

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PORABNIŠKI TRENDI KOT VIR ISKANJA NOVIH POSLOVNIH
PRILOŽNOSTI IN PREVERITEV PRILOŽNOSTI**

Ljubljana, oktober 2012

URŠKA IVANČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana *Urška Ivančič*, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom *Porabniški trendi kot vir iskanja novih poslovnih priložnosti in preveritev priložnosti*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Matejo Drnovšek.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v magistrskem delu citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

Ljubljana, oktober 2012

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD	1
1 KONCEPT PRILOŽNOSTI V PODJETNIŠTVU	3
1.1 PRILOŽNOST.....	3
1.1.1 Opredelitev priložnosti	3
1.1.2 Tipi priložnosti	4
1.1.3 Tipi priložnosti, opredeljeni ob pomoči treh šol	6
1.2 IDENTIFIKACIJA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI	7
1.2.1 Odkrivanje, ustvarjanje, prepoznavanje in razvoj priložnosti	7
1.2.2 Ključni dejavniki identifikacije priložnosti	10
1.3 RAZLIČNOST PERSPEKTIV PRILOŽNOSTI.....	14
2 PORABNIŠKI TRENDI KOT VIRI ISKANJA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI	15
2.1 PRISTOPI IN ORODJA ZA BOLJŠE RAZUMEVANJE PORABNIKOV IN TRGA.....	15
2.2 OPREDELITEV IN POMEN TRENDOV	16
2.3 PORABNIŠKI TRENDI	17
2.3.1 Opredelitev in tipi porabniških trendov.....	17
2.3.2 Pojav porabniških trendov.....	21
2.3.3 Identifikacija porabniških trendov.....	21
2.3.4 Interpretacija porabniških trendov.....	25
2.3.5 Implementacija porabniških trendov	27
3 POSLOVNI NAČRT ZA PREPOZNANO PODJETNIŠKO PRILOŽNOST	31
3.1 POVZETEK	31
3.1.1 Kratek opis podjetniške priložnosti	31
3.1.2 Konkurenčna prednost in strategija	31
3.1.3 Ciljni trgi in tržni segmenti.....	32
3.1.4 Ekonomika in dobičkonosnost	32
3.1.5 Vodstvena skupina in kadri	32
3.2 OPIS PODJETJA	32
3.2.1 Proizvodi oziroma storitve podjetja.....	32
3.2.2 Poslovni model podjetja	33
3.2.3 Ime podjetja in blagovne znamke	33

3.3	ANALIZA TRGA	33
3.3.1	Opredelitev potrebe, zaznane v tržni priložnosti	33
3.3.2	Kupci	34
3.3.3	Konkurenca	35
3.3.4	Obseg trga in trendi	35
3.4	UTEMELJITEV PRILOŽNOSTI	36
3.4.1	Utemeljitev priložnosti	36
3.4.2	Utemeljitev konkurenčne prednosti.....	36
3.4.3	Velikost tržnega deleža.....	36
3.5	NAČRT TRŽENJA	37
3.5.1	Izdelki in storitve (s poudarkom na trženjskemu delu)	37
3.5.2	Cenovna strategija	37
3.5.3	Tržne poti	38
3.5.4	Trženjsko komuniciranje	38
3.6	NAČRT PROIZVODNEGA ALI STORITVENEGA PROCESA	38
3.6.1	Ključni faktorji poslovnega procesa.....	38
3.6.2	Izvedbeni proces.....	38
3.6.3	Kosovnica.....	39
3.6.4	Potrebe po zaposlenih in delovni čas.....	39
3.6.5	Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja	40
3.6.6	Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja.....	40
3.6.7	Ključne tehnologije	40
3.7	DOLGOROČNA STRATEGIJA PODJETJA.....	41
3.7.1	Vizija in poslanstvo	41
3.7.2	Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja.....	41
3.7.3	Identificiranje priložnosti za rast podjetja (v okviru prvih 10 let poslovanja).....	41
3.8	VODSTVENA SKUPINA IN KADRI	41
3.8.1	Vodstvo podjetja.....	41
3.8.2	Ključni kadri.....	41
3.8.3	Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju	42
3.8.4	Organizacijska struktura.....	42
3.9	SPLOŠNI TERMINSKI PLAN.....	42
3.9.1	Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu	42
3.9.2	Terminski načrt.....	43
3.10	FINANČNI NAČRT	45

3.10.1	Prihodki in predpostavke za izračun: cena in količina	45
3.10.2	Variabilni stroški	45
3.10.3	Fiksni stroški	45
3.10.4	Točka preloma	45
3.10.5	Dobiček	46
3.10.6	Opredelitev opreme in denarja, potrebnega za zagon poslovanja	46
3.10.7	Viri financiranja in deleži v podjetju	46
3.10.8	Analiza donosnosti	47
3.11	ANALIZA OBČUTLJIVOSTI.....	47
3.11.1	Kritična tveganja in problemi	47
3.11.2	Občutljivost dobička s spreminjanjem ključnega ali reprezentativnega proizvoda (simulacije)	48
SKLEP.....		49
LITERATURA IN VIRI		51
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1: Preoblikovanje prvin poslovnega procesa.....	39
Slika 2: Organizacijska struktura kavarne Oliver & Oskar	42
Slika 3: Terminski plan za poslovno leto 2012/2013	44
Slika 4: Struktura ustanovnega kapitala kavarne Oliver & Oskar	46

KAZALO TABEL

Tabela 1: 10 porabniških trendov za leto 2012 (Euromonitor)	20
Tabela 2: Ključnih 10 trendov v prehrani v letu 2012 (Phil Lampert)	30
Tabela 3: Identificirani tržni segmenti kavarne Oliver & Oskar	34
Tabela 4: Celotni tržni potencial segmenta študentov v MOK	37
Tabela 5: ROA, ROE in ROS za obdobje 5 let	47
Tabela 6: Raven prihodkov poslovanja, stroškov in čistega dobička (osnovni izračun)	48
Tabela 7: Raven čistega dobička ob spremenjeni višini prihodkov (simulacije)	48
Tabela 8: Raven čistega dobička ob spremenjeni višini stroškov (simulacije)	49

UVOD

Podjetniška priložnost je opredeljena kot situacija, ki je usmerjena k odkrivanju novega odnosa med sredstvi in cilji, ob pomoči katerih se uvajajo novi izdelki, storitve, materiali in/ali organizacijske metode, ki prinašajo ekonomsko vrednost (Shane & Venkataraman, 2000, str. 220). Različni avtorji proces identifikacije priložnosti sicer različno definirajo (odkrivanje, ustvarjanje, razvoj, prepoznavanje priložnosti), vendar je skupen cilj vseh teorij oz. pristopov pojasniti, kako priti do kar se da zanimive podjetniške priložnosti. Ardichvili, Cardozo & Ray (2003, str. 113) je tako v eni svojih teorij združil nekatere ključne faktorje identifikacije priložnosti - podjetniška dojemljivost, informacijska asimetrija ter predhodno znanje, socialne mreže, naključno odkritje oz. sistematično iskanje, tip priložnosti ter osebnostne značilnosti. Po mnenju Highama (2009) pa naj bi bil eden ključnih dejavnikov prepoznavanja priložnosti ustrezno poznavanje trendov, še posebej pa področja porabniških trendov.

Porabniški trendi tako postajajo vse bolj uporabno orodje, ki v hitro spreminjajočih se razmerah na trgu omogoča vpogled v porabnika in posledično rezultiranje inovacij, ki so ključne za uspeh podjetja na trgu. Spremembe vedenja porabnikov imajo velik finančni vpliv na prodajo ter na trženjske in komunikacijske oddelke v podjetjih. Spremljanje porabniških trendov tako omogoča doseganje relevantne inspiracije ter usmerja posameznika v oblikovanje dobičkonosnih novih izdelkov, storitev oz. izkustev za porabnika (15 trend tips, 2012). Pri ugotavljanju trendov tako ne gre za futurizem, temveč za spremljanje in razumevanje, kaj se ravno kar dogaja; katere so velike in pomembne spremembe, katere obrobne in majhne; katere je treba nujno upoštevati in katerih ne. Identificirana podjetniška priložnost, ki je ustrezno oblikovana oz. podkrepljena z aktualnimi porabniškimi trendi, predstavlja osnovo za začetek pisanja poslovnega načrta.

Poslovni načrt predstavlja enega temeljnih dokumentov, ki omogoča preverjanje vseh elementov potencialnega podjetja, opredeli njegovo vizijo, poslanstvo, cilje ter natančno opiše strategijo za njegovo uresničitev (Poslovni načrt, 2012). Poslovni načrt tako omogoča sistematično preverjanje podjetniške ideje, v katerem podjetnik preveri, ali je ideja tržno, finančno in organizacijsko dovolj zrela, da jo lahko obravnava kot podjetniško priložnost (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 11).

Namen magistrskega dela je podrobneje spoznati začetno fazo podjetniškega procesa, t. i. področje identifikacije podjetniške priložnosti, ugotoviti, na kakšen način lahko porabniški trendi pripomorejo k oblikovanju ustrežnejše podjetniške priložnosti, ter izdelati poslovni načrt, ki omogoča preveritev poslovne ideje. Cilj magistrskega dela je predstaviti obstoječe teoretične ugotovitve s področja identifikacije podjetniške priložnosti ter s področja porabniških trendov. Drugi cilj dela je identificirati in interpretirati aktualne porabniške trende ter jih smiselno vključiti v oblikovanje podjetniške priložnosti. Tretji cilj pa je preveritev podjetniške priložnosti s pomočjo poslovnega načrta, ki daje natančno in poglobljeno sliko o smiselnosti uresničitve izbrane podjetniške priložnosti.

Teoretični del magistrskega dela je zasnovan kot pregled različnih teorij in konceptov, ki se ukvarjajo s področjem identifikacije podjetniške priložnosti oz. s področjem porabniških trendov. Prvo in drugo poglavje magistrskega dela tako temeljita na pregledu in povezovanju izsledkov iz znanstvene in strokovne literature. Empiričen del magistrskega dela, ki se veže na področje porabniških trendov, pa je zasnovan kot kvalitativna analiza spletnih virov. V analizi sem poskušala združiti ugotovitve različnih virov, ki se ukvarjajo s spremljanjem, ugotavljanjem ter razumevanjem sprememb v stališčih in/ali obnašanju porabnikov oz. s t. i. porabniškimi trendi.

Tretji del magistrskega dela je empirično naravnan, saj je v njem predstavljen poslovni načrt za identificirano podjetniško priložnost. Poslovni načrt s strukturo poglavij, kot se uporablja pri podjetniških predmetih na Ekonomski fakulteti (Okvir za izdelavo poslovnega načrta, 2011), temelji na uporabi primarnih in sekundarnih kvalitativnih podatkov. Te sem pridobila s pomočjo metode zbiranja primarnih podatkov (nestrukturirano opazovanje v naravnem okolju) ter s pomočjo metod iskanja sekundarnih podatkov (iskanje javno dostopnih podatkov iz različnih virov). V nadaljevanju sem podatke ob pomoči metod zbiranja, analiziranja, združevanja in grafičnega prikazovanja predstavila na jasn, pregleden in razumljiv način.

Magistrsko delo sestoji iz treh delov, in sicer sem se v prvem delu osredotočila na poslovne priložnosti, v drugem na porabniške trende kot vir iskanja novih podjetniških priložnosti, v tretjem pa na izdelavo poslovnega načrta za identificirano podjetniško priložnost.

Prvo poglavje magistrskega dela ima tri podpoglavja. V prvem je tako predstavljen koncept priložnosti (opredelitev priložnosti ter predstavitev različnih tipov priložnosti); sledita podpoglavje o identifikaciji podjetniških priložnosti (odkrivanje/ustvarjanje/prepoznavanje/razvoj priložnosti ter ključni dejavniki identifikacije) in podpoglavje o različnih perspektivah priložnosti.

Drugo poglavje začnjam s predstavitvijo pristopov in orodij za boljše razumevanje porabnikov in trga; sledi podpoglavje o opredelitvi in pomenu trendov; ob koncu drugega dela je še podpoglavje o porabniških trendih (opredelitev, tipi in pojav porabniških trendov ter identifikacija, interpretacija in implementacija porabniških trendov).

V tretjem delu magistrskega dela je predstavljen poslovni načrt, s pomočjo katerega sem poskušala izvesti preveritev identificirane poslovne ideje. Poslovni načrt sestoji iz enajstih podpoglavij, in sicer iz povzetka za vodstvo, opisa podjetja, analize trga, utemeljitve priložnosti, načrta trženja, načrta proizvodnega/storitvenega procesa, dolgoročne strategije podjetja, vodstvene skupine in kadrov, splošnega terminskega plana, finančnega načrta ter analize občutljivosti.

Magistrsko delo zaključujem s sklepom, s seznamom vseh uporabljenih virov in literature ter z določenimi pojasnili in dodatki, ki so v prilogah.

1 KONCEPT PRILOŽNOSTI V PODJETNIŠTVU

1.1 PRILOŽNOST

Največjo omejitev pri oblikovanju konceptualnega okvirja podjetništva predstavljata definicija in sama narava podjetništva. Do nedavnega so se raziskovalci ukvarjali predvsem z dvema vprašanjem, in sicer kdo je podjetnik ter kaj podjetnik počne. Težava takšnega pristopa je, da vključuje zgolj povezavo dveh področij (obstoj podjetnih posameznikov in obstoj donosnih priložnosti), kar ustvarja nepopolno definicijo podjetništva (Shane & Venkataraman, 2000, str. 218). V sledečih letih so raziskovalci začeli preučevati podjetništvo z več različnih vidikov. Nekatere njihove ključne ugotovitve so predstavljene v nadaljevanju.

1.1.1 Opredelitev priložnosti

Podjetniške priložnosti se razlikujejo od vseh ostalih priložnosti, ki so usmerjene v dobiček, predvsem pa se razlikujejo od priložnosti, ki so usmerjene v izboljšavo učinkovitosti obstoječih izdelkov, storitev, surovin in organizacijskih metod, saj prve zahtevajo odkrivanje novih odnosov med sredstvi in cilji, v nasprotju s slednjimi, ki temeljijo na optimizaciji znotraj obstoječega okvirja sredstva-cilji (Kirzner, 1997). Magistrsko delo tako ni usmerjeno v preučevanje vseh tržnih priložnosti, temveč v preučevanje podjetniških priložnosti (v nadaljevanju priložnosti). Te so definirane kot situacije, ki so usmerjene v odkrivanje novega odnosa med sredstvi in cilji, ob pomoči katerih se uvajajo novi izdelki, storitve, materiali in/ali organizacijske metode, ki prinašajo ekonomsko vrednost (Shane & Venkataraman, 2000, str. 220).

V skladu z Timmonsovo in Spinellijsvo (2003) opredelitvijo mora biti priložnost zanimiva, privlačna, trajnostna in pravočasna, vse te lastnosti pa naj bi se kazale v izdelkih/storitvah, ki prinašajo vrednost za kupce/uporabnike. Singh (2000) trdi, da mora biti priložnost uresničljiva – potencialna naložba je mogoča, kar pomeni, da ne krši zakonov fizike; dobičkonosna – zmožnost generiranja dobička omogoča opredelitev podjetniške priložnosti, še preden ustanovimo podjetje oz. preden podjetje doseže prve dobičke, ter zagotavljati mora nov inovativen izdelek/storitev na trgu ali pa mora vsaj posnemati dobičkonosen izdelek/storitev na še ne povsem zasičenem trgu. Po njegovem mnenju (Singh, 2001, str. 10) je definicija precej široka in jo je tako moč uporabiti tudi za podjetniške priložnosti, ki temeljijo na postopnih tržnih izboljšavah, kar vključuje predvsem visoko inovativne priložnosti ter priložnosti, ki ustvarjajo nove trge.

Različnost zgornjih opredelitev kaže, da popolne opredelitve, ki bi vključevala vse pomembne vidike priložnosti, še ni. Po mnenju Bhavie (1994, str. 87) vsi ljudje vedo, kaj je priložnost, težava enotne definicije je zgolj v tem, da različnim ljudem priložnost različno pomeni. Kljub temu pa se je izkazalo, da večina raziskovalcev – Shane & Venkataraman, 2000; Bhavie, 1994; Herron & Sapienza, 1992; Casson, 1982; Kirzner, 1979; itd. – v svoje opredelitve vključuje tri

bistvene elemente, in sicer: 1) potencialno ekonomsko vrednost - zmožnost generiranja dobičkov; 2) stopnjo novosti - izdelek, storitev ali tehnologijo, ki predhodno še ni obstajala ter 3) zaželenost - moralno in pravno sprejetje novega izdelka v družbi (Baron, 2006, str. 107).

1.1.2 Tipi priložnosti

Podjetniške priložnosti lahko kategoriziramo na več različnih načinov. Eckhardt in Shane (2003, str. 340–345) sta na podlagi predhodno prebrane literature tipe priložnosti razdelila v tri skupine, in sicer: 1) glede na mesto sprememb, ki ustvarjajo priložnosti; 2) glede na pobudnike sprememb in 3) glede na vir priložnosti.

Mesto sprememb. Čeprav večina podjetniških raziskav domneva, da podjetništvo vključuje zgolj spremembe v izdelkih/storitvah, pa se podjetniške priložnosti lahko pojavijo kot posledica sprememb v različnih fazah vrednostne verige. Schumpeter (1934) navaja pet tipov sprememb, in sicer: 1) tiste, ki izvirajo iz ustvarjanja novih izdelkov/storitev; 2) tiste, ki izvirajo iz odkritja novih geografskih trgov; 3) tiste, ki izhajajo iz ustvarjanja oz. odkritja novih surovin; 4) tiste, ki izvirajo iz novih oblik proizvodnega procesa, ter 5) tiste, ki izhajajo iz novih načinov organizacije.

Pobudniki sprememb. Različni tipi pravnih oseb sprožajo različne spremembe, te pa se kažejo v podjetniških priložnostih. Pobudniki sprememb vplivajo tako na proces odkrivanja kot tudi na vrednost in trajanje priložnosti. Na podlagi raziskav je mogoče pobudnike razdeliti v več skupin - nekomercialne pravne osebe, kot so vlade in univerze; obstoječe komercialne pravne osebe, ki vključujejo uslužbence ter njihove dobavitelje in kupce; ter nove komercialne pravne osebe z novo nastalimi podjetniki ter drugimi udeleženci. Na področju oblikovanja tehnoloških priložnosti pa je bilo ugotovljeno, da imata ključno vlogo dve skupini, in sicer agencije specializiranih znanj, kot so univerze in raziskovalni laboratoriji zunaj industrijske verige, ter podjetja znotraj industrijske verige, ki vključujejo tako dobavitelje kot kupce (Klevorick, Levin, Nelson & Winter, 1995).

Viri priložnosti. Priložnosti je glede na vir moč razdeliti v tri skupine, in sicer: 1) prve vključujejo obravnavo razlik med priložnostmi, ki so posledica asimetrije v obstoječih informacijah med tržnimi udeleženci, ter med priložnostmi, ki so posledica zunanjih šokov novih informacij; 2) druga primerjava govori o tem, ali se priložnost pojavi na ponudbeni strani ali na strani povpraševanja; 3) tretja pa razlikuje med priložnostmi, ki temeljijo na produktni izboljšavi, ter med tistimi, ki temeljijo na iskanju donosov.

Informacijska asimetrija vs. eksogeni šoki. Spremembe v tehnologiji, predpisih in ostalih faktorjih ustvarjajo nove informacije o tem, na kakšen način se lahko viri še uporabljajo. Ta informacija spremeni ceno posameznega vira, in tako lahko ekonomski subjekti, ki so prvi prišli do informacije, kupijo vire po nižji ceni, prejeto informacijo pa v nadaljevanju uporabijo za ustvarjanje dobičkonosnih novih izdelkov/storitev (Shane & Venkataraman, 2000, str. 221). Nasprotno pa Kirzner (1997) trdi, da lahko obstajajo priložnosti kljub pomanjkanju novih informacij. Ob odsotnosti cen ljudje oblikujejo določena prepričanja kot odgovor na

informacije, ki jih imajo. Ker so ta prepričanja pod vplivom stalno spreminjajočih se faktorjev, niso nikoli povsem točna. Posledica tega je, da podjetniki sprejemajo napačne odločitve, kar pa lahko izkoristijo pozorni posamezniki, tako da pridobijo ustrezne vire in jih uporabijo za oblikovanje dobičkonosnega novega izdelka/storitve.

