



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

## **POSLOVNI NAČRT PODJETJA TORTICA, D. O. O.**

Mentorica: mag. Marina Trampuš  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Sanda Dulić

Kranj, junij 2008

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici gospe Marini Trampuš za strokovne napotke, pomoč in usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala gospe Barbari Galičič Drakslar iz podjetja Pošta Slovenije za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela .

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

## IZJAVA

»Študentka Sanda Dulić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Trampuš.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Namen diplomskega dela je izdelati poslovni načrt podjetja Tortica, d. o. o. Na podlagi pripravljenega poslovnega načrta bom raziskala delovanje podjetja v prvih dveh letih po ustanovitvi. Skušala bom ugotoviti prednosti in slabosti, s katerimi se podjetje srečuje pri poslovanju. Na podlagi finančnih izračunov in kazalcev bom prikazala in ocenila sedanje stanje poslovanja in primerjala ustvarjene rezultate podjetja v prvih dveh letih.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Podjetje
- Poslovni načrt
- Finančni izračuni

## **SUMMARY**

The purpose of this diploma is to make a business plan of the company Tortica d.o.o. . On the basis of this business plan I am going to explore the management of the company in the first two years. I will try to find advantages and disadvantages of the company business. On the basis of financial calculation and indexes I am going to show and estimate the current status of the company and the status in the following two years.

## **KEYWORDS**

- company
- business plan
- financial calculations

## KAZALO

1	UVOD	1
2	NAMEN, CILJI IN METODE RAZISKOVANJA	2
2.1	<i>Namen naloge</i>	2
2.2	<i>Metode raziskovanja</i>	2
2.3	<i>Cilji</i>	2
3	ORGANIZACIJA, PODJETJE IN USTANOVITEV PODJETJA	3
3.1	<i>Organizacija</i>	3
3.2	<i>Podjetje</i>	4
3.3	<i>Podjetnik</i>	5
3.4	<i>Ustanovitev podjetja</i>	5
3.5	<i>Ime podjetja</i>	6
3.6	<i>Sedež podjetja</i>	7
3.7	<i>Poslovni prostor</i>	7
3.8	<i>Standardna klasifikacija dejavnosti</i>	7
4	POSLANSTVO, VIZIJA, CILJI IN STRATEGIJA PODJETJA TORTICA, D. O. O.	9
4.1	<i>Poslanstvo podjetja</i>	9
4.2	<i>Vizija podjetja</i>	9
4.3	<i>Cilji podjetja</i>	10
4.4	<i>Strategija</i>	10
5	OPIS PODJETJA TORTICA, D. O. O.	11
5.1	<i>Poslovni proces</i>	13
5.2	<i>Finančni izkazi</i>	15
5.3	<i>Otvoritvena bilanca</i>	15
5.4	<i>Izkaz poslovnega izida</i>	17
5.5	<i>Dobiček in izguba</i>	17
5.6	<i>Bilanca stanja</i>	18
5.7	<i>Prag dobička</i>	20
5.8	<i>Likvidnost</i>	21
5.9	<i>Rentabilnost ali donosnost</i>	21
6	TRŽNE RAZISKAVE	22
6.1	<i>Kupci</i>	22
6.2	<i>Obseg trga</i>	22
6.3	<i>Analiza ankete</i>	22
7	MARKETING – TRŽENJE ( 4 P )	24
7.1	<i>Izdelek</i>	24
7.2	<i>Cena</i>	26
7.3	<i>Distribucija</i>	28
7.4	<i>Komuniciranje</i>	28
8	ANALIZA SWOT O PODJETJU TORTICA, d. o. o.	29
8.1	<i>Prednosti</i>	30
8.2	<i>Slabosti</i>	30
8.3	<i>Priložnosti</i>	31
8.4	<i>Nevarnosti</i>	32
9	VODSTVENI TIM	34
9.1	<i>Pomen dela</i>	34
9.2	<i>Direktor</i>	35
9.3	<i>Delavci</i>	35
10	ZAKLJUČEK	36

**KAZALO SLIK**

<b>Slika 1: Podjetje</b> _____	<b>4</b>
<b>Slika 2: Kje smo, Zemljevid Ribnega</b> _____	<b>11</b>
<b>Slika 3: Logotip podjetja Tortica, d. o. o.</b> _____	<b>12</b>
<b>Slika 4: Notranja ureditev prostorov 1</b> _____	<b>12</b>
<b>Slika 5: Notranja ureditev prostorov 2</b> _____	<b>13</b>
<b>Slika 6: Delitev naravnih vrst stroškov</b> _____	<b>16</b>
<b>Slika 7: Poročne torte</b> _____	<b>24</b>
<b>Slika 8: Torte ob svetih zakramentih</b> _____	<b>25</b>
<b>Slika 9: Otroške torte</b> _____	<b>25</b>
<b>Slika 10: Torte za vsako priložnost</b> _____	<b>26</b>
<b>Slika 11: Priložnosti</b> _____	<b>31</b>
<b>Slika 12: Nevarnosti</b> _____	<b>32</b>
<b>Slika 13: Diagram organizacijske strukture</b> _____	<b>36</b>

**KAZALO TABEL**

<b>Tabela 1: Pravne oblike podjetij</b> _____	<b>5</b>
<b>Tabela 2: Proizvodno-poslovni proces</b> _____	<b>14</b>
<b>Tabela 3: Otvoritvena bilanca na dan 1. 1. 2008</b> _____	<b>16</b>
<b>Tabela 4: Izkaz uspeha od 1. 1. do 31. 12. 2008</b> _____	<b>17</b>
<b>Tabela 5: Bilanca stanja na dan 31. 12. 2008</b> _____	<b>18</b>
<b>Tabela 6: Izkaz uspeha od 1. 1. do 31. 12. 2009</b> _____	<b>18</b>
<b>Tabela 7: Bilanca stanja na dan 31. 12. 2009</b> _____	<b>19</b>
<b>Tabela 8: Primerjava uspeha poslovanja 08–09</b> _____	<b>19</b>

# 1 UVOD

V svoji diplomski nalogi bom izdelala poslovni načrt za podjetje Tortica, d. o. o. Podjetje se bo ukvarjalo z izdelovanjem in peko tort, s poudarkom na čim hitrejši izdelavi tort brez konzervansov za vsak okus.

Cilj mojega diplomskega dela je prikazati, kako nam poslovni načrt služi za oceno naših zamisli, prednosti in slabosti.

Predstavila sem podjetje, opisala dejavnost, njegovo poslanstvo, vizijo, cilje in poslovno strategijo podjetja.

V šestem poglavju sem predstavila tržne raziskave in se osredotočila na izdelek podjetja Tortica, d. o. o., raziskala, zakaj je pomembna prodajna cena in kako je sestavljena, opisala distribucijske poti in ugotovila pomen komuniciranja.

Nekaj besed sem namenila analizi SWOT, ugotavljala prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so pomembne za naše podjetje. Prikazala in ocenila bom sedanje stanje poslovanja in s finančnimi kazalniki prikazala poslovanje podjetja v prvih dveh letih delovanja.

Z izdelavo poslovnega načrta, ki vsebuje celovito in podrobno obrazložitev poslovanja podjetja, podjetnik načrtuje poslovne aktivnosti od ideje do njene uresničitve in do končnega rezultata, ki je v večini primerov dobiček podjetja. Pri večini podjetnikov je temeljni razlog za izdelavo poslovnega načrta zagotavljanje kapitala, saj investitorji, tako banke kot skladi tveganega kapitala, zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Po drugi strani pa poslovni načrt podjetniku služi za natančno oceno poslovne zamisli, njenih prednosti in slabost. Na ta način se izogne dragim napakam (Vahčič, 1998, str. 3).

Dobro pripravljen poslovni načrt zmanjšuje poslovna tveganja in povečuje izkoriščanje poslovnih priložnosti.

Dober poslovni načrt nam lahko pomaga razrešiti vrsto tipičnih napak (Glas, 1997, str. 27). Te so:

- pomanjkljiva strokovna znanja podjetnika o določenem poslu,
- pomanjkljiva tržna znanja s področja prodaje,
- prepogosto menjavanje osebja zaradi nestvarnih zahtev,
- neprimerna struktura finančnih firov in neugodni pogoji financiranja,
- precenjen trg,
- napačno izbrana lokacija obrata,
- pomanjkljivo načrtovanje finančnih tokov,
- pomanjkljivosti in napake pri vodenju računovodstva, nestvarne ocene stroškov,
- pomanjkljive kalkulacije,
- neprimerna statusna oblika podjetja ipd.

## **2 NAMEN, CILJI IN METODE RAZISKOVANJA**

### **2.1 NAMEN NALOGE**

V diplomskem delu želim na podlagi pripravljenega poslovnega načrta raziskati delovanje podjetja Tortica, d. o. o. v prvih dveh letih po ustanovitvi. Na podlagi izdelanega poslovnega načrta bom skušala ugotoviti prednosti in slabosti, s katerimi se podjetje srečuje pri delovanju, ter ugotoviti uspešnost z izdelavo bilanc stanja, uspeha in izračunom kazalnikov.

### **2.2 METODE RAZISKOVANJA**

V nalogi bom predstavila izdelavo poslovnega načrta za slašičarsko podjetje Tortica, d. o. o., skušala ugotoviti zunanje in notranje dejavnike – elemente, ki vplivajo na poslovanje podjetja (delovna produktivnost, velikost ponudbe na določenem območju, kvaliteto izdelkov in zadovoljstvo strank, konkurenco, okuse potrošnikov ipd.).

S prikazom stroškov, oblikovanjem kalkulacije cen, ugotavljanjem prihodkov, odhodkov ter izdelavo bilance stanja bomo skušali ugotoviti uspešnost poslovanja v prvem letu delovanja podjetja in ga primerjali z drugim letom delovanja. Na podlagi finančnih izračunov in kazalcev bomo ugotavljali, kako izkoristiti ugotovljene prednosti in kako minimizirati ali odpraviti slabosti v poslovanju podjetja.

V nalogi sem uporabila več metod raziskovanja:

- raziskava trga s pomočjo ankete »Kaj menite o tortah?«
- izdelavo analize SWOT, izračun cen s pomočjo kalkulacije, stroškov dela, amortizacije,
- Izdelavo bilance stanja in uspeha.

### **2.3 CILJI**

Cilji naloge so naslednji:

- prikazati in oceniti sedanje stanje poslovanja podjetja;
- s pomočjo analize poslovanja ugotoviti prednosti in slabosti v delovanju ter
- primerjati ustvarjene rezultate s poslovnim načrtom v prvih dveh letih delovanja podjetja.

## **3 ORGANIZACIJA, PODJETJE IN USTANOVITEV PODJETJA**

### **3.1 ORGANIZACIJA**

Tudi mnogo tistih, ki se aktivno in profesionalno ukvarjajo s problemi organizacije, ni še nikoli pomislilo, da obstaja organizacija že od nekdaj. Takoj ko se je dvoje ali troje najprimitivnejših ljudi sporazumelo, da naredijo nekaj skupnega, ne glede na to, kako primitivna je bila naloga, so se morali dogovoriti, kako bodo to naredili. Čeprav so morali premakniti le velik kamen, so se morali dogovoriti, kako bodo to naredili, morali so združiti svoje moči in ga sočasno potisniti. Kakor pravi avtor, je bila takrat rojena organizacija.

Prav tako vemo, da so imela stara ljudstva (Egipčani, stari Grki, Rimljani) zelo dobro razvite države. Čeprav še niso govorili o organizaciji, je bila le-ta zelo razvita in še danes se lahko od njih marsikaj naučimo.

Sama beseda organizacija prihaja iz grške besede »organon«, katere prvotni pomen je orodje, kasneje telesni organ in še nekateri drugi pomeni. Beseda se kasneje pojavi v starem Rimu, kjer se preobrazi v »organizare« s pomenom oblikovati nekaj v celoti, da bi delovalo tako, kot funkcionira človeški organizem (Ovsenik, 1986).

Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi pripomočki (materialom, delovnimi sredstvi, financami, informacijami), da bi izpolnili namen, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema. Organizacija je nekaj, kar najdemo v vsakem podjetju, vendar še ni celota podjetja. Ko govorimo o organizaciji, mislimo neko urejenost, ki omogoča smotrno delo, pa tudi nek način odločanja v podjetju o tekočih o razvojnih vprašanjih (Vila, 1994).

Organizacija podjetja je postala pomemben element ekonomike podjetij, saj učinkovita organizacija in uporaba ustreznih struktur vpliva na zniževanje stroškov in večanje učinkovitosti poslovanja.

Organizacija podjetja omogoča povezovanje posameznih delov oziroma funkcij v sistem optimalnega poslovanja. Povečano učinkovitost podjetja je možno doseči s prilagajanjem organizacijske strukture glede na velikost, funkcije, ki jih podjetje opravlja, okolje, v katerem posluje, in s povezovanjem posameznikov med seboj in njihovim vključevanjem v celoto.

