, ki se nanašajo na merila in način kategorizacije nastanitvenih gostinskih obratov, prostorov za goste pri sobodajalcih ter na kmetijah z nastanitvijo in marin;
4. pogoji glede zagotavljanja varnosti živil ter varnosti in zdravja pri delu.

Ker gre za gostinsko dejavnost, pri kateri je ključno zagotavljanje zadovoljstva potrošnikov s pripravo, prodajo in strežbo živil, je nujno potrebno, da se gostinci držijo predpisanih ukrepov, ki so zapisani v Zakonu o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili (ZZUZIS) (Ur. l. RS, št. 52/00), a se izognejo velikim tveganjem in globam. 1. člen ZZUZIS določa:

»pogoje, ki jih morajo izpolnjevati živila, aditivi za živila in izdelki ter snovi, ki prihajajo v stik z živili, da so zdravstveno ustrezni, ter ureja zdravstveni nadzor nad njihovo proizvodnjo in prometom z namenom, da se varuje zdravje ljudi, zaščitijo interesi potrošnika in omogoča nemoten promet na notranjem trgu in s tretjimi državami, spremljanje (monitoring) zdravstvene ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo

v stik z živili, ter medresorsko in mednarodno sodelovanje na področju zdravstvene problematike prehrane in prehranske politike.»

Na podlagi zapisanega mora gostinec kot odgovorna oseba podjetja za uradni zdravstveni nadzor, ki je zapisan v 19. členu ZZUZIS, dosegati naslednje zahteve:

1. higienske in zdravstvene tehnične pogoje objektov za proizvodnjo in promet z živili in pitno vodo ter za javno oskrbo s pitno vodo oz. prometa živil izven teh objektov ali na javnih površinah;
2. zdravstvene ustreznosti živil, pitne vode in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili v vseh fazah njihove proizvodnje in prometa, ter vseh snovi, ki se uporabljajo iz tehnoloških ali organoleptičnih razlogov v vseh fazah proizvodnje in prometa od surovin, polizdelkov, polgotovih do končnih izdelkov, ter ustreznost tehnoloških postopkov;
3. po predpisih higiensko stanje prostorov, naprav, opreme in pripomočkov za proizvodnjo in promet z živili in pitno vodo;
4. zdravje zaposlenih v proizvodnji in prometu z živili in pitno vodo zaradi preprečevanja, nastanka in širjenja nalezljivih bolezni;
5. osebno higieno oseb, ki delajo z živili v proizvodnji in prometu;
6. strokovne usposobljenosti oseb in njihovega znanja o osebni higieni in higieni živil, če delajo v proizvodnji in prometu z živili;
7. indeks HACCP, ki omogoča identifikacijo, oceno, ukrepanje in nadzor nad škodljivimi dejavniki za zdravje človeka.

3 ZAZNANA TRŽNA PRILOŽNOST

V nadaljevanju je opredeljena tržna raziskava, njen pomen za podjetnika ter lastna podjetniška ideja.

3.1 Opredelitev tržne raziskave

Ob zaznanju poslovne priložnosti je ključno, da se posameznik zaveda, da je končni cilj podjetja zadovoljiti potrebe kupcev (Stritar, Zupan, Kotnik & Slavec, 2015). Da pa najbolje razume potrebe in želje le-teh, mora podjetje izvesti tržne raziskave, na podlagi katerih razvije najboljšo rešitev na zadano podjetniško zamisel.

Tržne raziskave so usmerjene predvsem v zbiranje in analiziranje primarnih in sekundarnih podatkov (Imperativ raziskave, 2013), ki pomagajo podjetju pridobiti ključne informacije o tem, kako potrošnik razmišlja, zakaj, kdaj in kako nastanejo potrebe kupcev ter kako se trenutno s tem soočajo. Tako lahko s pomočjo statističnih utemeljenih odgovorov podjetje sprejme boljše poslovne odločitve, bolje opredeli problem in tržno priložnost, oblikuje ciljno trženje in si s tem bistveno zniža tveganje in stroške (Imperativ raziskave, 2013).

Podjetja lahko sprva pregledajo vse sekundarne vire in podatke v okviru relevantne tematike, ki so jih zbrali ostali raziskovalci, ter tako pridobijo vpogled v okvirno stanje zainteresiranega področja. V kasnejših korakih izvedejo anketo za zbiranje podatkov o večjem številu populacije, intervju o preučnem predmetu, ki temelji na osebni interakciji s subjektom, ali pa izvedejo opazovanje z udeležbo ali brez nje, pri katerem na podlagi opazovanja, poslušanja, spraševanja zbirajo podatke, medtem ko subjekt opravlja svoja vsakdanja opravila in aktivnosti (Lavrič & Naterer, brez datuma).

3.2 Opredelitev podjetniške ideje

Gostinska panoga je že precej nasičena in polna ponudnikov, ki svojim potrošnikom s svojimi izdelki ali storitvami nudijo dodane vrednosti. Kljub temu je možno predpostaviti, da se znotraj panoge ponujajo možnosti razvoja novih podjetniških priložnosti, še zlasti na področju slaščičarstva.

Sodobni potrošniki od skoraj povsem globaliziranega svetovnega gospodarskega trga pričakujejo dostopnost produktov z vseh nacionalnih trgov. V splošnem so vedno bolj zahtevni, čemur botruje predvsem dostopnost informacij, ki ponuja vpogled v ponudbo izdelkov z vsega sveta. Ideja o nastanku nove slovenske slaščičarne je nastala prav na podlagi oglasov slaščic s tujih trgov. Ker v Sloveniji ni ponudbe posebej valjanega ameriškega sladoleda v kornetu v obliki tacota ali pa modro-vijoličastega osvežilnega napitka iz jugovzhodne Azije, proces izdelave pa je za domačo kuhinjo preveč zahteven, je smiselno predpostaviti, da bi tovrstne novosti zamikale slovenske potrošnike.

Zahtevnost novodobnih potrošnikov na prostem trgu se kaže tudi v tem, da se relativno hitro naveličajo enakih izdelkov, zato bi inovativna slaščičarna s privlačno ponudbo lahko privabila tudi najzahtevnejše kupce. Problem omejenosti slaščic na domačem trgu večina potrošnikov rešuje z obiskom tujih trgov ali pa poskusi z domačo izdelavo, ki pa ne zagotavlja kakovosti izdelka predvsem na račun kompleksnosti izdelave in pomanjkanja potrebnih sestavin.

Predpostavko o omejeni in monotoni ponudbi slaščic na slovenskem trgu je raziskovala anketa, ki ponuja podrobnejši vpogled v izpostavljen problem. Relevantni odgovori ankete so v nadaljevanju predstavljeni grafično.

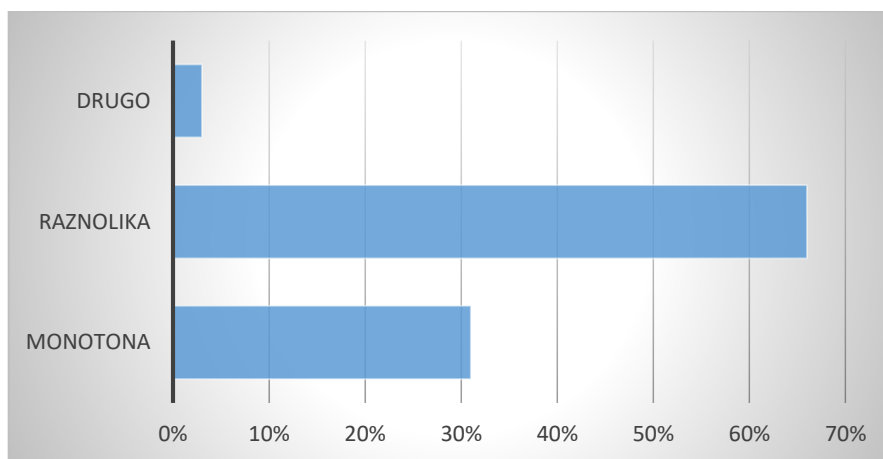
3.3 Preveritev poslovne ideje

Anketa, ustvarjena na spletni strani Ika, je anketirance različnih starostnih in izobrazbenih struktur spraševala o njihovih nakupovalnih navadah sladkih prehranskih izdelkov. Namen ankete je bil ugotoviti predvsem kdaj, kako pogosto, kje in katere slaščice anketiranci najraje uživajo ter kaj najbolj vpliva na njihove nakupne odločitve.

Vprašalnik je bil objavljen v Facebook skupinah, ki združujejo ljubitelje slaščic na Slovenskem, in posredovan po elektronski pošti. V štirih dneh, kolikor je bila anketa na

voljo, jo je v celoti izpolnilo 338 anketirancev, kar predstavlja glavni raziskovalni vzorec. Med vprašanimi je bilo 81 % žensk in 19 % moških, prevladovali sta starostni skupini med 21 in 30 let ter med 31 in 50 let. Vprašani so bili predvsem ljudje z zaposlitvenim (67 %) in študentskim statusom (18 %). Prvi del ankete omogoča vpogled v mnenje anketirancev o trenutni ponudbi na slovenskem trgu ter kaj pri ponudbi najbolj pogrešajo. V sliki 2 je prikazana struktura odgovorov o mnenju anketirancev o obstoječi ponudbi slaščic na slovenskem trgu.

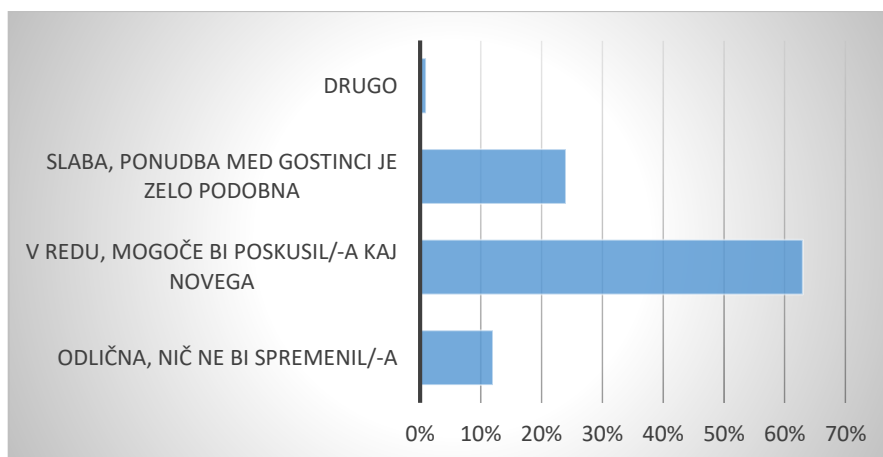
Slika 2: Kakšno mnenje imajo anketirani o ponudbi slaščic



Vir: Lastno delo.

Slaba tretjina anketirancev – 106 (31 %) je odgovorila, da se jim ponudba zdi monotona, 222 anketirancev, kar predstavlja 66 %, je mnenja, da je ponudba gostincev raznolika, preostali (10 oseb oz. 3 %) pa so drugačnega mnenja. Pod drugo so zapisali, da je ponudba katastrofa, premajhna, monotona, a se izboljšuje in da je vse odvisno od same lokacije. Dodali so, da je v večjih mestih ponudba boljša in bolj obširna, drugod pa zelo slaba.