Spremembe na strani ponudbe ali povpraševanja. Priložnosti lahko razlikujemo tudi glede na to, ali so se spremembe, ki so ustvarile priložnosti, zgodile na ponudbeni strani ali na strani povpraševanja. Podjetniška literatura se je veliko ukvarjala predvsem s ponudbeno stranjo sprememb, in sicer s spremembami v vložkih, načinih organizacije, proizvodnem procesu ali v izdelkih, kljub temu da se lahko tudi na strani povpraševanja ustvarijo določene priložnosti. Slednje so povezane predvsem z zunanjimi spremembami/premiki v kulturi, dojemanju, okusu ali celo v razpoloženju (Kirzner, 1997; Schumpeter, 1934). Priložnost se pojavi tedaj, ko povečano povpraševanje prehití investicije v proizvodne kapacitete, ko rastoči trgi ustvarjajo prostor za nove tržne niše ter ko se pojavi/ustvari prostor za specializacijo (Eckhardt & Shane, 2003, str. 344).

Produktna izboljšava vs. iskanje donosov. Večina raziskovalcev se je ukvarjala s priložnostmi, ki temeljijo na produktni izboljšavi, kar pomeni, da so rezultati iskanja podjetniške priložnosti temeljili na izboljšanju proizvodov, kar je vodilo k večji učinkovitosti gospodarstva. Na podjetniške aktivnosti pa je mogoče gledati tudi z vidika iskanja donosov, kar je Baumol (1990) definiral kot priložnosti, ki ustvarjajo osebno vrednost, ne pa tudi socialne vrednosti. V skupino priložnosti, ki temeljijo na iskanju donosov, med drugim sodijo tudi kriminal, piratstvo in korupcija.

Z viri priložnosti se je ukvarjal tudi Holcombe (2003). Ta je ugotovil, da priložnosti izvirajo iz 1) faktorjev, ki povzročajo neravnotežje na trgu; 2) faktorjev, ki izboljšujejo produkcijske zmožnosti, ter, najpomembnejše, 3) iz predhodnih podjetniških aktivnosti. Perspektiva, ki sta jo Eckhardt in Shane (2003) pojasnjevala z informacijsko asimetrijo, eksogenimi šoki in spremembami na ponudbeni strani oz. na strani povpraševanja, se prekriva s Holcombovo perspektivo o faktorjih neravnotežja na trgu ter faktorjih za izboljševanje produkcijskih zmožnosti. Edini faktor, o katerem ni bilo nič zapisanega, so predhodne podjetniške aktivnosti, ki jih Holcombe smatra za enega ključnih faktorjev novih priložnosti. Po njegovem mnenju so predhodne podjetniške aktivnosti, torej vse aktivnosti od odkritja do evalvacije in izkoriščanja priložnosti, pomemben vir novih podjetniških priložnosti. Avtor v nadaljevanju trdi, da ko je priložnost enkrat odkrita, ocenjena in izkoriščena, preneha obstajati kot priložnost za druge podjetnike. Kljub temu da se zdi, da obstaja ena priložnost zgolj za enega podjetnika, pa izkoriščanje neke priložnosti vodi v ustvarjanje novih in ločenih priložnosti za ostale podjetnike sledilce. To pomeni, da se ob vsakršnemu začetku izkoriščanja priložnosti informacije o tej priložnosti razširijo med ostale člane družbe, ti pa jih lahko izkoristijo za posnemanje pobudnikove priložnosti in si na tak način zagotovijo del dobička. S tega vidika je po mnenju Plummerja, Hayniea in Godesiaboisa (2007, str. 376) moč razlikovati med priložnostmi, ki so povsem nove, ter med tistimi, ki to niso. Povsem nove oz. objektivno nove priložnosti so tiste, ki so nove za vsakogar, kar pomeni, da obstoj priložnosti ni odvisen od

specifične osebe, temveč obstaja v realni, še ne opredmeteni obliki, dostopen vsakomur, ki ga želi izkoristiti; njegova novost pa je utemeljena na novem znanju, ki temelji na mejah znanja družbe. Vse ostale priložnosti, ki jih ni mogoče umestiti v kategorijo objektivno novih priložnosti, pa lahko opredelimo kot ne povsem nove, in ravno slednje so priložnosti podjetnikov sledilcev.

1.1.3 Tipi priložnosti, opredeljeni ob pomoči treh šol

V nasprotju z Eckhardtom in Shaneom (2003) sta Companys in McMullen (2007) tipe priložnosti opredelila ob pomoči treh šol: ekonomske, kulturno-kognitivne in družbeno-politične. Po njunem mnenju je vsako izmed šol moč razumeti z vidika produkcijske funkcije, ki je v uporabi za proizvodnjo izdelkov in storitev, katerih namen je reševanje specifičnih težav porabnikov. Potencial za dobiček zahteva takšno podjetniško priložnost (situacijo), ki omogoča uvajanje novih izdelkov/storitev z širitvijo obstoječih proizvodnih možnosti. Nastanek ustrezne situacije izvira iz sledečih virov: 1) spremembe podatkov/informacij o materialnih virih; 2) spremembe v interpretaciji/preferencah ter 3) spremembe interpretatorja. Različne šole podjetniških priložnosti so se razvile okrog omenjenih treh virov sprememb.

Ekonomška šola (Arrow, 1962; Kirzner, 1973; Shane & Venkataraman, 2000; David & Foray, 2003) trdi, da je podjetniška priložnost rezultat distribucije informacij o materialnih virih v družbi. Kulturno-kognitivna šola (Weick, 1979; Swidler, 1986; Santos, 2003) pojasnjuje, da je podjetniška priložnost rezultat okoljske nejasnosti in dostopnosti kulturnih virov za interpretiranje in definiranje priložnosti. Družbeno-politična šola (Granovetter, 1985; Aldrich & Fiol, 1994; Fligstein, 2002) pa poudarja vlogo povezovanja in političnih struktur za opredeljevanje podjetniške priložnosti. Ob pomoči omenjenih šol sta avtorja oblikovala začetno klasifikacijo, ki obsega ekonomske, kulturno-kognitivne in družbeno-politične priložnosti. Tako so ekonomske priložnosti definirane kot objektivne situacije, ki se potegujejo za materialne vire, in informacije, ki bodo omogočile ustvarjanje nove vrednosti ter odkrivanje novega odnosa sredstva-cilji; kulturno-kognitivne priložnosti kot subjektivne situacije, ki zahtevajo proces interpretacije za oblikovanje novega odnosa sredstva-cilji; družbeno-politične pa kot objektivne situacije, ki so vgrajene v obstoječe socialne strukture, ki jih posamezniki izkoriščajo za oblikovanje novega odnosa sredstva-cilji. Predstavljeni trije tipi priložnosti tako vključujejo celotno strukturo priložnosti, ki so dostopne podjetnikom v nekem okolju (Companys & McMullen, 2007, str. 316–317).

Znotraj obstoječih treh tipov priložnosti pa lahko identificiramo več podtipov priložnosti, odvisno od tega, ali je vidik obravnave ponudbena stran ali stran povpraševanja specifične produkcijske funkcije. Ekonomske priložnosti se tako delijo na tehnološke priložnosti, ki omogočajo ustvarjanje novih izdelkov/storitev, in na tržne priložnosti, ki omogočajo, da se novi izdelki/storitve tržijo z namenom ustvarjanja bogastva. Podjetja poleg združevanja informacij, virov in zmožnosti na nov način, z namenom odkrivanja novih tehnoloških priložnosti, združujejo tudi tehnološke priložnosti z latentnimi tržnimi potrebami, z namenom odkrivanja novih tržnih priložnosti. To nam pove, da so tehnološke in tržne priložnosti tesno

medsebojno povezane v procesu ustvarjanja vrednosti. Kot je bilo zapisano, so kulturno-kognitivne priložnosti subjektivne situacije, ki zahtevajo interpretacijski proces za določitev novega odnosa sredstva-cilji. Ko se podjetniki vključijo v proces novega združevanja obstoječih prepričanj in praks, oblikujejo nove kulturne sheme za razumevanje sveta. Te kulturne inovacije so uporabljene za sprejemanje podjetniških priložnosti kot novih socialnih in ekonomskih realnosti. Tako je kulturno-kognitivne priložnosti glede na vir v vrednostni verigi mogoče razporediti na proizvajalčeve priložnosti in porabniške priložnosti. Čeprav se družbeno-politične priložnosti najpogosteje kažejo kot mreža struktur, se lahko pojavijo tudi skozi mobilizacijo in preoblikovanje omrežnih virov, ki premikajo družbeno-politično pokrajino. Na ta način je družbeno-politične priložnosti moč razporediti na omrežja priložnosti (ta izvirajo iz prevladujočih konfiguracij omrežja in struktur) ter na politične priložnosti (te izhajajo iz zunanjih političnih dogodkov oz. iz notranjih strategij kolektivnih akcij in političnega lobiranja) (Companys & McMullen, 2007, str. 307–317).

1.2 IDENTIFIKACIJA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI

Kljub temu, da je koncept priložnosti med raziskovalci pogosto obravnavana tema, pa nekega splošnega soglasja o definiciji in naravi priložnosti ni mogoče zaslediti. Obsežen seznam raziskav kaže, da je področje priložnosti s teoretičnega vidika bogato, saj vključuje številne teorije, vključujoč teorijo koherentnosti, teorijo odkritja, teorijo ustvarjanja, organizacijsko učenje, socio-kognitivno teorijo in teorijo strukturiranja. Short, Ketchen Jr, Shook & Ireland (2010, str. 42) v raziskavi ugotavljajo, da je bil Ardichvilijev et al. (2003) pristop (predstavljen v nadaljevanju) pri gradnji teorije identifikacije in razvoja priložnosti dobro zastavljen, kar bi lahko ostali raziskovalci koristno uporabili pri gradnji teorije na ostalih področjih priložnosti: ustvarjanju, odkritju, prepoznavanju, raziskovanju in izkoriščanju priložnosti. Short et al. poleg tega še predlagajo, da bi lahko obstoječe različne definicije priložnosti, ki se uporabljajo v literaturi (ustvarjanje vs. odkrivanje vs. prepoznavanje priložnosti), z uporabo ustrezne tipologije nadomestili z ustreznjšo novo teorijo.

1.2.1 Odkrivanje, ustvarjanje, prepoznavanje in razvoj priložnosti

Alvarez in Barney (2007, str. 4–5) v svoji raziskavi pojasnujeta teoriji odkrivanja (angl. *discovery theory*) in ustvarjanja priložnosti (angl. *creation theory*). Po njunem mnenju sta teoriji precej skladni, bistveno razlikovanje je moč najti predvsem v različnih napovedih o tem, katere aktivnosti so bolj učinkovite pri ustvarjanju novih izdelkov/storitev. Teorija odkrivanja priložnosti temelji na tem, da priložnost nastane kot posledica neke oprijemljive resničnosti, kar pomeni, da priložnost obstaja v okolju in čaka na to, da jo nekdo odkrije. Teorija ustvarjanja priložnosti pa temelji na tem, da je priložnost posledica izvedenih aktivnosti znotraj podjetniškega procesa. Zaradi obstoječega nesoglasja o odkrivanju oz. ustvarjanju priložnosti Short et al. (2010, str. 54) predlagajo vmesno rešitev, v kateri so nekatere priložnosti odkrite, druge pa ustvarjene, ter nadaljujejo, da bodo prihodnje raziskave obstoječo neenotnost najverjetneje kmalu presegle.

Torej, teoriji odkrivanja in ustvarjanja priložnosti se strinjata, da je cilj podjetništva ustvarjanje novih izdelkov in storitev. Poleg tega se strinjata, da priložnosti nastanejo kot posledica konkurenčnega neravnovesja v posamezni industriji oz. na trgu, razlikovanje se pojavi zgolj v vprašanju izvora tega neravnovesja. Teorija odkrivanja priložnosti trdi, da neravnovesje izvira iz zunanjih dejavnikov, kot so spremembe v tehnologiji, porabniških preferencah ali drugih podobnih elementih (Alvarez & Barney, 2007, str. 6). Shane (2003, str. 23) kot primere sprememb, ki vplivajo na (ne)ravnovesje na trgu ali v industriji, navaja podobne dejavnike, in sicer tehnološke spremembe, politične in zakonodajne spremembe ter socialne in demografske spremembe.

To, da zunanji šoki ustvarjajo priložnosti za nove izdelke/storitve, pomembno vpliva na teorijo odkrivanja priložnosti. Ta temelji na predpostavkah, da priložnosti za nove izdelke/storitve izvirajo iz obstoječih industrij/trgov; da ima podjetnik pasivno in odzivno vlogo pri iskanju priložnosti (aktivno vlogo prevzame šele z fazi izkoriščanja priložnosti); da priložnosti obstajajo neodvisno od podjetnika, kar pomeni, da obstajajo ne glede na to, ali jih posamezniki znotraj ali zunaj industrije/trga zaznajo; ter da je za podjetništvo ključno sistematično opazovanje okolja, ki omogoča odkrivanje priložnosti za nove izdelke/storitve. Teorija odkrivanja priložnosti torej trdi, da priložnosti nastanejo zaradi zunanjih šokov v industriji/trgih. Ker so ti šoki realni in jih je moč opaziti, lahko vsakdo, ki pozna industrijo/trg, prepozna priložnost, kar napeljuje k temu, da bi jo lahko vsakdo tudi izkoristil. V okolju, kjer bi lahko vsakdo potencialno zaznal priložnost in jo izkoriščal, bi bilo izjemno težko ustvariti zadosten dobiček za proizvodnjo novega izdelka/storitve. Zaradi tega teorija odkritja priložnosti predpostavlja, da obstajajo velike razlike med posamezniki, ki so sposobni prepoznati priložnost in jo izkoristiti, ter med ostalimi, ki tega niso sposobni narediti (Alvarez & Barney, 2007, str. 6–8).

Kot je bilo zapisano, teorija ustvarjanja priložnosti predstavlja alternativo teoriji odkrivanja priložnosti, za pojasnjevanje odnosa med podjetniškimi aktivnostmi in proizvodnjo novih izdelkov/storitev. Teorija ustvarjanja priložnosti temelji na predpostavki, da so priložnosti ustvarjene endogeno, z aktivnostmi, ob pomoči katerih posamezniki odkrivajo načine proizvodnje novih izdelkov/storitev. Ta endogeni pogled na priložnosti ima številne vplive na teorijo ustvarjanja priložnosti. Teorija ustvarjanja torej predpostavlja, da priložnosti ne nujno izvirajo iz obstoječih industrij/trgov; da so podjetniške aktivnosti ključen vir novih priložnosti; da priložnost kot taka ne obstaja, dokler posameznik ne začne z aktivnostmi, ki vodijo v smeri izkoriščanja priložnosti; ter da podjetniki ne iščejo, temveč se aktivno spoprijemajo z aktivnostmi in opazujejo, kako se trg in porabniki odzivajo na spremembe (Alvarez & Barney, 2007, str. 15–16). Koncept ustvarjanja priložnosti temelji na predpostavki, da so priložnosti odvisne od individualne percepcije, subjektivnega ocenjevanja in samega izvajanja. S tega vidika je ustvarjanje priložnosti interaktiven proces, ki ga oblikujeta posameznik in okolje s svojimi dejanji in odzivi (Baron & Ward, 2004, str. 553).

Teorija odkrivanja priložnosti je v nasprotju z drugimi koncepti priložnosti, predvsem pa s konceptom razvoja priložnosti (angl. *opportunity development*) ter z njim povezanim pojmom

ustvarjalnosti. Pojem odkritje priložnosti se v literaturi uporablja za nakazovanje, da obstaja zadostnost informacij za definiranje obstoja priložnosti na določeni točki v procesu odkritja. Na točki, ko podjetnik odkrije neko priložnost, se pojavi zavedanje o dobičkonosnosti priložnosti. To zavedanje priložnosti pa mora biti celovito, da služi kot kognitivni cilj za podjetnika, ki je zaznal priložnost. Če pa je začetno dožemanje priložnosti nepopolno, a kljub temu služi kot jasen kognitivni cilj, ki vodi podjetnika, potem koncept odkritje priložnosti ni ravno najboljši. Takšne nepopolne priložnosti zahtevajo proces razvoja, da lahko postanejo uspešne. S tega vidika bi moral obstajati drugačen izraz, ki bi vključeval ustvarjanje in izdelavo/pripravo priložnosti kot pa zgolj njeno odkritje. V ta namen se je oblikoval pojem razvoj priložnosti, ki vključuje tako opredelitev priložnosti kot njen razvoj in vrednotenje. Pojem razvoja priložnosti vključuje tudi postavitev in zbliževanje potreb trga in virov, kar nakazuje, da je poudarek na ustvarjanju in ne toliko na odkrivanju priložnosti. Koncept odkritja priložnosti se tako uporablja v situacijah nizkega tveganja, ko je zaznavanje priložnosti natančno definirano in ko se podjetniki lahko osredotočijo na izdelke/storitve in ne toliko na potencialne porabnike ali trg. Ravno nasprotno pa se koncept razvoja priložnosti osredotoča na porabnike in trg oz. se ukvarja s tržnimi povezami in resničnimi procesi, ki nastanejo pod vplivom predhodnega znanja, virov ipd. (Sanz-Velasco, 2006, str. 251–252).

Proces razvoja podjetniške priložnosti se začne tedaj, ko podjetnik doseže višji prag podjetniške dojemljivosti. Ta se največkrat pojavi takrat, ko se združi več faktorjev, in sicer so ti 1) osebnostne značilnosti, predvsem optimizem in ustvarjalnost, 2) predhodno znanje in izkušnje, ki vključujejo posebne interese ter znanja in izkušnje o specifičnem proizvodu in trgu, ter 3) socialna mreža posameznika, ki vključuje bežna poznanstva, tesen krog prijateljev, sodelavce pri projektu razvoja priložnosti in partnerje (Ardichvili et al., 2003, str. 117).

Poleg pojmov odkrivanje, ustvarjanje in razvoj priložnosti se nekateri avtorji strinjajo, da je bolj smiselna uporaba pojma prepoznavanje priložnosti (angl. *opportunity recognition*). Ta je opredeljen kot kognitivni proces, ob pomoči katerega posamezniki ugotovijo, da so identificirali priložnost. Pri tem pa je treba poudariti, da je prepoznavanje priložnosti šele začetna faza kognitivnega procesa, ki kot taka ne vključuje natančne ocenitve izvedljivosti in potencialne ekonomske vrednosti priložnosti ter aktivnih korakov razvoja priložnosti v smeri novega podjetja (Baron, 2006, str. 107).

Proces prepoznavanja priložnosti predstavlja enega izmed ključnih korakov v podjetniškem procesu. Tako so se v preteklosti številni raziskovalci ukvarjali z raziskovanjem tega področja (Shane & Venkataraman, 2000; De Koning, 1999; Kirzner, 1979). Med drugim so nekateri raziskovalci ugotavljali, kateri so tisti faktorji, ki imajo odločujoč vpliv na prepoznavanje podjetniške priložnosti (Shane, 2001; Zietsma, 1999; Busenitz, 1996; Cooper, Foltra & Woo, 1995). Izkazalo se je, da so posebej pomembni trije faktorji: aktivno iskanje priložnosti, stopnja pozornosti oz. zmožnost prepoznavanja priložnosti ter predhodno znanje o trgih, industriji in porabnikih (Baron, 2006, str. 104).

Baron (2006, str. 106) je poskusil omenjene tri ključne faktorje združiti, da bi ugotovil, kako delujejo skupaj ter kako vplivajo na prepoznavanje priložnosti. Avtor je z uporabo kognitivne znanosti oblikoval model zaznave vzorcev (angl. *pattern recognition*). Ta je opredeljen kot proces, s pomočjo katerega specifična oseba zazna večplastne, kompleksne in na videz nepovezane dogodke kot jasne vzorce (Matlin, 2002). Posameznik zazna različne dogodke v zunanjem svetu (spremembe v tehnologiji, trgih, politikah) in nato uporabi kognitivne okvirje, ki jih je razvil skozi izkušnje, za razložitev, kako so posamezni dogodki medsebojno povezani. Na ta način ustvari jasne/razpoznavne vzorce med predhodno nepovezanimi trendi, spremembami in dogodki v zunanjem svetu, ki jih v nadaljevanju uporabi kot osnovo za oblikovanje nove podjetniške priložnosti (Baron, 2006, str. 106–109). Pri tem pa se zastavlja vprašanje, kako posameznik zazna povezave med nepovezanimi in raznolikimi dogodki ter kako lahko iz teh povezav oblikuje specifično podjetniško priložnost. Odgovor na to so trije modeli prepoznavanja vzorcev: priložnost kot nastajajoč vzorec, prepoznavanje priložnosti kot ponavljajoče se iskanje vzorcev ter prepoznavanje vzorcev kot povezava učinkov iskanja, pozornosti in predhodnega znanja (več v PRILOGI 1).