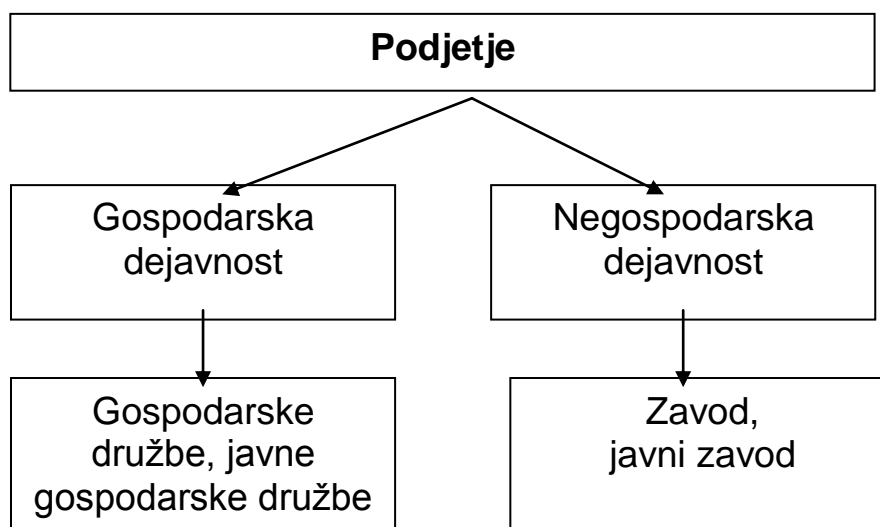
Cilji organizacije v okviru podjetja so z danimi sredstvi doseči kar najugodnejše rezultate. Prvi korak pri snovanju organizacije je opredelitev skupne naloge podjetja v skladu z njegovim poslanstvom, nadalje skupno nalogo razčleniti na posamezne (poslovne) funkcije, ki so skupek istorodnih opravil v okviru nekega poslovnega procesa. Funkcija predstavlja sintezo medsebojno odvisnih nalog, ki jih opravljajo nosilci nalog v zaokroženem poslovnem procesu. Pri opredelitvi temeljnih funkcij v

podjetju izhajamo iz faz družbene reprodukcije, pri katerih gre za spreminjanje denarja v blago, nato v proizvod in ponovno v denar.

### 3.2 PODJETJE

Podjetje je v svoji osnovi gospodarska tvorba, zato se mora predvsem in pretežno ravnati po ekonomskih motivih. Jasno je, da motivacija podjetja ni zgolj ekonomska, čeprav vemo, da je določen razlog, da podjetje obstaja, ekonomski in ne kakšen drug. (Pučko, 1991)

**Slika 1: Podjetje**



Vir: Galičič, 2005

Delovanje podjetja je odvisno tudi od zunanjih faktorjev, ki vplivajo na delovanje podjetja. Ti pa so:

Ekonomsko poslovno okolje, v katerem delujejo subjekti, definirajo gospodarski, tehnološki, pravno-politični, naravni in kulturni faktorji.

Gospodarski faktorji so gospodarska infrastruktura, razvitost gospodarstva, gospodarska politika, rast bruto domačega proizvoda (BDP), dinamika osebne porabe, rast trgov, rast kritičnih panog, globalizacija.

Tehnološki faktorji so pričakovane novosti, potrebe družbe, znanje in razumevanje tehnično-tehnoloških pojavov, izkušnje in tehnika, domišljija in spretnosti, tehnološki prodori, časovni mejniki.

Pravno-politični faktorji so mednarodni politični položaj, pravni sistem, delovanje sodstva in uprave, porazdelitev moči, politične organizacije in njihovi cilji, nove zakonske rešitve.

Naravni faktorji so energetska oskrba, ekološke omejitve, lokacijske možnosti, prebivalstvo, klima, topografske značilnosti, naravna bogastva, geografske danosti.

Kulturni faktorji so vrednote, spremembe v navadah, prevladujoča ideologija, socialno varstvo, tradicija, izobrazba, delovne navade in potrebe ljudi.

### 3.3 PODJETNIK

Je nosilec vseh dejavnosti kot posameznik ali skupina ljudi. Njegova družbena vloga je iskati in vrednotiti tržne priložnosti, odpravljati pomanjkljivosti na trgu, kombinirati proizvodne dejavnike, zalagati in razporejati kapital v različne zaposlitve, oblikovati temeljne motivacijske in informacijske sisteme v podjetju in prevzemati nase poslovno tveganje. Svoje naloge opravlja z ustanavljanjem, osnovnim uravnavanjem delovanja in ukinjanjem podjetja kot združbe, kar pomeni večplastno enotnost. Cilj tega delovanja je dobiček (Pučko, 1991).

### 3.4 USTANOVITEV PODJETJA

Ko smo ustanavljali podjetje, smo se znašli tudi pred pomembnim vprašanjem: ali ustanoviti družbo (d. o. o., d. n. o., k. d., d. d.) ali s. p. (samostojni podjetnik).

Odločitveni razlogi so lahko številni in zelo različni, vendar spodaj navajamo nekaj osnovnih razlik med enoosebno d. o. o. in s. p., ki so tudi podlaga za pravilno odločitev.

**Tabela 1: Pravne oblike podjetij**

	<b>S. P.</b>	<b>D. O. O.</b>
Osebna odgovornost	DA (odgovarjate z vsem svojim premoženjem)	NE (odgovarjate le z vloženim kapitalom)
Osnovni kapital	Ni potreben	7.500 EUR (lahko v denarju ali v sredstvih)
Ustanovitveni stroški	Brezplačno	Enostavni postopek: brezplačno Zahtevni postopek: pri notarju po notarski tarifi
Obdavčitev dobička	16 %, 27 %, 41 % (dohodninska lestvica)	22 % (davek od dohodkov pravnih oseb – vedno enaka stopnja) – (2009 – 21 %, 2010 – 20 %).
Vodenje poslovnih knjig	- normirani odhodki (25 %)* ali - enostavno knjigovodstvo** ali - dvostavno knjigovodstvo	- dvostavno knjigovodstvo

Vir: <http://www.ustanovitev-podjetja.com/>

Pomemben dejavnik odločitve je višina dobička, ki ga pričakujemo, saj je iz razpredelnice razvidno, da so stopnje obdavčitve dobička med s. p. in gospodarsko družbo zelo različne. V primeru, da pričakujemo dobiček, preračunajmo: koliko davka bomo plačali, če smo s. p. in obdavčeni po dohodninski lestvici in koliko kot d. o. o., katerega dobiček je vedno obdavčen po isti stopnji, to je 22 %. Razmislili smo tudi o tem, koliko odgovornosti smo pripravljeni nositi, saj smo kot s. p. absolutno odgovorni in odgovarjamo z vsem svojim premoženjem, medtem koodgovarjamo v gospodarski družbi le z vloženim kapitalom. Je pa zanimivo tudi to, da lahko kot s. p. razpolagamo s prisluženim denarjem povsem prosto, nasprotno pa je v gospodarski družbi, kjer se prisluženi denar ne smatra kot 'naš', ampak kot denar podjetja. Zato je, v kolikor si ga izplačamo v žep, dvakrat obdavčen. Prvič kot dobiček (22 %), nato pa še kot dobiček, ki je izplačan lastniku v žep (20 %). Dobitek samostojnega podjetnika je hkrati tudi plača, kar pomeni, da svoje plače ne moremo uveljavljati kot strošek. Na drugi strani d. o. o. svojo plačo izplačuje samemu sebi, zato mu le-ta predstavlja strošek.

Da bi ustanovili podjetje Tortica, d. o. o., smo raziskali, katere bistvene sestavine moramo upoštevati ob registraciji. Najbolj pomembne ugotovitve so naslednje:

Ime podjetja, ki je lahko:

- v slovenskem jeziku  
v enem izmed mrtvih jezikov (latinščini, esperantu, stari grščini);
- kratica ali izmišljena beseda, ki v nobenem jeziku ne pomeni ničesar, sestavljena le iz besed, ki vsebujejo črke slovenske abecede;
- v tujem jeziku le, če ga ustanavlja podjetje s tujim imenom in uporabi to ime za novoustanovljeno podjetje, ali pa fizična oseba, ki uporabi kot ime podjetja svoj priimek ali ime, ki je tuje;
- tuje, če to ime ustreza registriranim (blagovnih in storitvenim) znamkam.

### 3.5 IME PODJETJA

Ime družbe naj se tudi jasno razlikuje od imen vseh drugih družb. Če ni tako, lahko registrski organ zavrne predlog za vpis firme v register. To omogoča vložitev tožbe, s katero se zahteva opustitev firme, njen izbris in odškodnino. Ime ne sme biti zavajajoče.

Ime je v vsakem pogledu pomembno. Ponavadi si koga, ki ga prvič srečamo, zapomnimo prav po imenu. Vtis, ki ga je to prvo srečanje naredilo na nas, povezujemo neposredno z imenom. Podobna zgodba se odvija tudi z imenom organizacijske znamke (podjetja). Ime je najvidnejši ter slišni dejavnik in se pojavlja pravzaprav povsod, kjer je kakršnakoli povezava s podjetjem. Dobro ime je portret tistega, ki ga nosi. Odraža njegovo osebnost, v množici ga naredi drugačnega od drugih in si ga je lahko zapomniti. Skratka, ime pomeni identiteto, individualnost, diferenciacijo in prepoznavnost.

### 3.6 SEDEŽ PODJETJA

Je samo kraj, v katerem se večinoma vodijo posli družbe oziroma kjer se nahaja poslovodstvo podjetja (direktor, uprava, nosilec s.p. ipd.).

Poleg sedeža je potrebno določiti tudi poslovni naslov (ulico in hišno številko) v kraju, kjer ima podjetje sedež.

Poslovni naslov je lahko:

- na naslovu našega stalnega prebivališča,
- na naslovu našega začasnega prebivališča,
- na naslovu staršev ali prijateljev,
- na naslovu nekega drugega podjetja ipd.

### 3.7 POSLOVNI PROSTOR

Imeti poslovni prostor ni obvezno. Postane pa obvezno takrat, ko pričnemo v nekem prostoru sprejemati stranke ali opravljati hrupno dejavnost.

Ni nujno, da sta poslovni prostor in poslovni naslov na istem mestu, je pa priporočljivo.

Poslovni prostor lahko nekje najamemo. Če pa ga želimo imeti doma, moramo na upravni enoti pridobiti uporabno dovoljenje.

Družba mora ob registraciji določiti (ali kasneje dodati oz. odvzeti) podjetje za vse tiste posle, ki jih bo opravljala. Dejavnosti se registrira po Standardni klasifikaciji dejavnosti 2008 (SKD). Za izvajanje nekaterih dejavnosti so postavljeni določeni pogoji.

### 3.8 STANDARDNA KLASIFIKACIJA DEJAVNOSTI

Standardna klasifikacija dejavnosti je obvezni nacionalni standard za evidentiranje, zbiranje, obdelovanje, analiziranje, posredovanje in izkazovanje podatkov. Trenutno veljavna standardna klasifikacija dejavnosti je bila objavljena v Uradnem listu RS št. 2/02 in je prilagojena mednarodni klasifikaciji dejavnosti Združenih narodov ISIC Rev. 3 (International Standard Industrial Classification). Dejavnosti so klasificirane na gospodarske in negospodarske, oznake dejavnosti pa so črkovne in številčne.

Med gospodarske dejavnosti (A–K) spadajo kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo, rudarstvo, predelovalne dejavnosti, oskrba z električno energijo, plinom in vodo, gradbeništvo, trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe, gostinstvo, promet, skladiščenje in zveze, finančno posredništvo in poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve.

V okvir negospodarskih dejavnosti (L–Q) pa sodijo dejavnosti javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje, izobraževanje, zdravstvo in socialno

varstvo, druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti in zasebna gospodinjstva z zaposlenim osebjem.

Vir: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20022&stevilka=38>

Podjetje Tortica, d. o. o. bo imela po standardni klasifikaciji dejavnosti številko

15.810 Proizvodnja kruha, svežega peciva in slaščic
---

## **4 POSLANSTVO, VIZIJA, CILJI IN STRATEGIJA PODJETJA TORTICA, D. O. O.**

Preden smo se podali na pot, ki nas bo popeljala do zastavljenih ciljev, smo si morali ustvariti miselno podobo prihodnosti. Ta nas motivira in usmerja. Temeljni poslovni gradniki vsake organizacije so poslanstvo, vizija in vrednote. Na njihovi osnovi so potem opredeljeni glavni strateški cilji ter strategija za doseg le-teh.

Ugotovili smo, da če hočemo biti uspešni in dosegati zastavljene cilje, moramo poiskati način, kako obvladovati množico različnih interesov.

Naša želja in vodilo sta veselje do dela, srčnost in ljubezen do izdelka, kar se odraža tudi na naših izdelkih ter pri zadovoljstvu strank. Ker se zavedamo, da naše stranke želijo najboljše, smo jim vedno pripravljene prisluhniti in izpolniti njihove želje, tako da s pridobljenimi željami, ščepcem domišljije, umetniškimi čutom in našo strokovnostjo naredimo »male sladke čudeže«, ki vedno pričarajo nasmeh in zadovoljstvo naših kupcev.

Naš cilj ni serijska proizvodnja, klišejski izdelki ipd. Želimo pripravljati prvovrstne slaščice za ljudi, ki poleg odličnega okusa želijo tudi estetsko dovršenost. Če želite tisto »nekaj več«, potem ste našli pravo slaščičarsko delavnico.

### **4.1 POSLANSTVO PODJETJA**

Vsako podjetje temelji na nekem določenem razlogu – na namenu, kar se v strokovni literaturi imenuje poslanstvo podjetja (Vila, 1994). Poslanstvo (mision) ali misija podjetja naj bi govorilo o trgih in izdelkih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo. (Pučko, 1991). Vsebinski sklopi poslanstva so področje poslovanja, koncept preživetja – ekonomski cilj, vrednostno in temeljno prepričanje zaposlenih (Hauc, Kovač, Semolič, 1993).

Podjetje Tortica, d. o. o. bo sodelovalo s spletnim in družbenim okoljem. Pri tem bomo dolgoročno gledali na poslovanje in poskušali najbolje zadovoljiti potrebe naših strank. Zagotavljali bomo razvoj ter kakovost in konkurenčnost svojih izdelkov. Prav tako se bomo zavzemali za boljšo informatizacijo družbe, ki bi privedla do višjega družbenega standarda.

### **4.2 VIZIJA PODJETJA**

Vizija (vision) je projekcija podjetja v prihodnost. Opredeljena je kot v prihodnosti zelena predstava o mestu in trgu, ki ga hoče podjetnik zasesti s svojimi izdelki, pa tudi predstava o tipu podjetja, ki ga potrebuje za to, da bi prišel tja. Vizija mora biti izzivalna, jasna, atraktivna, prepojena z vrednotami, usmerjena na potrebe zaposlenih in strank.