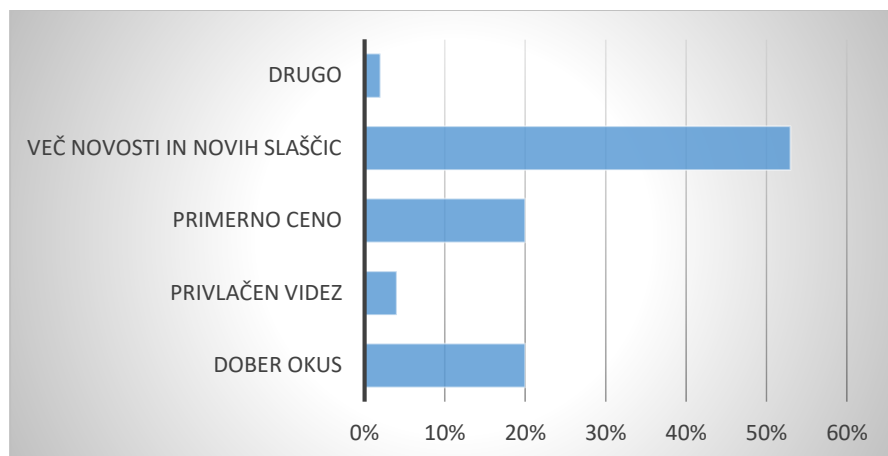
Slika 3: Kakšno mnenje imajo anketirani o raznolikosti ponudbe slaščic



Vir: Lastno delo.

Vendar kljub temu, da se jim zdi ponudba raznolika, je kar nekaj anketirancev izrazilo željo po nečem novem. V sliki 3 o raznolikosti ponudbe slovenskih slaščičarn 12 % oz. 40 anketiranih meni, da je odlična in ne bi spremenili ničesar. Sledi odgovor, da je ponudba slaba in med gostinci izredno podobna, kar meni 82 oz. 24 % anketirancev e. Največ odgovorov je prejela možnost, da je ponudba v redu, a da želijo poskusiti nekaj novega. Tako je odgovorilo kar 212 oseb, kar predstavlja 63 % vseh odgovorov. Anketiranci so pod možnost Drugo podali še mnenji, da je raznolikost ponudbe odvisna od slaščičarne, ki jo obišeš, in da ne vedo, saj slaščice izključno pečejo sami doma.

Slika 4: Lastnosti, ki jih anketirani najbolj pogrešajo pri ponudnikih slaščic



Vir: Lastno delo.

V sliki 4 so prikazani odgovori o lastnostih ponudb slaščic. Od vseh pridobljenih odgovorov so rezultati naslednji: 69 anketiranih oz. 20 % jih pogreša primerno ceno slaščic, enako število oseb pogreša dober okus le-teh. 14 anketiranih oz. 4 % vseh anketirancev bolj pogreša privlačen videz. Med vsemi podanimi možnostmi jih je največ odgovorilo, da primanjkuje novosti v slaščičarstvu in več novih slaščic. Tako meni 180 anketiranih, kar predstavlja več kot polovico vseh odgovorov. Pod drugo, kar predstavlja le 2 % anketiranih, so zapisali, da primanjkuje več slaščic s kakovostnimi in naravnimi sestavinami, več lokacij istega ponudnika in veganskih slaščic.

Z drugim in zadnjim vprašanjem je potrjen raziskovani problem. Kljub temu da se večini anketirancem zdi ponudba raznolika in da je na trgu zadosti slaščic, da potešijo vsako njihovo potrebo po sladkih jedeh, želijo poskusiti tudi nekaj novega. Na podlagi teh podatkov, s katerimi so potrjene začetne hipoteze in domneve, se lahko razvije nova podjetniška priložnost na področju slaščičarstva.

3.4 Konkurenca

Vsaka slaščičarna in trgovina na drobno, ki ponuja razne slaščice in sladke jedi, je lahko opredeljena kot konkurenca, saj vsaka izmed naštetih ponuja neko novost in zadovoljstvo svojim potrošnikom, hkrati pa je že več časa na tržišču z obogateno blagovno znamko.

V izvedeni anketi, v kateri je bilo tudi vprašanje o najljubših ponudnikih slaščic, se je pokazalo, da večina anketirancev ne pozna obstoječih ponudnikov v središču Ljubljane, ki za novoustanovljeno slaščičarno predstavljajo največjo konkurenco. Od 338 je 148 oz. 44 % odgovorov bilo z možnostjo drugo. Največ jih je zapisalo slaščičarno in kavarno Teta Frida in Ilich iz Maribora. Kavarna in slaščičarna Zvezda je na drugem mestu z 32 %. Preostanek, 2–9 % odgovorov, so namenili ponudnikom Lolita, Vigó sladoled, Bar Grefino in Puffy Lil' Pancakes.

Med neposredne močne konkurente med slaščičarnami (in kavarnami) v bližini slaščičarne Ms. Sweet oz. v središču Ljubljane se uvrščajo najbolj znane Puffy Lil' Pancakes, Bar Grefino, slaščičarni Zvezda in Lolita.

Puffy Lil' Pancakes, poslovalnica podjetja Palačinka, d. o. o., se nahaja na Čopovi ulici poleg McDonald'sa. Prodaja puhaste palačinke s polivi in posipi, kupec pa lahko izbira med navadnimi ali premium nadevi. Na razpolago imajo porcijo po 10 malih palačink ali pa v termo škatli za seboj (Puffy Lil' Pancakes, brez datuma.). Podjetje je imelo leta 2020 255.867 EUR čistih prihodkov od prodaje, kar je nekoliko nižje od predhodnega leta, 2.316 EUR pa so istega leta imeli čistega dobička (Bizi.si, brez datuma).

Drugi večji konkurent, ki prodaja sladolede in druge slaščice, je sladolednica Bar Grefino, ki se nahaja v sklopu trgovinskega podjetja Nama, d. d.. Registrirano imajo dejavnost C10.520 – proizvodnjo sladoleda (po SDK 2008). Podjetje deluje po metodi »naredi si sam«, torej si vsaka stranka sprva izbere lonček ali kornet, med osmimi okusi sladoleda izbere najljubšega, nato pa še posipe, prelive in sadje ter na podlagi stehtane mase na koncu plača. Grefino poleg sladoleda ponuja tudi vafle, palačinke, churrose, smutije, slane prigrizke in pijačo (Nama, 2021). Iz finančnih podatkov, pridobljenih iz Bizija, je razvidno, da je poslovalnica imela leta 2020 le 61 EUR izgube.

V zadnjo skupino konkurentov, ki imajo po SKD registrirano slaščičarno in kavarno (Bizi.si, brez datuma), sodita Zvezda in Lolita. Slaščičarna in kavarna Zvezda v središču Ljubljane, je ena od petih poslovalnic, ki so v lasti podjetja Zvezda, d. o. o.. Podjetje posluje že od leta 1999 in si je do danes izgradilo močno mrežo obiskovalcev ter prepoznavno blagovno znamko. V svojem asortimaju nudijo različne torte, sladoled, piškote, makrone, ročno izdelane praline, v sklopu dejavnosti pa imajo tudi trgovino in delikatesno prodajalno, nudijo catering in personalizirano izdelavo slaščic (Visit Ljubljana, brez datuma). Med vsemi naštetimi ponudniki slaščic je kavarna Zvezda najbolj dobičkonosna. Leta 2020 so imeli dobrih 2,3 milijona EUR prihodkov, kar je milijon EUR slabše od preteklih let, to pa lahko pripišemo epidemiološkim razmeram in

zaprtju. Tega leta je podjetje ustvarilo 150.000 EUR izgube (Bizi.si, brez datuma). Ob Ljubljani pri Tromostovju pa se nahaja kavarna in slaščičarna Lolita podjetja Creans, d. o. o.. Podjetje ima več poslovalnic, v katerih ob pijači ponujajo torte, pite, krostate, mousse, piškote in ostale slaščice. (Lolita, brez datuma). Creans je tako kot Zvezda leta 2020 ustvarilo 2,5 milijona EUR prihodkov, kljub temu pa je doživela večjo izgubo od svoje konkurence, in sicer je znašala 202.083 EUR (Bizi.si, brez datuma).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA

V nadaljevanju naloge so opredeljeni potencialni dejavniki za ustanovitev podjetja, kot so določitev pravne organizacijske oblike, opis želenega izgleda podjetja in izbira lokacije.

4.1 Pravna organizacijska oblika podjetja

V primeru odločitve za ustanovitev in registracijo podjetja, bi bila registrirana kot družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), saj je najprimernejša pravna oblika za slaščičarno ter ponuja tudi največ ugodnosti. Poleg hitre in enostavne ustanovitve je ena glavnih prednosti, da družbenik ni odgovoren za obveznosti družbe in da opravlja svojo dejavnost brez možnosti, da mu v primeru neuspeha upniki odvzamejo osebno premoženje (SPOT, 2021). Pred prijavo za vpis v register mora družbenik zagotoviti najmanj eno četrtino od 7.500 EUR osnovnega vložka, kar predstavlja finančno osnovo družbe, jamstvo upnikom za poplačilo terjatev in je podjetju na razpolago za poslovanje (Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS št. 65/09).

4.2 Načrt podobe podjetja

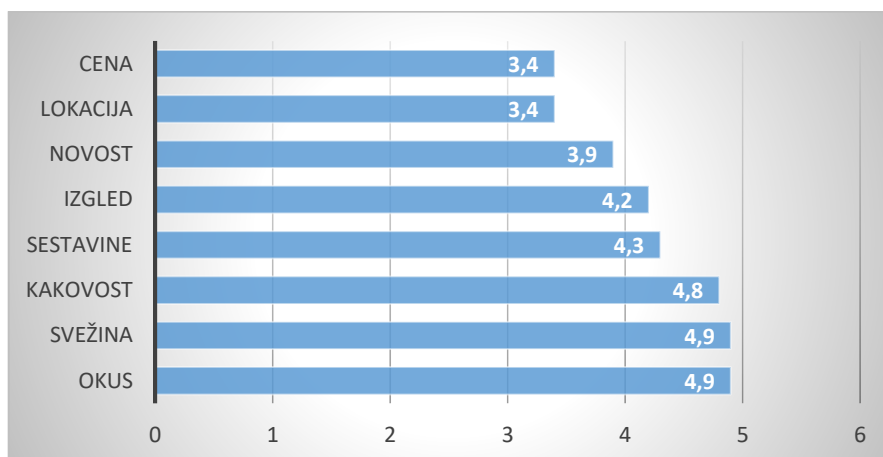
Slaščičarne se vedno asociira z barvitimi in živahnimi barvami, z igrivo pisavo in ikono. Zato se razmišlja o ustanovitvi podjetja s prijetnim prizvokom in imenom Ms. Sweet, slaščičarna, d. o. o. (v nadaljevanju Ms. Sweet), ter logotipom (priloga 2), ki bo prikazoval srečno in živahno sliko z osnovno dejavnostjo v pisanih barvah. Tudi izgled same slaščičarne – zunanost pred poslovalnico, oglaševanje itd. je predvidena v tem slogu in barvah. Ljudem in potrošnikom se želi približati mladostni, prijetni in živahni ambient, v katerem so vsi dobrodošli.

V anketi je bilo zastavljeno vprašanje, kdaj anketiranci najpogosteje jedo slaščice, na kar jih je največ odgovorilo, da slaščice jedo po kosilu (54 %) in pozno popoldne (51 %). Za slaščičarno to pomenilo, da je njen delovni čas od torika do nedelje med 15. in 22. uro. Za ponedeljek se ocenjuje, da je število obiskovalcev minimalno, zato bi bila takrat poslovalnica zaprta.