Model prepoznavanja priložnosti (grafični prikaz v PRILOGI 2) tako nakazuje številne razloge, zakaj nek posameznik, za razliko od množice, prepozna specifično poslovno priložnost. Pri tem je ključnega pomena sodelovanje omenjenih treh komponent: aktivnega iskanja, pozornosti in predhodnega znanja posameznika. Model pojasnjuje povezavo med temi tremi faktorji in na tak način predstavi njihove medsebojne odnose in vplive. Poleg omenjenih faktorjev pa vse pomembnejšo vlogo pri prepoznavanju priložnosti prevzema obseg socialne mreže posameznika. Socialna mreža postaja tako pomemben vir informacij, saj pridobljene informacije prispevajo k širitvi obsega znanj in posledično k razvoju kognitivnega okvirja. Zgornji model tako upošteva tudi socialno mrežo kot ključen element prepoznavanja podjetniških priložnosti. Model prepoznavanja priložnosti upošteva tudi dejstvo, da ne morejo vsi vzorci, ki so posledica povezav različnih dogodkov, trendov in sprememb, služiti kot osnova za novo podjetniško priložnost. Vzorci lahko vodijo do nove priložnosti le tedaj, ko je predlagani novi izdelek oz. storitev po izvedenih prvih testih/raziskavah ocenjen kot uresničljiv. Če se izkaže, da nastajajoč vzorec ni uresničljiv, ga lahko podjetnik še pravočasno opusti. Tako lahko vse zgoraj omenjene faktorje pojasnimo znotraj modela prepoznavanja vzorcev, njihova povezava pa omogoča poglobljen vpogled v naravo prepoznavanja priložnosti (Baron, 2006, str. 112–117).

1.2.2 Ključni dejavniki identifikacije priložnosti

Kot je bilo zapisano, različni avtorji uporabljajo različna poimenovanja priložnosti: odkrivanje, ustvarjanje in prepoznavanje. Pri tem prepoznavanje priložnosti temelji na predpostavki, da priložnosti obstajajo v okolju, naloga podjetnika pa je, da jih prepozna; pri odkritju priložnosti je podobno, podjetnik jih mora zgolj odkriti; pri ustvarjanju priložnosti pa so priložnosti omejene zgolj na tiste, ki jih ustvari podjetnik. Tako je morda najbolje uporabljati pojem identifikacija priložnosti, saj ta vključuje tako potencialne priložnosti, ki obstajajo v okolju, kot tiste, ki jih ustvarijo podjetniki.

Ključni faktorji, ki vplivajo na identifikacijo priložnosti, so po mnenju Ardichvili et al. (2003, str. 113–117) sledeči: 1) podjetniška dojemljivosti, 2) informacijska asimetrija in predhodno znanje, 3) socialne mreže, 4) naključno odkritje vs. sistematično iskanje, 5) tip priložnosti ter 6) osebnostne značilnosti, vključno z optimizmom, samoučinkovitostjo in kreativnostjo.

Podjetniška dojemljivost (angl. *alertness*). Kirzner (1973) je bil prvi, ki je pojem dojemljivost uporabil za pojasnjevanje podjetniške identifikacije priložnosti. V nadaljevanju sta Ray in Cardozo (1996) ugotovila, da je vsaka identifikacija priložnosti s strani bodočega podjetnika posledica povečane pozornosti do informacij, kar sta poimenovala podjetniška dojemljivost. Ta je definirana kot nagnjenost k zaznavanju informacij o predmetih, primerih in vzorcih obnašanja v okolju, s posebnim poudarkom do proizvajalčevih in porabnikovih težav, do neizpolnjenih potreb in interesov ter do novih kombinacij virov.

Informacijska asimetrija ter predhodno znanje. Podjetništvo obstaja zaradi informacijske asimetrije med različnimi akterji (Hayek, 1945). Posamezniki najpogosteje zaznajo zgolj tiste informacije, ki so na nek način povezane z informacijami, ki jih že poznajo, in posledično identificirajo zgolj tiste priložnosti, ki so povezane z njihovim predhodnim znanjem (Shane, 2000). Sigrist (1999) je v svoji raziskavi ugotovila, da obstajata dva tipa predhodnega znanja, ki sta relevantna v procesu identifikacije priložnosti. Prva so znanja na področju posebnih interesov podjetnika. Ta je na področjih, ki mu predstavljajo zabavo in fascinacijo, pripravljen porabiti veliko časa in napora za pridobivanje novih znanj ter za izboljšanje svojih sposobnosti. Druga so pa znanja, ki jih posameznik pridobi z opravljanjem specifične službe skozi čas. Ta služba velikokrat ni povezana z zabavo in fascinacijo, temveč je rezultat racionalne odločitve. Združitev obeh tipov predhodnega znanja tako vodi v identifikacijo novih priložnosti, novih trgov ali novih načinov reševanja težav porabnikov. Za razliko od Sigrista (1999) pa je Shane (2000) predhodno znanje razporedil v tri skupine, in sicer predhodno znanje o 1) trgih - vključuje informacije o dobaviteljskih odnosih, prodajnih tehnikah ali zahtevah po opremi, ki se razlikujejo glede na trg; 2) načinih oskrbe trgov - kot so nove tehnologije, ki lahko spremenijo proizvodni proces, omogočajo oblikovanje novih izdelkov, zagotavljajo nove metode distribucije, omogočajo uporabo novih materialov, ustvarjajo nove ponudbene vire ali omogočajo nove načine organizacije, ter 3) težavah kupcev - rešitve, ki omogočajo, da kupci pridobijo čim več koristi nove inovacije.

Socialne mreže. Hills, Lumpkin in Singh (1997) so v svoji raziskavi ugotovili, da so socialne mreže pomemben dejavnik identifikacije priložnosti ter da podjetniki z razpršeno socialno mrežo identificirajo opazno več priložnosti kot podjetniki s šibko mrežo.

Naključno odkritje vs. sistematično iskanje. V preteklosti je veljalo, da je identifikacija priložnosti posledica sistematičnega iskanja razpoložljivih priložnosti. Kasneje pa so z nekaterimi raziskavami dokazali nasprotno, torej ljudje ne iščejo priložnosti, temveč prepoznavajo vrednost novih informacij, ki so jih prejeli. Naključno odkritje je tako posledica podjetniške dojemljivosti, ko je podjetnik v stanju t. i. pasivnega iskanja. V tem stanju je

podjetnik dovzeten za vse informacije, kljub temu da ni vključen v formalen, sistematičen proces iskanja (Ardichvili et al., 2003, str. 114–115).

Tip priložnosti. Proces razvoja priložnosti se razlikuje glede na tip priložnosti. Matrika priložnosti v PRILOGI 3 razlikuje med priložnostmi, ki temeljijo na izvornosti, in tistimi, ki temeljijo na stopnji razvoja. Pri tem je iskanje vrednosti (oz. potrebe trga) identificirano ali ne, ustvarjanje vrednosti pa je definirano ali ne. V tej matriki iskanje vrednosti predstavlja težavo, ustvarjanje vrednosti pa rešitev. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je v primeru, ko sta težava ali rešitev ali pa obe znani, večja verjetnost uspeha kot v primeru, ko sta težava in rešitev neznani (Ardichvili et al., 2003, str. 117).

Osebnostne značilnosti. Nekatere kognitivne študije, ki so se nanašale na osebne značilnosti podjetnikov ter na njihov prispevek k podjetniškemu uspehu, so pokazale, da ni mogoče najti razlik med podjetniki in drugimi. Kljub temu pa sta bili identificirani dve osebnostni značilnosti, ki prispevata k uspešni identifikaciji priložnosti, in sicer sta to podjetniški optimizem in kreativnost (Ardichvili et al., 2003, str. 116).

Ardichvili et al. (2003, str. 118–119) je ob pomoči zgoraj opisanih ključnih faktorjev identifikacije priložnosti razvil *model identifikacije in razvoja priložnosti*, ki prikazuje, kako spremembe enega ali več faktorjev vplivajo na preostale faktorje zaradi visoke stopnje interakcije le-teh. Model, ki je predstavljen v PRILOGI 4, kaže, da je ustvarjanje uspešnega podjetja posledica uspešno izpeljanega procesa razvoja priložnosti. Ta sestoji iz prepoznavanja, evalvacije in razvoja priložnosti. Proces razvoja priložnosti je ciklični in interaktiven, kar pomeni, da mora podjetnik izvajati evalvacijo večkrat na različnih stopnjah razvoja priložnosti - to mu omogoči prepoznavanje novih priložnosti oz. prilagoditev obstoječih.

Model identifikacije in razvoja priložnosti je zasnovan kot večstopenjski proces, kjer ima podjetnik proaktivno vlogo. Pri tem pa imajo tako individualne kot situacijske spremembe pomemben vpliv na razvoj samega procesa. Celoten proces se začne tedaj, ko postane podjetnik bolj pozoren na informacije oz. bolj dojemljiv za sprejemanje novih. Visoka stopnja podjetniške dojemljivosti se pojavi takrat, ko se pojavi skladnost več faktorjev, in sicer osebnostnih značilnosti (predvsem ustvarjalnosti in optimizma), relevantnega predhodnega znanja in izkušenj (tako posebna zanimanja kot tudi znanja in izkušnje na specifičnih izdelčnih in porabniških trgih), socialnih mrež ter tipa priložnosti.

Dyer, Gregersen in Christensen (2008, str. 319) faktorje identifikacije priložnosti razdelijo v dve skupini, in sicer 1) dostop do informacij (aktivno iskanje ali socialne mreže) in 2) zaznavanje (zmožnost prepoznavanja vzorcev in dojemljivost).

Dostop do informacij. Nekatere raziskave so pokazale, da lahko posamezniki identificirajo priložnost zaradi edinstvenega dostopa do informacij, ki jih pridobijo z aktivnim iskanjem oz. ob pomoči razpršene socialne mreže. Pri tem pa velja: več časa, kot se porabi za iskanje in združevanje relevantnih informacij, večja je verjetnost identifikacije nove podjetniške

priložnosti. Teorije socialnih mrež pa trdijo, da struktura socialnih odnosov posameznika določa količino, kakovost in hitrost pridobivanja informacij, potrebnih za razvoj nove podjetniške priložnosti. Pri tem imajo posamezniki z razpršenimi mrežami socialnih odnosov na različnih področjih družbenega življenja večjo verjetnost identifikacije priložnosti.

Zaznavanje. Po mnenju Barona (2007, str. 171) je prepoznavanje vzorcev eden ključnih korakov v smeri identifikacije priložnosti. Njegove trditve temeljijo na psiholoških raziskavah, ki so pokazale, da proces prepoznavanja vzorcev vključuje odkrivanje smiselnih vzorcev znotraj kompleksnega sistema dogodkov, trendov, sprememb, in sicer tako, da je treba najprej prepoznati povezave med dogodki, trendi in spremembami, med katerimi na prvi pogled ni videti povezav, ter nato iz teh povezav ustvariti prepoznaven vzorec.

Pri tem se postavlja vprašanje, ali je mogoče posameznika na nek način naučiti, kako postati bolj uspešen pri identifikaciji podjetniške priložnosti. Nekateri avtorji se strinjajo, da je to mogoče uresničiti zgolj v nekaj korakih. Gledano skozi perspektivo ustvarjanja vzorcev (angl. *connect the dots*) je ključnega pomena seznaniti posameznike, da je poleg tega, da so pozorni na morebitne priložnosti ter da jih aktivno iščejo, pomembno še, da jih iščejo na pravih krajih in na pravi način. Poleg tega je pomembno, da svoje napore usmerijo še v prepoznavanje tehnoloških, demografskih, tržnih in drugih sprememb. Drugo priporočilo govori o tem, da se morajo posamezniki osredotočiti na aktivno identifikacijo načinov, kako so trendi in spremembe povezani, oz. drugače povedano, treba je iskati nastajajoče vzorce, saj so ti pomemben začetni korak v procesu identifikacije nove podjetniške priložnosti. Torej, če želijo posamezniki povečati verjetnost prepoznavanja nastajajočih vzorcev, morajo svojo pozornost usmeriti na relevantne faktorje in ugotoviti, na kakšen način so ti faktorji medsebojno povezani. Kot tretje se posamezniku priporoča, naj ima čim več izkušenj, saj te veliko prispevajo k prepoznavanju podjetniške priložnosti. Več izkušenj kot ima posameznik, boljši bodo prototipi in več primerov bo imel na voljo, kar bo pripomoglo k zaznavanju povezav med na videz nepovezanimi dogodki in trendi (Baron, 2006, str. 116–117). To potrjuje tudi raziskava, ki je pokazala, da so podjetniki z več izkušnjami in znanji uspešnejši pri identificiranju podjetniških priložnosti kot tisti s pomanjkanjem le-teh (Shepherd & DeTienne, 2001).

Pri identifikaciji podjetniške priložnosti pa je smiselno upoštevati še sledeč kriterij: poiskati je treba takšen poslovni koncept, ki bo spremenil način življenja in dela ljudi. Pri tem pa velja: večji kot so rast, velikost, trajanje in trdnost bruto/neto marž ter prostih denarnih tokov, večja kot je verjetnost sprememb, nekontinuitete in kaosa, večja kot je nekonsistenca v obstoječih storitvah in kvaliteti, več kot je informacijskih ovir in ovir v znanju ter bolj kot so trgi nepopolni, boljša je podjetniška priložnost (Timmons & Spinelli, 2003, str. 58). Pri najdeni podjetniški priložnosti, še posebej, če je kratkotrajne narave, se je treba hitro odzvati. Pri tem je ključno, da se zaznana priložnost čim hitreje udejanji, saj so tako vstopne pregrade nižje in s tem tudi stroški nižji. Dodaten dejavnik, ki sili k hitrim reakcijam, je globalizacija, ki je dodatno pripomogla, da se priložnosti pojavljajo bolj v času kot v specifičnem prostoru (Rebernik & Repovž, 2000, str. 18).

1.3 RAZLIČNOST PERSPEKTIV PRILOŽNOSTI

Do tega trenutka je bilo govora zgolj o podjetniški perspektivi priložnosti. Številne študije pa so pokazale, da vključevanje nekaterih drugih področij v podjetniški proces pripomore k dvigu podjetniške uspešnosti. V PRILOGI 5 je tako moč najti ta področja in potencialno smer razvoja koncepta priložnosti znotraj teh področij. V magistrskem delu se nisem podrobneje ukvarjala z obravnavo vseh teh področij, temveč sem v nadaljevanju nekoliko podrobneje opisala zgolj prispevek trženja k dvigu uspešnosti podjetniškega procesa.

Kljub ugotovitvam, da se trženje in podjetništvo lahko na določenih področjih dopolnjujeta, pa so raziskovalci do nedavnega trženjske aktivnosti in podjetniški proces preučevali ločeno. Trženjski raziskovalci so se tako večinoma ukvarjali z vprašanji, ki so povezana s prepoznavanjem in razumevanjem porabnikov ter s pretvorbo potreb kupcev v nove izdelke. Na drugi strani so podjetniški raziskovalci tržne priložnosti večinoma jemali kot samoumevne in so tako svojo pozornost raje posvečali podjetniškemu obnašanju in ravnanju, ki naj bi imelo vpliv na prepoznavanje priložnosti, na inovacije in na izkoriščanje priložnosti. Šele Webb, Ireland, Hitt, Kistruck & Tihanyi (2010) so z raziskavo poskušali odkriti povezanost med ključnimi trženjskimi aktivnostmi in podjetniškim procesom. Poskušali so torej ugotoviti, kako trženjske aktivnosti podpirajo podjetniški proces oz. prepoznavanje priložnosti, inovacije in izkoriščanje priložnosti.

Različnost podjetniške in trženjske perspektive prikazuje edinstven pogled na to, kako se podjetja spopadajo s potrebami na trgu. Podrobnejša primerjava med trženjskim in podjetniškim procesom raziskav je v PRILOGI 6. Dva ključna, nasprotujoča si vidika – individualna aktivnost vs. aktivnost na ravni podjetja ter viri priložnosti iz okolja vs. tržno razumevanje priložnosti – sta predstavljena v nadaljevanju.

Individualna aktivnost vs. aktivnost na ravni podjetja. Podjetniški proces vključuje skupino aktivnosti, ob pomoči katerih posamezniki poskušajo zadovoljiti potrebe porabnikov, in sicer skozi inovacije, ki zagotavljajo bolj učinkovita oz. uspešna sredstva in/ali cilje, pri čemer se sredstva nanašajo na proces, cilji pa na faktorje oz. izdelke. Znotraj podjetniškega procesa imajo tako pomembno vlogo kognitivni procesi in posamezniki oz. njihove individualne aktivnosti. Trženjski vidik za razliko od podjetniškega vidika ne daje posebne pozornosti kognitivnim aspektom in posameznikom, temveč aktivnostim na ravni podjetja. V skladu s tem so raziskovalci poskušali razumeti, kako podjetja dobivajo znanja o trgih in priložnostih, kako jih širijo izven podjetja ter kako vplivajo na medfunkcijsko usklajevanje znanja z namenom razvoja inovativnih, h kupcem usmerjenih rešitev (Webb et al., 2010, str. 539).

Viri priložnosti iz okolja vs. tržno razumevanje priložnosti. Pomembno razliko med trženjsko in podjetniško perspektivo je moč najti tudi v konceptualizaciji same priložnosti. Podjetniška perspektiva predpostavlja, da zunanje spremembe v okolju ustvarjajo nove trge, pri čemer eksplicitno razumevanje odnosa med podjetniki in tržnimi karakteristikami

(specifične potrebe trga, hierarhija potreb ali distribucija na trgu) ni potrebno. Trženjska perspektiva pa poudarja tržni vidik priložnosti. Kljub spreminjajočim se razmeram na trgu tržniki poudarjajo, da je potencial ustvarjanja vrednosti odvisen predvsem od prisotnosti na trgu ter od zmožnosti podjetnika, da zagotovi izdelek, ki bo zadovoljil potrebe kupcev. Poglobljeno razumevanje sedanjih in bodočih potreb porabnikov pripomore, da podjetja učinkovito zadovoljujejo potrebe na trgu, in sicer tako, da jih najprej identificirajo, v nadaljevanju pa ustrezne tudi izkoristijo (Webb et al., 2010, str. 540).

Kljub številnim naštetim prednostim tržne orientiranosti podjetja in uporabe trženjskega spleta pa obstaja kar nekaj razlogov, ki pojasnjujejo, da so podjetja s tržno orientiranostjo in skrbno oblikovanim trženjskim spletom doživela upad/poslabšanje poslovanja. Vzroki za to so bili predvsem hitre spremembe v tehnologijah in potrebah porabnikov, ki jih tržno orientirana podjetja niso opazila, ter neučinkovitost obstoječega trženjskega spleta zaradi hitro rastočih trgov, neprestanih premikov, raznolikosti v hierarhiji potreb kupcev in pojava visoko inovativnih izdelkov. Ti vzroki ponovno opozarjajo, da je za uspešno poslovanje podjetja potrebno dobro razumevanje potreb porabnikov, to razumevanje je treba razširiti na celotno organizacijo, potrebna je medfunkcijska usklajenost ter predvsem obsežno in pogosto komuniciranje s kupci (Webb et al., 2010, str. 549).

2 PORABNIŠKI TRENDI KOT VIRI ISKANJA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI

Sledeče poglavje se osredotoča na porabniške trende, ki jih lahko podjetniki uporabljajo kot vir iskanja novih podjetniških priložnosti. Z ustrezno identifikacijo, interpretacijo in implementacijo trendov lahko posamezniki pridejo od zanimivih idej, ki jih je mogoče s pridom izkoristiti pri oblikovanju nove vizije podjetja, pri opredelitvi novega poslovnega koncepta/blagovne znamke, pri oblikovanju novega izdelka/storitve/trženjske akcije oz. pri ustvarjanju povsem novega podjetja.