Naša vizija je podjetje, ki s svojim znanjem in kakovostnimi storitvami uspešno obvladuje izzive sedanosti in prihodnosti. Razvijati želimo pripadnost in lojalnost zaposlenih in vlagati v njihovo znanje ter zagotavljati njihovo socialno varnost.

### **4.3 CILJI PODJETJA**

Podjetje Tortica, d. o. o. ima dolgoročno zastavljene cilje. Naš temeljni cilj je kakovostno zadovoljevanje potreb uporabnikov, ki bo temeljilo na popolnih in kakovostnih storitvah. Z dobro ponudbo bomo razširili trg tudi na druga področja.

### **4.4 STRATEGIJA**

Strategija podjetja Tortica, d. o. o. je izboljšanje usposobljenosti, povečanje učinkovitosti v vseh procesih, spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, razširitev trga, povečanje motivacije zaposlenih ter povečanje konkurenčnosti na domačem trgu.

## 5 OPIS PODJETJA TORTICA, D. O. O.

Podjetje TORTICA, d. o. o deluje kot družba z omejeno odgovornostjo in jo je dne 21. 3. 2006 ustanovila ena oseba. Osnovni kapital podjetja je v skladu z zakonom znašal 7.500 EUR, od tega je bilo 3.000 EUR vloženih v denarnem deležu, 4.500 EUR pa v opremi.

Ime podjetja je zelo privlačno, saj ljudje takoj vedo, da gre za prodajo tort in ostalih dobrot.


Sedež Podjetja Tortica, d. o. o. je v Ribnem, v stanovanjskem delu hiše, in ima prostore v domači hiši na Gorenjski ulici 32.

### **Slika 2: Kje smo: Zemljevid Ribnega**



Vir:

<http://images.google.com/images?um=1&hl=sl&lr=&q=zemljevid+ribno&btnG=I%C5%A1%C4%8Di+slike>

Ime	Sedež	Dejavnost	Odgovornost	Slika
Tortica	Gorenjska 32, 4260 BLED	Izdelava tort	d. o. o.	

Osnovna dejavnost podjetja je izdelava, prodaja in distribucija tort. Zamislili smo si, da bomo ljudem ponudili nekaj več, in sicer izdelavo unikatnih tort in možnost naročanja le-teh preko telefona, po predhodnem ogledu naše spletne strani, kjer bomo imeli vse modele tort označene z šiframi. Ponudili smo tudi možnost izdelave tort v enem dnevu in naš moto je: »Zjutraj naročiš, zvečer že dobiš.«  
Za logotip smo si izbrali zanimiv model torte, ki pritegne pogled morebitnih naročnikov. Prizadevali si bomo ponuditi naročnikom kakovostne izdelke, ki bodo glede na ceno dosegli višji širši krogu ljudi.

**Slika 3: Logotip podjetja Tortica, d. o. o.**



Vir: <http://mipagina.cantv.net/marcanoa/Torta%20Carita%20Feliz.JPG>

Poslovni prostori podjetja Tortica, d. o. o.

**Slika 4: Notranja ureditev prostorov 1**



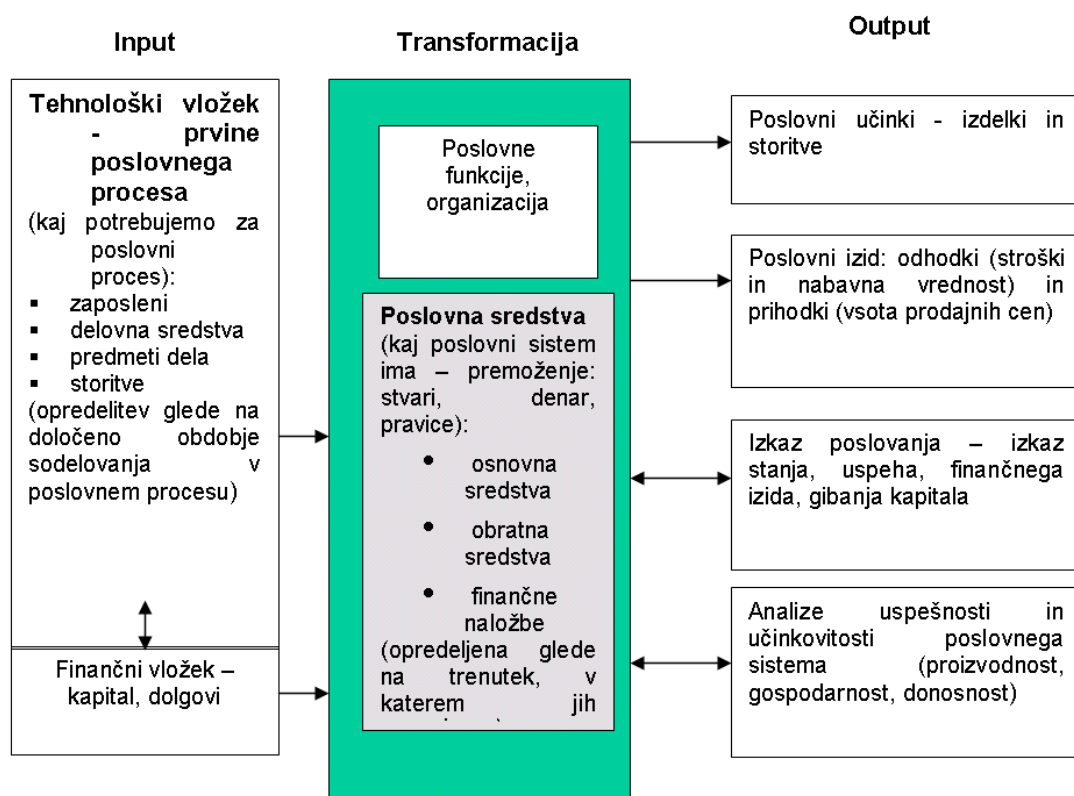
**Slika 5: Notranja ureditev prostorov 2**

vir: [www.sloveniaholidays.com](http://www.sloveniaholidays.com)

**5.1 POSLOVNI PROCES**

Proizvodno-poslovni proces je povezava vseh dejavnosti in delovnih procesov, ki so za delovanje in trajno opravljanje dejavnosti celotnega podjetja. Proizvodni proces obsega tako celotno dejavnost od nabave surovin, transporta, energetike, neposredne proizvodnje po določenem tehnološkem procesu do skladiščenja, prodaje, knjiženja in drugega.

V blagovno-denarnem gospodarstvu vse faze poslovnega procesa niso mogoče, če v reprodukcijskem procesu ni denarja. Zato se temeljnim fazam (nabavi, proizvodnji in prodaji) pridružuje še faza financiranja. Praviloma so določena finančna sredstva prvi input, ki omogoči začetek poslovnega procesa, saj omogoči nabavo prvin poslovnega procesa.

**Tabela 2: Proizvodno-poslovni proces**

Vir: Barbara Galičič Drakslar, I. 2005

Za delovanje poslovnega procesa oziroma najmanjše celice gospodarstva – podjetja, so potrebna finančna sredstva. Finančna sredstva se uporabijo za nakup prvin poslovnega procesa – sredstva se sproti trošijo, porabljajo (stroški), drug del sredstev pa je angažiran v poslovnem procesu (zgradbe, oprema, zaloge). V ekonomiki nas zanimajo prvine poslovnega procesa z ekonomskega vidika, to je vrednost, s katero vstopajo v delovni proces.

## 5.2 FINANČNI IZKAZI

V podjetju bomo imeli samo opredmetena sredstva.

Opredmetena sredstva so sestavljena iz osnovnih sredstev, ki so potrebna za delovanje. Delovna sredstva lahko kot prvina poslovnega procesa sodelujejo neposredno ali posredno.

Značilnost delovnih sredstev je, da v poslovnem procesu sodelujejo s svojimi lastnostmi, obdržijo svojo naravno obliko in snovno ne prehajajo v poslovni učinek (izdelek ali storitev), se pa fizično obrabljajo. V poslovnem procesu lahko sodelujejo večkrat v več zaporednih proizvodnih ciklih, njihova življenjska doba traja dlje časa. V poslovne učinke prehajajo le vrednostno v obliki stroškov amortizacije.

To so pohištvena oprema in gostinska oprema za obrat, pisarniška oprema za zaledno pisarno (računalnik, tiskalnik itd.) ter vsa oprema, ki se nanaša na peko tort: delovni pulti, delovne površine, peči, hladilni sistemi, stroji (mešalniki in stepalniki). Osnovna sredstva v otvoritveni bilanci znašajo 7.500,00 EUR. Predvideno pa je tudi povečanje teh sredstev s predvideno rastjo prodaje.

Zaloge materiala se bodo predvidoma v začetnem letu povečevale, saj bomo nabavljali material za peko in oblikovanje tort. Material obsega jajca, moko, sladkor, margarino, čokolado, smetano ipd. V slaščičarni bomo poleg tortic ponujali tudi različne vrste brezalkoholnih pijač.

Terjatev do kupcev v otvoritveni bilanci ne bo, med letom pa jih nekaj predvidevamo, vendar ne v visokem znesku. Kupci bodo namreč plačevali takoj, v izjemnih primerih pa največ z 8-dnevnim plačilnim rokom.

Material za peko tort nam bo dobavljal dobavitelj Rams iz Maribora po pogodbi, ki smo jo sklenili za čas enega leta, sukcesivno, po predhodnem telefonskem naročilu, predvidoma dvakrat tedensko. Temeljna dejavnost podjetja je prodaja surovin in opreme za živilsko industrijo s poudarkom na pekarnah, slaščičarnah in gostinskih obratih. Izbrali smo ga kot najugodnejšega ponudnika na področju prodaje surovin za potrebe slaščičarstva.

## 5.3 OTVORITVENA BILANCA

Izkaz stanja (premoženja) nam pove, s kolikšnim premoženjem razpolaga podjetje in kateri so viri tega premoženja na določen dan. Po predpisih je sestava izkaza stanja obvezna enkrat letno, in sicer 31. decembra. Iz izkaza razberemo: plačilno sposobnost, finančno stabilnost in vrednost trajnih virov podjetja.

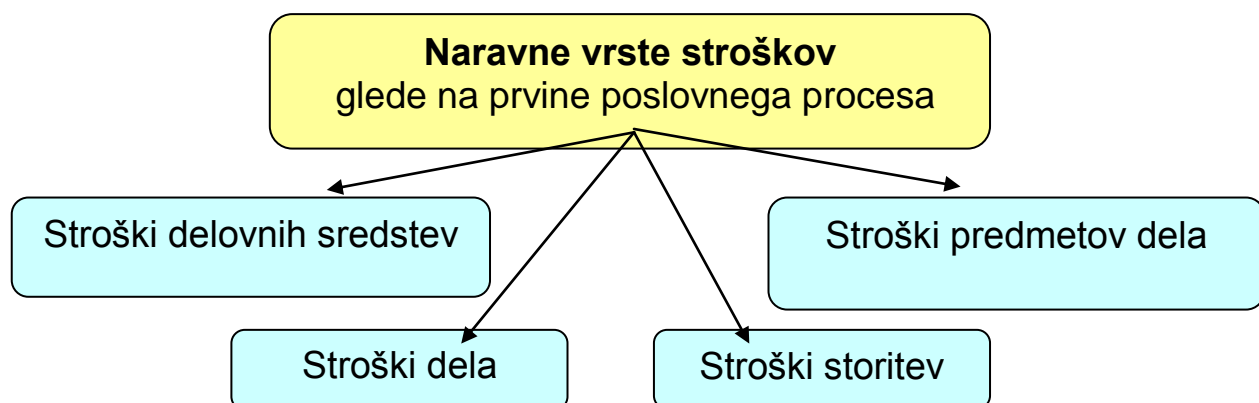
Izkaz stanja prikazuje sredstva in obveznosti do virov sredstev zadnji dan v letu (31. 12.). Končni izkaz stanja enega obračunskega obdobja je enaka začetni bilanci stanja naslednjega obračunskega obdobja. Znesek sredstev mora biti enak znesku obveznosti do njihovih virov – obe strani sta uravnovešeni.

**Tabela 3: Otvoritvena bilanca na dan 1. 1. 2008**

OTVORITVENA BILANCA 01. 01. 2008			
aktiva		pasiva	
OSNOVNA SREDSTVA	4.500,00 €	KAPITAL	7.500,00 €
OBRATNA SREDSTVA		TUJI KAPITAL	
GOTOVINA	3.000,00 €		
TERJATVE			
ZALOGE			
	7.500 €		7.500 €

Vir: samooblikovanje

Podjetje TORTICA, d. o. o. bo imelo tako fiksne kot variabilne stroške. Stroški bodo predvidoma sestavljeni iz stroškov električne energije, vode, snage, telefona, zavarovanja, kurilnega olja, stroškov vodenja računovodstva, stroškov amortizacije in plač. Stroški energije, vode ter snage so odvisni predvsem od obratovanja oziroma od količine izdelanih tort. Stroški računovodskih storitev se nanašajo predvsem na plačilo računovodskega servisa, ki bo vodil knjige za naše podjetje. Stroški amortizacije se nanašajo na amortiziranje osnovnih sredstev. Uporabljala se bo metoda časovnega amortiziranja osnovnih sredstev. Stroški plač pa se nanašajo na plačilo plač, prispevkov ter prevoza in prehrane za zaposlene. Poleg teh pa bo podjetje imelo še stroške materiala, ki se nanašajo na porabljeni material.

**Slika 6: Delitev naravnih vrst stroškov**

Vir: Barbara Galičič Drakslar, l. 2005

## 5.4 IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

Poslovni izid je razlika med vsoto prodajnih cen in vsoto stroškov tistih poslovnih učinkov, s katerimi ga v obravnavanem obdobju ugotavljamo. Vsota prodajnih cen poslovnih učinkov so redni prihodki, vsota stroškov pa so redni odhodki. V izidu upoštevamo še finančne in izredne prihodke ter odhodke. Če so prihodki v opazovanem obdobju večji od odhodkov, govorimo o dobičku, v nasprotnem primeru pa o izgubi.