Drugo relevantno vprašanje, ki je prikazano v sliki 5, je anketirance spraševalo po najpogostejši lokaciji zaužitja slaščic. Dobrih 64 % jih je odgovorilo, da slaščice raje jedo

doma, 23 % si jih privoščijo v lokalni ali slaščičarni ter 12 % jih zaužije na poti. Zato slaščičarna ponuja izdelke za s seboj (angl. to go), da si jih privoščijo v udobju lastnega doma, ali pa pripravljene za takojšnje zaužitje. Pri pripravi slaščic bi se osredotočilo na lastnosti, kot so okus, svežina, kakovost slaščic, ker je tudi anketa prikazala, da je anketirancem to najpomembnejše. Sledijo lastnosti o sestavinah, izgled, novost, lokacija slaščičarne, na dnu lestvice pa se nahaja cena.

Slika 5: Ocena pomembnih lastnosti slaščic in slaščičarne



Vir: Lastno delo.

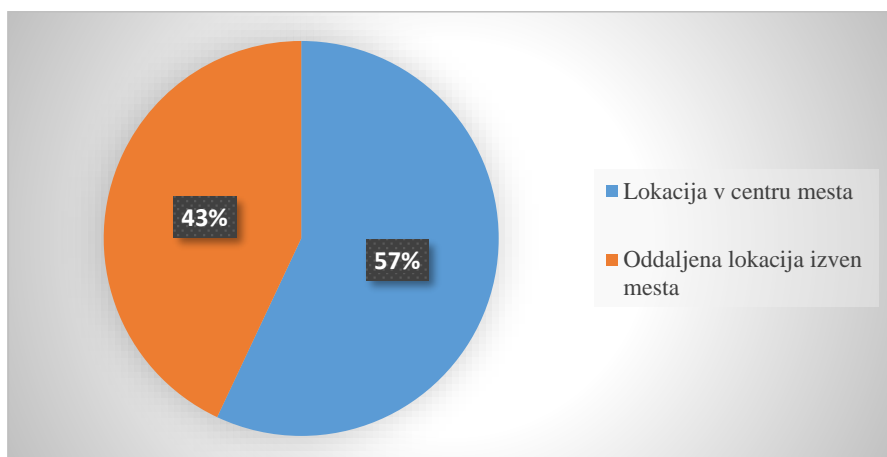
4.3 Lokacija slaščičarne

Med pisanjem zaključne naloge sta se ponujali dve lokaciji poslovalnice slaščičarne Ms. Sweet.

Sprva se je zdelo smiselno lokacijo ustanovljenega podjetja umestiti izven mesta, v bližini narava. Poslovni prostor v Črnučah bi predstavljal odlično lokacijo, nekoliko oddaljeno od središča Ljubljane, v bližini gozdne poti in znane izletniške točke Rašice. Prostor je že opremljen s potrebnimi gostinskimi pripomočki, saj je do nedavnega obratoval kot kavarna/slaščičarna. Lokal se razprostira na dobrih 64 m², ki zajemajo glavno sobo za prodajo in pripravo hrane ter osvežitev, skladišče in ločene sanitarne prostore za zaposlene in goste, hkrati pa je pred lokalom dovolj prostora za postavitve miz in terase. Še dodatna prednost takšne lokacije bi bil zunanji brezplačno parkirišče za obiskovalce lokala, tako da bi lahko slaščičarno obiskali pohodniki kot tudi vozniki in brezskrbno parkirali (Nepremičnine.net, brez datuma). V okolici zelenega prostora ni posrednih ne neposrednih konkurentov, kar bi še dodalo edinstvenost slaščicam.

Vendar pa je anketa pokazala (slika 6), da je ljudem lokacija v središču mesta pomembnejša in ljubša. Na vprašanje v anketi "Kaj vam je pomembnejše med podanimi lastnostmi?" je 57 % ljudi menilo, da jim je lokacija v središču mesta pomembnejša kot pa oddaljena lokacija slaščičarne izven mesta. Na podlagi teh podatkov je bila sprejeta odločitev za lokacijo v središču Ljubljane.

Slika 6: Pomembnost lokacije slaščičarne



Vir: Lastno delo.

Izbrana lokacija nove slaščičarne je torej neposredno v središču Ljubljane, na osrednji in najprometnejši ulici v predmestju starega dela mesta, na Čopovi ulici 7. Na nepremičnine.net je bil zasleden oglas, da se v najem oddaja gostinski objekt, kjer je trenutno postavljena kavarna. Prostor meri slabih 91 m², kar predstavlja zadosti prostora za izdelavo slaščic, sanitarne prostore in mesto za aparate. Pred slaščičarno je potencialna možnost postavitve manjše terase. Ker je lokacija objekta na sprehajalni stezi, se pojavi problem parkiranja. V bližini same lokacije so parkirna mesta v okolici Tivolija in Ljubljanske opere. Parkiranje slaščičarni ne bo predstavljalo velike ovire, saj je kljub temu središče Ljubljane še vedno zelo obiskano območje.

5 PONUDBA IZDELKOV

Po raziskavi in analizi pridobljenih podatkov s pomočjo ankete podjetje potrošnikom ponuja štiri nove slaščice v različnih možnih izvedbah in oblikah ter dve novi osvežilni pijači, ki jih drugod po svetu že nekaj let uživajo. Ponujene slaščice so pripravljene iz naravnih, svežih in kakovostnih sestavin ter brez nepotrebnih konzervansov in odvečnih sladkorjev. Vsi potencialni izdelki so prikazani v prilogi 5.

- Družinsko pakiranje mini puhastih palačink

Male puhaste palačinke se od navadnih palačink razlikujejo le po velikosti. Ker jih v Sloveniji ponujajo v manjših porcijah (10 kosov), se bo potrošnikom ponujalo družinsko pakiranje, da se ob njih lahko posladka celotna družina. Ponujalo se bo od 25 kosov/porcijo, sami pa bodo lahko zbirali nadave, posipe, sadje in okus sladoleda.

- Sladoled v vaflju

Sladoled v vaflju se predvideva za enega od glavnih tokov prihodkov. Gre za prodajo točenega sladoleda različnih okusov, ki pa ne bodo servirani v vsakdanjih kornetih, ampak v vaflih različnih oblik, najprej v obliki ribe. Kasneje bi, ob vse večjem

zanimanju, obstajala možnosti uvedbe tudi druge oblike vafeljev, kot so medvedki, havajski znak shaka itd. Kupci lahko ob naročilu dodajajo še prelive, po želji tudi posipe ali koščke sadja.

- Taco sladoled

Tretja sladica bi bil taco sladoled. Gre za dobro znan zamrznjen valjan sladoled, kjer se tekoča zmes sladoleda meša in seklja na ledeni posodi (Mills, 2018), servira pa se v kornetu v obliki tacota s poljubnimi nadevi in sadjem. Okus sladoleda, barvo korneta, nadeve in drugo si lahko stranka izbere sama.

- Vafelj na palčki

Vafelj na palčki je dolg, kuhan vafelj, narejen iz sestavin za palačinke, vendar ima pogosto dodanih več maščob in sladkorja, da postane zunaj rjav in hrustljav. Običajno je namočen v tekočo temno, mlečno ali belo čokolado in okrašen s posipi, kot so oreščki, piškoti, kokos, mandlji itd. (Sephra, brez datuma). Oblika vafeljev se lahko spreminja med poslovanjem in na podlagi zanimanja strank.

- Čarobni napitek

V ponudbi bi bil tudi hladen ali topel azijski čaj iz cvetja metuljevega graha. Gre za čaj, ki ga v Aziji in Združenih državah Amerike že desetletja uporabljajo, znan pa je po svoji sposobnosti spreminjanja barve glede na pH. V osnovi je čaj modrikaste barve, ko pa se mu spremeni pH, npr. da se mu doda limonin sok, se barva spremeni v vijoličasto. Poleg barve je prepoznaven tudi po svojih zdravilnih učinkih. Poln je antioksidantov proantocianidina, ki spodbuja obnovo kolagena in kožnih celic, delovanje možganov in spomina, zmanjšuje tesnobo in izboljšuje počutje ter pretok krvi (Flatirontruck, brez datuma).

- Osvežilna pijača v žarnici

V ponudbi bi bile osvežilne poletne pijače in zdravi smutiji, postreženi v recikliranih žarnicah, ki imajo na dnu vgrajene utripajoče LED lučke. Servirane žarnice so okolju prijazno narejena držala za pijačo z večnamensko slamico in ravnim dnom za večjo stabilnost ter oporo žarnici, da stoji pokončno (Harrison, 2017). Prednost takšne embalaže je, da jo lahko kupec ob naslednjem obisku prinese s seboj ter tako plača samo pijačo.

V Sloveniji je področje slaščičarn in kavarn precej nasičeno. Ulice se prepolne gostinskih obratov, ki se med seboj razlikujejo v malenkostih (lokacija, ponudba ...), zato slaščičarna Mr. Sweet ne bo naredila drastičnega preobrata na omenjenem trgu in področju delovanja. Njen cilj je potrošnikom in obiskovalcem približati novo ponudbo slaščic, ki jo drugod po svetu že uveljavljajo in uživajo v njeni sladkobi.

5.1 Edinstvena ponujena vrednost

"Zakaj ste drugačni in vredni pridobivanja pozornosti," je definicija edinstvene ponujene vrednosti po Maurya Ashu. Predstavlja tretji blok v poslovnem modelu, kjer morajo podjetja definirati, kako se njihova ponudba razlikuje od preostalih konkurentov, zakaj so ravno oni vredni pozornosti kupcev in kako bodo izdelki zadovoljili njihove potrebe in želje (Maurya, 2012, str. 29).

Strankam je ponujeno nekaj novega, svežega in osvežilnega. Opisane slaščice so svetovno znane drugod po svetu in jih gostinci že vrsto let ponujajo kupcem. V Sloveniji nekaj takšnih izdelkov oz. sestavnih delov slaščic že ponujajo konkurenti in drugi ponudniki, vendar so omenjene slaščice v predstavljeni slaščičarni ponujene v preobraženi podobi. Prednost takšne ponudbe se vidi v tem, da je edinstvena na slovenskem trgu, raznolika in drugačna. Izdelki so kot povsod drugod sveže pripravljene, okusni in privlačnega izgleda. Prav tako je ponudbo oz. same slaščice možno prilagajati željam in potrebam kupcev, saj se lahko oblike ponujenih vafeljev spreminjajo, oblikujejo se mesečne tematike, hrana ter pijača se spreminja primerno letnemu času.

5.2 Kvantitativno preverjanje rešitve

Pri izdelavi izdelka ali ponudbe, ki je zasnovana zgolj na ideji, je ključno, da se zgodnji izdelki testirajo na kupcih šele, ko podjetje v osnovi razume problem kupcev. Za prototipe je značilno, da prikažejo, kako bo rešitev, kot odgovor na raziskani problem, izgledala, zato je pomembno, da podjetje naredi delujoč prototip, ki ga pokaže kupcem in beleži njihove povratne informacije. Prvi prototipi morajo biti narejeni čim hitreje, ceneje in prikazovati pomembne funkcionalnosti (Stritar, Zupan, Kotnik & Slavec, 2015).

Tudi Reis predlaga, da se začetni prototipi naredijo hitro in enostavno oz. da podjetja pripravijo MVP, ki jih je v kasnejših fazah najlažje spreminjati, preoblikovati in nadgrajevati. Ker za podano ponudbo slaščic ni vseh nujnih kuhinjskih naprav in pripomočkov, je bilo odločeno, da se slaščice preverja s pomočjo vprašalnika, narejenega na spletni strani Moja anketa. V njem so podane slike slaščic lastnega in konkurenčnih podjetij, potrošnik pa se mora opredeliti, katero slaščico bi raje kupil oz. poskusil.