2.1 PRISTOPI IN ORODJA ZA BOLJŠE RAZUMEVANJE PORABNIKOV IN TRGA

Zadnje desetletje je zaznamovano z vse hitrejšimi spremembami, ki prinašajo zahtevo po poglobljanju trženjskih znanj oz. natančnejšem razumevanju porabnikov in trgov. To omogoča tržna inteligenca oz. tržni IQ (angl. *marketing intelligence*), ki je opredeljen kot sistematično zbiranje in analiziranje javno dostopnih informacij o konkurentih in razvoju tržnega okolja. Tržna inteligenca podjetja postaja vse pomembnejše strateško orodje, ki omogoča ustvarjanje konkurenčne prednosti na način, da zbira informacije tako o obstoječih kot o novih, še neobstoječih, porabnikih in trgih ter jih v nadaljevanju tudi uporabi. To pomeni, da podjetje pravočasno zazna določene vzorce sprememb na trgu in se nanje ob pomoči akumuliranega znanja ustrezno odzove (Piercy, 2009, str. 243).

Za pridobivanje ustreznih informacij o porabnikih in trgih obstaja več načinov, in sicer jih v grobem lahko razdelimo na *tradicionalne metode zbiranja podatkov* (opazovanje, skupinski pogovori, anketiranje, spremljanje nakupnega vedenja in vzorčne raziskave) ter na *nove metode zbiranja podatkov*, ki so usmerjene v poglobljeno razumevanje porabnikov in trgov (etnografija, nevromarketing, internetne raziskave, trženjsko obveščanje in futurologija, znotraj katere je moč najti tudi področje iskanja trendov).

Ključna naloga tradicionalnih metod je zgolj pridobivanje ustreznih informacij, ki omogočajo vpogled v specifičen problem (Kotler, 2004, str. 129). Te informacije so šele začetna stopnja v smeri razumevanja porabnikov in trga, za boljše razumevanje pa morajo podjetniki/managerji imeti razvito še sposobnost zaznavanja trgov in sposobnost ustrezne interpretacije (Piercy, 2009, str. 229). Ker imajo tradicionalne trženjske raziskave določene omejitve, jih je priporočljivo podpreti z novimi metodami pridobivanja informacij, ki so usmerjene k poglobljenemu razumevanju porabnikov in trgov (angl. *market sensing*). Kombinacija »*trdih*« in »*mehkih*« pristopov pridobivanja informacij omogoča zapolnitev vrzeli med tradicionalnimi in novimi pristopi. Kljub temu da nove metode ne morejo z gotovostjo napovedati prihodnjih dogodkov, pa lahko vsaj nakažejo smernice bodočega razvoja in na tak način spodbudijo podjetnike/managerje k bolj odprtemu razmišljanju, boljši pripravljenosti na prihodnje izzive in iskanju novih priložnosti. V nadaljevanju je tako natančneje predstavljen eden od pristopov, ki omogoča poglobljeno razumevanje porabnikov in trgov, in sicer je to področje analize trendov.

2.2 OPREDELITEV IN POMEN TRENDOV

Spremembe se dogajajo vedno hitreje, vse bolj radikalno ter hkratno na več trgih, kar odločujoče vpliva na poslovanje v različnih panogah/sektorjih. Te spremembe pa niso vedno negativne, temveč lahko z uporabo ustreznih pristopov delujejo pozitivno na način, da prinašajo nove priložnosti za podjetje. Tako lahko odkritje novega trenda, njegova ustrezna analiza in uporaba vodijo v povečano prodajo, v izboljšanje tržnega deleža, k višjim dobičkom ter k oblikovanju konkurenčne prednosti za podjetje.

Pojem trend nima enoznačne definicije, saj različnim ljudem v različnih okoliščinah pomeni različne stvari. Tako znanstvenikom najpogosteje pomeni smer krivulje, modni industriji najnovejše smernice, tradicionalistom nekaj negativnega zaradi njegove narave kratkotrajnosti, medijskim načrtovalcem nov medijski vzorec porabe. Higham (2009, str. 14) pojem trend opredeljuje kot linijo splošne usmeritve oz. gibanja, kot prevladujočo težnjo oz. nagnjenje, kot splošno gibanje v času statistično zaznanih sprememb ali kot trenutni slog oz. preferenco. Kotler (2004, str. 159–160) ga definira kot smer ali zaporedje dogodkov, ki imajo določeno vztrajnost in trajanje. Poleg tega je zanj značilno, da ga je moč opazovati na različnih trgih oz. pri različnih dejavnostih porabnikov in da je usklajen z drugimi pomembnimi kazalci, ki nastanejo v istem času.

Z vidika identifikacije nove podjetniške priložnosti je smiselno spremljati različne trende, ki skupaj oblikujejo kontekst, ter na podlagi preteklega in sedanjega stanja v družbi napovedujejo spremembe. Pri ugotavljanju trendov ne gre toliko za futurizem, ampak bolj za spremljanje in razumevanje, kaj se je ravnokar zgodilo in kaj se dogaja, katere so velike/pomembne spremembe in katere so manjše/ne tako zelo pomembne ter kateri so prevladujoči in kateri obrobni trendi. Tri prevladujoče skupine trendov, ki jim je smiselno slediti, so makro trendi, porabniški trendi in industrijski trendi. *Makro trende* je moč kategorizirati v skupine, pri čemer je za razumevanje širše slike dejavnikov sprememb v okolju smiselno uporabiti PEST analizo. Ta omogoča razdelitev vseh identificiranih dejavnikov oz. trendov makro okolja v eno izmed štirih velikih skupin - politično, ekonomsko, socialno-kulturno in tehnološko. Na trende in silnice makro okolja podjetja ne morejo neposredno vplivati, lahko pa natančno spremljanje in ustrezno odzivanje nanje pripeljeta do identifikacije novih priložnosti oz. omogočita pravočasno izogibanje nastalim nevarnostim. *Porabniški trendi* postajajo vse pomembnejši, saj hitre spremembe zahtevajo dobro poznavanje porabnikov, kar omogoča oblikovanje/inoviranje takih izdelkov/storitev oz. porabniških izkušenj, ki bodo zadovoljile njihove potrebe/želje. Ti so natančneje predstavljeni v nadaljevanju. Za *industrijske trende*, ki predstavljajo tretjo pomembno skupino trendov, pa velja, da nastanejo kot posledica združevanja makro in porabniških trendov, kar je v skladu z dejstvom, da se trendi nenehno združujejo, vplivajo drug na drugega in se deloma tudi prekrivajo (15 trend tips, 2012).

2.3 PORABNIŠKI TRENDI

Cilj analiziranja porabniških trendov ni zgolj pridobivanje informacij o obstoječih in nastajajočih/razvijajočih se trendih, temveč dobljene podatke izkoristiti za oblikovanje ustrežnejše dolgoročne oz. kratkoročne strategije podjetja, ki bo dajala smernice za uspešnejše delovanje podjetja v prihodnje.

2.3.1 Opredelitev in tipi porabniških trendov

V poslu se vse začne in konča pri kupcu. Porabniki imajo dandanes ogromno moč, saj njihova obnašanja, dejanja, stališča in mišljenja vplivajo tako na posle kot na celotno družbo. Porabniki so vodilo potrošnje, zato je ključnega pomena, da dobro poznamo tako porabnike kot tudi njihove trenutne potrebe/želje in načine spreminjanja le-teh. Pri tem so nam lahko v veliko pomoč porabniški trendi, saj lahko z dobrim poznavanjem le-teh poskušamo napovedati, kako bodo porabniki razmišljali in delovali v prihodnosti ter kako se bodo spreminjala njihova stališča in obnašanje. S tega vidika je moč porabniške trende opredeliti kot spremembe v porabnikovih stališčih in obnašanju. Ta opredelitev pa ni povsem natančna, saj ne vsebuje časovne komponente sprememb. V primeru, da so spremembe porabnikovega obnašanja kratkotrajne narave, govorimo o modni muhi in ne o trendu. Zanj so značilne nenapovedljivost, kratkotrajnost ter nizka stopnja družbenega, gospodarskega in političnega pomena. V nasprotnem primeru, ko so spremembe porabnikovega obnašanja dolgotrajne

narave, pa lahko govorimo o trendu. Tako lahko ob vključitvi časovne komponente porabniške trende definiramo kot dolgotrajne spremembe v porabnikovih stališčih in obnašanju. V množici vseh trendov pa so za podjetnike/managerje pomembni zgolj tisti, ki zagotavljajo ustrezen donos. Tako je dokončna opredelitev sledeča: porabniški trendi so dolgotrajne spremembe v porabnikovih stališčih in obnašanju, ki zagotavljajo določeno tržno priložnost (Higham, 2009, str. 15–16).

Porabniški trendi so z nekega drugega zornega kota lahko opredeljeni kot manifestacija nečesa, kar je sprostilo ali na novo oblikovalo obstoječe (in komaj kdaj spreminjajoče se) porabnikove potrebe, želje, hotenja oz. vrednote. Ključni element te definicije je predpostavka, da se ljudje oz. porabniki ne spreminjajo veliko, kar pomeni, da osnovne potrebe ostajajo enake, zgolj načini zadovoljitve teh se lahko spreminjajo (15 trend tips, 2012).

Na tem mestu pa je smiselno zapisati še nekaj besed o samem pojmovanju porabniškega trenda, saj se lahko zgodi, da različna literatura še vedno uporablja različne izraze za omenjen termin. V začetku se je za opisovanje procesa analiziranja trendov uporabljal pojem futurologija (angl. *futureology*), ki se je nanašal predvsem na novo znanstveno področje verjetnosti. Nato se je začel uporabljati pojem »lov na 'cool'« (angl. *coolhunting*), ki je povezan z identifikacijo novih kulturnih trendov oz. t. i. vročih novih trendov. V zadnjih letih pa postaja vse bolj uveljavljen pojem trend oz. njegove različice: opazovanje (angl. *trend spotting*), napovedovanje (angl. *trend forecasting*) in predvidevanje trendov (angl. *trend prediction*). Higham (2009, str. 46) v nadaljevanju poudarja smiselnost uporabe pojma trendi trženja (angl. *trend marketing*) predvsem zaradi dobre sestave besedne zveze – pojem trend opisuje/poudarja spremembe v porabnikovih stališčih/obnašanju, pojem trženje pa predstavlja pomembno področje znotraj poslovnega procesa in ne zgolj neko obrobno funkcijo, ki jo trendom velikokrat pripisujejo.

Ko se enkrat trend pojavi, pa se v nadaljevanju lahko manifestira na različne načine. Nekateri trendi temeljijo na obnašanju porabnikov, drugi na njihovih stališčih/odnosu. Nekateri imajo velik vpliv, drugi manjšega. Nekateri vplivajo na številne trge, drugi zgolj na enega. Za strateško uporabo trendov, pa je treba poznati različne tipe trendov. Vsakokrat, ko se identificira nek nov trend, ga je treba najprej opredeliti, da bi ga lahko pravilno analizirali in ga v nadaljevanju ustrezno uporabili. Dobro razumevanje trendov omogoča ugotavljanje relevantnosti trenda, njegove potencialne rasti ter uporabnosti za trg oz. segment kupcev. Tipi porabniških trendov, ki jih je Higham (2009, str. 84–92) opredelil, so sledeči: vedenjski trendi vs. trendi stališč, mikro trendi vs. makro trendi in nacionalni trendi vs. mednarodni trendi.

Vedenjski trendi vs. trendi stališč. Porabniki se lahko spreminjajo v dveh smereh, in sicer lahko spremenijo svoje vedenje ali pa svoja stališča/odnos do nečesa. Vedenjski trendi so opredeljeni kot spremembe v porabnikovem obnašanju. Porabnik lahko spremeni svoje obnašanje na številne načine - na primer kaj bo počel, kako pogosto bo to počel, kdaj bo to počel, kje bo to počel ipd. Tako področje vedenjskih trendov predstavlja za podjetje velik

izziv, saj pravočasno in točno predvidevanje trendov prinaša določeno znanje in čas, ki ga podjetje potrebuje za ustrezno spremembo strategije, kar se neposredno odraža tudi v sami prodaji. Za razliko od vedenjskih trendov pa trendi stališč nimajo neposrednega vpliva na prodajo, saj lahko porabnik spremeni svoje stališče/odnos do nečesa, ne da bi spremenil svoje dejansko obnašanje. Trendi stališč so pomembno orodje za analizo trendov, saj pomagajo razumeti, zakaj in kako je prišlo do sprememb. Poleg tega pomagajo pri identifikaciji ključnih nakupnih pobudnikov v prihodnosti, pozicioniranju blagovne znamke, ugotavljanju odziva na izdelek ter pri napovedovanju prihodnjega povpraševanja in vedenja porabnikov. Ker porabniki pogosto najprej spremenijo svoja stališča/odnos do nečesa, šele nato pa vedenje, velja, da se trendi stališč običajno pojavijo veliko prej kot vedenjski trendi (Higham, 2009, str. 84–92).

Mikro trendi vs. makro trendi. Trendi, ki vplivajo na relativno majhno število porabnikov, so poznani kot mikro trendi. Lahko bi jih opredelili tudi kot manjše sile, ki vključujejo manj kot en odstotek populacije, vendar imajo kljub temu velik vpliv na oblikovanje družbe. Zanje je značilno, da so večji od modnih muh, toda manjši od makro trendov, da se običajno pojavijo na regionalni oz. nacionalni ravni ter da jih je v izbranem trenutku moč zaznati izjemno veliko. Mikro trendi so uporabni za ciljno usmerjene oz. kratkoročne strategije, poleg tega pa so dobri napovedovalci prihodnjih aktivnosti, saj ponujajo indice o razvoju makro, globalnega in medsektorskega obnašanja. Lahko se zgodi, da se iz obstoječih mikro trendov razvijajo makro trendi, lahko pa se zgodi ravno obratno, torej, da se iz nekega makro trenda razvije več mikro trendov. Na drugi strani velja, da so makro trendi najvplivnejši trendi, saj lahko vplivajo na različne panoge, trge in demografske skupine. Običajno se pojavijo okrog specifične porabnikove potrebe oz. njegovega stališča/odnosa, njihov pojav pa je povezan z združitvijo številnih mikro trendov (Higham, 2009, str. 84–92).

Mednarodni trendi vs. nacionalni trendi. Trende, ki presegajo nacionalne meje, imenujemo mednarodni trendi. Zanje velja, da se uspešno razvijajo v okoljih s podobnimi socio-ekonomskimi značilnostmi oz. s podobno stopnjo družbenega razvoja. Za trende, ki so še bolj razpršeni kot mednarodni trendi in jih je tako moč najti na številnih območjih/teritorijih, se je vzpostavilo ime globalni trendi. S preučevanjem trendov, ki se trenutno pojavljajo na enem oz. dveh območjih, vendar se zanje že kažejo prvi znaki širitve, tržniki lahko ustvarijo sodbe o trendu v specifični državi na način, da ugotavljajo, ali se bo trend razširil v njihovo državo, kakšen vpliv bo imel, ali ga bodo ljudje sprejeli in kakšne posledice lahko pričakujemo. Za nekatere trende velja, da se pojavijo zgolj na nekem območju in se ne širijo, kar je povezano s specifikami države oz. z njenimi individualnimi značilnostmi, ki imajo vpliv na stališča/odnos in obnašanje posameznikov. Kljub temu, da se različna območja/države med seboj razlikujejo, pa veljajo neke splošne značilnosti za razvoj trendov – trendi se v velikih državah in državah z omejeno fizično, medijsko in komunikacijsko infrastrukturo širijo počasneje kot v manjših državah in državah z dobro razvito infrastrukturo. Pomembna značilnost nacionalnih trendov je zmožnost napovedovanja potencialnega razvoja prihodnjih globalnih trendov (Higham, 2009, str. 84–92).

V sledeči tabeli so predstavljeni aktualni porabniški trendi, za katere raziskovalci domnevajo, da bodo imeli prevladujoč vpliv na dogajanje na trgu (nekoliko bolj obsežna in natančna predstavitev porabniških trendov je v PRILOGI 7). Trendi, ki so jih različni raziskovalci napovedali za leto 2012, se med seboj vsaj delno razlikujejo, saj je v množici vseh trendov izjemno težko enoznačno in eksaktno napovedati, katerih 10 oz. 15 trendov bo najbolj zaznamovalo prihodnje leto ter kateri bodo pri tem imeli zgolj obrobno vlogo.

Tabela 1: 10 porabniških trendov za leto 2012 (Euromonitor)

Rast števila urbanega prebivalstva.	Število mestnega prebivalstva se nevdzdržno povečuje tako v tradicionalnih metropolah kot tudi v ostalih mestih. Večina na novo priseljenih meščanov pripada t. i. dnu urbane piramide, za katero je značilno, da ima nižjo stopnjo razpoložljivega dohodka, kljub vsemu pa stremi k določeni stopnji potrošnje. Metropole tako postajajo vozlišča novih in obstoječih etničnih skupin ter različnih kultur, ki jih sestavljajo študenti, visoko izobraženi, nevalificirani delavci, migranti, starejši, posamezniki na robu družbe ipd.
Moč množice.	Protesti v zadnjih letih so pokazali, da so ljudje nezadovoljni z obstoječimi razmerami - svoje nestrinjanje so iz prvotnih protestov na ulici/soseski/mestu prenesli na splet. Podobno ljudje postajajo vse manj zvesti blagovnim znamkam, združujejo se v skupine in zahtevajo pravičnost od podjetij in državnih institucij (pobudo je moč najti v neenakomerno razporejenih dohodkih ter v višanju cen življenjskih dobrin). Nekateri primeri uspeha so ljudi opogumili, da so socialno mreženje, virusni videi ter dejansko izvedeni protesti edina pot do uspeha.
Življenje v smeri naredi si sam (angl. <i>DIY life</i>).	Porabniki se zavedajo možnosti nadzora nad svojim zdravjem, identiteto, komuniciranjem in porabniškimi navadami, kar jim je omogočil predvsem večji dostop do informacij ter različne visokotehnološke naprave. V letu 2012 v ospredje prihaja status in ne več dejanska potrošnja. Pomembno postaja, kdo kot posameznik sploh si in kako drugi cenijo/razvrščajo/povezujejo izdelke, ki jih uporabljajo. Finančna negotovost pa je privedla do tega, da tudi izdelki postopoma izgubljajo na pomenu, saj ljudje vse pogosteje postavljajo v središče nederarne elemente - sposobnost, ekološko usmerjenost, radodarnost, povezljivost ipd..
Novi kupci.	V letu 2012 množice kupcev na razvijajočih trgih po svetu stremijo k večji potrošnji, saj so se nakupovalne verige in centri začeli graditi v njihovi neposredni bližini. Porabniki se tako navajajo na uporabo kredita, ki jim ga omogočajo trgovci - trgovske kartice so bile narejene za ljudi z nižjimi dohodki in nizko stopnjo dostopa do bančnih storitev. Trgovci z visoko stopnjo ponarejenih izdelkov nagovarjajo posameznike k potrošniškemu življenjskemu stilu. Porabniki srednjega razreda še vedno stavijo na udobje, tisti iz višjega razreda pa nakupovanje kombinirajo s potovanji.
Zelena varčnost.	Varčevanje je postalo vsesplošno prisotno med porabniki, nekateri med njimi ga doživljajo celo kot način življenja. V letu 2012 naj bi porabniki pri sklenitvi poslov zasledovali pametno nakupovanje, za katero je značilen samonadzor in smotrnost odločitev - porabnikom naj bi bili v pomoč pametni telefoni in številne mobilne aplikacije, ki omogočajo takšen način nakupovanja.
Resničnostna kultura in porabniki.	Resničnostna kultura je spremenila pogled na to, koga posamezniki vidijo kot mnenjskega vodjo. Nekatere raziskave so pokazale, da ljudje veliko bolj cenijo/občudujejo zvezdnike kot pa posameznike iz političnega in družbenega življenja.
Era pametnih telefonov.	Pametni telefoni postajajo komunikacijsko orodje izbire tako v razvijajočem se svetu, kjer posamezniki izbirajo nekoliko bolj osnovne, klasične modele, kot v razvitem delu sveta, kjer predstavljajo pomemben element življenjskega sloga posameznikov..
Tehnološko naravnani ali umirjeni življenjski stil.	Nekateri posamezniki se trudijo zasledovati življenjski stil stalne spletne dosegljivosti, spet drugi se takšnemu načinu življenja upirajo, tretji pa poskušajo združiti kombinacijo obojega, kar se dobro kaže v nakupnem obnašanju vsake izmed teh treh skupin.
Mladi in nepopolna prihodnost.	Mladi se vedno pogosteje soočajo z drugačno, manj predvidljivo prihodnostjo, ki ima vpliv tudi na njihove nakupne želje, način življenja in dela, ureditev življenja ter na izbiro vzornikov. V času, ko se mladi spopadajo z nepopolno prihodnostjo, morajo blagovne znamke poskušati razumeti odnos mladih do stvari ter njihov način komunikacije prek modernih tehnologij, saj jim ti omogočajo natančno poznavanje današnjega segmenta mladih.
Teža v središču pozornosti.	V letu 2012 prihaja v ospredje tematika teže kot dela prenovljene javne zavesti o tem, kaj jemo, kakšno je naše telo, kako redno telovadimo in kakšno je naše splošno zdravje. Raziskave so pokazale, da ljudje svojo srečo pogosto enačijo z nivojem zdravja, kar pa se ne vedno odraža v njihovem načinu življenja.