Poslovni izid se lahko ugotavlja mesečno, četrtno, polletno in letno. Zakon določa, da ga je potrebno ugotoviti najmanj enkrat letno.

**Tabela 4: Izkaz uspeha od 1. 1. do 31. 12. 2008**

IZKAZ USPEHA OD 1. 1. 2008 DO 31. 12. 2008	
PRIHODKI	89.425,00 €
STROŠKI MATERIALA	25.000,00 €
PLAČE – DELAVCI	
Fiksni del	30.000,00 €
Variabilni del	7.200,00 €
STROŠKI STORITEV	15.000,00 €
AMORTIZACIJA	900,00 €
SKUPAJ	11.325,00 €
DAVEK NA DOBIČEK – 22 %	2.491,00 €
ČISTI DOBIČEK	8.834,00 €

Vir: samooblikovanje

## 5.5 DOBIČEK IN IZGUBA

Poslovni izid je razlika med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju. Presežek prihodkov nad odhodki je dobiček, presežek odhodkov nad prihodki je izguba.

Vrste poslovnega izida:

- iz prodaje: razlika med prihodki od prodaje in odhodki za prodajo;
- iz celotnega poslovanja: je razlika med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki; od poslovnega izida iz prodaje se razlikuje za preostale poslovne prihodke in poslovne odhodke;

- iz rednega delovanja: je razlika med seštevkom poslovnih prihodkov in finančnih prihodkov ter seštevkom poslovnih odhodkov in finančnih odhodkov;
- čisti poslovni izid je razlika med celotnim poslovnim izidom in obračunanim davkom od dobička.

## 5.6 BILANCA STANJA

Vsaj enkrat letno podjetja prikažejo celoten opis delovanja skozi celo leto v obliki letnega poročila, ki v osnovi vsebuje izkaz uspeha in izkaz stanja.

**Tabela 5: Bilanca stanja na dan 31. 12. 2008**

BILANCA STANJA NA DAN 31. 12. 2008			
aktiva		pasiva	
OSNOVNA SREDSTVA	3.600,00 €	KAPITAL	7.500,00 €
OBRATNA SREDSTVA		OBV. DO DOB.	1.391,00€
GOTOVINA	2.000,00 €	DOBIČEK	8.834,00 €
TERJATVE	8.000,00 €		
ZALOGE	4.125,00 €		
	17.725,00 €		17.725,00 €

Vir: samooblikovanje

**Tabela 6: Izkaz uspeha od 1. 1. do 31. 12. 2009**

IZKAZ USPEHA OD 1.1.2009 DO 31.12.2009	
PRIHODKI	93.980,00 €
STROŠKI MATERIALA	29.500,00 €
PLAČE – DELAVCI	
Fiksni del	30.000,00 €
Variabilni del	7.200,00 €
STROŠKI STORITEV	15.000,00 €
AMORTIZACIJA	900,00 €
SKUPAJ	11.380,00 €
DAVEK NA DOBIČEK 21 %	2.390,00 €
ČISTI DOBIČEK	8.990,00 €

Vir: samooblikovanje

**Tabela 7: Bilanca stanja na dan 31. 12. 2009**

BILANCA STANJA NA DAN 31. 12. 2009			
aktiva		pasiva	
OSNOVNA SREDSTVA		KAPITAL	7.500,00 €
Osnovno sr. 1	2.700,00 €	OBV.DO DOB.	2.500,00 €
Osnovno sr. 2	1.500,00 €	DOBIČEK L. 08	8.834,00 €
OBRATNA SREDSTVA		DOBIČEK L. 09	8.990,00 €
GOTOVINA – BLAGAJNA	2.000,00 €		
DENARNA SREDSTVA – BANKA	8.834,00 €		
TERJATVE	7.540,00 €		
ZALOGE	5.250,00 €		
	27.824,00 €		27.824,00 €

Vir: samooblikovanje

**Tabela 8: Primerjava uspeha poslovanja 08–09**

	Stanje 31. 12. 2008	Stanje 31. 12. 2009	Indeks 09/08
	1	2	3= 2 – 1
OSNOVNA SREDSTVA	3.600,00 €	4.200,00 €	117
OBRATNA SREDSTVA			
GOTOVINA	2.000,00 €	2.000,00 €	100
DENARNA SR. – BANKA	0,00 €	8.834,00 €	
TERJATVE	8.000,00 €	7.540,00 €	94
ZALOGE	4.125,00 €	5.250,00 €	127
KAPITAL	7.500,00 €	7.500,00 €	100
OBVEZNOSTI DO DOB.	1.391,00 €	2.500,00 €	180
DOBIČEK	8.834,00 €	17.824,00 €	201
SKUPAJ	17.725,00 €	27.824,00 €	

Vir: samooblikovanje

Podjetje Tortica, d. o. o. je v letih 2008 in 2009 poslovalo z dobičkom. V primerjavi z letom 2008 je dobiček v letu 2009 povečalo za 2 odstotka.

- Osnovna sredstva so se v primerjalnem obdobju povečala za 17 odstotkov, razlog je nabava novega gnetilnika.
- Gotovina v blagajni je v obeh letih znašala 2.000 EUR.
- Ob koncu leta 2009 smo imeli na bančnem računu določena denarna sredstva.
- Terjatve so se v letu 2009 zmanjšale za 6 odstotkov, in sicer zaradi sklenitve novih pogodb za izdelavo svečanih tort (poroka, 50-letnice in drugo) s hoteli na Bledu. S sklenitvijo pogodb se je podaljšal plačilni rok z 8 na 20 dni; pogodbeni partnerji so boljši plačniki.
- Zaloge materiala so se v primerjalnem obdobju povečale za 27 odstotkov zaradi nakupa specifičnih vrst materiala (okraski, marcipan ...) v večji količini, ker je s tem zagotovljen tudi višji popust pri dobavitelju.

## 5.7 PRAG DOBIČKA

Prag dobička ali prelomna točka gospodarnosti je kritična točka med izgubo in dobičkom oziroma točka, pri kateri določena količina prodaje pokrije stroške. Prag dobička lahko opazujemo za posamezni proizvod, skupino proizvodov, organizacijsko enoto ali celotni poslovni sistem.

Za podjetje je pomembna informacija o poslovanju, količina ali vrednost prodaje, pri kateri bodo pokriti stroški poslovanja.

Izračun točke preloma – BEP

$$(Q) = FC / (P - AVC)$$

Fiksni stroški – FC: se nanašajo na fiksni del plač, amortizacijo.

$$FC = 30.000,00 \text{ €} + 900,00 \text{ €} = 30.900,00 \text{ €}$$

Variabilni stroški: variabilni del plače, stroški porabe materiala za izdelavo tort in stroški storitev.

$$VC = 7.200,00 \text{ €} + 29.500,00 \text{ €} + 15.000,00 \text{ €} = 51.700,00 \text{ €}$$

Povprečni variabilni stroški:

$$AVC = VC / Q = 51.700,00 / 2.575 (7 \times 365 + 20) = 20,08 \text{ €} / \text{torto}$$

$$\begin{aligned} (Q) &= FC / (P - AVC) \\ &= 30.900,00 \text{ €} / (36 \text{ €} - 20,08 \text{ €}) \\ &= 30.900,00 \text{ €} / 15,92 \text{ €} \\ &= 1.941 \text{ tort} \end{aligned}$$

Podjetje s 1.941 tortami pokriva vse stroške poslovanja. Dobiček pa ustvari od 1.942 do 2.575 izdelane torte.

## 5.8 LIKVIDNOST

Likvidnost je sposobnost podjetja, da plača svoje obveznosti ob dospelju.

Likvidnost = (gotovina + terjatve + zaloge + denarna sredstva) / kratkoročne obveznosti

Likvidnost<sub>2008</sub> = 14.125 € / 1.391 € = 10,15

Likvidnost<sub>2009</sub> = 23.624 € / 2.500 € = 9,45

V obeh primerjalnih letih so bila sredstva višja od obveznosti, kar pomeni, da je bilo podjetje sposobno poravnati vse zapadle obveznosti.

## 5.9 RENTABILNOST ALI DONOSNOST

Z vloženim kapitalom naj bi dosegli primeren dobiček. Dobiček je namenjen za obrestovanje vloženega kapitala, za financiranje investicij, za nadomestila tveganj in za nadomestila podjetnikovega dela.

Rentabilnost = dobiček/kapital

Rentabilnost<sub>2008</sub> = 8.834 € / 7.500 € = 1,178

Rentabilnost<sub>2009</sub> = 17.824 € / 7.500 € = 2,377

Rentabilnost je bila v obeh letih večja od ena, kar pomeni, da je bilo ustvarjeno na en EUR vloženega kapitala 1,178 oziroma 2,377 evra dobička.

Rentabilnost lahko povečamo:

- s povišanjem cen,
- s skupno kvaliteto,
- z večjimi in konstantnimi vrednostmi, krajšim dobavnim časom, krajšimi postopki plačila in izdaje računa, ugledom podjetja, vrsto odnosov med stranko in podjetjem,
- z dvigom produktivnosti,
- z opremo, tehnologijo, načini dela in organizacije, izkoriščenostjo virov, strokovnostjo,
- z zmanjšanjem stroškov,
- z zmanjšanjem zalog, terjatev in
- z bolj učinkovito rabo opreme.

## 6 TRŽNE RAZISKAVE

### 6.1 KUPCI

Vsako podjetje stremi k čim večjemu dobičku, ki je ponavadi pogojen s čim večjo prodajo. Močan vpliv na uspešnost ima seveda tudi okolje, v katerem prodajamo svoje izdelke. Ko smo se prijazno pogovarjali s sosedi, znanci in prijatelji, smo večkrat smo izrekli stavek: »Škoda, da ni v bližini kakšne slaščičarne, da bi si privoščili kakšno dobro tortico ob klepetu.«

Kot smo ugotovili, bodo naši kupci na začetku stranke iz bližnje okolice. Naša proizvodnja tort bo obsegala velik del ponudbe izdelave tort različnih oblik in okusov, zato bodo kupci različni. Najprej bodo prihajale v našo slaščičarno stranke, ki živijo v neposredni bližini, kasneje pa predvidevamo tudi obisk bolj oddaljenih strank. Menimo, da bodo naše stranke glede na to, da smo slaščičarna in da bomo imeli izdelavo, prodajo in distribucijo tort, starejše gospe in gospodje, družine z otroki, mladine v večjem obsegu ne pričakujemo, ker menimo, da jim tak prostor ne bi preveč ustrezal. Med vikendi pričakujemo povečana naročila, saj imajo takrat ljudje več časa in večina raznih praznovanj je prav ob sobotah in nedeljah.

### 6.2 OBSEG TRGA

Svojim kupcem bomo ponudili predvsem torte, ki bodo kakovostne in pripravljene iz naravnih materialov, hkrati pa bodo modeli unikatni in nekaj posebnega. Izdelovali bomo tudi torte po »zamisli« naročnika in s tem prišli na trg z vedno novimi idejami in zanimivostmi. V podjetju Tortica, d. o. o. se zavedamo, da je med nami veliko ljudi, ki so zaradi zdravstvenih razlogov prikrajšani za marsikatero lepoto življenja, zato smo se potrudili in pripravili posebno ponudbo tudi za diabetike. Za naše kupce lahko pripravimo torte, piškote in peciva brez jajc, sladkorja ali moke. Velik poudarek dajemo tudi na izdelavo tort in peciva iz brezglutenske moke, ki bo naša posebnost in omogoča bolnikom s celiakijo kakovostnejše življenje. Zato mislimo, da bomo v bodoče obseg trga povečali in se razširili tudi na kraje v okolici.

### 6.3 ANALIZA ANKETE

Raziskava: »Kaj menite o tortah?«

Proces trženjskega raziskovanja lahko razdelimo v pet stopenj:

- opredelitev problema,
- načrtovanje raziskave,
- zbiranje informacij,
- analizo informacij in
- predstavitev ugotovitev.

Najprej smo opredelili problem, ki se nanaša na raziskavo trga. Želeli smo dobiti širši vpogled v izdelavo naših izdelkov.

V drugi fazi trženjske raziskave smo izdelali načrt. Pri izdelavi načrta raziskovanja smo se morali odločiti o virih podatkov, raziskovalnih metodah in orodjih, načrtu vzorčenja in oblikah komuniciranja.

Izvedli smo raziskavo s spraševanjem (anketo), da bi ugotovili, kaj ljudje vedo in mislijo o naših izdelkih, kaj imajo raje, s čim so zadovoljni ipd.

Odločili smo se za metodo spraševanja oziroma ankete kot najprimernejše oblike dela za opisno raziskovanje. Z anketo smo izvedli raziskavo, da bi ugotovili, kakšni okusi tort so kupcem bolj všeč, kaj menijo o unikatnih modelih tort, kakšna se jim zdi zamisel, da jim torto pripeljemo na dom, ali bi jim naročanje tort preko spletni strani olajšalo delo ipd.

Pri fazi zbiranja informacij smo imeli nekaj težav, ker nekaterih anketirancev ni bilo mogoče najti doma, nekaj pa jih je zavrnilo našo prošnjo.

Po opravljeni anketi (50 ljudi iz bližnje okolice) smo pripravili izvlečke pomembnih ugotovitev iz zbranih podatkov. Ugotovili smo, da so naše ideje naključnim izbrancem všeč in prišli smo do sledečih rezultatov :

- Ljudje imajo radi tortice.
- Večkrat zaidejo v prijetno slaščičarno.
- V času praznovanj največkrat naročijo torto v slaščičarni.
- Bolj jim je všeč čokoladni okus.
- Največkrat bi radi naročili unikatno torto.
- Možnost ogleda modelov tort na spletni strani bi jim olajšalo delo in bi torte naročili po telefonu.
- Všeč jim je ideja, da torto pripeljemo na dom.
- Zamisel, da torto zjutraj naročijo in zvečer že dobijo, so ocenili kot enkratno.
- Najboljša lokacija je čim bližja.