Anketa Prototipiranje slaščic je bila posredovana 20 ljudem, ki so predhodno rešili anketo o raznolikosti slaščic na slovenskih tleh. Zajete so bile osebe, stare med 20 in 48 let, ki so trenutno študenti ali pa redno zaposleni. Vprašalnik je bil sestavljen iz štirih vprašanj, na katera so morali anketiranci odgovoriti s klikom na sliko slaščice, ki bi jih prepričala o nakupu. Prvo vprašanje je bila primerjava med valjanim sladoledom v lončku in valjanim sladoledom v kornetu v obliki tacota. 95 % anketiranih, kar je 19 odgovorov, je odgovorilo, da bi raje poskusili slednjo slaščico. Pri drugem vprašanju so imeli podane na izbiro male puhaste palačinke (10 kosov) in veliko družinsko pakiranje puhastih palačink. Za morebitni nakup palačink v družinskem pakiranju se je opredelilo 13

anketiranih, kar predstavlja 70 %, med katerimi so prevladovali starejši anketiranci. Tretje vprašanje je bilo sestavljeno iz slik za točen sladoled v navadnem kornetu ali v vaflju. 60 % anketiranih je odgovorilo, da bi raje kupili in poskusili sladoled v vaflju. Pri zadnjem vprašanju so se morali anketirani odločiti med pijačo v reciklirani žarnici in pijačo, servirano v steklenem kozarcu. Pri tem vprašanju so bili odgovori presenetljivi, saj je kar 70 % vseh odgovorilo, da bi poskusilo pijačo iz žarnice z LED lučkami. Za ostale izdelke se ni našel primeren substitut.

Rezultati vprašalnika so potrdili, da bi kupci bili pripravljene poskusiti nove slaščice in nove načine serviranja pijače, s čimer so bile podjetju odprte možnosti na vstop na zeleni trg.

6 POTROŠNIKI IN TRŽENJE

V nadaljevanju so predstavljeni ciljni trga in trendi na področju prehrane, glavni segmenti podjetja in peti blok vitkega okvirja, ključni kanali za komunikacijo s kupci.

Kot ključne kupce slaščičarne Ms. Sweet se razumejo predvsem dnevni obiskovalci starega mestnega jedra Ljubljane, med katere so prišteti prebivalci središča mesta, dnevni migranti ter turisti. Ciljni trg slaščičarne je Slovenija, bolj natančno osredotočen na Ljubljano in njeno okolico že zaradi same lokacije poslovalnice. V nadaljnjem poslovanju, ob uspešnem prikazu poslovanja v finančnem načrtu, so možnosti za odprtje še druge poslovalnice po Sloveniji.

Do še pred nekaj leti je delež oseb s prekomerno telesno težo naraščal. Že Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ) je leta 2016 opozarjal, da otroci in mladostniki kažejo znake prekomerne teže in debelosti. V poročilu Prekomerna prehranjenost in debelost pri otrocih in mladostnikih v Sloveniji II navajajo, da se je trend ustvarjal pri mladih iz družin, ki so iz nižjih socialno-ekonomskih slojev. Na njihove odločitve so bolj vplivale možnosti v okolju kot pa posameznikove odločitve. Pri nas se je trend umiril (Gabrijelčič Blenkuš & Robnik, 2016), vendar pa se je zaradi vseh zaprtij dejavnosti in celodnevnega poležavanja doma med letošnjo epidemijo verjetno indeks spet povečal. Kljub temu se v predvidevanjih predpostavlja, da se poraba slaščic ne bo zmanjšala.

6.1 Segmentacija trga

Podjetje uspešno posluje, ko tržniki ugotovijo, kdo so glavni tržni segmenti kupci. Gre za skupino ljudi, ki imajo podobne skupke želja in potreb (Konečnik Ruzzier, Kolar & Pisnik Korda, 2011, str. 99). Sprva morajo opredeliti ciljni trg, nato oblikujejo skupine porabnikov in ustvarijo profile za oblikovane tržne segmente (Konečnik Ruzzier, Kolar & Pisnik Korda, 2011, str. 100).

Da je segmentacija učinkovita, mora izpolnjevati pogoje merljivosti, dovolj velika, dostopnosti, razločljivosti in operativnosti. Zato morajo podjetja nameniti dovolj časa in sredstev ter k procesu pristopiti z resnostjo, da uspešno določijo segment kupcev (Konečnik Ruzzier, Kolar & Pisnik Korda, 2011, str. 100–101). Ti segmenti se ločijo po petih glavnih osnovah, in sicer po geografskih, demografskih, psihografskih in vedenjskih (Konečnik Ruzzier, Kolar & Pisnik Korda, 2011, str. 102).

Ljubitelji slaščic predstavljajo kar velik tržni segment kupcev. V anketi je na prvo vprašanje "Ali so vam všeč slaščice oz. ste ljubitelj le-teh?" 78 % anketirancev podalo trdilni odgovor, 22 % občasno in en odgovor je bil nikalen, kar predstavlja 0 % vseh anketirancev. Najraje jedo torte, kar 62 % anketirancev meni tako. Sledijo jim sladoledi, palačinke, piškoti, vafli in drugo, med tem so bili največkrat omenjeni potica, zavitki in peciva. Drugi indikator velikosti segmentov je pogostost konzumiranja slaščic. Najpogostejši odgovor je bil od dvakrat do štirikrat na teden z 39 % vseh odgovorov, 16 % manj ljudi uživa v slaščicah enkrat na teden, vsak dan 14 %, enkrat na mesec 11 %, petkrat na teden ali večkrat pa 9 % anketirancev. Ostali so podali odgovore, da jedo slaščice redkeje, samo ob posebnih priložnostih in odvisno od razpoloženja.

Za slaščičarno je ključno preučiti predvsem demografske in geografske spremenljivke. Pri demografskih sta analizirani starost in velikost družine. Starost igra največjo vlogo, saj mlajša generacija prej poskusi nove slaščice kot pa starejša. Prav tako večina starejših oseb nad 50 let ni najbolj navdušena nad sladkimi jedmi, še posebej, če je veliko prelivov, posipov itd. Čeprav omenjena starostna skupina ni glavni segment, je velika možnost, da prav te osebe pripeljejo svoje otroke in vnuke na pokušino slaščic. Zaradi tega se podjetje usmerja v mlajše osebe. Druga demografska spremenljivka so družine, ki imajo otroke in/ali vnuke, ki želijo sebi ali svojim bližnjim ponuditi nekaj novega. Ponudba je igriva, živahna, privlačna tako za mladostnike kot tudi za njihove starše. Pri geografskih spremenljivkah igra pomembno vlogo lokacija slaščičarne in prebivališče kupcev. Osredotoča se na skupino ljudi, ki prebivajo v Ljubljani in njeni okolici. Vsekakor so to ljudje, ki raje obiščejo središče mesta in se na poti ustavijo tudi v slaščičarni, kot pa segment ljudi, ki so nekaj metrov in ur oddaljeni od prestolnice. Zadnji spremenljivki za analizo sodita med psihografske, in sicer življenjski slog in način življenja. Trženje se osredotoča na osebe, ki živijo zdravo, a se kdaj tudi pregrešijo in zaužijejo kakšno slaščico.

Na podlagi vseh informacij, pridobljenih z anketo, in preučeni spremenljivk so lahko oblikovane ključne skupine kupcev:

- Večja družina (10–50 let): družina, ki jo sestavljajo oče, mama, hčerka in sin, živijo v družinski hiši skupaj s starima staršema. Ob vikendih oz. v prostem času starši ali stari starši z veseljem odpeljejo otroke na nove slaščice v središče Ljubljane. Otroci želijo poskusiti nove vrste slaščic, ki jih doma ne pripravljajo oz. ne morejo. Zato se raje vsi skupaj odpravijo v center na pokušino.

- Mladi uporabnik (20–30 let): mlad par, študentka in redno zaposlen, živita v bloku v Ljubljani, ne daleč stran iz središča mesta si na sprehodu po Čopovi ulici privoščita osvežilno pijačo ali pa slaščico. Sta prezaposlena, da bi take slaščice izdelala sama.
- Zreli uporabnik (30–50 let): Oče in mama se na poti domov ustavita še v središču Ljubljane v slaščičarni, saj želita svojim domačim ob gledanju televizije privoščiti družinsko pakiranje slaščic, malih puhastih palačink, ob katerih se lahko vsi skupaj sladkajo v udobju doma.

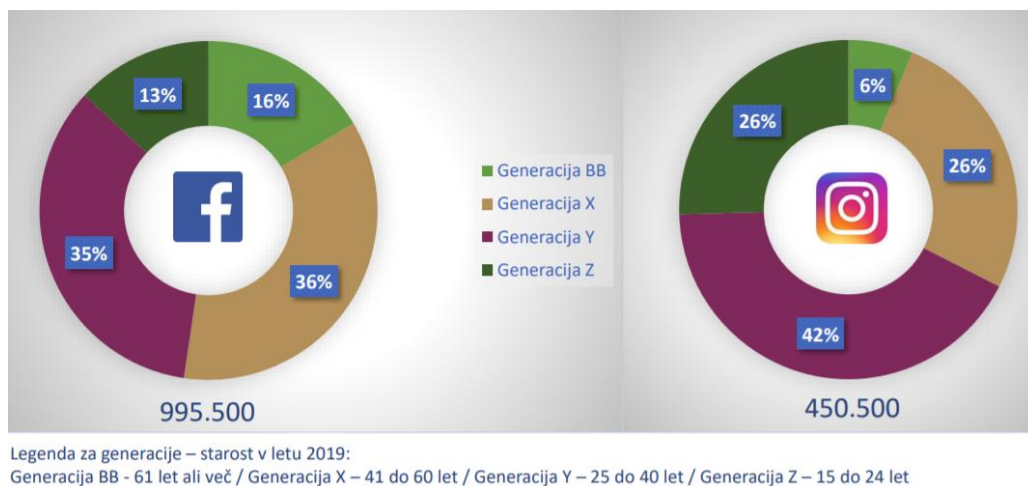
6.2 Kanali

6.2.1 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je specifična oblika sporazumevanja med organizacijo ali podjetjem s ciljno skupino kupcev, kjer podjetje nagovarja kupce o svojem izdelku in poudarja njegove prednosti in vrednote (Razdevšek, 2008).

Ker glavni segment kupcev slaščičarne Ms. Sweet predstavlja mlada in zrela generacija, so vanj vštete tako mlajše kot tudi osebe srednjih let, ki imajo vsaj en račun na družbenem omrežju. Zato sta Facebook in Instagram predstavljena kot glavni orodji tržnega komuniciranja. Tudi podatki raziskave Uporaba družbenih omrežij in storitev klepeta v Sloveniji 2018–2019, ki jo je opravila tržnoraziskovalna hiša Valicon, kažejo, da ima kar 82 % prebivalcev Slovenije, starih med 16 in 74 let, ustvarjen račun vsaj na enem družbenem omrežju. Število uporabnikov tako na Facebooku kot tudi na Instagramu vsakodnevno hitro narašča. Leta 2019 je Facebook uporabljalo 995.500 Slovencev, Instagram pa 450.500 (Valicon, 2020).

Slika 7: Starostna struktura uporabnikov leta 2019



Vir: Valicon (2020).

Iz slike 7 je razvidno, da med uporabniki Facebooka v Sloveniji v letu 2019 prevladuje generacija X – od 41 do 60 let, tik za njimi pa generacija Y – od 24 do 40 let. Omrežje Facebook je zato uporabno za obveščanje obeh starostnih skupin o ponudbi, promocijah,

vseh zelenih informacijah, hkrati pa bodo odzivi kupcev predstavljali pomembne povratne informacije o izdelkih in izvedbi gostinske storitve. Med načeli trženja bo v podjetju Ms. Sweet upoštevano načelo 80–20, zato se bo na infografikah le 20 % namenilo besedilu, 80 % pa vizualni predstavitvi izdelkov ali logotipa podjetja. Na drugi strani je med uporabniki omrežja Instagram največ mladih iz generacije Y, starih med 25 in 40 let, zato bo trženje osredotočeno prav nanje, oglasi in objave pa prilagojene mladim in njihovemu življenjskemu slogu.