Vir: Top 10 Consumer Trends of 2012, 2012.

2.3.2 Pojav porabniških trendov

Trendi se ne pojavijo spontano, temveč nastanejo kot posledica specifičnih sprememb v okolju oz. pri posameznikih. Vse, kar se dogaja v okolju oz. družbi, lahko vpliva na porabnika oz. na njegove misli in aktivnosti. Trendi pa se pojavijo šele tedaj, ko spremembe v okolju zmotijo porabnikova normativna stališča oz. obnašanja. To se običajno kaže kot reakcija na tisto, kar je porabnik izkusil, pri čemer je odziv lahko pozitiven ali negativen/nasprotujoč – omenjene odzive porabnikov imenujemo pobudniki trendov. Te je ob pomoči PEST analize moč segmentirati na politične, ekonomske, socialne in tehnološke pobudnike trendov. Politični pobudniki vključujejo vladne ukrepe, kot so zakoni in spremembe politične klime doma ali po svetu. Ekonomsko okolje ima velik vpliv na pojav trendov, saj blagostanje in razpoložljiv dohodek močno vplivata na porabnikov način razmišljanja in obnašanja. Socio-kulturni pobudniki so tisti faktorji, ki so povezani s človeško družbo in njenim načinom organiziranosti. Ti vključujejo dejavnike, kot so populacija, starost, zdravstveno stanje, zaposlitev in stopnja izobrazbe, ter dejavnike, kot so izbira življenjskega sloga, mediji in javno mnenje, ki pa so nekoliko težje statistično merljivi. Tehnološki pobudniki trenda so nove tehnološke inovacije, ki lahko spodbudijo porabnike k uporabi takšnih in podobnih inovacij (Higham, 2009, str. 77–82).

Za porabniške trende velja, da lahko vzniknejo kjerkoli, njihov vpliv pa se lahko razširi v nepričakovane smeri. Tako se trendi iz ene panoge lahko razširijo še v druge, zato je pomembno iskati trende v različnih panogah, šele kasneje, v fazi interpretacije oz. implementacije, pa je treba upoštevati individualni kontekst panoge/industrije. Podobno velja tudi v razmerju med trendi in segmenti. Nekateri trendi vplivajo na različne segmente porabnikov, drugi pa so vezani zgolj na nekatere demografske kohorte. Razdelitev v segmente je pogosto potrebna zato, ker imajo različne demografske skupine različne potrebe, zasedajo različna družbena okolja, imajo različne prioritete v življenju, razvijajo se v različne smeri. V skladu s tem so nekateri trendi omejeni glede na spol, drugi glede na starost, družbeni razred, tip gospodinjstva ali pa kulturo (Higham, 2009, str. 98–101).

2.3.3 Identifikacija porabniških trendov

Identifikacija porabniških trendov predstavlja šele začetno fazo tristopenjskega procesa, poimenovanega 3I (angl. *identification, interpretation, implementation*). Fazi, ki ju številni raziskovalci obravnavajo kot pomembnejši od prve, pa sta interpretacija in implementacija (Higham, 2009, str. 50–51).

Identifikacija porabniških trendov je proces opazovanja sprememb in nastajajočih trendov na trgu. Pri tem imata glavno vlogo dva pojma: sprememba in porabnik. Za identifikacijo novega trenda je tako treba spremljati spremembe v obnašanju oz. stališčih porabnikov. Da se spremembe identificirajo pravočasno, pa je po mnenju Hicksa (2000, str. 15) ključno izvajati sledeče aktivnosti: kontinuirano obiskovanje/nakupovanje pri neposrednih in posrednih konkurentih, preučevanje in razumevanje trgovcev na drobno, spremljanje dogajanja na spletu

ter sledenje vsebinam porabniških in strokovnih revij. Garrett (2010, str. 22) dodaja, da je treba najprej dobro razumeti, kaj trend je in kaj ni; treba je natančno opredeliti, kaj želimo doseči oz. kateri dejavniki imajo ključno vlogo pri poslovanju podjetja; treba je vzpostaviti ustvarjalno klimo v podjetju; na celotno stvar je treba gledati s čim širšega zornega kota, kar pomeni, da je treba dobro poznati spreminjajoče se dejavnike iz okolja, ki vplivajo na oblikovanje makro trendov, ter potrebno je dolgotrajno in poglobljeno iskanje, ki vključuje spremljanje konkurentov, medijev, znanstvenih raziskav, dogajanja na spletu in kupcev podjetja.

Pri tem se pojavi vprašanje, koga oz. katere skupine porabnikov je treba spremljati. Dokaze o spremembah moči je sicer lahko dobiti med vsemi skupinami porabnikov, vendar je veliko bolj učinkovito preučevanje ene od sledečih skupin: inovatorje, ki ustvarjajo trende; vplivneže, ki širijo trende; porabnike, ki prvi sprejmejo trende, oz. eksperte, ki trende nenehno spremljajo. Drugo vprašanje, ki se pojavi, je, kdaj spremljati trende. To spremljanje je lahko enkratno ali pa stalno. V prvem primeru gre za opazovanje enega trenda, sektorja oz. kohorte ali pa za diagonalno opazovanje, ki omogoča identifikacijo več ključnih trendov. Stalno spremljanje trendov je veliko bolj koristna in učinkovita metoda, saj omogoča hitrejšo identifikacijo in pravočasne odzive na novo nastale trende. Tretje vprašanje pa je, kako izvajati identifikacijo porabniških trendov. Literatura navaja štiri metode: praktična identifikacija, teoretična identifikacija, identifikacija vedenja in identifikacija stališč/odnosa (Higham, 2009, str. 115–125).

Praktična identifikacija. Ta se izvaja ob pomoči opazovanja oz. sklepanja. Ključne metode, ki pomagajo pri evidentiranju sprememb, so študije porabniških aktivnosti, statističnih podatkov in medijskih virov. Praktična identifikacija trendov je precej zamudna, zato si lahko raziskovalci pomagajo s teoretično identifikacijo. Z raziskovanjem obstoječih porabniških vzorcev lahko raziskovalci ugotovijo, kaj bi se potencialno lahko zgodilo v prihodnosti, nato pa začnejo iskati dokaze za to. Dobro pa je, da raziskovalci vzporedno s teoretično identifikacijo vsaj deloma izvajajo še praktično identifikacijo, saj ta daje dokaze o tem, da se raziskovalci s teoretično identifikacijo gibljejo v pravo smer.

Teoretična identifikacija. Ta se izvaja ob pomoči treh metod: analogne identifikacije, logične identifikacije in hipotetične identifikacije. Prva temelji na predpostavki, da lahko opazovanje enega trenda ali dogodka spodbudi identifikacijo novih trendov. Druga predstavlja skorajda detektivsko nalogo, saj vključuje iskanje namigov okrog poznanega porabniškega obnašanja. Tretja pa govori o t. i. miselnih izkušnjah – raziskovalci poskušajo ugotoviti, kaj se lahko zgodi pod točno določenimi pogoji, pri čemer naj bi testiranje teorije potekalo zgolj v mislih raziskovalcev. Teoretična identifikacija ni vselej dovolj, tako da jo je pogosto treba podkrepiti s fizičnimi dokazi.

Identifikacija vedenja in identifikacija odnosa/stališč. Prva temelji na iskanju sprememb obnašanja porabnikov, ki jih je mogoče enostavno zaznati/identificirati. Nekoliko drugače pa je pri identifikaciji odnosa/stališč. Ta je precej bolj kompleksen, saj ga ni mogoče numerično

izraziti, sprememb pa ne natančno načrtati, tako da so raziskovalcem v veliko pomoč dejavniki, kot so način obnašanja porabnikov in tipi kupljenih izdelkov, saj ti veliko povedo o porabnikih samih. Z interpretacijo pomenov teh dejavnikov se ukvarja semiotika, disciplina, ki ugotavlja vlogo znakov kot dela družbenega življenja. Ta omogoča raziskovalcem interpretacijo odnosa/stališč porabnikov, kar prinaša določene namige o prihodnjem vedenju porabnikov.

Ne glede na način identifikacije porabniških trendov lahko raziskovalci uporabljajo vrsto metod za identifikacijo trenda: statistične metode, metode opazovanja oz. metode spremljanja medijev. Vse omenjene metode imajo veliko uporabno vrednost, vendar so glede na obseg proračuna, sektor in poslovno vprašanje nekatere primernejše od drugih (Higham, 2009). Kljub temu pa se raziskovalci strinjajo, da je optimalno izbrati kombinacijo različnih metod in virov informacij, saj takšen pristop prinaša večjo verjetnost identifikacije trendov. Lobe (2006, str. 64) trdi, da je smiselno razmisliti o komplementarni uporabi kvalitativnih in kvantitativnih metod, saj te odpirajo možnost k bolj celovitemu merjenju, analizi in interpretaciji rezultatov. Komplementarna uporaba metod omogoča izkoriščanje kvalitativnih podatkov pri interpretaciji in pojasnjevanju kvantitativnih podatkov ter preučevanje različnih raziskovalnih problemov ali pa različnih vidikov istega raziskovalnega problema v eni sami raziskavi.

Statistične metode. Te lahko zaradi svoje kvantitativne narave zagotavljajo dokaze o spremembah na velikih skupinah, kot so trgi produktov in demografska oz. nacionalna populacija. Statistični podatki so lahko primarni ali sekundarni. Primarne podatke pridobimo z raziskavami, katerih namen je pridobiti originalne podatke o določeni tematiki. Sekundarne podatke pa lahko dobimo v procesu zbiranja in združevanja obstoječih raziskav. Ti ne bodo nikoli tako dovršeni in sugestivni kot primarni podatki, vendar je njihova prednost v nižji ceni/brezplačnosti ter v prihranku časa. V primeru, da je trend na začetni stopnji svojega razvoja, se lahko zgodi, da ni moč najti nobenih statističnih podatkov, tako da si lahko raziskovalci v tem primeru pomagajo z različnimi metodami opazovanja (Higham, 2009, str. 126–133).

Metode opazovanja. Te so kvalitativne narave, kar pomeni, da omogočajo poglobljeno razumevanje motivacije/obnašanja/stališč porabnikov, predvsem v odnosu do novih izdelkov/storitev. Poznamo dva tipa metod opazovanja, in sicer formalno (fokusne skupine in etnografija) in neformalno (opazovanje na ulici oz. na internetu). Formalno opazovanje se lahko izvede s poglobljenimi intervjuji za posameznike oz. fokusnimi skupinami za skupine. V raziskovanje so lahko poleg porabnikov vključeni tudi strokovnjaki, ki podajo svoje videnje trendov (uporaba poglobljenih intervjujev oz. DELFI metode). Drugi način formalnega opazovanja predstavlja etnografija, ki je opredeljena kot dolgoročno terensko raziskovanje specifične skupnosti. Etnografija lahko zavzema različne oblike, pri raziskovanju trendov pa je najbolj pogosto spremljanje obnašanja, ki omogoča, da raziskovalci dejansko izkusijo/zaznajo specifično obnašanje porabnikov. V sklopu neformalnih metod opazovanja najdemo metodo opazovanja na ulici in na spletu. Omenjeni neformalni metodi ne morata dajati tako

trdnih dokazov o nekem trendu kot formalne metode, kljub temu pa ponujajo nek dodaten, drugačen pogled na nastajajoč pojav/trend. Metoda opazovanja na ulici je uporabna predvsem za identifikacijo povsem novih trendov. Poleg tega raziskovalcem daje namige o prihodnjem obnašanju porabnikov, kar lahko ti izkoristijo za nadaljnje opazovanje oz. za iskanje trdnjših dokazov o nastajajočem trendu (Higham, 2009, str. 136–140). Opazovanje na spletu oz. virtualno opazovanje (tudi spletna etnografija oz. netografija), temelji na ugotavljanju porabnikovih stališč/odnosa z opazovanjem dogajanja na forumih, blogih in socialnih omrežjih. Virtualno opazovanje ponuja raziskovalcem vpogled v edinstvene primere trendov, ki veljajo za manjše skupine porabnikov, vendar so ti izjemno dobra osnova/smer za nadaljnje raziskovanje nastajajočih trendov.

Metode spremljanja medijev. Mediji so pomemben vir informacij o porabnikih, saj raziskovalcem omogočajo identifikacijo in potrditev obstoja trenda. Mediji so lahko spremljani na dva načina, in sicer z vidika vedenja oz. stališč/odnosa. Vedenjsko spremljanje se tako izvaja z odprtim spremljanjem (opazovanje medijske pokrajine, kjer raziskovalci iščejo morebitne zgodbe, ki nakazujejo obstoj novih porabniških vzorcev; ne gre za iskanje specifičnih trendov; iskanje ni omejeno na določen sektor oz. demografsko skupino), z dokaznim spremljanjem (usmerjeno je na specifično tematiko, kjer se iščejo dokazi o obstoju še neidentificiranega trenda, pri čemer več dokazov pomeni višjo potrditev obstoja trenda) oz. s spremljanjem pokritosti (ukvarja se z identifikacijo količine prostora in programskega časa, ki je namenjen specifičnemu trendu in na tak način pripomore k identifikaciji novih porabnikovih stališč). Kot je bilo zapisano, medijsko spremljanje ne prinaša zgolj dokazov o nastajajočih spremembah v obnašanju, temveč ob pomoči sociološke razlage daje tudi namige o spreminjanju stališč porabnikov. Ko raziskovalci sprejmemo odločitev o načinu spremljanja medijev, se pojavi potreba po izbiri ustreznih medijev. Najbolje je, da izberemo kombinacijo novičarskih, nenovičarskih, porabniških, poslovnih, prevladujočih in alternativnih medijev, pri čemer pazimo, da je izbor medijskih kanalov čim širši (Higham, 2009, str. 141–148).

Nekatera podjetja se področja identifikacije trendov lotevajo tako, da uporabljajo metode za identifikacijo trendov (statistične metode, metode opazovanja oz. spremljanja medijev), kar pa zahteva precej časa in finančnih sredstev. Nekoliko lažja in cenovno dostopnejša pot, ki ravno tako omogoča vpogled v novo nastajajoče trende in v spremembe vedenja oz. stališč porabnikov, pa je spremljanje spletnih strani, ki se ukvarjajo z identifikacijo trendov. Te ponujajo predstavitve novih trendov in vpogled v aktualno dogajanje na trgih; nakazujejo, kje bi se spremembe lahko še zgodile in kje iskati sorodne trende; predstavljajo aktualne inovacije in primere dobrih praks podjetij po svetu. Pomembnejše spletne strani, ki se ukvarjajo z identifikacijo in delno tudi z interpretacijo porabniških trendov, so Trendwatching, PFSK, SCcout, Contagious, FutureLab, Influx Insights, The Future Laboratory, JWT Intelligence, Trendone, Globaltrends in še mnoge druge. Kljub nekaterim prednostim pa ima takšen način spremljanja trendov tudi nekatere pomanjkljivosti, in sicer, da večina spletnih strani deluje na globalnem trgu, tako da neposredne preslikave niso vedno mogoče; da je velik del aktualnih raziskav o trendih plačljiv; da ni vedno dostopnih podatkov o metriki raziskovanja; da so nekatera področja/panoge slabše pokrite/analizirane ipd.

2.3.4 Interpretacija porabniških trendov

Ko je enkrat trend identificiran, sledi analiza oz. sodba trenda z namenom ugotoviti, kako se bo razvijal v prihodnje. Interpretacija trendov tako postaja vse pomembnejši korak, ki zahteva določeno stopnjo sistematičnosti. Ključni vprašanja, na kateri mora raziskovalec trendov odgovoriti, sta, zakaj se je nek trend pojavil in kako se bo razvijal v prihodnje. Izkušeni raziskovalci se pri interpretaciji trendov občasno zanašajo na svoj občutek, vendar natančna interpretacija trendov večinoma zahteva dobro poznavanje trženjske teorije in ostalih družbenih ved. Za napovedovanje razvoja trendov morajo raziskovalci vse identificirane trende primerjati z množico družbenih meril (značilnosti trenda, tradicionalne porabniške potrebe in dejavniki okolja) s ciljem ugotoviti moč, trajanje in potencialni vpliv trenda. Ob ugotovitvi, da se bo trend razvijal tudi v prihodnje, je treba trendu še naprej slediti in na tak način pridobiti čim več dokazov, ki bodo raziskovalcem omogočili oblikovanje čim bolj trdne sodbe o potencialnem vplivu trenda na specifičnem trgu v prihodnje (Higham, 2009, str. 155–160).

Trendi običajno sledijo sistematičnemu sistemu sprejetja oz. difuzije, ki običajno poteka po nekem vstavljenem vzorcu: najprej trende sprejmejo majhne koncentrirane skupine, šele nato pa splošna populacija. Majhne koncentrirane skupine predstavljajo kreativni posamezniki, ki najprej sprejmejo specifična obnašanja in stališča. Nato se tak način razmišljanja in delovanja prenese na somišljenike in ljudi, ki iščejo novosti, sledi sprejetje trendov pri bolj konservativnih ljudeh in ljudeh, ki se izogibajo tveganju. Raziskovalci se sicer strinjajo, kako poteka sam proces širitve med posamezniki (inovatorji - zgodnji uporabniki - zgodnja večina - pozna večina - zamudniki), ni pa nekega splošnega soglasja o tem, kateri posamezniki/skupine spodbujajo sprejetje novih trendov. Literatura tako navaja aktivne in pasivne dejavnike, ki vplivajo na širitev trenda v družbi. Aktivni dejavniki so povezani s specifičnimi značilnostmi trenda, ki ustrezno nagovarjajo porabnike, pasivni dejavniki pa so povezani z okoljem, v katerem se je trend pojavil.

Kot je bilo zapisano, je ključna naloga raziskovalcev trendov napovedovanje, kako se bodo sedanji trendi razvijali v prihodnje, saj to omogoča opredelitev relevantnosti in potencialnega vpliva trenda, podjetjem pa pravočasen odziv na nastajajoče trende. Podjetja lahko zgolj z ustreznimi in pravočasnimi analizami napovejo razvoj trenda ter njegov vpliv na poslovanje podjetij, pri čemer več informacij o nekem trendu omogoča bolj učinkovito napovedovanje razvoja trenda. Poznamo različne načine napovedovanja trendov, pri čemer so najpogostejši sistematično napovedovanje, vsakodnevno napovedovanje in kartiranje trendov (Higham, 2009, str. 178–188).

Sistematično napovedovanje. To je tako rekoč vnaprej določeno - rezultate je moč predvideti, saj so vzroki znani oz. gre za ponavljajoč se pretekli vzorec. S tega vidika naj bi bilo napovedovanje prihodnjih trendov mogoče na način, da pretekle vzorce dobro poznaš in jih projiciraš v prihodnost. Trenutno kljub računalniško podprti simulaciji napovedovanje trendov še ni možno; elementi tega procesa pa omogočajo napovedovanje razvoja trenda -

zbrani in projicirani podatki o trendu ponujajo vpogled v potencialno prihodnje obnašanje porabnikov in na tak način zagotavljajo osnovo za napovedovanje prihodnjega razvoja.