Vir: Priloga 3, Anketa »Kaj menite o tortah?«

## 7 MARKETING – TRŽENJE ( 4 P )

### 7.1 IZDELEK

Velik del ponudbe sestavljajo torte različnih oblik, narejene izključno iz dnevno svežih materialov – sveže smetane, sadja in jajc. Izdelovali bomo torte brez konzervansov, iz prave čokolade in smetane. Posebnost v naši ponudbi so torte s sliko, ki jo lahko pojedete. S posebnim postopkom nanesimo živilsko barvo na posebno sladkorno podlago. Potrebujemo le vašo sliko in izdelamo vam torto, s katero lahko prijetno presenetite svoje najdražje. Sliko nam lahko pošljete po elektronski pošti.

V naši slaščičarni smo še posebej specializirani za izdelovanje tort za najrazličnejše priložnosti. Poleg standardnih tort za poroke, rojstne dneve, obletnice so naša posebnost okusne torte nenavadnih oblik in barv ter torte s fotografijo. Torto vam pripravimo ob katerikoli uri in vam jo po želji tudi dostavimo.

- Poročne torte

**Slika 7: Poročne torte**



Vir:[http://images.google.si/imgres?imgurl=http://www.tortejelka.com/images/porocne/porocne07\\_v.jpg&imgrefurl=http://www.tortejelka.com/fotoalbum\\_porocne.html&h=599&w=800&sz=57&hl=sl&start=5&tbnid=7Nk8doHZ5Sy1WM:&tbnh=107&tbnw=143&prev=/images%3Fq%3](http://images.google.si/imgres?imgurl=http://www.tortejelka.com/images/porocne/porocne07_v.jpg&imgrefurl=http://www.tortejelka.com/fotoalbum_porocne.html&h=599&w=800&sz=57&hl=sl&start=5&tbnid=7Nk8doHZ5Sy1WM:&tbnh=107&tbnw=143&prev=/images%3Fq%3)

Izdelamo vam tudi sanjsko poročno torto, ob kateri vam zastane dih. Ob izbrani torti vam pripravimo tudi ognjemet, ki torto v zatemnjenem prostoru lepo osvetli in pričara še posebno romantično vzdušje.

- Torte ob svetih zakramentih  
Krst otroka je pomemben trenutek, naj bo tudi okusna torta nekaj nepozabnega.

**Slika 8: Torte ob svetih zakramentih**



Vir: [http://images.google.si/imgres?imgurl=http://www.tortejelka.com/images/porocne/porocne07\\_v.jpg&imgrefurl=http://www.tortejelka.com/fotoalbum\\_porocne.html&h=599&w=800&sz=57&hl=sl&start=5&tbnid=7Nk8doHZ5Sy1WM:&tbnh=107&tbnw=143&prev=/images%3Fq%3](http://images.google.si/imgres?imgurl=http://www.tortejelka.com/images/porocne/porocne07_v.jpg&imgrefurl=http://www.tortejelka.com/fotoalbum_porocne.html&h=599&w=800&sz=57&hl=sl&start=5&tbnid=7Nk8doHZ5Sy1WM:&tbnh=107&tbnw=143&prev=/images%3Fq%3)

- Torte s sliko

Posebnost v naši ponudbi so torte s sliko, ki jo lahko pojedete. S posebnim postopkom nanesemo živalsko barvo na posebno sladkorno podlago. Potrebujemo le vašo sliko in izdelamo vam torto, s katero lahko prijetno presenetite svoje najdražje. Sliko nam lahko pošljete po elektronski pošti.

- Otroške torte

**Slika 9: Otroške torte**



Vir: [http://images.google.si/imgres?imgurl=http://www.tortejelka.com/images/porocne/porocne07\\_v.jpg&imgrefurl=http://www.tortejelka.com/fotoalbum\\_porocne.html&h=599&w=800&sz=57&hl=sl&start=5&tbnid=7Nk8doHZ5Sy1WM:&tbnh=107&tbnw=143&prev=/images%3Fq%3](http://images.google.si/imgres?imgurl=http://www.tortejelka.com/images/porocne/porocne07_v.jpg&imgrefurl=http://www.tortejelka.com/fotoalbum_porocne.html&h=599&w=800&sz=57&hl=sl&start=5&tbnid=7Nk8doHZ5Sy1WM:&tbnh=107&tbnw=143&prev=/images%3Fq%3)

- Okusi tort:

višnjeva, jagodna, črni gozdček, gozdni sadeži, jogurtova s sadjem, skutina s sadjem, čokoladna, čokoladna z orehi, vaniljeva, tiramisu ipd.

Glede na izvedeno raziskavo bomo imeli tri glavne vrste tort: čokoladne in posebne okuse.

S svojimi izdelki bomo na trg vstopili tako, da bomo imeli pestro izbiro modelov in okusov tort za vsako priložnost.

Nekaj primerov zanimivih tort za vsako priložnost

### **Slika 10: Torte za vsako priložnost**



Vir:[http://images.google.si/imgres?imgurl=http://www.tortejelka.com/images/porocne/porocne07\\_v.jpg&imgrefurl=http://www.tortejelka.com/fotoalbum\\_porocne.html&h=599&w=800&sz=57&hl=sl&start=5&tbnid=7Nk8doHZ5Sy1WM:&tbnh=107&tbnw=143&prev=/images%3Fq%3](http://images.google.si/imgres?imgurl=http://www.tortejelka.com/images/porocne/porocne07_v.jpg&imgrefurl=http://www.tortejelka.com/fotoalbum_porocne.html&h=599&w=800&sz=57&hl=sl&start=5&tbnid=7Nk8doHZ5Sy1WM:&tbnh=107&tbnw=143&prev=/images%3Fq%3)

## **7.2 CENA**

Pravilno oblikovana prodajna cena je zelo pomembna za uspeh poslovanja, ne sme biti postavljena prenizko niti previsoko. Poudariti moramo, da je cena edina sestavina tržnega spleta, ki ni vezana na prejšnje izdatke in se jo da razmeroma hitro spremeniti. Po drugi strani pa je cena in cenovna konkurenčnost za marsikaterega podjetnika najtrši oreh.

Cena je edina prvina tržnega spleta, ki prinese dohodek, ostale prvine ustvarijo stroške. Cena je obenem tudi najbolj prožna prvina tržnega spleta glede na to, da jo je moč za razliko od lastnosti izdelka ali tržnih poti hitro spremeniti.

Kalkulacija je postopek, s katerim ugotovljamo ceno posameznega proizvoda. Ločimo plansko in obračunsko kalkulacijo. Izdelava kalkulacij je nujna zaradi planiranja in nadzora stroškov ter poslovnega izida, oblikovanja prodajnih cen in zaradi izbire variant razvoja izdelkov.

Vrste kalkulacij:

Delitvena kalkulacija se uporablja v primeru, ko podjetje proizvaja le en izdelek. Lastno ceno izračunamo tako, da vse nastale stroške v nekem obdobju delimo s količino poslovnih učinkov.

Dodatna kalkulacija se izdeluje dvostopenjsko. Najprej ugotovimo direktne stroške za posamezni proizvod, nato pa dodamo posredne stroške po določenem odstotku (ključu) glede na vrsto proizvodov.

Izdelava kalkulacij je lahko od spodaj navzgor (najprej oblikujemo lastno ceno) ali od zgoraj navzdol (najprej oblikujemo prodajno ceno).

$$\begin{aligned} \text{Neposredni stroški} + \text{posredni stroški} &= \text{lastna cena (LC)} \\ \text{Lastna cena} + \text{dobiček na enoto} &= \text{prodajna cena (PC)} \\ \text{Prodajna cena} + \text{DDV} &= \text{maloprodajna cena (MPC)} \end{aligned}$$

Sestava lastne cene

Lastna cena je seštevek vseh v obdobju nastalih stroškov, ki so potrebni za doseg poslovnega učinka (stroškovnega nosilca). Nastali stroški so sestavljeni iz neposrednih stroškov opazovanega stroškovnega nosilca (že od začetka bremenijo celoto poslovnih učinkov) in posrednih stroškov, ki odpadejo na stroškovni nosilec.

Lastno ceno poslovnega učinka delimo na štiri dele:

- a) neposredni stroški materiala in storitev,
- b) neposredni stroški dela,
- c) posredni ali splošni stroški ustvarjanja učinkov in
- d) posredni stroški nakupovanja, prodajanja in splošnih dejavnosti.

Prodajne cene

Prodajne cene tržnih storitev se oblikujejo na podlagi kalkulativnih elementov, tako da uravnovesijo ponudbo in povpraševanje na določenem trgu. Prodajne cene oblikujemo glede na ponudbo in povpraševanje, glede na stroške (stroškovni princip), glede na tekmece (tržni pogoji in reakcija na spremembe cen) in glede na ekonomsko politiko države.

Osnovno izhodišče je, da mora prodajna cena v tržnem gospodarstvu pokrivati vse stroške; če je večja, dosegamo dobiček (oplajanje kapitala), če je manjša, pa izgubo.

$$\begin{aligned} \text{PC} - \text{LC} &= \text{dobiček} \\ \text{LC} - \text{PC} &= \text{izguba} \end{aligned}$$

Cena je eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri nakupih. Kupci se večinoma ravnajo po sistemu, da kupujejo izdelke tam, kjer so cenejši. Imeli bomo cenovno ugodne izdelke, ki bodo dostopni širšemu krogu ljudi.

## 7.3 DISTRIBUCIJA

Vprašanja, katere prodajne poti oziroma kanale izbrati, da bo izdelek prišel na prodajno mesto ali polico, in kako ga distribuirati, da bo čim bolje pokrili izbrani trg, sta seveda bistveni sestavini vsakega tržnika.

Izdelek, ki smo ga vključili v prodajni asortiment, lahko prodajamo po različnih prodajnih poteh. V osnovi imamo na voljo dve možnosti:

- neposredne ali ničelne prodajne poti (proizvajalec – potrošnik) in
- posredne prodajne poti.

Neposredne prodajne poti so tiste, pri katerih gre za neposredno povezavo med proizvajalcem in potrošnikom. Posredna prodajna pot pa je tista, kjer se v proces fizične distribucije vključuje eden ali več posrednikov. V okviru prodajnih poti obravnavamo tudi organizacijo prevozov, skladiščenje izdelkov, skratka celotno fizično distribucijo.

Neposredno prodajno pot sestavljajo proizvajalci, ki sami neposredno prodajajo končnim uporabnikom. Neposredna prodaja poteka na tri načine:

- od vrat do vrat,
- na osnovi naročil kupcev po pošti, telefonu, spletnih straneh in
- v lastnih prodajalnah prodajalca.

V našem primeru gre za prodajo končnim kupcem in naše storitve potekajo po direktni prodajni poti. V prvih treh letih ne načrtujemo razvoza tort, če uspemo obseg trga povečati, pa bomo torte tudi razvažali po naslovih naročnika.

## 7.4 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je širši pojem, ki pojasnjuje proces prenašanja informacij. Pomembno je, kdo komu kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom. Pri tržnem komuniciranju je pošiljatelj sporočila praviloma podjetje, sporočilo pa je namenjeno kupcu. Usmerjeno je na potrošnika, saj je namen vseh aktivnosti tržnega komuniciranja ravno vzpostavitev zveze med proizvajalcem in potrošnikom. Sporočila so namenjena kupcem, ki jih želimo informirati in vzpodbuditi k nakupu. Določitev skupine kupcev (komu) je zelo pomembna, saj vpliva na odločitve o tem, kaj bomo sporočili, kako in kje ter nenazadnje, kdo bo sporočilo prenesel.

Končni rezultat in cilj vsake tržnikove akcije je nakup. Naša naloga je, da v komunikacijskem procesu najdemo način, kako skupino kupcev premakniti iz obstoječih nakupnih navad v večjo pripravljenost za nakup.

S področja vedenja potrošnika obstaja vrsta modelov, ki razlagajo vedenje potrošnikov v nakupnem procesu. Najbolj znan je model Aida, ki ima štiri faze: pozornost, zanimanje, željo in akcijo – nakup.

Cilji tržnega komuniciranja do neke mere določajo tudi obliko in vsebino sporočila. Pri oblikovanju sporočila je treba poiskati odgovore na štiri vprašanja:

- kaj povedati (vsebina sporočila),
- kako logično povedati (zgradba sporočila),
- kako zasnovati obliko (oblika sporočila) in

- kdo naj sporočilo posreduje (vir sporočila).

V začetku našega poslovanja bomo poskušali privabiti kupce, tako da bomo sami natisnili in razdelili reklamne letake in s tem kupce seznanili z odprtjem slaščičarne TORTICA, d. o. o. Pri oglaševanju bo podjetje direktno kontaktiralo s kupci. Množičnemu oglaševanju se bomo na začetku izognili, saj to ne bi bilo v okviru naših finančnih zmožnosti. Imeli bomo tudi lastno spletno stran, ki bo tedensko osvežena (ponudba, zanimivosti, novosti). Menimo, da so zelo pomembni tudi fizični dokazi. Seveda gre za slaščičarno v prijetnem okolju z urejenimi, modernimi prostori in prijaznim osebjem. Fizični dokazi so pri ponudbi zelo pomembni in dajejo celovito podobo končni ponudbi.