Poleg družbenih omrežij je kupcem predstavljeni koncept in vrednote podjetja tudi z osebno prodajo v poslovalnici. Osebna prodaja temelji na osebnem stiku med zaposlenim in potencialno stranko. Prodajna oseba informira, demonstrira ali zgradi odnos s stranko prek medsebojne interakcije. Cilj takšne metode je, da stranka izdelek spozna in sama presodi, na podlagi vseh pridobljenih informacij, ali bo nakup opravila (Zaplotnik, 2008).

6.2.2 Poti prodaje

Izdelke so prodajani končnemu kupcu samo v poslovalnici. Ker je podjetje brez možnosti dostave, je prodajna pot od prodajalca do končnega kupca kratka in hitra oz. neposredna prodajna pot, brez drugih posrednikov in kot taka najučinkovitejša, saj gre za hitro pokvarljive izdelke, ki po večini zahtevajo takojšnje zaužitje, v nasprotnem primeru namreč ne ohranijo prvotne oblike.

7 PREDPOSTAVKE EKONOMSKEGA VIDIKA POSLOVANJA

V nadaljevanju so predstavljeni ekonomski vidiki poslovanja podjetja. Sem so prišteti analiza investicij, potrebnih pred zagonom podjetja, postavitev cen izdelkom, prikaz tokov prihodkov od prodaje, izračun fiksnih in variabilnih stroškov, vpogled v analizo donosnosti in izbiro ključnih KPI-jem.

7.1 Investicije

Investicije so vlaganje denarja ali kapitala v nakup dolgoročnih sredstev poslovanja, ki se bodo uporabljala v poslovni dejavnosti na dolgi rok še pred začetkom poslovanja, in bodo koristile gospodarstvu (Vuković, Keramat & Juršev, 2020).

Lastna finančna sredstva za nakup opreme predstavljajo potrebovani začetni kapital za zagon podjetja. Med dodaten vir sredstev spada najem študentskega kredita pri Novi Ljubljanski banki. Ta omogoča najem kredita komitentom banke, ki imajo na mesečni ravni vsaj 928,42 EUR prihodkov (Nova Ljubljanska banka, brez datuma). Ocenjuje se, da poslovanje zahteva še 5.000 EUR dolžniškega vira sredstev za nastale fiksne stroške, za pokrivanje negativnega poslovanja. Več podrobnosti je prikazanih v finančni projekciji v prilogi 6.

Začetni kapital je namenjen nakupu opredmetenih sredstev: še pred začetkom poslovanja gospodinjskim aparatom in kuhinjskim pripomočkom za pomoč pri izdelavi vseh komponent izdelkov. Naprave in opremo ponujajo slovenski in tuji spletni ponudniki. V tabeli 1 je prikazana oprema, njihove vrednosti brez DDV-ja in amortizacijska stopnja. Celoten znesek kupljene opreme znaša 6.252,92 EUR + 22 % DDV.

Tabela 1: Načrtovane potrebne investicije

<i>IME OPREME</i>	<i>CENA (v EUR)</i>	<i>AMORTIZACIJSKA STOPNJA</i>
<i>Pekač za puhaste palačinke</i>	250,00	33 %
<i>Aparat za točen sladoled</i>	4.500,00	20 %
<i>Aparat za izdelovanje kornetov</i>	82,00	33 %
<i>Aparat za oblikovanje tacotov (2 kosa)</i>	22,00	10 %
<i>Pekač za ribje vafle</i>	514,00	20 %
<i>Aparat za vafle na palčki</i>	210,00	33 %
<i>Manjša zamrzovalna plošča za valjani sladoled</i>	260,00	33 %
<i>Kuhinjski pripomočki</i>	210,00	20 %
<i>Blagajna</i>	204,92	20 %

Vir: Lastno delo.

7.2 Cenovna strategija

Postavitev cen izdelkom ali storitvam je ključni dejavnik delovanja trga. Temeljni mikroekonomski zakon povpraševanja pravi, da sta cena in povpraševanje obratno sorazmerna. Če se cena poveča, obseg povpraševanja doživi padec in enako se zgodi v nasprotni smeri. Zato mora cenovna strategija temeljiti na razumevanju kupcev in zaznani vrednosti izdelka. Pomembno je, da potrošnik zazna dano vrednost in razbere korist, ki mu jo daje izdelek, da bo opravil nakup. Če je ne zazna, bo imel občutek dvoma in tveganja ter menil, da lahko pridobi več pri drugem ponudniku (Toroš & Kline, 2010, str. 86).

Slaščice bi se ponujene po dostopnih cenah, pri tem pa odražale razumno višino cene glede na podano količino izdelka, ker bi bile izdelovane iz kakovostnih in svežih sestavin. Drugi razlog je slaščičarna kot novost na trgu, kjer še nima razvite prepoznavne blagovne znamke. Hkrati pa je treba pokriti določene nastale stroške pri poslovanju. Zaradi tega se zaposleni trudijo ponujati strankam storitev na višji ravni.

7.3 Tok prihodkov

Prihodek je zmnožek cene izdelka in prodane količine le-teh v izbranem obdobju (Igličar, brez datuma).

Podjetje namerava svoje slaščice prodajati samo na eni lokaciji, in sicer na Čopovi ulici 7 v Ljubljani. Za kupce pripravlja štiri slaščice različnih oblik in vrst ter dve osvežilni pijači z možnostjo serviranja v recikliranih in večnamenskih žarnicah. Kupci, fizične ali pravne osebe, izdelke plačajo z gotovino v trenutku, ko je izstavljen račun. Cene posameznih izdelkov so prikazane v tabeli 2. Cena izdelkov je odvisna od količine uporabljenih sestavin, prelivov, posipov itd. V prvem mesecu odprtja podjetja, načrtovanega v začetku poletne sezone, tj. v mesecu maju, se predvideva prodaja 800 enot slaščic in 500 enot pijače, v kasnejših mesecih in ob agresivnem trženju pa njeno povečanje.

Tabela 2: Cena slaščic brez DDV-ja

IME IZDELKA	CENA (v EUR)
<i>Družinsko pakiranje mini puhastih palačink</i>	6,39 + 9,5 % DDV
<i>Šik sladoled – sladoled v vaflju</i>	1,99 + 9,5 % DDV
<i>Taco sladoled</i>	5,47 + 9,5 % DDV
<i>Vafelj na palčki</i>	2,83 + 9,5 % DDV
<i>Čarobni napitek</i>	1,46 + 9,5 % DDV
<i>Prvič opravljen nakup osvežilne pijače v lučki</i>	4,38 + 9,5 % DDV
<i>Drugi nakup, samo polnjenje (lučko prinesejo s sabo)</i>	3,10 + 9,5 % DDV

Vir: Lastno delo.

Terjatve iz poslovanja so ocenjene z 0, saj kupci izdelke plačajo takoj ob izdaji računa.

7.4 Fiksni in variabilni stroški

Med poslovanjem se delodajalcu pojavljajo tudi stroški, ki nastanejo med procesom proizvodnje in prodaje izdelkov. V grobem se delijo na fiksne in variabilne stroške. Fiksni stroški so stroški, ki se z obsegom dejavnosti ne spremenijo in so konstantno enaki ves čas delovanja podjetja (razen, če se dogovor obeh subjektov spremeni). Te stroške mora odgovorna oseba plačati ne glede na dosežen obseg prodaje. Variabilni stroški pa variirajo na podlagi obsega proizvodov in se neposredno ter sorazmerno spreminjajo. Če število izdelkov naraste, se tudi ti povišajo (Čadež, 2013). Kategoriji sta pomembni, saj se na podlagi njih podjetnik odloča o morebitnih znižanjih stroškov, zamenjavi dobaviteljev ali novi višini cene.

Slaščičarni Ms. Sweet se obeta kar nekaj fiksnih stroškov, to so stroški najemnine, stroški oskrbe z vodo in elektriko, prejemki zaposlenih in zunanjih delavcev ter mesečne finančne obveznosti posojila.

Izbrani spletni oglas za najem lokala na Čopovi ulici 7 v Ljubljani ni navajal specifične cene, najemodajalci so jo namreč razkrili le resnim potencialnim najemnikom. Cena najemnine je zato približno ocenjena na podlagi poročila, ki ga je izvedla Geodetska uprava Republike Slovenije za obdobje 2017–2019. Nova lokacija slaščičarne se nahaja v najemni coni A¹ Mestne občine Ljubljane. Leta 2019 je povprečna najemnina za 1 m² znašala 15,9 EUR (Geodetska uprava RS, 2020). Tudi podatki o stroških vode in elektrike so bili pridobljeni na podlagi drugih podatkov. Ocenjeno je, da bodo stroški vode, elektrike, komunalnih odpadkov in drugo za slaščičarno znašali 400 EUR na mesec. Strošek zunanje storitve za slaščičarno predstavlja le računovodski servis. Primeren se zdi računovodski servis Proevent, ki ponuja paket za manjša podjetja, njihova storitev pa mesečno znaša 85 EUR (Proevent, brez datuma). Na začetku poslovanja bo v podjetju, poleg lastnika, zaposlen le en prodajalec/prodajalka oz. slaščičar/slaščičarka, s povečanjem obsega povpraševanja pa bo število zaposlenih naraščalo. S pomočjo izračuna podjetja predvideni mesečni bruto strošek delodajalca za enega zaposlenega znaša 1.613,79 EUR (SRC, brez datuma). Zadnji fikсни strošek predstavlja odplačilo mesečnega zneska posojila banke v višini 150 EUR. Vsi stroški so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Pregled mesečnih in letnih fiksnih stroškov

<i>STROŠEK</i>	<i>MESEČNI ZNESEK</i>	<i>LETNI ZNESEK</i>
	<i>(v EUR)</i>	<i>(v EUR)</i>
<i>Najemnina</i>	1.446,90	17.362,80
<i>Oskrba z elektriko, vodo, komunalo</i>	400,00	4.800,00
<i>Računovodski servis</i>	85,00	1.020,00
<i>Zaposleni</i>	1.613,79	19.365,48
<i>Obrok posojila</i>	150,00	1.800,00

Vir: Lastno delo.

Med bistvene variabilne stroške, ki so prikazani v tabeli 4, je moč uvrstiti stroške materiala, sadja, sestavin za izdelavo izdelkov (ostali živilski produkti), potrošni material in oglaševanje. Zaloge sadje so naročene pri lokalnem dobavitelju svežega sadja, ostali

¹ Najemna cona A zajema ožje mestno središče in najbolj obiskane predela nakupovalnih središč (BTC, Rudnik, Interspar Vič z okolico, Mercator Center Šiška in tržnica Koseze).

živilski produkti pa nabavljeni v Tuš Cash & Carry, ki ponuja prodajo na veliko, dostavo in ugodnosti za podjetja. Dobava potrošnega materiala, kot so papirnate posodice, servieti, posodice »to go«, plastični kozarci, slamice in servirane žarnice, potekajo prek več dobaviteljev oz. po t. i. sistemu multisource. Na področju oglaševanja podjetje največ vlaga v oglase na družbenih omrežjih. Na podlagi predhodno omenjene raziskave, opravljene s strani tržne hiše Valicon, ki kaže, da več ljudi uporablja Facebook kot Instagram, je treba prvemu nameniti več finančnih sredstev v razmerju 60 : 40. Celotni znesek variabilnih stroškov na mesečni ravni tako znaša 1.240 EUR z vključenim DDV.