Vsakodnevno napovedovanje. Vprašanje, ki se na tem mestu pojavi, je, ali je mogoče napovedati, kako se bodo porabniki obnašali v prihodnje. Odgovor je moč najti v trendih: z analizo trendov specifičnega segmenta je mogoče napovedati prihodnje trende, saj trendi predstavljajo nekakšen most med preteklostjo in prihodnostjo. Ustrezno napovedovanje sprememb v porabnikovih vzorcih omogoča napovedovanje načina razmišljanja in delovanja porabnikov v prihodnje, kar pripomore k oblikovanju ustrežnejše strategije podjetja. Pri tem naletimo na zanimiv paradoks, in sicer, da ima napovedovanje trendov predvidljivo naravo. Trendi se obnašajo na sistematičen način, in sicer tako, da se prilagajajo ustaljenim vzorcem obnašanja, pobudnikom in ciklom. Zaradi tega je mogoče porabniške trende napovedati z določeno stopnjo natančnosti, ki je precej bližje napovedovanju rezultatov znanstvenega eksperimenta, pri katerem so vsi elementi znani, kot pa vedeževanju. Pri tem so določeni dogodki, procesi in vedenja lahko napovedani z visoko stopnjo zanesljivosti, kar olajša napovedovanje vseh ostalih elementov.

Kartiranje trendov (angl. *trend mapping*). Razvoj trenda je odvisen od značilnosti trenda in od dejavnikov okolja - ti lahko delujejo kot pospeševalci oz. ovire za njegov razvoj. Proces kartiranja trendov je poskus napovedovanja razvoja vzorcev trenda, pri čemer je ključno identificirati potencialni obseg, trajanje in velikost trenda. Prvi korak v procesu interpretacije trendov je izvedba analize vzrokov, ki nam pove, kaj je specifičen trend povzročilo – to omogoča razumevanja potencialnega razvoja trendov. Vzroke za nastanek trendov je moč najti v eni od štirih skupin PEST analize, kar pomeni, da se specifičen trend pojavi zaradi ekonomskih, političnih, socialnih oz. tehnoloških vzrokov. Raziskovalci morajo ugotoviti, kateri skupini trend pripada, saj jim to pojasni, kateri so ključni faktorji sprejetja trenda pri porabnikih. Ko so vzroki že identificirani, je treba ugotoviti, kdo je prvi sprejel ta trend, v katerih sektorjih/trgih je bila zaznana najvišja rast ipd., kar olajša napovedovanje razvoja trenda. Drugi korak interpretacije trendov je, ob pomoči aktivnih in pasivnih dejavnikov sprejetja trendov, oceniti potencialni vpliv nekega trenda. Treba je določiti moč, dolžino in hitrost širitve trenda, kar je neposredno povezano z vprašanji, s kom, kdaj in kje se bo trend razvijal. Prvo vprašanje je, katere skupine porabnikov bodo trend sprejele – to nam omogoča določitev potencialne velikosti trenda ter njegov tržni vpliv. Drugo vprašanje se nanaša na čas, ki je potreben za sprejetje trenda med širšo populacijo. Pri tem ima ključno vlogo hitrost širitve trenda (ta je odvisna od pobudnikov sprejetja in morebitnih ovir) ter njegovo trajanje (to je eden najtežje določljivih elementov trenda). Tretje vprašanje pa se nanaša na določitev, kateri sektorji/področja so najbolj odprti za sprejetje novih trendov. Rezultat procesa kartiranja predstavljajo podatki, ki govorijo o verjetnih prihodnjih vzorcih vedenja oz. stališč porabnikov.

Sledeč korak v procesu 3I je implementacija podatkov v poslovno strategijo podjetja, kar zahteva razumevanje, kateri trendi so relevantni za določeno podjetje, ter določitev, kako najbolje izkoristiti trende v poslovni strategiji podjetja.

2.3.5 Implementacija porabniških trendov

Implementacija trendov je velikokrat spregledana stopnja v procesu, katere namen je pomagati podjetjem sprejeti pravo odločitev glede nadaljnjega razvoja poslovne strategije. V fazi implementacije raziskovalci poskušajo ugotoviti, kakšen vpliv bi lahko imel nek trend na individualni sektor oz. posel. To storijo tako, da vzamejo nek identificiran in interpretiran trend, ki je v specifični situaciji najbolj primeren/ustrezen za podjetje, nato pa ga poskušajo na najboljši možen način vgraditi v obstoječo strategijo podjetja.

Pri implementaciji strategije sta tako enako pomembna analiza in prepričevanje zaposlenih. Analiza, ki mora biti izpeljana z izjemno natančnostjo in po določenem formaliziranem postopku, opredeljuje vpliv trenda na poslovno prakso v podjetju. Prepričevanje, za katerega se je izkazalo, da je velikokrat težji in dolgotrajnejši postopek od same izvedbe analize trenda, pa predstavlja nagovarjanje zaposlenih v nujnost sprejetja nove strategije, ki temelji na specifičnem trendu (Higham, 2009, str. 194). Raziskovalci se strinjajo, da si je pred implementacijo trendov treba zagotoviti zadostno podporo s strani vodstva podjetja. To pa je moč doseči z ustrezno predstavitvijo in argumentacijo trendov v povezavi s prihodnostjo poslovanja podjetja oz. z razvojem potrošništva. Dobre predstavitve trendov so običajno podkrepjene z aktualnimi praktičnimi primeri, ki govorijo o tem, kako velika podjetja/konkurenti izkoriščajo specifičen trend; s številkami, grafi, statistikami, finančnimi podatki ter z vizualnimi elementi, ki naredijo trend bolj oprijemljiv, razumljiv, živ (15 trend tips, 2012).

Za opredelitev vpliva trenda je moč uporabiti različne metodologije, ki pa so odvisne od strukture, politike in kulture v podjetju. Frekvenca implementacije je tako lahko letna, četrtna oz. mesečna, delež sodelujočih pri implementaciji pa je lahko omejen na en oddelek oz. na celotno podjetje. Pri implementaciji pa je ključna visoka raven sodelovanja med udeleženci, ki se doseže z vključitvijo različnih udeležencev (različna zanimanja, izkušnje, funkcija v podjetju) ter z oblikovanjem ustvarjalnega okolja. Podjetja lahko pri opredeljevanju vpliva trendov na podjetje uporabijo pristop osredotočenosti na podjetje oz. osredotočenosti na trend. Pri prvem bodo na podlagi obstoječe politike podjetja oz. ključnega poslovnega vprašanja poiskali neko skupino relevantnih trendov, ki so povezani s politiko/poslovnim vprašanjem podjetja. V drugem pa bodo preučili skupino individualnih trendov z namenom opredelitve priložnosti in groženj, ki izhajajo iz posameznega trenda. Pri tem je izjemno težko napovedati, kaj se bo zagotovo zgodilo v prihodnosti, mogoče pa je oblikovati določene ideje o tem, kaj se lahko zgodi, kar pomaga podjetjem pri opredelitvi strategije ter pri njenem vrednotenju (Higham, 2009, str. 203–211).

Kljub temu, da se pristopa osredotočenosti na podjetje oz. osredotočenosti na trend razlikujeta, pa je njun analitičen del podoben: najprej se opredeli poslovno vprašanje, nato se izbere najbolj relevantne trende, nazadnje pa izvede analiza trendov, da se opredeli vpliv posameznega trenda in oblikovanja odgovora podjetja na nastalo stanje (Higham, 2009, str. 212–217).

Oprelitev poslovnega vprašanja. Ta temelji na značilnostih podjetja oz. na obstoječih težavah podjetja, ki jih je moč zaslediti tako na taktični (specifične težave v trženju oz. prodaji; napovedovanje prodajnih rezultatov oz. proračuna za prihodnja leta; opredelitev priložnosti na področju odnosov z javnostmi) kot na strateški ravni (določitev novih trgov; iskanje cenovno dostopnejših priložnosti; opredelitev novih izdelkov/storitev/skupine izdelkov za lansiranje na trg).

Izbira relevantnih trendov. Ko je enkrat opredeljeno poslovno vprašanje, sledi določitev trendov, ki bi lahko pomagali pri iskanju odgovora na poslovno vprašanje. Težava, ki se pri tem pojavi, je, kako izbrati relevantne trende v množici najrazličnejših informacij, ki so na voljo. Strokovnjaki pravijo, da se je treba osredotočiti zgolj na najbolj relevantne trende. Torej je treba pri iskanju relevantnih trendov najprej določiti ustrezne panoge/industrije – podjetja običajno iščejo trende v lastni panogi, v sorodnih/povezanih panogah, v najbolj vplivnih panogah ter v panogah, ki so opredeljene kot inkubatorji trendov. Nato je treba poiskati tiste trende, ki vplivajo na obstoječe oz. potencialne kupce – raziskovalci morajo identificirati trende, ki vplivajo na njihov obstoj in tradicionalen ciljni trg, ter trende, ki vplivajo na njihove potencialne kupce. Pri iskanju relevantnih trendov je treba upoštevati še krajevni vidik (podjetja morajo spremljati tako ključna območja, na katera so trenutno usmerjena, kot vplivna območja, ki ustvarjajo trende v specifični industriji oz. panogi ali širše), ter časovni vidik (trenutek začetka izkoriščanja trenda je odvisen od podjetja, industrije ter od trenda samega) (Higham, 2009, str. 212–217).

Kljub temu, da se stopnja izbire relevantnih trendov zdi zapletena, pa nekateri raziskovalci trdijo, da je na trende treba gledati s pozitivnega vidika, ter nadaljujejo, da se ni treba neprestano obremenjevati z življenjskimi cikli ter časovno in regionalno ustreznostjo trendov. Podjetnike velikokrat straši dejstvo, da bodo specifičen trend spregledali in da bo tako povzročena nepopravljiva škoda. Raziskovalci temu nasprotujejo z utemeljitvijo, da je vpliv trenda na kratek rok precenjen, na dolgi rok pa podcenjen. Glavni porabniški trendi so posledica velikih socialnih in kulturnih sprememb, ki imajo tudi ekonomski in pravni vpliv, vendar pa se te spremembe ne zgodijo čez noč, saj so porabniške generacije zakoreninjene v nek obstoječ način delovanja in je potrebno precej časa za spremembe v razmišljanju, stališčih in vedenju. Druga skrb podjetnikov se nanaša na napačno interpretacijo trenda, kar pa nekateri raziskovalci zavrnejo z dejstvom, da je spremljanje trendov opazovanje sedanjosti, tako da je izjemno težko narediti usodno napako. O skrbi glede regionalne/lokalne uporabnosti trendov pa raziskovalci povedo, da se je bolj smiselno ukvarjati z globalnim trgom kot pa s specifično državo oz. trgom, saj številne študije kažejo, da so, ko govorimo o potrošništvu oz. blagovnih znamkah, podobnosti v svetu veliko večje kot pa razlike (15 trend tips, 2012).

Analiza trendov. V zadnji fazi pa je treba ob pomoči relevantnih trendov opredeliti dolgoročno oz. kratkoročno strategijo podjetja. Najprej mora podjetje skrbno analizirati trende, da ugotovi, kateri trendi zanj predstavljajo spodbude in kateri ovire. Trendi, ki predstavljajo spodbude, so t. i. pozitivni trendi, saj predstavljajo priložnosti za rast podjetja oz. industrije (nov trend spodbudi povpraševanje po blagovni znamki, opazi se rast

obstoječih/tradicionalnih trgov in pojavijo se novi trgi); trendi, ki predstavljajo ovire za podjetje, pa so t. i. negativni trendi, saj lahko škodujejo podjetju oz. industriji (obstoječi trgi in rastoči novi trgi niso naklonjeni blagovni znamki, novi trendi negirajo uporabo znamke in znižujejo njene prihodke). Ko podjetje identificira pozitivne trende, mora začeti iskati potencialne priložnosti znotraj 4P, torej v izdelku (povpraševanje, inovacije, oblikovanje, embalaža), ceni (stroški, vrednost), tržnih poteh (distribucijski kanali, zasnova trgovine na drobno, zaloge) in tržnem komuniciranju (tržni kanali, komunikacijski splet). Ko odkrije negativne trende, pa mora poiskati načine v izogib negativnim učinkom. Trendwatching (2012) pri tem opozarja, da ima lahko trend izjemno širok vpliv, saj lahko vnaša spremembe v panogo oz. podjetje, kar posredno pomeni, da lahko vpliva na oblikovanje vizije podjetja, na oblikovanje novega poslovnega koncepta/popolnoma novega podjetja/blagovne znamke, na oblikovanje novih izdelkov/storitev/porabniških izkušenj ter na oblikovanje ustrežnejših trženjskih akcij. Podobno navaja tudi Faith Popcorn (2012), ena prvih raziskovalk trendov, ki trdi, da je treba trende upoštevati pri dolgoročnem načrtovanju, pri strateškem pozicioniranju, pri oblikovanju strategije blagovne znamke, pri razvoju novih izdelkov/storitev ter pri segmentaciji trga.

Splošni porabniški trendi za leto 2012 so bili predstavljeni v predhodnem poglavju (ter podrobneje v PRILOGI 7). V nadaljevanju tako podrobneje predstavljam porabniške trende v prehrani za leto 2012 (nekoliko bolj obsežna in poglobljena predstavitev pa je v PRILOGI 8), ob pomoči katerih sem identificirala podjetniško priložnost, ki naj bi bolje zadovoljevala trenutne potrebe trga.

Tabela 2: Ključnih 10 trendov v prehrani v letu 2012

Cene hrane.	Cene hrane bodo začele postopoma naraščati, predvsem zaradi okoljskih dejavnikov, rasti cen goriv, krme, pakiranja, strožjih pogojev za varnost hrane ipd. Porabniki bodo poskušali stroške za prehrano zniževati tako, da bodo kuhali z manj mesa in morskih sestavin, v zameno pa bodo v hrano dodajali proteine iz drugih virov (polnozrnate testenine, tofu, rjavi riž, zelenjava ipd.).
Nikoli ne nakupuj ali se prehranuj sam.	Pojav blogov, povezanih s hrano, je vplival na oblikovanje skupin ljubiteljev hrane. Nadgradnjo ustvarjajo aplikacije, ki omogočajo določitev lokacije, posredovanje fotografij hrane ter njeno oceno, kar pa vključuje tudi medosebno interakcijo. Hrana ni tako več zgolj hrana, temveč predstavlja način za združevanje ljudi, za pogovore, za gradnjo skupnosti.
Rast vpliva <i>Baby Boom</i> generacije.	Ta bo postala do leta 2015 ena najpomembnejših skupin pri nakupovanju hrane, saj bo prevzela vlogo največjih vplivnežev in porabnikov. Vse bolj pa ta skupina kupcev postaja pozorna na tisto hrano in pijačo, ki prinaša koristi za zdravje.
Celotna veriga hrane, od pridelovalca do končnega porabnika.	Porabnike vse bolj zanima, od kod hrana prihaja, čigava je, kako je pridelana ipd. Tako bodo v letu 2012 osrednjo vlogo prevzeli pridelovalec hrane in ostali posamezniki, ki skrbijo, da hrana pride na trgovinske police, torej kmetje, poljedelci, lastniki farm, lastniki rančev ipd. Ta trend nakazuje tudi dejstvo, da ljudje vse bolj dajejo prednost ponudbam trgovcem, ki oglašujejo izdelke kot »lokalno pridelane« in »domače«.
Vzpon tehnoloških naprav, ki ponujajo informacije o živilih.	Porabniki vse bolj cenijo tehnološke naprave (predvsem pametne telefone), ki jim omogočajo primerjave cen, skeniranje, uporabo QR kod, mobilnih kuponov, kar prispeva dodano vrednost pri obisku prodajalne. V tem letu bodo porabniki zahtevali poglobljene informacije o hranilni vrednosti živil, o morebitnih možnostih alergije na hrano ter o državi izvora vsakega živila posebej. Poleg tega pa še informacije o posebnih ugodnostih, kuponih ipd..
Revolucija etične hrane.	Prodajalne hrane na kolesih so zamenjale tradicionalne restavracije, saj predstavljajo ljudem način za eksperimentiranje in odkrivanje novih, še nepoznanih jedi, še posebej takrat, ko pride do etične hrane. Omenjene prodajalne na kolesih večinoma posedujejo posamezniki, ki prihajajo iz drugih kultur kot prevladujoč narod v neki državi/mestu. Njihova prednost je v tem, da imajo sposobnost deljenja tradicije, kulture in kuhinje, kar ljudje neizmerno cenijo.
Moški v vlogi nakupovalcev.	Vse več moških prevzema vlogo polnopravnega člana družine, kar pomeni, da pomaga tako pri vzgoji otrok kot tudi pri kuhi in nakupovanju živil.
Ekstremizem v domači kuhinji.	Pomanjkanje denarja, ki predstavlja posledico sedanjega ekonomskega stanja v večini držav, bo privedlo do tega, da bodo posamezniki začeli pogosteje kuhati doma.
Manj sladkorja.	Pojavljajo se vedno večje težnje po zmanjševanju količine sladkorja v hrani, predvsem pa v pijačah, kar predstavlja enega večjih izzivov za proizvajalce in institucije v prihajajočem letu.
Glas hrane.	Ljudje ocenjujejo pripravljenost hrane glede na njegov zvok. Ocena svežine sode temelji na zvoku mehurčkov, ki prihajajo iz odprte steklenice. Multisenzorno zaznavanje predstavlja novo znanost v hrani, saj bodo v letu 2012 psihologi in znanstveniki hrane poskušali ustvariti in vplivati na zvok hrane tako, da bo delovala vedno sveže, okusno in zdravo.

Vir: *Top 10 Food Trends 2012, 2012.*

Natančnejše poznavanje teoretičnih osnov porabniških trendov ter izvedena kvalitativna analiza splošnih porabniških trendov in porabniških trendov v prehrani sta mi omogočili vpogled v trenutno in prihodnje dogajanje na trgu ter možnost razumevanja stališč in vedenj porabnikov. Vse pridobljeno znanje mi je bilo tako v pomoč pri identifikaciji ustrezne podjetniške priložnosti, ki jo v nadaljevanju magistrskega dela razvijam v poslovnem načrtu. S pomočjo poslovnega načrta sem tako preverila identificirano priložnost, tako z vidika njene tržne, finančne kot organizacijske primernosti, kar mi je ob koncu dalo jasen odgovor na vprašanje, ali je identificirana poslovna ideja tudi podjetniška priložnost in ali je smiselno razvijati projekt v smeri dejanske ustanovitve lastnega podjetja. Ideja o ustanovitvi lastnega podjetja pa se mi zdi privlačna predvsem s treh vidikov: prinaša veliko izzivov, delo je izjemno dinamično in zanimivo ter omogoča visoko stopnjo neodvisnosti in svobodnih odločitev.

3 POSLOVNI NAČRT ZA PREPOZNANO PODJETNIŠKO PRILOŽNOST

3.1 POVZETEK

3.1.1 Kratek opis podjetniške priložnosti

Analiza splošnih porabniških trendov in porabniških trendov v prehrani (več v 2. poglavju) je pokazala, da bo lokalno pridelana hrana vse bolj v ospredju; da bo skrb za lastno zdravje in dobro počutje vse pomembnejša; da bodo zajtrki oz. t. i. hitri vmesni prigrizki postajali vse bolj priljubljeni; da se bo kultura hranjenja vse bolj razvijala in postajala pomemben element posameznikovega življenja; da bodo ljudje vse bolj povpraševali po že pripravljenih obrokih oz. obrokih za na pot ipd. Ob pomoči analiziranih porabniških trendov sem tako prišla do sledeče podjetniške priložnosti: kavarne *Oliver & Oskar*, ki bo ljudem ponujala sveže iztisnjene sokove, najboljše vrste kav ter visoko kakovostne prigrizke iz sestavin lokalnih pridelovalcev. Ta bo postala prostor najboljših prigrizkov v mestu; prostor srečevanja/spoznavanja/druženja; prostor edinstvenih doživetij ter prostor vsakodnevnih majhnih razvad in užitka. Glede na to, da v Kopru oz. v njegovem mestnem jedru še ni realiziran takšen koncept kavarne, menim, da je odprtje takšnega tipa kavarne prava podjetniška priložnost.