## 8 ANALIZA SWOT O PODJETJU TORTICA, D. O. O.

S – STRENGTHS – prednosti

W – WEAKNESSES – slabosti

O – OPPORTUNITIES – priložnosti

T – THREATS – nevarnosti

Analiza SWOT je učinkovit način prepoznavanja prednosti, slabosti, morebitnih priložnosti in nevarnosti in pomaga vodilnemu timu, da se osredotoči na ključne kompetence in aktivnosti ter na področja, kjer je podjetje močno, kjer so največje priložnosti. Vodja oz. direktor podjetja mora ugotoviti, katere so glavne priložnosti in nevarnosti, prednosti in pomanjkljivosti v zvezi s skupino izdelkov, ki jo trži.

Analiza notranjega okolja

Prvo vprašanje je, ali podjetje zazna privlačne priložnosti v okolju, drugo pa je, ali ima dovolj znanja in sposobnosti, da uspe te priložnosti tudi izkoristiti. Podjetje mora občasno oceniti svoje prednosti in pomanjkljivosti. Pri proučevanju vzorca prednosti in pomanjkljivosti nam je jasno, da niti ne moremo odpraviti vseh svojih pomanjkljivosti niti izkoristiti vseh svojih prednosti. Veliko vprašanje je, ali naj se podjetje omeji na tiste priložnosti, za katere že ima potrebne prednosti, ali pa naj poskuša najti boljše priložnosti, za katere pa bo moralo šele pridobiti in razviti določene prednosti.

Analiza zunanjega okolja

Vodja oz. direktor mora vedeti, katere dele okolja mora pazljivo spremljati, da skupina doseže zastavljeni cilj. Kot slaščičarsko podjetje, ki izdeluje torte, moramo spremljati svoje sedanje in nove tekmece na trgu, novosti v tehnološkem razvoju, zakone in predpise, ki bi utegnili vplivati na oblikovanje in trženje, ter prodajne poti.

Opisala bom štiri sestavne dele analize SWOT. Gre za analizo močnih strani, slabosti ter priložnosti in pretenj, to je orodje za ocenjevanje nekega projekta, organizacije. Vsako smiselno načrtovanje zahteva, da se najprej seznanimo s trenutnim stanjem. Analiza SWOT podobno kot pri sestavljanju združi vse majhne dele v celoto. Najlažje jo izvedemo tako, da zapišemo odgovore na naslednja vprašanja.

## 8.1 PREDNOSTI

- Katere so prednosti podjetja?
- Kaj podjetje obvlada?
- Katere izrazite prednosti vidijo drugi?

Ta vprašanja je treba obravnavati s stališča posameznika in s stališča odjemalcev, tudi deležnikov podjetja. Skromnost ni potrebna, potrebni so stvarni odgovori. Pri težavah je priporočljivo napraviti seznam značilnosti podjetja; vsaj nekatere izmed njih bi morale veljati za prednosti. Prednosti podjetja Tortica, d. o. o. pa so:

- nizki stroškov poslovanja (prostorov nimamo v najemu, temveč v domači hiši);
- nizki stroški oglaševanja (za reklamni material poskrbimo sami, ga natisnemo in letake sami raznosimo);
- informiranje strank je cenejše, kot če bi to za nas opravilo drugo podjetje, s tem lahko prihranimo visoke stroške tiskanja in materiala;
- lastna internetna stran – s slikovnim katalogom modelov, opremljenih s šiframi, tedensko osvežena;
- hitrejša odzivnost pomeni, da postane notranja logistika hitrejša, ker je komunikacija z uporabniki storitev boljša in hitrejša;
- krajši čas izdelave – torto je mogoče dobiti v enem dnevu;
- unikatne vrste tort za vsako priložnost;
- izdelava tort brez glutenske moke in za diabetike.

## 8.2 SLABOSTI

- Kaj je mogoče izboljšati?
- Kaj se dela slabo?
- Čemu se je treba izogibati?

Tudi ta vprašanja je treba obravnavati od znotraj in od zunaj, pri čemer moramo preveriti, ali se opažajo slabosti, ki jih sami ne vidimo. Gre konkurentom bolje kot nam? Najbolje je, da so odgovori realni, saj se je z morebitnimi neprijetnostmi treba soočiti čim prej. Pomanjkljivosti so aktivnosti, s katerimi se srečujemo pri doseganju zelenih ciljev. Kakor ima večina aktivnosti dobre in slabe lastnosti, tako se pri vsakem poslovanju srečujemo z določenimi pomanjkljivostmi. Slabosti, ki jih vidimo v našem podjetju, pa so:

- pri spletni prodaji oziroma pri telefonskem naročanju ni osebne kontakta s strankami;
- prihaja do nesporazumov pri telefonskih naročilih;
- premajhni prostori za izdelavo tort v primeru večjega naročila;
- premajhna hladilnica.

### 8.3 PRILOŽNOSTI

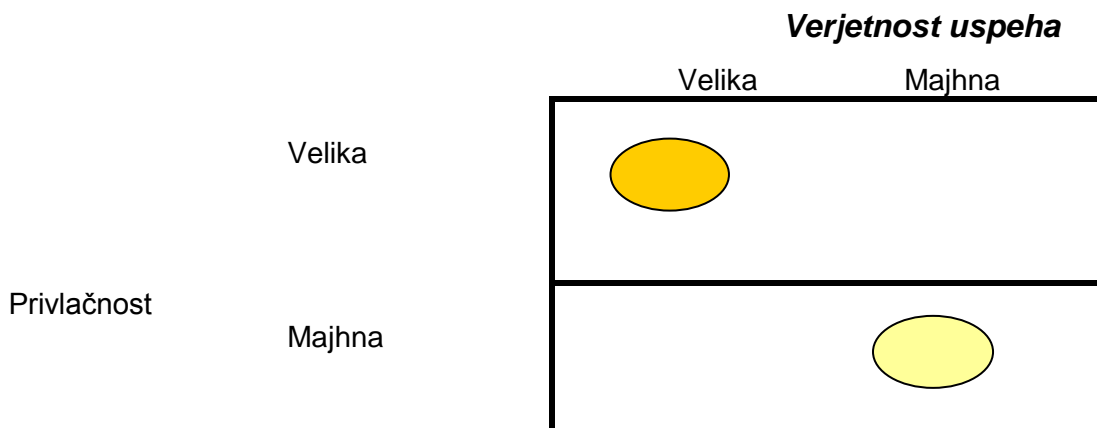
Glavni namen spremljanja dogajanja v okolju je odkrivanje novih priložnosti. Priložnost lahko opredelimo kot trženjsko, to so tiste potrebe trga, ki jih podjetje lahko zadovoljuje. Možnost, da podjetje uspe, ni odvisna samo od tega, da je poslovna moč usklajena s ključnimi zahtevami za uspešno delovanje na določenem ciljnim trgu, ampak je pomembno, da v tem prekaša tudi svoje tekmece. Sposobnosti same po sebi še ne pomenijo konkurenčne prednosti. Najuspešnejše podjetje je tisto, ki je sposobno ustvariti največjo vrednost za kupca in jo tudi dlje časa obdržati.

- Kje in katere so možne priložnosti?
- Kakšno je zavedanje o zanimivih trendih?
- Koristne priložnosti se lahko porodijo iz stvari, kot so:
  - spremembe tehnologije in trgov v širšem in ožjem pomenu;
  - spremembe v vladni politiki na področju, kjer deluje podjetje;
  - spremembe družbenih vzorcev, populacijskih profilov, življenjskega sloga in - lokalni dogodki.

Priložnosti, ki se ponujajo slaščičarni:

- ugodnost in takojšen dostop do zelenih informacij. Naša spletna stran je stalno dostopna, zato si uporabniki vzamejo čas za ogled strani in se lažje odločijo;
- možnost naročanja tort preko telefona, ker so modeli tort na spletni strani označeni z šiframi;
- možnost plačila s klikom;
- izdelki so iz narejeni iz naravnih surovin, brez konzervansov;
- ponudba izdelkov iz brezglutenske moke in za diabetike;
- podatki o obisku spletne strani so lahko orodje za nas, da si lažje pridobimo podatke o dejanskem zanimanju na področju slaščičarskih storitev;
- v primeru večjega naročila se odločimo za popust;
- konkurenčna cena naših izdelkov;
- povečanje trga se prične tisti trenutek, ko se podjetje vključi v spletno trgovino, ker geografske meje izginejo.

**Slika 11: Priložnosti**



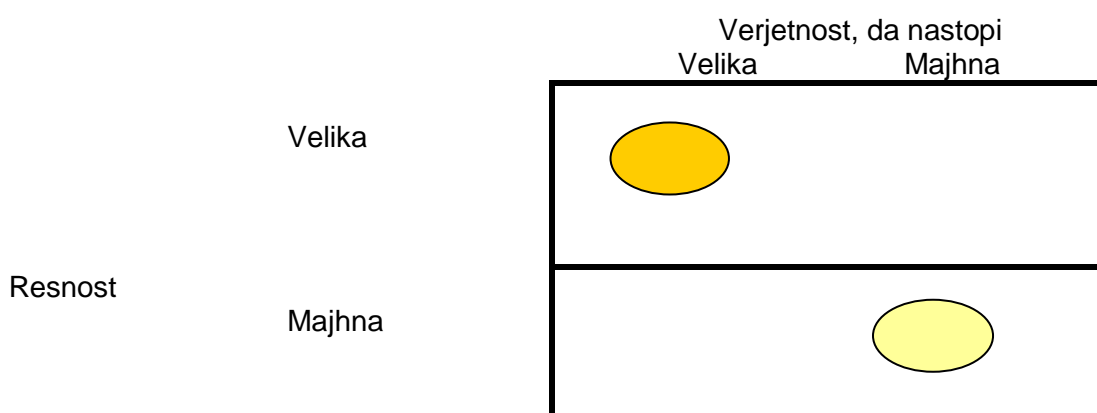
Vir: Filipič, 2005

## 8.4 NEVARNOSTI

Nekatera dogajanja v zunanjem okolju pomenijo nevarnosti za podjetje. Nevarnost v okolju lahko opredelimo kot izziv, do katerega pride zaradi neugodnega trenda ali dogodka in ki bi lahko pripeljal do slabše prodaje ali manjšega dobička, če se mu ne bi zoperstavili z obrambnim trženjskim ukrepanjem.

Nevarnosti bi lahko razvrstili po njihovi resnosti in verjetnosti, da se bodo zgodile. Naslednja slika ponazarja položaj nekaterih nevarnosti.

### Slika 12: Nevarnosti



Vir: Filipič, 2005

Nevarnosti v zgornjem levem polju so večje, ker lahko podjetju resno škodujejo in se bodo verjetneje zgodile. Za te nevarnosti mora imeti podjetje pripravljene dodatne načrte za ukrepanje, ki določajo, katere spremembe lahko podjetje opravi, še preden se nevarnost pojavi ali pa med samo nevarnostjo.

Nevarnosti so v spodnjem desnem polju zelo majhne in jih lahko zanemarimo. Za nevarnosti v zgornjem desnem in spodnjem levem polju sicer še ni treba pripraviti posebnih načrtov za ukrepanje, treba pa jih je skrbno opazovati, če bi postale kritične.

- S katerimi ovirami se srečuje podjetje?
- Kaj dela konkurenca?
- Ali se spreminja zahtevana specifikacija za delovno področje, izdelke ali storitve?
- Ali sprememba tehnologije ogroža položaj podjetja?
- Je morda pričakovati težave z zadolženostjo ali z denarnim tokom?

Rezultati te analize so pogosto poučni: izpostavijo tisto, kar je treba narediti, in težave postavijo v perspektivo. Analizo SWOT lahko naredimo tudi za konkurente – rezultat so lahko zanimive ugotovitve.

Nevarnosti so ovire, s katerimi se lahko soočimo pri poslovanju v našem podjetju:

- Naročilo po telefonu je lahko rizično, ker ni plačila akontacije in stranka ne pride po izdelek.
- Tehnologija je lahko problematična zaradi prepočasnega prenosa podatkov po telefonskem omrežju.
- Večja zavest ljudi za zdravo prehranjevanje pomeni večje povpraševanje po jedeh brez moke in sladkorja.
- Konkurenca glede na lokacijo predstavlja za naše podjetje veliko nevarnost.

Ko sestavimo sliko glavnih nevarnosti in priložnosti za podjetje, lahko označimo njegovo celotno privlačnost. Možne so štiri različice:

- Idealno podjetje ima veliko pomembnih priložnosti in malo velikih nevarnosti.
- Špekulativno podjetje ima veliko pomembnih priložnosti, pa tudi veliko hudih nevarnosti.
- Zrelo podjetje ima bolj malo velikih priložnosti, pa tudi velikih nevarnosti ni.
- Problematično podjetje ima malo dobrih priložnosti in veliko nevarnosti.

Tabela 9 : Analiza SWOT

### Analiza SWOT za podjetje Tortica, d. o. o.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prostori v domači hiši, zato ni najemine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ni osebne kontakta s kupcem zaradi telefonskega naročanja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majhni stroški oglaševanja – sami raznosimo letake.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesorazumi pri telefonskem naročanju</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lastna internetna stran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premajhni prostori v primeru večjega naročila</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kratek čas izdelave</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unikatne torte</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Torte z brezglutensko moko</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Torte za diabetike</li> </ul>	

<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takojšen dostop do informacij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesporazumi zaradi telefonskega naročanja, ni plačila akontacije</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost naročanja preko telefona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavest ljudi – zdravo prehranjevanje</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost plačila s klikom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurenca glede na lokacijo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izdelki iz naravnih surovin, brez konzervansov</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izdelki brez glutenske moke in za diabetike</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Večje naročilo – popust</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurenčna cena</li> </ul>	

Vir: samooblikovanje

## **9 VODSTVENI TIM**

Zavedamo se, da so najpomembnejša prvina poslovnega procesa zaposleni oziroma njihovo delo. Človek je nosilec delovne sile in je s svojo ustvarjalnostjo in podjetnostjo najpomembnejši proizvodni vir.

### **9.1 POMEN DELA**

V delovnem procesu nastopa zaposleni s svojo delovno silo – fizično in umsko. Fizično delo predstavlja porabo telesne energije (predelava, obdelava, dodelava) in je posledica premeščanja stvari. Umsko delo (razvoj, oblikovanje informacij, kreativnost) predstavlja porabo duševne energije.