Tabela 4: Pregled variabilnih stroškov

<i>STROŠEK</i>	<i>ZNESEK (v EUR)</i>
<i>Material sadja</i>	110,00
<i>Živilski produkti</i>	100,00
<i>Potrošni material</i>	350,00
<i>Oglaševanje</i>	50,00

Vir: Lastno delo.

7.5 Analiza donosnosti

Analizo donosnosti ustanovitve nove slaščičarne omogoča izračun indeksa ROE in indeksa IRR. ROE je količnik med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom, ki je z vidika investorjev najpomembnejši, saj prikazuje donosnost glede na vložena sredstva. Preprosteje rečeno, je vrednost, ki nam prikaže, koliko EUR ustvari podjetje za vsak EUR lastniškega kapitala (Finančni slovar, brez datuma). Indeks ROE novega podjetja je prvi mesec negativen in znašal $-0,77$, v roku enega leta pa pozitivna vrednost znaša $2,38$. IRR pa je tisti kazalnik, kjer je neto sedanja vrednost enaka 0. Izračun tega kazalnika je ključen za podjetje, saj prikaže, ali je bila naložba, projekt ali odhodek vreden svojega denarja. Z njim si lastniki olajšajo merjenje donosnosti naložbe ali ga primerjajo z naložbami drugega projekta (Gallo, 2016). IRR v podjetju Ms. Sweet znaša $78,7\%$.

7.6 Ključni kazalniki

Med ključnimi kazalniki je na prvem mestu zagotovo kontinuirano spremljanje dobička. Gibanje neto cene vsake izdelane slaščice je predvideno od $0,80$ do $5,71$ EUR, odvisno od količine dodatkov. Stopnjo kritja je mogoče izračunati na podlagi že obstoječih receptov za pripravo slaščic, ki ponujajo informacije o količini porabljenih sestavin in potrošnega materiala. Na ta način je možno izračunati povprečni variabilni strošek na eno enoto slaščice ali napitka, ki sta mu prišteta še marža in DDV za prodajo hrane. Prvi mesec poslovanja se namerava v podjetju Ms. Sweet na podlagi projekcij ustvariti za 464 EUR izgube, vendar že v naslednjem mesecu preiti v pozitivno poslovanje in doseči dobiček v višini 1.629 EUR, ki bi se s časom še povečeval.

Med nefinančnimi kazalniki je smiselno izpostaviti predvsem analizo kazalnikov, povezanih s strankami in zaposlenimi. Analiza nefinančnih kazalnikov mora biti ciljno usmerjena na zadovoljstvo strank in ugotavljanje, v kolikšni meri ostanejo zveste podjetju, da so lahko označene za redne stranke. Uspešnost podjetja Ms. Sweet je izkazana skozi metrično izraženo produktivnost dela, vsaj kvalitativnim opisom podjetne kulture in kvantitativnim opisom varnosti pri delu, kot na primer število nesreč ali nezgod.

SKLEP

Namen strokovnega dela je bil preučiti razmere na področju slaščičarstva, ugotoviti, ali obstaja potencial za zagon podjetniške priložnosti in kolikšna investicija je potrebna za začetek poslovanja. Zagon lastnega podjetja je povezan s finančnim tveganjem, zahteva natančno analizo posameznih poslovnih korakov ter terja veliko časa za smotrno sprejemanje odločitev.

Raziskava je pokazala, da je trg dovolj velik za ustanovitev nove slaščičarne in da so kupci pripravljeni sprejeti nove ponudbe slaščic. Odgovori vprašalnika kažejo, da je večina vprašanih, kljub zadovoljstvu s trenutno ponudbo slaščic, pripravljenih poizkusiti tudi nekaj novega, če so le-te izdelane iz kakovostnih sestavin. Ob tem mora podjetje zagotoviti tudi učinkovito in ciljno usmerjeno trženje svojih izdelkov, saj v nasprotnem primeru lahko pade v pozabo in s tem drastično zmanjša možnosti preživetja na trgu. Ravno tako je simulacija finančnega načrta pokazala zadovoljive rezultate, čeprav nekoliko odstopajo od pričakovanih, kar je verjetno posledica relevantnosti upoštevanih parametrov. Za začetek so potrebne investicije za nakup potrebne opreme in za poplačilo fiksnih stroškov, kar v začetnih fazah vodi v nekoliko manj uspešno poslovanje in celo izgube. Realizacija ideje v praksi bi najverjetneje terjala tudi druga finančna tveganja in obveznosti, ki jih finančne simulacije v okviru strokovne naloge niso upoštevale.

Če bi podjetje zaživel, bi lahko v naslednjih letih uvedla tudi potencialne izboljšave poslovne ideje, kot na primer ustanovitev poslovalnic na več lokacijah ali pa natančna opredelitev personalizirane ponudbe, namenjene določenemu segmentu kupcev. Menim, da je predstavljena poslovna ideja povsem izvedljiva in predstavlja poslovno priložnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Bizi.si (brez datuma). Pridobljeno dne 30. julija 2021 iz <https://www.bizi.si/>
2. Blank, S. G. (2006). *The Four Steps to the Epiphany. Successful Strategies for Products that Win*. (2.izd). Menlo Park, Kalifornija: K&S Ranch Publishing Inc.
3. Braunsberger, F., Hlavaty, M., Sclamberger, N. & Stevanovič, S. (2010). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Pridobljeno dne 20. julija 2021 iz <https://www.stat.si/doc/pub/skd.pdf>

4. Čadež, S. (2013). *Temelji finančnega in poslovnega računovodstva*. (učbenik). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Finančni slovar (brez datuma). *Donos na kapital – ROE*. Pridobljeno dne 3. avgusta iz <http://www.financnislovar.com/definicije/donos-na-kapital-ROE.html>
6. Flatirontruck (brez datuma). *Kaj je čaj iz metuljevega graha?* Pridobljeno dne 27. julij 2021 iz <https://sl.flatirontruck.com/what-is-butterfly-pea-flower-tea>
7. Gabrijelčič Blenkuš, M. & Robnik, M. (2016, julij). *Prekomerna prehranjenost in debelost pri otrocih in mladostnikih v Sloveniji II*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje. Pridobljeno dne 30. julija 2021 iz <https://www.nijz.si/sl/publikacije/prekomerna-prehranjenost-in-debelost-pri-otrocih-in-mladostnikih-v-sloveniji-ii>
8. Gallo, A. (2016, 17. marec). A refresher on Internal Rate of Return. ZDA: Harvard Business Review. Pridobljeno dne 9. avgusta 2021 iz <https://hbr.org/2016/03/a-refresher-on-internal-rate-of-return>
9. Geodetska uprava Republike Slovenije (2020, april). *Poročilo o najemnem trgu poslovnih nepremičnin za leto 2019*. Pridobljeno dne 5. avgusta 2021 iz https://www.mvn.e-prostor.gov.si/fileadmin/user_upload/MVN/Dokumenti/Porocila/Porocilo_najemni_trg_posl__2019.pdf
10. Harrison, O. (2017, 16. avgust). *Light bulb drinks that actually light up are the coolest drinks trend on Instagram*. Pridobljeno dne 27. julija 2021 iz <https://www.refinery29.com/en-us/2017/08/168199/glowing-light-bulb-drink-trend-asia>
11. Igljčar, A. (brez datuma). *Uvod v računovodstvo*. (prosojnice). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
12. Imperativ raziskave (2013, 27. avgust). *Komu in čemu služijo tržne raziskave?* Pridobljeno 3. avgust 2021 iz <http://www.imperativ.si/268lanki/komu-in-emu-sluijo-trne-raziskave>
13. Kanban zone (brez datuma). *Toyota Production System*. Pridobljeno dne 7. julija 2021 iz <https://kanbanzone.com/resources/lean/toyota-production-system/>
14. Konečnik Ruzzier, M., Kolar, T. & Pisnik Korda, A. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
15. Kovač, D. & Bertoneclj, A. (2008). *Pravni predpisi*. (elektronska knjiga). Ljubljana: Konzorcij višješolskih šol za izvedbo projekta Impletum. Pridobljene dne 7. julija 2021 iz http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Pravni_predpisi-Kovac_Bertoneclj-NU.pdf
16. Lavrič, M. & Naterer, A. (brez datuma). *Metode znanstveno raziskovalnega dela*. Maribor: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Pridobljeno 3. avgusta 2021 iz <https://www.um.si/studij/financiranje/inovativna-shema->

2010/Documents/doc.dr.Miran%20Lavri%C4%8D%20doc.dr.Andrej%20Naterer%20-%20Metode.pdf

17. Letonja in drugi (2019, december). *ABC podjetništvo: Izzivi podjetnic in podjetnikov ob ustanovitvi in zagonu poslovanja novih podjetij*. (priročnik za podjetnice in podjetnike začetnike ter bodoče podjetnice in podjetnike). Maribor: DOBA Fakulteta Pridobljeno dne 7. julija 2021 iz https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/spot/eprirocnik_abc_podjetnistva_2.pdf
18. Lolita (brez datuma). Pridobljeno dne 30. julija 2021 iz <https://lolita.kaval-group.si/>
19. Maurya, A. (2012). *Running Lean*. Združene države Amerike: O'Reilly Media, Inc.
20. Mencin, M. (2002, julij). *Povezovanje podjetij s primerom združitve dveh podjetij iz pekarske dejavnosti*. (Magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Pridobljeno dne 15. julija 2021 iz <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/mencin46.pdf>
21. Mills, M. (2018, 31. julij). *This is why rolled ice cream is the cool new dessert trend*. Pridobljeno dne 27. julij 2021 iz <https://www.oregister.com/2018/07/31/this-is-why-rolled-ice-cream-is-the-cool-new-dessert-trend/>
22. Nama (2021, 17. marec). *Sladoledni bar Grefino z edinstvenim konceptom »naredi si sam«*. Pridobljeno dne 30. julija 2021 iz <https://www.nama.si/sladoledni-bar-grefino-z-edinstvenim-konceptom-naredi-si-sam/>
23. Nepremičnine.net (brez datuma). Pridobljeno dne 26. julij iz https://www.nepremicnine.net/oglas-prodaja/crnuce-pot-v-smrecje-3-poslovni-prostor_6408716/
24. Nova Ljubljanska banka (brez datuma). Izračun študentskega kredita. Pridobljeno dne 5. avgusta 2021 iz <https://www.nlb.si/studentski-kredit>
25. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
26. Puffy Lil' Pancakes (brez datuma). Pridobljeno dne 30. julija 2021 iz <https://puffylilpancakes.com/>
27. Proevent (brez datuma). Računovodske storitve. Pridobljeno dne 5. avgusta 2021 iz https://racunovodski-servis.si/racunovodske-storitve/?gclid=CjwKCAjwxo6IBhBKEiwAXSYBs7ipQ8OrwV73ZYg64r2gdAPUTE-LuNr3tayffoEvL4YyqDodyTBe3BoCn-IQAvD_BwE
28. Razdevšek, M. (2008, julij). *Primerjava oglaševanja na prostem v Sloveniji in ZDA s poudarkom na velikih panojih*. Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta v Ljubljani. Pridobljeno dne 31. julija 2021 iz http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/razdevsek3402.pdf

29. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Združene države Amerike: Crown Business.
30. Sarić, M. (2020, 11. junij). *Pandemija ohromila gostinstvo*. Pridobljeno 21. julija 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/8891>
31. Sephra (brez datuma). *How to Make Zen Waffles*. Pridobljeno dne 27. julij 2021 iz <https://www.sephrausa.com/blog/how-to-make-zen-waffles-on-a-stick/>
32. SPOT - Slovenska poslovna točka (brez datuma). *Ustanovitev d. o. o.* Pridobljeno dne 3. avgusta 2021 iz <https://spot.gov.si/sl/teme/ustanovitev-d-o-o/>
33. SRC (brez datuma). Izračun plače za redno zaposlene. Pridobljeno dne 5. avgusta 2021 iz <https://www.src.si/opla/#izracun-place>
34. Statistični urad Republike Slovenije. Poslovanje podjetij po dejavnosti. Pridobljeno dne 19. julija 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1450403S.px>
35. Stritar, R., Zupan, B., Kotnik, P. & Slavec, A. (2015, marec). *Gradivo za predmet podjetništvo*. (prosojnice). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Šivic, A. (2021, 18. junij). *V 2019 nastalo za skoraj 2 % več novih podjetij kot v 2018*. Pridobljeno dne 21. julij 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9601>
37. Toroš, I. & Kline, M. (2010). *Cenovna strategija v odvisnosti od moči tržne znamke*. Akademija MM, letnik 10, številka 15, str. 85–97.
38. Valicon (2020, 9. januar). *Uporaba družbenih omrežij in storitev klepeta v Sloveniji 2018-2019*. Pridobljeno dne 31. julija 2021 iz <https://www.valicon.net/sl/2020/01/uporaba-druzbenih-omrezij-in-storitev-klepeta-v-sloveniji-2018-2019/>
39. Visit Ljubljana (brez datuma). *Kavarna Zvezda*. Pridobljeno dne 30. julija 2021 iz <https://www.visitljubljana.com/sl/poi/kavarna-zvezda/>
40. Vuković, K., Keramat, S. & Juršev, U. (2020, 15. januarja). *Investicije*. Pridobljeno dne 31. julija 2021 iz <https://www.samostojno-podjetnistvo.si/33/investicija-uniqueidmRRWSbk196EAafnF40AQgLGX4F61gYtFnmQJwAp6SFOUIH0ezlozZg/>
41. Zaplotnik, Š. (2008, avgust). *Pomen osebne prodaje v trgovini na debelo*. (Diplomsko delo). Kraj: Ekonomska fakulteta v Ljubljani. Pridobljeno dne 31. julija 2021 iz http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zaplotnik3422.pdf

PRILOGE

PRILOGA 1: Vitki okvir

PROBLEM Naj trije problemi 1	REŠITEV Naj tri lastnosti 4	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST Eno, jasno in prepričljivo sporočilo o tem, zakaj si drugačen in zakaj je tvoj produkt vreden nakupa 3	NEULOVLJIVA PREDNOST Ni možno zlahka kopirati ali kupiti 9	SEGMENTI KUPCEV Ciljni kupci 2
	KLJUČNI KAZALNIKI Ključne merljive dejavnosti 8		KANALI Pot do kupcev 5	
STRUKTURA STROŠKOV Stroški za pridobivanje kupcev Distribucijski stroški Gostovanje Zaposleni itd. 7			TOKI PRIHODKOV Model prihodkov Celotna vrednost Prihodek Bruto marža 6	

Vir: prilagojeno po Maurya (2019).

PRILOGA 2: Logotip podjetja



Vir: Lastno delo.

PRILOGA 3: Anketa o raznolikosti slaščic v Sloveniji

1. Ali so vam všeč slaščice oz. ste ljubitelj le-teh?

- Da
- Ne
- Občasno
- Drugo

2. Katere slaščice najraje jeste?

- Torte
- Piškote
- Vafle
- Sladoled
- Drugo:

3. Kako pogosto jeste slaščice tako doma kot tudi zunaj (domače ali kupljene)?

- Vsak dan
- 1x na teden
- 2–4x na teden
- 5x na teden ali več
- 1x na mesec
- Drugo:

4. Kdaj najpogosteje jeste slaščice?

- Dopoldne
- Po kosilu
- Pozno popoldne
- Zvečer
- Drugo:

5. Kje radi jeste slaščice?

- Doma
- V lokalu, slaščičarni
- Na poti (na sprehodu ...)
- Drugo:

6. Kakšna je po vašem mnenju trenutno ponudba slaščic v Sloveniji?

- Monotona
- Raznolika
- Drugo:

7. Kakšna pa se vam zdi raznolikost ponudb, ki jo slaščičarne ponujajo?

- Odlična, ne bi nič spremenil.
- V redu, mogoče bi poskusil kaj novega.

- Slaba, ponudba med gostinci je zelo podobna.
- Drugo:

8. Ste v kakšni drugi državi jedli slaščice, ki jih pri nas ne ponujajo?

*Če da, kje in katero?

9. Imate na kateremkoli družbenem omrežju ustvarjen vsaj en račun/profil?

- Da
- Ne

*Če da, na katerem?

10. Ste na Facebooku, Instagramu ali kakšnem drugem družabnem omrežju opazili/videli/hrepeneli po slaščici, ki je slovenske slaščičarne ne ponujajo?

*Če da, katero/-e?

11. Od 1 do 5 ocenite, kako pomembne so vam naslednje lastnosti slaščic?

Cena
Kakovost
Svežina
Novost
Izgled
Okus
Sestavine
Lokacija slaščičarne

12. Kaj vas najbolj prepriča k nakupu slaščic pri določenem ponudniku?

- Cena slaščice
- Videz slaščice
- Okus in kakovost slaščice
- Priporočilo
- Drugo:

13. Kaj vam je pomembnejše med podanimi lastnostmi?

- I. Oddaljena lokacija izven mesta ali središče mesta
- II. Razmerje med ceno in kakovostjo ali razmerje med splošno izkušnjo obiska (osebje, čistoča prostora, vzdušje itd.) in kakovostjo ponujenega

14. Kaj najbolj pogrešate pri trenutnih ponudnikih slaščic?

- Dober okus
- Videz
- Primerno ceno
- Več novosti in novih slaščic

- Drugo:

15. Osebni podatki:

Spol

- Moški
- Ženska

V katero starostno skupino spadate?

- Do 20 let
- Od 21 do 30
- Od 31 do 50
- Od 51 let in več

Kakšen je vaš trenutni status?

- Dijak
- Študent
- Zaposlen
- Brezposeln
- Upokojenec
- Drugo:

PRILOGA 4: Anketa o prototipiranju slaščic

1. Katero sliko slaščico bi raje kupili in poskusili?

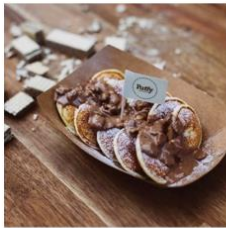


Vir: [Fishkid](#) (2021).



Vir: [Nicole O.](#) (2019).

2. Katero slaščico bi raje kupili in poskusili?



Vir: [Puff](#); [Lil' Pancakes](#) (2020) Vir: [Dolce Cravings](#) (2021).

3. Katero slaščico bi raje kupili in poskusili?



Vir: [Royo](#) (brez datuma)



Vir: [Lee](#) (2021)

4. Katero slaščico bi raje kupili in poskusili?



Vir: [Kravitz](#) (2017)



Vir: [Egbert](#) (2018)

PRILOGA 5: Izdelki



Vir: Dolce Cravings (2021).



Vir: Lee (2021).



Vir: Lee (2021).



Vir: Sweet rolled tacos (2021).



Vir: Sweet rolled tacos (2021).



Vir: RecreoViral (2018).



Vir: Gourmet coffee, teas and accessories (brez datuma).



Vir: Getty images (2017).

PRILOGA 6: Simulacija finančnega načrta

PROJEKCIJE 2016	OBDOBJE: -1	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
		+ -																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
BILANCE	Izpis bilanc	Priprava za tisk																	
BILANCA STANJA																			
SREDSTVA	7500	12041	14244	17773	20492	22752	25222	26169	26976	27960	29408	31064	33356	33356	50167	74783	103140	138343	
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	8066	6587	6475	6362	6099	5967	5774	5661	5548	5436	5323	5310	5310	3958	2605	1509	421	
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	6140	6027	5915	5802	5689	5577	5464	5351	5238	5126	5013	4900	4900	3548	2195	1099	11	
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	1366	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKE	0	560	560	560	560	410	390	310	310	310	310	310	410	410	410	410	410	410	
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DENAR	7500	3975	7657	11298	14130	16653	19255	20395	21315	22412	23972	25741	28046	28046	46209	72178	101631	137922	
OBVEZNOSTI DO VIROV	7500	12041	14244	17773	20492	22752	25222	26169	26976	27960	29408	31064	33356	33356	50167	74783	103140	138343	
SREDSTEV	7500	12041	14244	17773	20492	22752	25222	26169	26976	27960	29408	31064	33356	33356	50167	74783	103140	138343	
KAPITAL	7500	7036	8665	11502	13885	15921	18061	19089	19892	20823	21971	23397	25316	25316	45716	72792	102149	136627	
OSNOVNI KAPITAL	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	
ZADRŽNI DOBIČEK	0	-464	1165	4002	6385	8421	10561	11589	12392	13323	14471	15897	17816	17816	38216	65292	94549	129127	
DOLG	0	5005	5579	6271	6807	7169	7080	7084	7137	7436	7667	8041	8041	8041	4451	1991	991	1716	
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	5005	4855	4705	4555	4405	4255	4105	3955	3805	3655	3505	3505	3505	3505	3505	0	0	
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	724	1566	2052	2426	2905	2975	3129	3332	3631	4012	4536	4536	946	1991	991	1716	
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																			
PRIHODKI POSLOVANJA		4577	8177	10206	9598	8624	8525	6786	6472	6367	6757	7339	8228	91654	96636	107404	111299	118704	
PROIZVAJALNI STROŠKI		4783	5867	6412	6364	5855	5630	5258	5221	4958	5083	5285	5567	66283	67953	70366	71899	73031	
AMORTIZACIJA		113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	1353	1353	1353	1096	1088	
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		-318	2197	3681	3122	2656	2782	1415	1139	1296	1561	1942	2548	24016	27331	35685	38264	44585	
STROŠKI PRODAJE		50	90	90	90	50	50	50	50	50	50	50	50	800	950	1150	1000	1000	
STROŠKI UPRAVE		85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1020	1020	1020	1020	1020	
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-453	2022	3506	2947	2521	2647	1280	1004	1161	1426	1767	2373	22198	25361	33515	36244	42565	
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ODHODKI FINANCIRANJA		10	21	20	19	19	18	17	17	16	16	16	15	204	175	88	0	0	
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		-464	2001	3486	2927	2502	2629	1262	987	1144	1411	1751	2358	21995	25185	33427	36244	42565	
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		-464	2001	3486	2927	2502	2629	1262	987	1144	1411	1751	2358	21995	25185	33427	36244	42565	
DAVEK OD DOHODKA		0	372	649	545	466	489	235	184	213	262	326	439	4179	4785	6351	6886	8087	
ČISTI DOBIČEK		-464	1629	2837	2383	2037	2140	1027	803	931	1148	1425	1919	17816	20400	27076	29357	34477	
IZKAZ DENARNIH TOKOV																			
DENAR KONEC OBDOBJA	7500	3975	7657	11298	14130	16653	19255	20395	21315	22412	23972	25741	28046	28046	46209	72178	101631	137922	
ČISTI DOBIČEK		-464	1629	2837	2383	2037	2140	1027	803	931	1148	1425	1919	17816	20400	27076	29357	34477	
AMORTIZACIJA		113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	1353	1353	1353	1096	1088	
POVEČANJE DOLGA		5005	574	691	337	223	330	-80	4	53	300	231	373	8041	-3589	-2460	-1000	725	
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		8179	-1366	0	0	-150	-20	-80	0	0	0	0	100	6663	0	0	0	0	
DENARNI TOK		-3525	3682	3641	2832	2522	2603	1140	920	1097	1560	1769	2306	20546	18163	25969	29453	36290	
PODATKI																			
Izpis podatkov													IME PODJETJA: Ms. Sweet slašcarnica, d.o.o.					DRUGI PODATKI	
													SKUPINA: S.00.00 - vnesi šifro skupine						
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																			
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBL																			
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																			
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA		1801	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA		435	777	970	912	819	810	645	615	605	642	697	782	782	765	860	881	940	
SALDO IZ NASLOVA DDV		1366	-352	-545	-487	-394	-385	-220	-190	-180	-217	-272	-357	-357	-340	-425	-456	-510	
NEOPREDMETENA SREDSTVA																			
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	0	
NEOPREDMETENO SREDSTVO																			
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	0	
POPRAVEK VREDNOSTI	0	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	0	
NEPREMČNINE																			
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	