3.1.2 Konkurenčna prednost in strategija

Konkurenčna prednost kavarne *Oliver & Oskar* je v tem, da ponuja visoko kakovostne prigrizke/napitke; da ponuja vsak dan nekaj novega, pri čemer jo vodijo sezonski vplivi in nastajajoči trendi; da ponuja prijeten prostor za sprostitev, druženje in spoznavanje novega ter da ima prijazno in ustrezljivo osebje. Z vsemi naštetimi elementi kavarna ustvarja edinstveno vrednost za porabnike z namenom doseči to, da postane obiskovanje kavarne njihova

navada/razvada. Podjetje bo konkurenčno prednost na dolgi rok obdržalo tako, da bo spremljalo nastajajoče trende v panogi gostinstva oz. v dejavnosti kavarn in slaščičarn ter se nanje ustrezno odzivalo.

3.1.3 Ciljni trgi in tržni segmenti

Kavarna *Oliver & Oskar* bo locirana v starem mestnem jedru Kopra, kar pomeni, da bo poslovanje kavarne omejeno na lokalni trg. Pri tem se bo osredotočila na štiri ciljne skupine: v prvi fazi na segment študentov (okrog 6.500 študentov Univerze na Primorskem), v sledeči fazi pa še na segment domačinov (okrog 8.000 prebivalcev mestnega jedra), zaposlenih (okrog 230 manjših podjetij v mestnem jedru) in turistov (okrog 400.000 na letni ravni). Z morebitnim odprtjem novih poslovnih enot bo podjetje začelo pokrivati širši regionalni trg, torej področje slovenske Obale oz. obalnih mest.

3.1.4 Ekonomika in dobičkonosnost

Finančni načrt poslovanja kavarne kaže, da bo podjetje že v prvem letu poslovanja doseglo kosmati dobiček v višini 76.500 € (v sledečih letih ostaja na podobni ravni); dobiček iz poslovanja naj bi znašal 11.300 €, čisti dobiček pa 9.000 € (v sledečih letih naj bi se oba nekoliko povečala). ROA in ROE podjetja naj bi se gibala okrog 0,3, ROS pa okrog 0,1. Točko preloma podjetje s časovnega vidika doseže že v prvem mesecu poslovanja, denarni tok podjetja pa bo že od samega začetka poslovanja pozitiven. Vsi izračunani parametri tako kažejo, da je projekt kavarne poslovno zanimiv za nadaljnjo uresničitev.

3.1.5 Vodstvena skupina in kadri

Na začetku poslovanja bodo poslovne funkcije v podjetju enostavne, zato bo organizacijska struktura enostavna, vodstveno skupino pa bo sestavljala zgolj ustanoviteljica podjetja (Urška Ivančič), ki bo imela nadzor nad kadri in procesi poslovanja. Podjetje v začetni fazi poslovanja ne bo zaposlovalo kadrov za določen/nedoločen čas, temveč bo za delo v strežbi najelo študente (delo prek študentskega servisa), za pripravo prigrizkov pa zunanje izvajalce, ki bodo izdelovali prigrizke po vnaprej določenih postopkih. V nadaljevanju bo uspešnost poslovanja pokazala, ali obstaja potreba po zaposlovanju, po spremembi organizacijske strukture oz. po ponovni razdelitvi vlog.

3.2 OPIS PODJETJA

3.2.1 Proizvodi oziroma storitve podjetja

Kavarna *Oliver & Oskar* ljudem ponuja različne vrste toplih napitkov, pri čemer je poudarek na *espresso* kavi in odličnih čajih ter osvežilnih napitkov, ki so pripravljene iz svežega, sezonskega sadja in dišavnic. Kavarna ljudem ponuja še odlične prigrizke, kot so sezonski sendviči iz sestavin lokalnih pridelovalcev; sveže in ekološko pridelane solate; sveže

pekovske izdelke in torte ter odlične jogurte z dodatki in *smoothie*. Natančnejši seznam izdelkov kavarne je moč najti v PRILOGI 11.

Na začetni stopnji poslovanja bo kavarna ponujala zgoraj predstavljene izdelke, v nadaljevanju pa pričakujem širitev oz. poglobljanje izdelčnega spleta: povečanje obsega raznolikih prigrizkov in napitkov; ponujanje kakovostnih izdelkov za pripravo zajtrkov/malic doma (sveže žemljice in *baguette*, domače marmelade in masla, sveže zmleta kava in mleko, domač jogurt, košarica ekološko pridelanega sadja ali zelenjave ipd.); ponujanje trajne embalaže (skodelice za kavo, stekleničke za sokove, platnene vreče za prenos živil ipd.); sodelovanje s sorodnimi podjetji pri razvoju novih izdelkov pod lastno blagovno znamko (čokolade, sladoledi, marmelade, piškotki blagovne znamke *Oliver & Oskar*).

3.2.2 Poslovni model podjetja

Poslovni model kavarne *Oliver & Oskar* temelji na ponujanju svežih, sezonskih, polnovrednih in kakovostnih izdelkov, primernih za hitro malico, vmesni obrok ali lahko kosilo. Podjetje, katerega prva kavarna se nahaja v starem mestnem jedru Kopra (v nadaljevanju odprtje novih enot kavarne v slovenskih obalnih mestih ter spletne prodajalne), se s svojo ponudbo osredotoča na segment študentov (v nadaljevanju še na segment turistov, domačinov ter zaposlenih), ki iščejo odlične napitke/prigrizke, udoben prostor za srečevanje/uživanje/druženje ter prijazno/ustrežljivo postrežbo.

3.2.3 Ime podjetja in blagovne znamke

Kavarno sem poimenovala *Oliver & Oskar*. Idejo o uporabi dveh starinskih moških imen smatram kot zanimivo, saj predstavljata na eni strani tradicionalizem in domačnost, kar je mogoče smotrno izkoristiti pri gradnji identitete kavarne, na drugi strani pa poimenovanje zbuja neko sodobnost, odprtost in drugačnost. Kombinacija imen *Oliver & Oskar* še ni bila uporabljena za poimenovanje poslovnih subjektov, ravno tako je na spletu ne zasledimo, kar ustvarja edinstvenost samega poimenovanja. Podjetje bo tako za kavarno kot tudi za izdelke, ki jih želi razviti v prihodnje, uporabljalo blagovno znamko *Oliver & Oskar*, kar pomeni, da v prihodnje ne načrtuje uporabe drugih poimenovanj oz. novih blagovnih znamk.

3.3 ANALIZA TRGA

3.3.1 Opredelitev potrebe, zaznane v tržni priložnosti

Kavarna *Oliver & Oskar* bo porabnikom zadovoljila potrebo po lakoti/žeji na način, da jim bo ponujala zdrave, uravnotežene, kakovostne, sveže, zdrave in lahke napitke in prigrizke. Poleg tega bo porabnikom zadovoljila potrebo po druženju in spoznavanju novega na način, da jim bo ponudila prijeten ambient, v katerem se bodo lahko posamezniki sprostili, uživali, srečevali in zabavali. Kavarna bo tako ljudem ponudila edinstveno kombinacijo odlične hrane ter prostora srečevanja, spoznavanja, druženja in posebnih doživetij.

3.3.2 Kupci

Kavarna *Oliver & Oskar* bo delovala na trgu končnih porabnikov in se bo tako osredotočala na porabnike, ki se zadržujejo v starem mestnem jedru Kopra. Celotno skupino kupcev na trgu je moč razdeliti v štiri večje segmente: domačini, študentje, zaposleni in turisti (več v Tabeli 3). Ti se razlikujejo tako na ravni dobičkonosnosti kot na ravni zvestobe. Predvidevam, da bosta najbolj dobičkonosna segmenta zaposlenih in študentov, najbolj zvesti pa študenti in domačini. V prvi fazi poslovanja se bo kavarna osredotočila predvsem na segment študentov, v sledeči fazi pa še na ostale identificirane segmente.

Tabela 3: Identificirani tržni segmenti kavarne Oliver & Oskar

SEGMENT	ZNAČILNOSTI
Študentje	Koper kot univerzitetno središče privablja okrog 6.500 študentov. Ti iščejo predvsem prostor za druženje/spoznavanje novih ljudi; wi-fi dostop; hiter/kakovosten/poceni (boni) vmesni obrok/ <i>brunch</i> /lahko kosilo ter kavo/druge poživiljajoče napitke (izdelki za na pot).
Turisti	Teh prihaja v Koper vsako leto večje število. V letu 2011 jih je obiskalo Koper okrog 300.000, od tega največ v poletnem času (junij–september), poleg tega pa je Koper gostil še 78 križark, ki so skupno pripeljale okrog 110.000 potnikov. Ti iščejo predvsem prostor za počitek in sprostitev, wi-fi dostop, napitke za osvežitev/energijo ter zdrave prigrizke/lahka kosila/vmesne obroke.
Zaposleni	Koper je v zadnjih letih postalo regijsko središče. Poleg prebivalcev Mestne občine Koper (v nadaljevanju MOK) se vanj na delo vsakodnevno vozi precejšnje število prebivalcev iz okoliških krajev/občin. V starem mestnem jedru Kopra je približno 230 podjetij/enot podjetij, ki se ukvarjajo vsaj z eno dejavnostjo, natančnega števila zaposlenih v omenjenih podjetjih pa ni bilo mogoče najti. Segment zaposlenih išče predvsem zdrav, polnovreden, hiter in okusen obrok v času malice (povpraševanje po izdelkih za na pot).
Domačini	Ta segment sestavljajo posamezniki, ki živijo v mestnem jedru Kopra. Celotno prebivalstvo MOK šteje okrog 51.000 prebivalcev, od tega je 24.000 mestnega prebivalstva. Groba ocena števila prebivalcev mestnega središča pa znaša 8.000. Povprečna mesečna bruto plača na zaposleno osebo v MOK je v letu 2009 znašala 1.515 €, kar je za 5 % več od letnega povprečja v državi; stopnja brezposelnosti pa je znašala 7 %. Ti v gostinskih lokalih mestnega središča iščejo predvsem prostor za dobro kavo/druženje/klepet s someščani/prebiranje dnevnega časopisja.

Vir: Regionalno-razvojni center Koper - Vloga mesta Koper v omrežju naselij čezmejne regije, 2010; SURS, Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, 2012; SURS, Občine v številkah, Mestna občina Koper, 2012.

Trg, na katerem bo poslovala kavarna, je v fazi stagnacije, kar pomeni, da v prihodnjih letih ni pričakovati naglih sprememb. Dejavniki, ki bi lahko vplivali na morebitno rast trga, so rast povpraševanja po že pripravljenih obrokih; težnja prebivalstva po zdravi in uravnoteženih prehrani; rast povpraševanja po naravnih, ekoloških, zdravih izdelkih; rast števila prebivalstva v MOK, rast števila turistov ter rast števila študentov Univerze na Primorskem. Dejavniki, ki bi potencialno lahko omejevali rast trga v prihajajočih letih, pa so nizka gospodarska rast in visoka stopnja brezposelnosti (Slovenia food and drink report, 2012). Glede na tržne razmere bo kavarna *Oliver & Oskar* poskušala s svojo

prisotnostjo pokriti 1-odstotni tržni delež po prihodku podjetja v dejavnosti kavarn in slaščičarn do konca leta 2014.

3.3.3 Konkurenca

Kavarni *Oliver & Oskar* predstavljajo glavno konkurenco podjetja, ki ponujajo enake ali podobne izdelke, oz. tista podjetja, ki s svojimi izdelki zadovoljujejo isto potrebo. Glede na to, da v primeru kavarne govorimo o gostinskih storitvah, je konkurentov na trgu precejšnje število, vendar ima posamezen konkurent relativno majhen tržni delež. Konkurenti so večinoma manjše pekarnе, bari in kavarne. Pri tem pekarnе predstavljajo neposredno konkurenco na področju prehrane, bari in kavarne pa predvsem na področju pijače.

V skupino primarnih konkurentov sem uvrstila pet podjetij, in sicer Slaščičarno Kroštola, Kavarno Kapitanija, Kavarno Kantina, Super sok in Pekarno Rizapeks (več o primarnih, sekundarnih in potencialnih konkurentih v PRILOGI 14). Pri tem Kavarna Kapitanija in Slaščičarna Kroštola stavita na kakovost svojih izdelkov, kar se odraža tudi v cenah; Pekarna Rizapeks stavi na nizko ceno, s pomočjo katere privablja cenovno občutljive posameznike; Kavarna Kantina stavi na svojo ugodno lokacijo, kar je v kavarniški dejavnosti ključno za doseganje čim večjega obiska; Super sok pa na svoje kakovostne, hitre in sveže sadne sokove/*smoothie*. Slabost vseh neposrednih konkurentov pa je v tem, da ne ponujajo celovite ponudbe napitkov in prigrizkov na enem mestu, kar bi za študente pomenilo veliko prednost, saj bi lahko v času odmora/pavz v izjemno kratkem času prišli do hitrega prigrizka oz. vmesnega obroka.

3.3.4 Obseg trga in trendi

Panoga gostinstva je zrela, umirjena panoga, ki ni v veliki meri podvržena spremembam in je manj tvegana od povprečne panoge v Sloveniji (Bratkovič, 2007, str. 41) (več o privlačnosti panoge v PRILOGI 9). Dejavnost kavarn in slaščičarn znotraj panoge gostinstva je bila v obdobju 2003–2011 z vidika prihodkov in sredstev v fazi rasti, z vidika kapitala in čistega dobička/izgube pa v fazi stagnacije (več v PRILOGI 10). Povprečna donosnost (sredstev, kapitala in prodaje) v dejavnosti kavarn in slaščičarn pa se je v letu 2011 gibala okrog nič.

Rast trga gostinskih storitev v prihodnje je odvisna predvsem od trendov v panogi gostinstva, družbeno-ekonomskih trendov in premikov prebivalstva (Gričar & Bojnec, 2009, str. 84). Trendi v panogi gostinstva za leto 2012 so bili natančneje predstavljeni v PRILOGI 8. Družbeno-ekonomski trendi za leto 2012 niso ravno obetavni: gospodarske razmere ostajajo slabe, kratkoročnih krepitev gospodarske aktivnosti ni zaznati, stopnja registrirane brezposelnosti ostaja visoka, rasti povprečne bruto plače ni zaznati, rast realnega BDP v letu 2012 ostaja izjemno nizka (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2012). Premiki prebivalstva oz. prihodi in prenočitve turistov kažejo, da se je v prvih treh mesecih leta 2012 povečal prihodov turistov za 3 %, prenočitve pa so se povečale za 1 % (SURS, 2012). Napovedi za prihodnost so nekoliko bolj optimistične: trendi v panogi gostinstva nakazujejo

rast povpraševanja po hitro pripravljenih in zdravih obrokih za na pot; rast povpraševanja po ekoloških, organskih, naravnih in priročnih izdelkih; družbeno-ekonomski trendi za Slovenijo napovedujejo v letih 2013–2016 rast realnega BDP, rast BDP per capita, padec brezposelnosti ter postopno okrevanje gospodarstva (Slovenia food and drink report, 2012); rast turizma v razvitem svetu pa naj bi se do leta 2030 postopoma povečevala (Slovenia.info, 2011).

3.4 UTEMELJITEV PRILOŽNOSTI

3.4.1 Utemeljitev priložnosti

Trendi nakazujejo, da bo v prihodnje vse več ljudi povpraševalo po zdravi in priročni hrani, po lokalno pridelani hrani ter po že pripravljeni hrani in hrani za na pot. Analiza trga gostinske panoge oz. dejavnosti kavarn in slaščičarn je pokazala, da v MOK oz. njenem mestnem jedru ni zaslediti takšnega koncepta kavarne, ki bi študentom, zaposlenim, prebivalcem mestnega jedra in turistom ponujala obsežen nabor odličnih prigrizkov, sveže iztisnjene sokove ter najrazličnejše vrste kav/čajev, obenem pa tudi prostor sprostitve/počitka, prostor srečevanja/spoznavanja/druženja in prostor edinstvenih doživetij, zato menim, da je odprtje takšne kavarne prava podjetniška priložnost.

3.4.2 Utemeljitev konkurenčne prednosti

Konkurenčno prednost kavarne vidim v samem konceptu kavarne, kjer bodo ljudje na enem mestu lahko izbirali med obsežno ponudbo najrazličnejših svežih in kakovostnih prigrizkov/napitkov, ki bodo narejeni iz sestavin lokalnih pridelovalcev, ter v ponujanju udobnega ambienta kavarne, kjer se bodo lahko srečevali/uživali, obenem pa ob pomoči ustrežljivega, prijaznega in dostopnega osebja doživeli prijetno izkušnjo nakupa malice/vmesnega obroka/hitrega kosila. Kavarna se tako pozicionira na podlagi vrste izdelkov, torej kot ponudnik najokusnejših napitkov/prigrizkov v mestu, ki lahko služijo kot hitra malica, vmesni obrok ali lahko kosilo.

3.4.3 Velikost tržnega deleža

Za segment študentov, na katerega se bo kavarna *Oliver & Oskar* osredotočala v prvi fazi poslovanja, so v Tabeli 4 opredeljeni potencialni obseg regionalnega trga (količinsko in vrednostno), načrtovana letna rast povpraševanja ter skupni potencialni obseg regionalnega trga v €/mesec (natančnejši izračuni v PRILOGI 12).

Tabela 4: Celotni tržni potencial segmenta študentov v MOK

CILJNI SEGMENTI	VELIKOST SEGMENTA	TIP PROIZVODA	POTENCIALNI OBSEG REGIONALNEGA TRGA (količinsko)*	POTENCIALNI OBSEG REGIONALNEGA TRGA (vrednostno)*	NAČRTOVANA LETNA RAST V % POVPRAŠEVANJA
Študentje Univerze na Primorskem	6.500 študentov	hrana	6500 x 0,95 x 12 = 74.100 študentskih obrokov/mesec	6.500 x 0,95 x 12 x (2,4 € + 2,63 €) = 372.700 €/mesec	v letu 2012 1,8
		brezalkoholne pijače	6500 x 1,00 x 8 = 52.000 napitkov/mesec	6500 x 1,00 x 8 x 1,5 € = 78.000 €/mesec	
		topli napitki (kava & čaj)	6500 x 0,7 x 8 = 36.400 skodelic toplih napitkov/mesec	6500 x 0,7 x 8 x 1,2 € = 43.700 €/mesec	
SKUPAJ				494.400 €/mesec	

3.5 NAČRT TRŽENJA

3.5.1 Izdelki in storitve (s poudarkom na trženjskemu delu)

Glede na to, da izdelki, ki jih ponuja kavarna *Oliver & Oskar*, sodijo v skupino izdelkov široke potrošnje oz., bolj specifično, v skupino izdelkov vsakdanje rabe, bo kavarna svoje razlikovanje poskušala graditi na ponujanju visoko kakovostnih, privlačnih, lokalno pridelanih, domačih prigrizkov/napitkov, ki se bodo spreminjali v skladu s sezono in nastajajočimi trendi. Poleg tega bo kavarna gradila razlikovanje s pomočjo privlačne embalaže, katere namen bo pritegniti pozornost in zanimanje ciljnih skupin.

3.5.2 Cenovna strategija

Kavarna *Oliver & Oskar* je pri opredelitvi cen izdelkov uporabila metodo določanja cen na podlagi pribitka, pri tem pa je upoštevala tudi trenutne cene na regionalnem trgu, ki kot take dajejo orientacijo o višini cen izdelkov v panogi. Glede na to, da je segment študentov cenovno občutljiv, podjetje ni postavilo višjih cen izdelkov glede na konkurenco, temveč je cene svojih izdelkov oblikovalo na ravni povprečja cen podobnih izdelkov v panogi oz. v dejavnosti kavarn in slaščičarn. Ravno tako se podjetje ni odločilo za postavitev nižjih cen kot konkurenčna podjetja, saj je usmerjeno k prodaji kakovostnih, svežih, zdravih, regionalnih izdelkov, kar naj bi odločujoče prispevalo k temu, da bo podjetje postalo vodja v kakovosti izdelkov na regionalnem trgu. Prodajne cene izdelkov, ki jih bo ponujala kavarna, so natančno opredeljene v PRILOGI 11.

3.5.3 Tržne poti

Glede na to, da gre za kavarno, ki bo fizično prisotna na trgu, bo podjetje izkoriščalo neposredne prodajne poti, ki bodo omogočale resničen/neposreden stik prodajalca s porabnikom. V kasnejši fazi poslovanja bo podjetje pretehtalo možnost prodaje izdelkov lastne blagovne znamke tudi prek spleta (zbiranje in naročanje izdelkov v spletni prodajalni kavarne).