V gospodarskem pomenu pomeni delo zavestno, vnaprej premišljeno in smotrno človekovo delovanje za doseg gospodarskih ciljev, ki se opravlja v gospodarski družbi v povezavi z delovnimi sredstvi in predmeti dela pri ustvarjanju poslovnih učinkov. V gospodarskem pomenu je delo skupek fizičnega in umskega dela.

Uspešnost je pri delu odvisna od prilagodljivosti, spretnosti, izkušenj, delovnih navad, strokovnosti ter drugih lastnosti (spola, fizične moči, starosti, zdravstvenega stanja ipd.).

V slaščičarni bodo v prvem letu njenega delovanja zaposlene štiri osebe. Organizacijska struktura bo zelo enostavna.

## 9.2 DIREKTOR

Direktor bo odgovoren za vse dejavnosti in organizacijo. Poleg tega bo po potrebi sodeloval tudi pri strežbi in ostalih potrebnih delih v primeru večjega obsega dela.

Po izobrazbi je ekonomski maturant, ki ob delu končuje študij na Višji strokovni šoli, smer poslovni sekretar v Kranju. Ima 30 let delovnih izkušenj, od tega 5 let na področju vodenja in organiziranja poslovanja v podjetju Kranjski kolaček, d. o. o., Kranj.

Posebna znanja: vozniški izpit B-kategorije, več seminarjev s področja vodenja, aktivno znanje angleškega, italijanskega in hrvaškega jezika.

Delovni uspehi pri delu in v stroki: petletno vodenje in organiziranje poslovanja v podjetju Kranjski kolaček Kranj in samostojno organiziranje prodaje v podjetju ter konstantno doseganje prodajnega uspeha skladno s poslovnim planom

Prednosti: dobro poznavanje trga, koncepta posla ter dobre poslovne in osebne povezave

## 9.3 DELAVCI

Poleg direktorja bo zaposlena še gostinska delavka z ustreznimi delovnimi izkušnjami, ki bo skrbela za strežbo. Odnos gostinske delavk do strank bo moral biti skrajno profesionalen. Morala bo biti urejena, delovna in prijazna in v primeru večjega obsega dela pripravljena delati tudi preko delovnega časa.

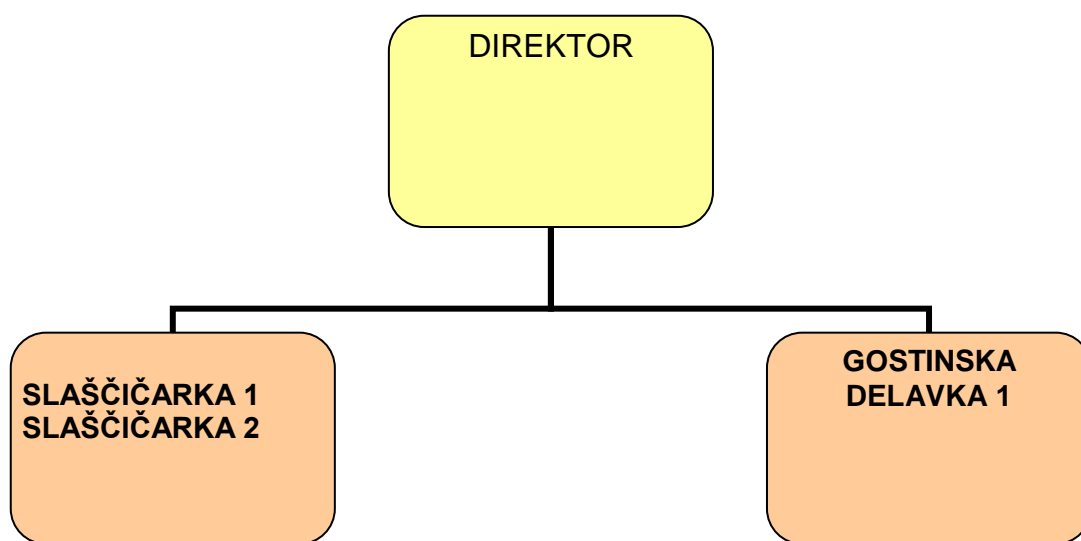
Zaposleni bosta tudi dve slaščičarki za pripravo in oblikovanje tort. Pričakujemo, da bosta imeli ustrezno izobrazbo, srednjo poklicno šolo – smer slaščičar, delovne izkušnje na področju peke in oblikovanja tort, posebna znanja: kreativnost, inovativnost in čut za estetiko.

Vsi zaposleni bodo morali delovati kot uspešen tim. Timsko delo je mnogo več od tehničnega sodelovanja, prinese pa, skozi sinergične učinke, veliko boljše rezultate, v krajšem času, z manj stresnih situacij. Vse to se odraža tako v dobičku kot tudi v motivaciji zaposlenih. Skupni rezultat je tako bistveno večji.

Člani tima se bodo morali zavedati medsebojne odvisnosti, razumeti, da je mogoče osebne in timske cilje učinkoviteje doseči le z vzajemno podporo in sodelovanjem in čutiti močno poklicno pripadnost, saj bodo zavezani ciljem, ki so jih sami oblikovali. S svojimi sposobnostmi in znanjem bodo člani tima prispevali k skupnemu uspehu. V timu se bodo razvijali občutki zaupanja, spodbujeno bo sproščeno izražanje idej, mnenj, nestrinjanj in občutij, vprašanj, dilem.

Člani tima naj razvijajo odprto in iskreno komunikacijo, trudijo se razumeti poglede in argumente drugih članov. Pri razvijanju raznih spretnosti in pristopov naj spodbujajo drug drugega in naj bodo deležni medsebojne podpore, preverjajo naj nove ideje, lastno fleksibilnost in tolerantnost. Probleme naj rešujejo hitro in konstruktivno. Člani tima naj sodelujejo pri odločanju.

Timsko delo osebno in strokovno oblikuje člane tima, predvsem z vzdušjem, pogoji dela in zahtevami, ki jih prednje postavlja skupna naloga.

**Slika 13: Diagram organizacijske strukture**

Vir: samooblikovanje

Zaposleni v podjetju Tortica, d. o. o. so stimulirani na različne načine: s plačo, napredovanjem, osebno oceno (glede na kvaliteto dela), s plačilom glede na produktivnost, s plačilom za kreativnost in inovativnost, z regresom, božičnico, prijaznim delovnim okoljem, posojili pri reševanju stanovanjskih problemov, izobraževanjem ob delu, srečanju slaščičarskih delavcev in financiranjem rekreacije.

## 10 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu sem predstavila poslovni načrt podjetja Tortica, d. o. o. Skozi nalogo sem prikazala, da je ustanovitev takega podjetja smiselna in da bo podjetje uspešno delovalo.

Raziskava trga je pokazala, da na njem sicer obstaja konkurenca, vendar pa je zaradi pestrosti in kvalitete izdelkov, ki jih nudijo, na dokaj nizki ravni. Podjetje Tortica, d. o. o. ima torej dobre možnosti, da z vnosom nove svežine in zelo hitre izdelave izdelkov pridobi kupce.

Pri izdelavi poslovnega načrta smo prišli do zaključka, da si ljudje želijo več takih obratov, kot bi bilo podjetje Tortica, d. o. o. S pripravo poslovnega načrta smo raziskali, kateri dejavniki so zelo pomembni in imajo velik vpliv na uspešno delovanje podjetja, najbolj pomembni med njimi pa so:

- sodelovanje z dobavitelji: naročanje ob pravem času, najem opreme, podizvajalci, pogodbeni pogoji;
- izkoriščenost materiala: materialni stroški, kraja, uničenje, odpad;

- delovna produktivnost: delovne metode, izkoriščenost virov, neposredno delo, stroški, prilagoditev proizvodnih procesov na nove proizvode;
- izkoriščenost kapitala: obračanje, izmenjevalni, obratovalni čas, izkoriščenost opreme, razpoložljivost strojev;
- vodstvo: koordinirano vodenje, vzajemno delovanje med zaposlenimi in strokovnjaki;
- kvaliteta: pogostost napak, pritožbe, nivo kvalitete;
- ljudje: motivirani in dobro izučeni delavci, visoka in fleksibilna izraba delovne sile, učinkovite delovne metode stalne izboljšave, nizka stopnja kratkih odsotnosti, vsestranskost, strokovnost, pogostost nesreč, poškodb, rehabilitacija;
- zadovoljstvo strank: delo s strankami, hitra in točna dostava, raziskave in razvoj;
- smisel za cene v konkurenčni situaciji in
- dobro planiranje.

Cilj podjetja je postati eden vodilnih ponudnikov izdelave tort na območju Gorenjske in glede na poslovni načrt ima vse možnosti za to. Za doseg tega bo potrebno veliko truda, pazljivega dela in tudi podjetniške sreče. Upam, da se bo podjetje v realnem svetu znašlo vsaj tako dobro, kot se je v mojem poslovnem načrtu.

## LITERATURA IN VIRI

- Filipič, Vinko, Trženje in kakovost storitev, Interno gradivo, 2005  
Galičič Drakslar, Barbara, Ekonomika podjetij, Interno gradivo, 2005  
Glas, Miroslav, Piročnik za pripravo poslovnega načrta. Novo podjetje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Gea College, 1999  
Pučko, Danijel, Strateško poslovanje in planiranje v podjetju, Radovljica, Didakta, 1991  
Vahčič, Aleš, Osnove podjetništva, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2000  
Vila, Antun, Organizacija in organiziranje, Kranj, Moderna organizacija, 1994



## Priloga 2: Prijava za vpis v poslovni register Slovenije

## PRIJAVA ZA VPIS V POSLOVNI REGISTER SLOVENIJE

Izberite namen vložitve prijave  
(ustrezno obkrožite):

A. Vpis podjetnika    B. Vpis spremembe podatkov    C. Izbris podjetnika

1.	<b>Predlagani datum vpisa/izbrisa:</b>	
2.	<b>Firma (ime in priimek podjetnika ter dodatne sestavine, označba s. p., dejavnost):</b>	
	<b>Skrajšana firma (ime in priimek podjetnika, označba s. p.):</b>	
3.	<b><u>Sedež</u></b>	
	<b>ulica in hišna številka:</b>	
	<b>naselje:</b>	
	<b>občina:</b>	
	<b>poštna številka in kraj:</b>	
<b><u>Podatki o podjetniku</u></b>		
4.	<b>Ime in priimek:</b>	
	<b>EMŠO:</b>	
	<b>Davčna številka:</b>	
	<b><i>Prebivališče (stalno/začasno)</i></b>	
	<b>država:</b>	
	<b>ulica in hišna številka:</b>	
	<b>naselje:</b>	
	<b>občina:</b>	
	<b>poštna številka in kraj:</b>	
5.	<b>Telefon:</b>	<b>Naslov elektronske pošte:</b>
	<b>Telefaks:</b>	<b>Spletni naslov:</b>

Vir: <http://www.najdi.si/search.jsp?q=obrazec+za+vpis+v+sodni+register>

## Priloga 3: Anketa Kaj menite o tortah?

**ANKETA – KAJ MENITE O TORTAH**

Navodilo za izpolnjevanje ankete:

Obkrožite znak pred odgovorom.

**1. ALI IMATE RADI TORTE IN SE Z NJIMI POSLADKATE?**

- DA
- NE
- OBČASNO JIH JEM

**2. ALI VELIKOKRAT ZAIDE TE V SLAŠČIČARNO ALI V PRIJETEN LOKAL S SLAŠČICAMI?**

- DA
- NE
- VČASIH

**3. ALI TORTO ZA PRAZNOVANJA NAROČITE ALI JO NAREDITE SAMI?**

- NAROČIM
- NAREDIM SAM
- KAKOR KDAJ

**4. KAKŠNI OKUSI SO VAM BOLJ VŠEČ?**

- ŠADNI
- ČOKOLADNI

**5. ALI SO VAM VŠEČ UNIKATNI MODELI TORT, KI SO NEKAJ POSEBNEGA?**

- DA
- NE
- NE VEM

**6. ČE BI IMELI MOŽNOST OGLEDA MODELOV TORT NA NAŠI SPLETNI STRANI, ALI BI VAM NAROČANJE TORT PO TELEFONU OLAJŠALO POSTOPEK?**