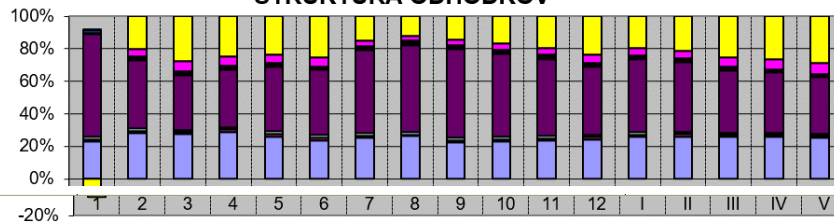
OBDOBJE

PROIZVOD
PROIZVOD
PROIZVOD
PROIZVOD

STRUKTURA ODHODKOV (v %)

SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	27,6	28,3	27,6	28,7	26,1	23,9	25,1	26,3	22,6	23,1	23,6	24,1	25,7	26,1	25,7	26,1	25,4
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	1,3	1,1	1,3	1,6	1,7	1,6	1,4	0,9	0,9	0,9	1,2	1,5	1,3	1,2	1,2	1,2	1,1
SKUPAJ STROŠKI DELA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA	2,5	1,4	1,1	1,2	1,3	1,3	1,7	1,7	1,8	1,7	1,5	1,4	1,5	1,4	1,3	1,0	0,9
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	75,6	42,3	33,9	36,1	40,1	40,6	51,0	53,5	54,4	51,2	47,2	42,1	45,3	43,0	38,7	37,3	35,0
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	1,1	1,1	0,9	0,9	0,6	0,6	0,7	0,8	0,8	0,7	1,2	1,1	0,9	1,0	1,1	0,9	0,8
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	1,9	1,0	0,8	0,9	1,0	1,0	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2	1,0	1,1	1,1	0,9	0,9	0,9
ODHODKI FINANCIRANJA	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0
ZREDNI ODHODKI	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
DAVEK NA DOBIČEK	0,0	4,6	6,4	5,7	5,4	5,7	3,5	2,8	3,3	3,9	4,4	5,3	4,6	5,0	5,9	6,2	6,8
ČISTI DOBIČEK	-10,1	19,9	27,8	24,8	23,6	25,1	15,1	12,4	14,6	17,0	19,4	23,3	19,4	21,1	25,2	26,4	29,0

STRUKTURA ODHODKOV



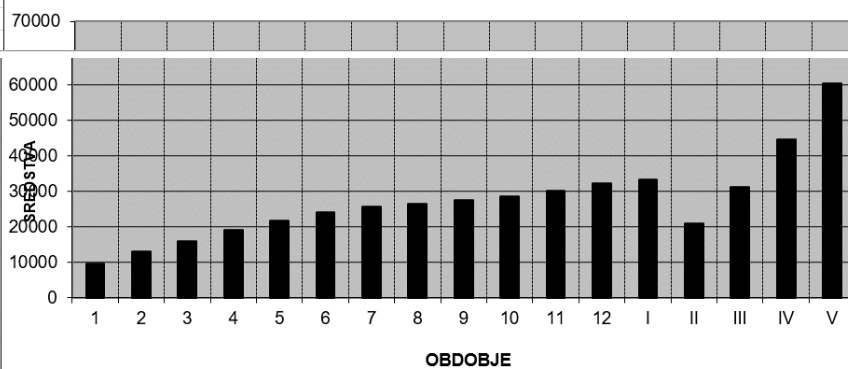
OBDOBJE

■ SKUPAJ STROŠKI MATERIALA
 ■ SKUPAJ STROŠKI STORITEV
 ■ SKUPAJ STROŠKI DELA
 ■ AMORTIZACIJA
 ■ SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI
 ■ SKUPAJ STROŠKI PRODAJE
 ■ SKUPAJ STROŠKI UPRAVE
 ■ ODHODKI FINANCIRANJA
 ■ IZREDNI ODHODKI
 ■ DAVEK NA DOBIČEK
 ■ ČISTI DOBIČEK

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	9771	13143	16008	19132	21622	23987	25695	26572	27468	28684	30236	32210	33356	20881	31238	44481	60371
-----------------------------------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

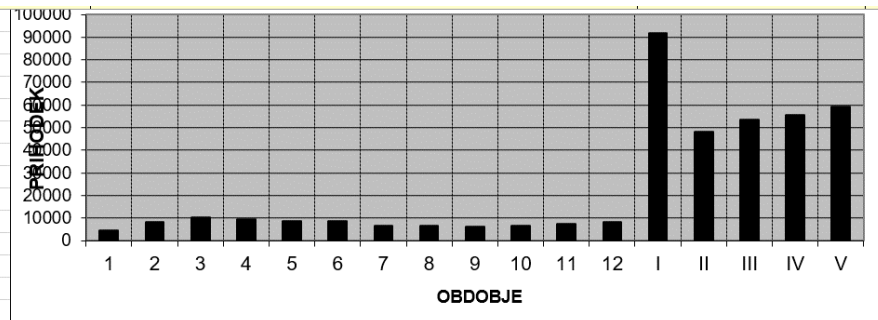
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA



PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	4577	8177	10205	9598	8624	8525	6786	6472	6367	6757	7339	8228	91654	48318	53702	55630	59352
-------------------------	------	------	-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------

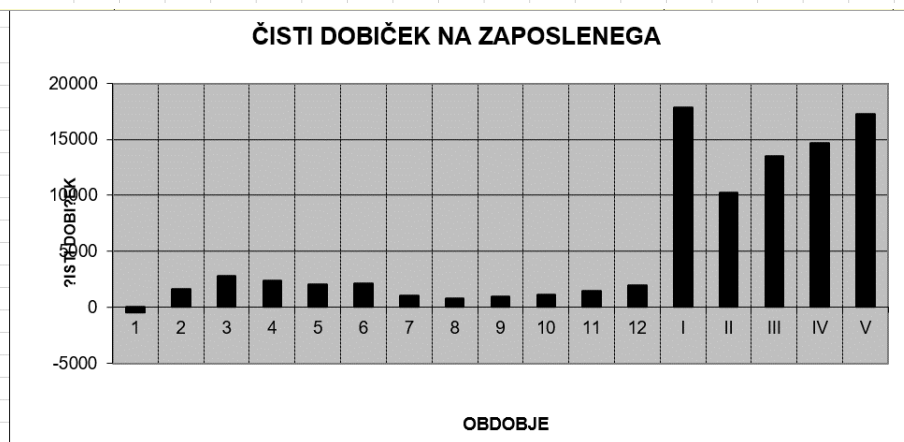
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA



ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA

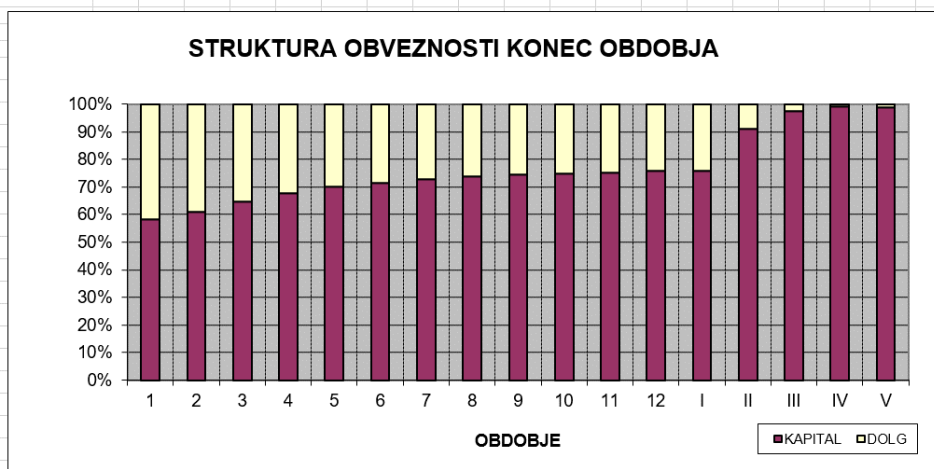
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA

-64	1629	2837	2383	2037	2140	1027	803	931	1148	1425	1919	17816	10200	13538	14679	17239
-----	------	------	------	------	------	------	-----	-----	------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------

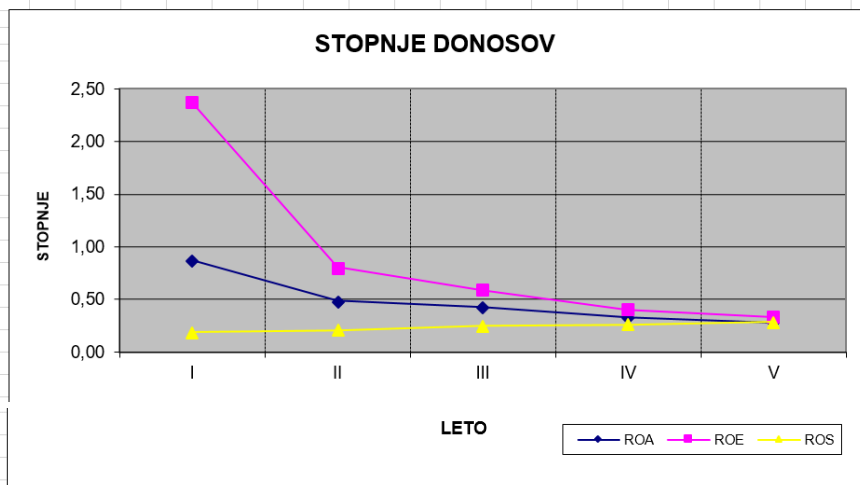


STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)

	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
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	58,4	60,8	64,7	67,8	70,0	71,6	72,9	73,7	74,5	74,7	75,3	75,9	75,9	91,1	97,3	99,0	98,8
DOLG	41,6	39,2	35,3	32,2	30,0	28,4	27,1	26,3	25,5	25,3	24,7	24,1	24,1	8,9	2,7	1,0	1,2



STOPNJE DONOSOV																		
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-0,57	1,49	2,13	1,49	1,13	1,07	0,48	0,36	0,41	0,48	0,57	0,71	0,87	0,49	0,43	0,33	0,29
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-0,77	2,49	3,38	2,25	1,64	1,51	0,66	0,49	0,55	0,64	0,75	0,95	2,38	0,81	0,59	0,40	0,34
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	-0,10	0,20	0,28	0,25	0,24	0,25	0,15	0,12	0,15	0,17	0,19	0,23	0,19	0,21	0,25	0,26	0,29



INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)	0	I	II	III	IV	V	
INTERNA STOPNJA DONOSA	78,7%	-7500	0	0	0	0	136627