- SEVEDA
- RAJE IMAM OSEBNI KONTAKT
- NE VEM

**7. ALI BI VAM BILO VŠEČ, DA VAM NAROČENO TORTO PRIPELJEMO NA DOM?**

- DA
- NE
- NE VEM

**8. ALI VAM JE VŠEČ ZAMISEL, DA: »ČE TORTO ZJUTRAJ NAROČITE, ZVEČER JO ŽE DOBITE?«**

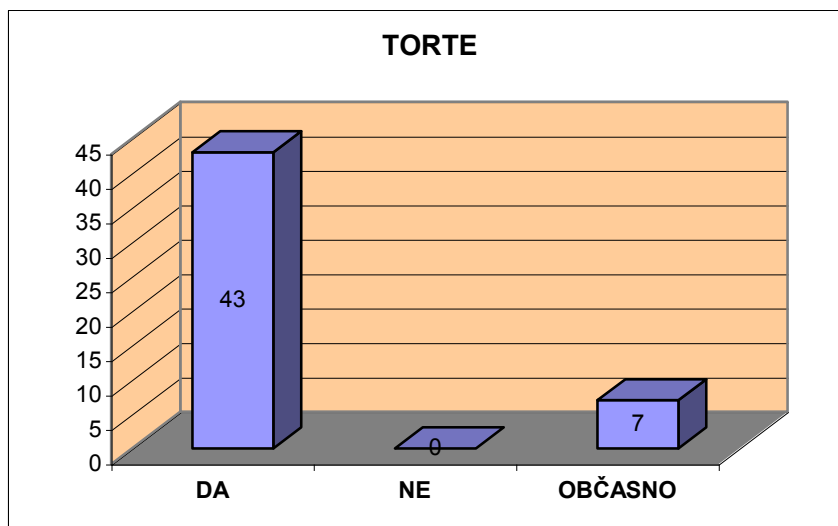
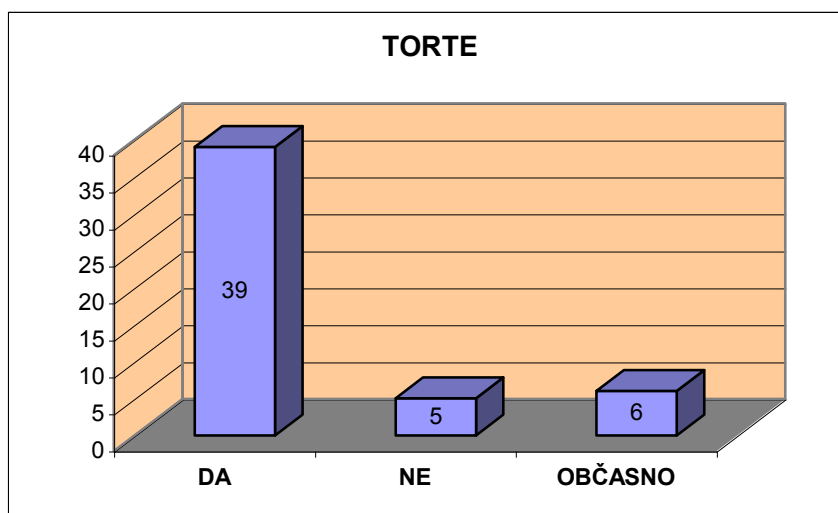
- ENKRATNO
- VEDNO JO NAROČIM ŽE NEKAJ DNI PREJ
- VSEENO MI JE

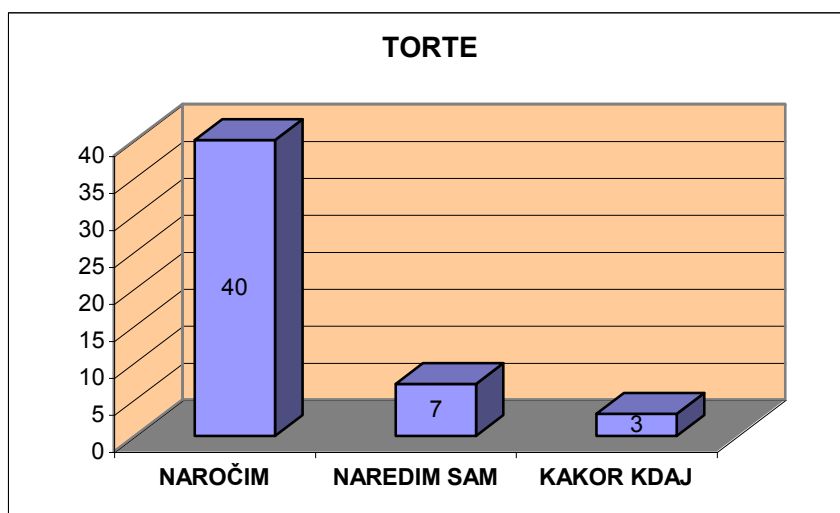
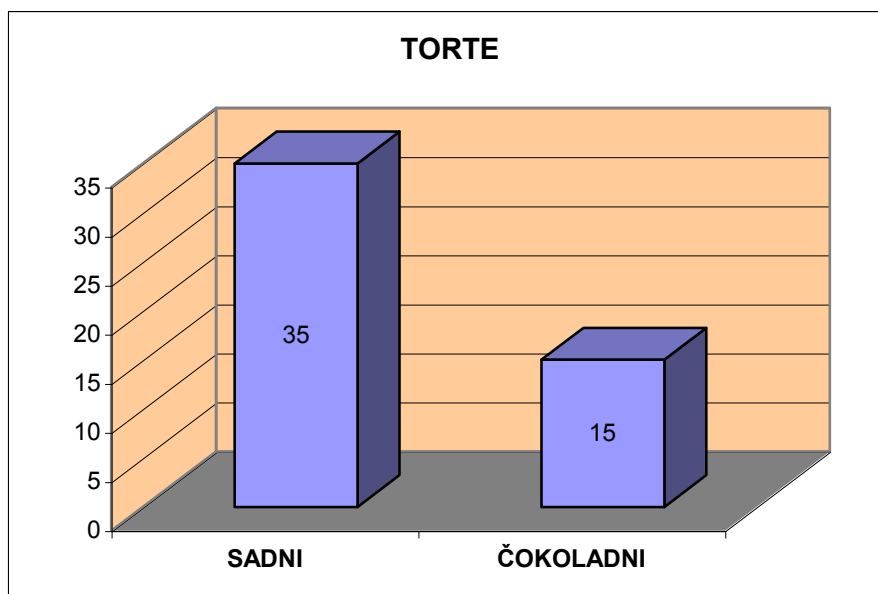
**9. ALI VAM LOKACIJA PREDSTAVLJA PROBLEM ALI STE SE ZARADI OKUSNE SLAŠČICE PRIPRAVLJENI ODPELJATI TUDI KAM DLJE?**

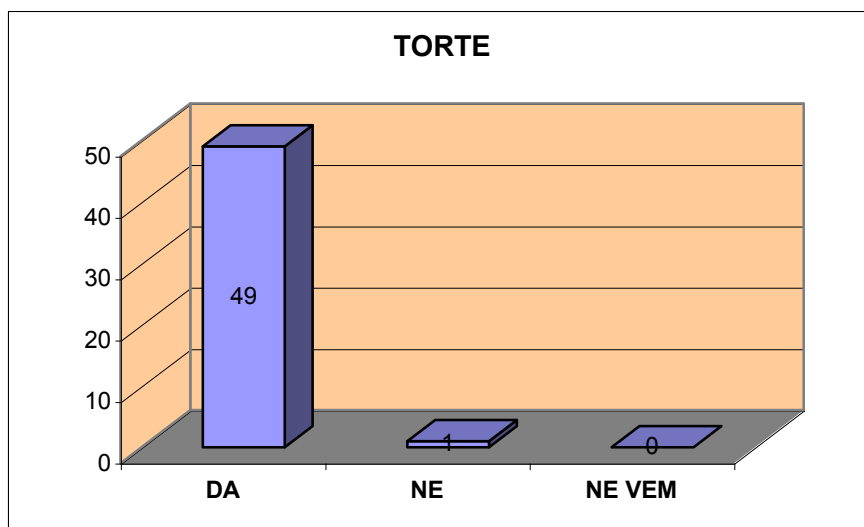
- BOLJE, DA JE ČIM BLIŽJE
- VOŽNJA NI PROBLEM, SAMO DA MI JE LOKACIJA VŠEČ
- VSEENO MI JE

**ANALIZA ANKETE – KAJ MENITE O TORTAH**

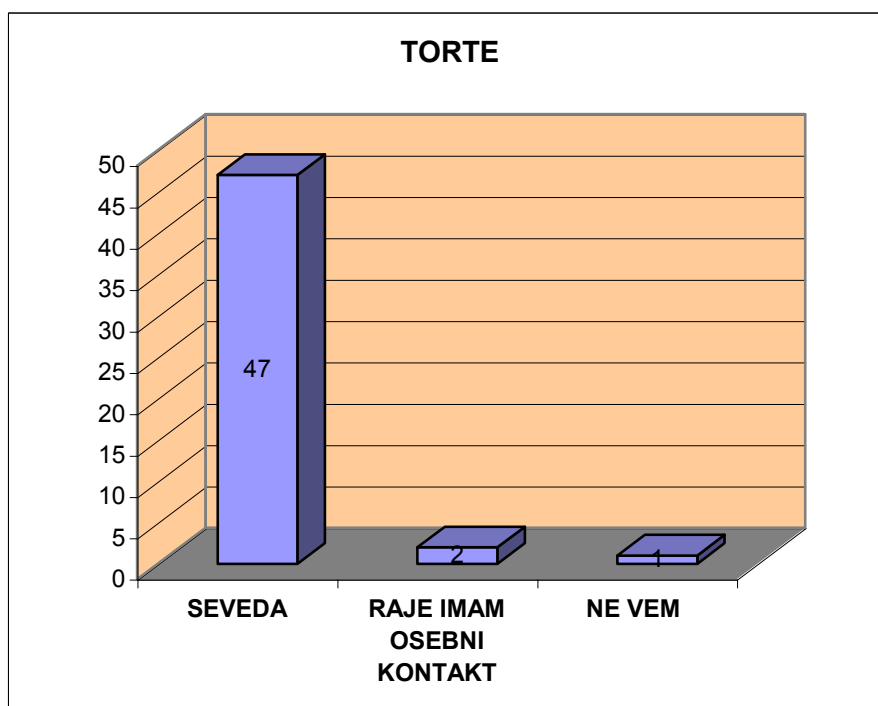
Na našo anketo je odgovorilo 50 anketirancev

**1. ALI IMATE RADI TORTE IN SE Z NJIMI POSLADKATE?****2. ALI VELIKOKRAT ZAIDETE V SLAŠČIČARNO ALI V PRIJETEN LOKAL S SLAŠČICAMI?**

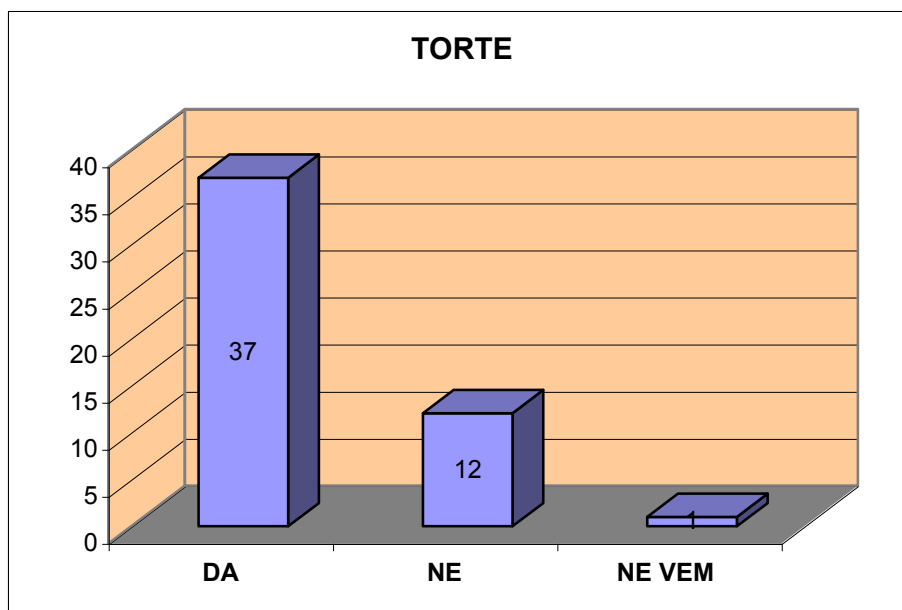
**3. ALI TORTO ZA PRAZNOVANJA NAROČITE ALI JO NAREDITE SAMI?****4. KAKŠNI OKUSI SO VAM BOLJ VŠEČ?****5. ALI SO VAM VŠEČ UNIKATNI MODELI TORT, KI SO NEKAJ POSEBNEGA?**



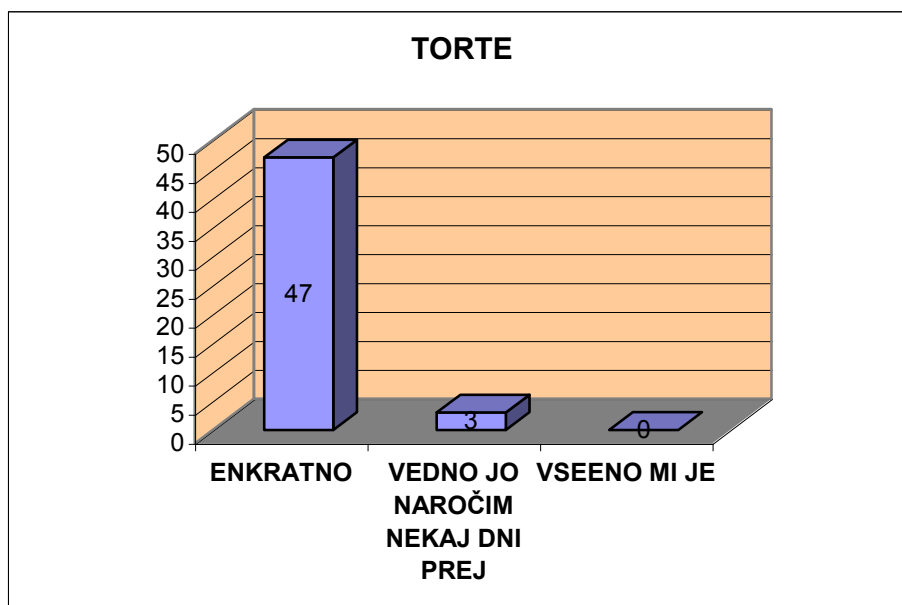
**6. ČE BI IMELI MOŽNOST OGLEDA MODELOV TORT NA NAŠI SPLETNI STRANI, ALI BI VAM NAROČANJE TORT PO TELEFONU OLAJŠALO POSTOPEK?**



**7. ALI BI VAM BILO VŠEČ, DA VAM NAROČENO TORTO PRIPELJEMO NA DOM?**



**8. ALI VAM JE VŠEČ ZAMISEL, DA: »ČE TORTO ZJUTRAJ NAROČITE, ZVEČER JO ŽE DOBITE?«**



**9. ALI VAM LOKACIJA PREDSTAVLJA PROBLEM ALI STE SE ZARADI OKUSNE SLAŠČICE PRIPRAVLJENI ODPELJATI TUDI KAM DLJE?**