3.5.4 Trženjsko komuniciranje

Na začetku poslovanja bo podjetje razpolagalo z omejenimi finančnimi sredstvi, tako da bodo promocijske aktivnosti temu ustrezno prilagojene. Podjetje bo poskušalo pridobiti pozornost/zanimanje kupcev s samo izbiro poslovnega prostora – ta bo lociran na frekventni lokaciji v mestnem jedru Kopra, kjer je opaziti večji pretok ljudi. Poleg izbire poslovnega prostora bo podjetje poskušalo oblikovati zunanje in notranje površine poslovnega prostora tako, da bodo pritegnile pogled in vzbujale radovednost. Znotraj orodij pospeševanja prodaje bo podjetje izkoriščalo programe zvestobe, s katerimi bo nagrajevalo zvestobo strank oz. njihovo pogostost in obseg nakupov izdelkov. V manjši meri bo podjetje izkoriščalo še oglaševanje (letaki, plakati pred/na samem prodajnem mestu). Kavarna bo na spletu prisotna s svojo spletno stranjo, kjer bodo posamezniki lahko našli ključne informacije o kavarni, njeni ponudbi, novostih, delovnem času, ipd. V primeru, da bo podjetje ugotovilo, da slabše posluje v določenih časovnih obdobjih (npr. v poletnem/zimskem času, ob slabšem/mrzlem/deževnem vremenu, v času vikendov), bo razmišljalo o uvedbi specifičnih promocijskih aktivnosti (oglaševanje, pospeševanje prodaje s popusti, organizacija dogodkov).

3.6 NAČRT PROIZVODNEGA ALI STORITVENEGA PROCESA

3.6.1 Ključni faktorji poslovnega procesa

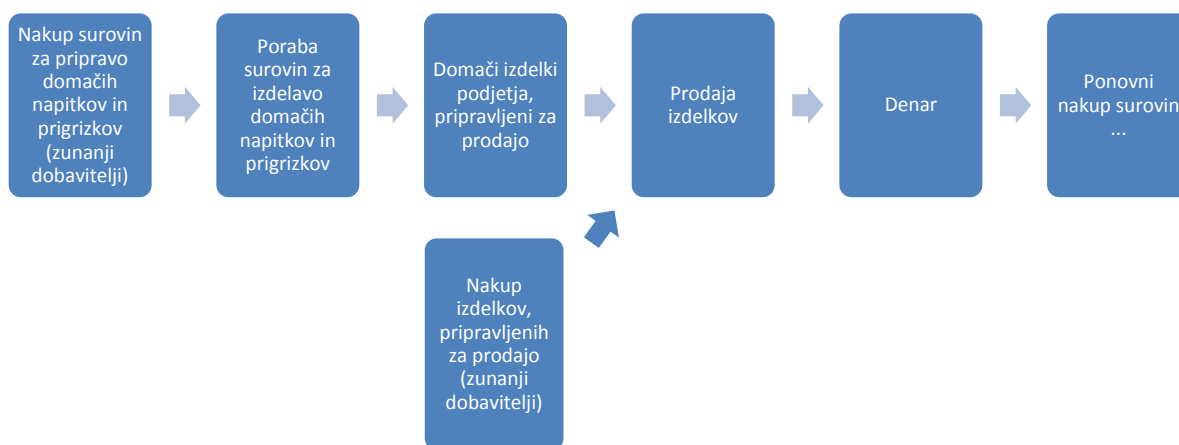
Uspešnost kavarn in podobnih dejavnosti je v veliki meri odvisna od njene lokacije, med katere sodijo tudi stara mestna jedra (Coffee shops, 2012). V skladu z zasnovanim konceptom bo kavarna *Oliver & Oskar* stala v eni od obstoječih zgradb v starem mestnem jedru Kopra, najverjetneje na Pristaniški oz. Kidričevi ulici, ki sta bili v raziskavi Innocite (2010, str. 12) izbrani za najbolj zaželeni lokaciji v mestnem središču. Poleg lokacije imajo odločujočo vlogo še odlično pripravljene prigrizki/napitki, ki morajo ohranjati ustrezno raven kakovosti in konsistentnosti, ter meni, ki mora biti oblikovan v skladu z željami/potrebami ciljnih segmentov. Četrty pomemben dejavnik pa je prijazna postrežba, ki je neposredno odvisna od samega osebja oz. od njihove ustrežljivosti, dostopnosti in profesionalnosti.

3.6.2 Izvedbeni proces

Poslovni proces v kavarni *Oliver & Oskar* bo potekal na način, kot ga prikazuje Slika 1. Večji del proizvodnega procesa bo potekal v podjetju, kar pomeni, da bo podjetje od svojih

dobaviteljev najprej kupilo surovine za pripravo napitkov/prigrizkov, nato bodo zaposleni v podjetju te surovine uporabili za izdelavo napitkov/prigrizkov, te izdelke bodo v nadaljevanju prodali, kar bo prinašalo finančna sredstva podjetju, ki bodo v nadaljevanju porabljeni za ponovni nakup surovin. Kavarna ne bo vseh izdelkov naredila sama, temveč jih bo del kupila od različnih dobaviteljev (seznam v PRILOGI 13). Vzroki, zakaj bo del izdelkov kupljen, del pa narejen v podjetju, so sledeči: izdelki, narejeni pod lastno streho, prinašajo domačnost kavarni, ustvarjajo razlikovalno vrednost, omogočajo hitro prilagajanje/spreminjanje glede na potrebe trga, ustvarjajo konkurenčno prednost; kupljeni izdelki pa omogočajo širitev asortimana, ustvarjajo heterogenost ponudbe in prinašajo izdelke, ki jih podjetje samo ne more pripraviti. Glede na to, da bo kavarna ponujala zgolj sveže izdelke, teh ne bo mogoče proizvajati na zalogo, temveč jih bo treba pripravljati vsakodnevno, večkrat dnevno, nekatere pa v trenutku naročila.

Slika 1: Preoblikovanje prvin poslovnega procesa



3.6.3 Kosovnica

Kavarna *Oliver & Oskar* bo svojim gostom nudila širok obseg najrazličnejših napitkov in prigrizkov (predstavljeni v PRILOGI 11). Za potrebe načrta porabe predmetov dela sem jih združila v večje skupine, saj so si nekateri izdelki medsebojno precej podobni glede porabe predmetov dela ter z njimi povezanimi stroški. Te skupine so sledeče: topli napitki I in II; hladni napitki I, II in III; *smoothie*; jogurt; zajtrki I, II in III; sendviči I II in III; solate I in II ter sladki prigrizki I, II in III. V PRILOGI 16, kjer so predstavljene kosovnice, je tako moč najti količinsko in vrednostno porabo materiala ter dela in kapitala po enoti proizvoda.

3.6.4 Potrebe po zaposlenih in delovni čas

Kavarna *Oliver & Oskar* bo med ponedeljkom in petkom odprta med 7.30 in 17.30, v soboto pa med 8.00 in 18.00. Osebje v strežbi (študentsko delo) bo delalo v povprečju 5 ur na dan oz. 115 ur na mesec, s povprečno urno postavko 4,5 € – povprečna bruto plača tako znaša 650 € oz. 520 € neto. Slaščičar (pogodbeno delo) bo delal v povprečju 9 ur na teden oz. 36 ur na mesec, s povprečno urno postavko 8 € – povprečna bruto plača tako znaša 490 € oz. 290 €

neto. Kuhar (pogodbeno delo) bo delal v povprečju 12 ur na teden oz. 48 ur na mesec, s povprečno urno postavko 7 € – povprečna bruto plača tako znaša 560 € oz. 330 € neto.

3.6.5 Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja

Za doseganje višje učinkovitosti in uspešnosti se bo kavarna osredotočala zgolj na glavno dejavnost, ki ustvarja konkurenčno prednost, ostale aktivnosti, pa bo dala v zunanje izvajanje. V skupino zunanjega izvajanja dejavnosti sem uvrstila dobavo in dostavo določenih surovin; izdelavo in dostavo določenih izdelkov; računovodstvo; pravno svetovanje; čiščenje ter vzdrževanje informacijskih sistemov, programske opreme in internetnih strani (izvajalci zunanjega izvajanja so predstavljeni v PRILOGI 13).

3.6.6 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja

Pred začetkom poslovanja mora biti podjetje registrirano za opravljanje gostinske dejavnosti in mora pridobiti uporabno dovoljenje za objekt; drugih dovoljenj gostinska zakonodaja ne predvideva. Pri obratovanju pa mora gostinec še posebej upoštevati predpise, ki jih opredeljujejo sledeči zakoni in podzakonski akti (Zakonodaja s področja gostinstva in turizma, 2011): Zakon o gostinstvu (Ur. l. RS 60/2007); Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (Ur. l. RS št. 52/2008); Pravilnik o merilih za določitev obratovalnega časa gostinskih obratov in kmetij, na katerih se opravlja gostinska dejavnost (Ur. l. RS št. 93/2007); Posebne uzance v gostinstvu (Ur. l. RS št. 22/1995); Obrtni zakon (uradno prečiščeno besedilo, Ur. l. RS št. 102/2004); Pravilnik o postopku izdaje obrtnega dovoljenja in o obrtnem registru (Ur. l. RS št. 87/2004) ter Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (Ur. l. RS št. 2/200 - UPB1, 102/2007 - ZPOP-1). Poleg omenjenih zakonov področje gostinstva urejajo še nekateri drugi zakoni in akti, ki so natančneje predstavljeni v PRILOGI 17.

3.6.7 Ključne tehnologije

Ključne tehnologije, potrebne za opravljanje izbrane dejavnosti, so znanja s področja kuhanja (priprava solat in sendvičev), znanja s področja slaščičarstva (priprava pekovskih izdelkov in ostalih slaščic) ter znanja s področja strežbe (prijazna, vljudna in strokovna postrežba). Da bo kavarna dosegla želeno raven svojih storitev, bo že v fazi iskanja kadra izbirala posameznike, ki imajo določena strokovna in praktična znanja s področja slaščičarstva, strežbe oz. kuhanja. Da bodo vse aktivnosti potekale na ustrezen način, bo podjetje svoje zaposlene vpeljalo v sam proces dela s hitrim intenzivnim začetnim tečajem. V nadaljevanju pa bo glede na izkazano potrebo izvajalo še specifična izobraževanja, tečaje in usposabljanja za svoje zaposlene.

3.7 DOLGOROČNA STRATEGIJA PODJETJA

3.7.1 Vizija in poslanstvo

VIZIJA. Kavarna *Oliver & Oskar* bo z odprtjem skupine novih enot postala vodilna kavarna na slovenski Obali.

POSŁANSTVO. Kavarna *Oliver & Oskar* bo ljudem ponujala najboljšo kavo in ostale napitke ter visoko kakovostne in sveže prigrizke, ki bodo zadovoljevali potrebe porabnikov po hitrih in zdravih obrokih. Kavarna bo postala prostor srečevanja, spoznavanja in druženja ljudi, prostor edinstvenih doživetij ter prostor vsakodnevnih majhnih razvad in užitka.

3.7.2 Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja

V prvem letu poslovanja je cilj podjetja doseči okrog 110.000 € prihodkov, od tega pa okrog 10.000 € čistega dobička. V prihajajočih štirih letih je cilj podjetja povečevanje prihodkov ter čistega dobička, in sicer za 5 % na letni ravni.

3.7.3 Identificiranje priložnosti za rast podjetja (v okviru prvih 10 let poslovanja)

Priložnost za rast podjetja vidim predvsem v iskanju novih segmentov porabnikov (turisti, domačini, zaposleni - strategija vstopa v nov segment); v iskanju posameznikov, ki bi izdelke lahko uporabljali, pa jih ne (dijaki in študentje - strategija prodiranja na trg) ter v geografski širitvi (odprtje novih enot kavarne na slovenski Obali ter odprtje spletne prodajalne - strategija geografske širitve).

3.8 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

3.8.1 Vodstvo podjetja

V začetni fazi poslovanja kavarne *Oliver & Oskar* bodo poslovne funkcije v podjetju enostavne, zato bo organizacijska struktura enostavna, vodstveno skupino pa bo sestavljala zgolj ustanoviteljica podjetja (Urška Ivančič, mag. posl. ved). Ta bo imela nadzor nad kadri in procesi poslovanja, kar pomeni, da bo samostojno sprejemala večino odločitev, povezanih z upravljanjem podjetja, izbirala in nadzirala kadre, obvladovala vsa potrebna administrativna dela ter vodila prodajo, trženje in druge poslovne funkcije. Višina nagrade vodstva podjetja oz. ustanoviteljice je odvisna od uspešnosti poslovanja podjetja v preteklem poslovnem letu ter se tako izplačuje ob zaključku le-tega.

3.8.2 Ključni kadri

Ključni kadri, ki prispevajo k uspešnosti poslovanja kavarne *Oliver & Oskar*, so sledeči: ustrežljivo, prijazno, strokovno osebje v strežbi, izkušen slaščičar za pripravo slaščic in

ostalnih pekovskih izdelkov ter strokovno podkovan kuhar za pripravo solat, sendvičev in ostalih prigrizkov.

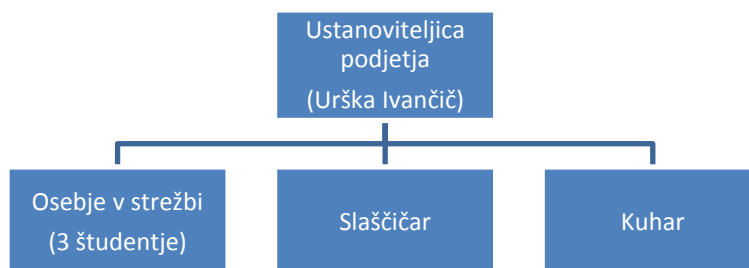
3.8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Z namenom zniževanja začetnih stroškov podjetje na začetku delovanja ne bo zaposlovalo kadrov za določen/nedoločen čas, temveč bo skrbno izbralo tri študente (delo prek študentskega servisa), ki jih bo ustrezno izobrazilo ter vpeljalo v način dela v kavarni (za strežbo). Za pripravo prigrizkov (torte, pekovski izdelki, sendviči in solate) bo podjetje v začetni fazi poiskalo zunanje izvajalce, ki bodo izdelovali prigrizke v skladu z vnaprej določenimi navodili podjetja. Za izbiro slednjih bodo imela odločujočo vlogo priporočila, praktičen preizkus dela ter stopnja ujemanja s konceptom kavarne. Višina njihove plače bo v večjem delu fiksna (določena z urno postavko), del pa bo variabilen (odvisen bo od njihove motiviranosti, prijaznosti, ustrežljivosti, skrbnosti, aktivnosti ipd.). Od uspešnosti delovanja kavarne bo odvisno, ali bo osebje ob koncu poslovnega leta dobilo dodatne nagrade, bonuse ter ostale spodbude za vložen trud in dobro delo. V nadaljevanju bo uspešnost poslovanja pokazala, ali obstaja potreba po rednem oz. dodatnem zaposlovanju, po spremembi organizacijske strukture ter po ponovni razdelitvi nalog/vlog med kadri.

3.8.4 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura kavarne bo v začetni fazi poslovanja enostavna, kar pomeni, da bo glavno vlogo imela ustanoviteljica podjetja (Urška Ivančič), vsi ostali kadri v podjetju pa bodo z vidika organizacijske strukture podrejeni (glej Sliko 2).

Slika 2: Organizacijska struktura kavarne Oliver & Oskar



3.9 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN

3.9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

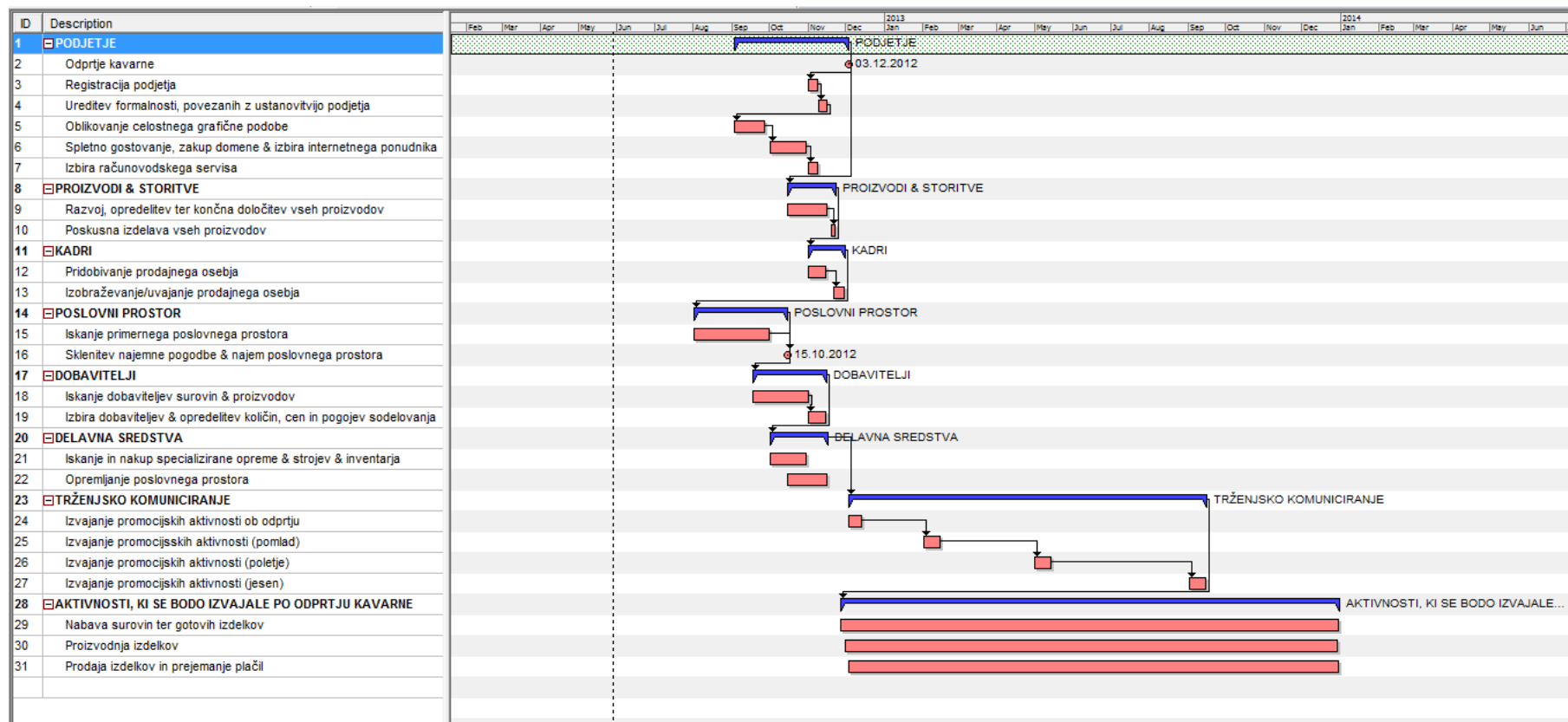
Mesečni prikaz izvajanja aktivnosti prikazuje vse aktivnosti za obdobje enega poslovnega leta (med 1. avgustom 2012 in 1. decembrom 2013), ki jih bo predvidoma moralo podjetje izvesti za uspešen začetek poslovanja. Ključne aktivnosti, ki so v grafični obliki predstavljene v nadaljevanju, je moč razdeliti v osem večjih skupin, in sicer aktivnosti, ki so povezane s formalno ustanovitvijo podjetja; s proizvodi/storitvami; s kadri; s poslovnim prostorom; z dobavitelji; z delovnimi sredstvi; s trženjskim komuniciranjem ter z aktivnostmi, ki se bodo

izvajale po odprtju kavarne. Predstavljen terminski načrt upošteva tudi morebitna odstopanja, ki bi se lahko pojavila zaradi neupoštevanja predvidenih rokov poteka dogodkov. Za uspešno delovanje kavarne od odprtja naprej je ključno, da si proces dobave surovin/gotovih izdelkov, proizvodni proces ter proces prodaje sledijo strnjeno drug za drugim, saj lahko podjetje le tako uspešno zasleduje cilj prodaje svežih napitkov/prigrizkov. Omenjene aktivnosti tako predstavljajo kritično pot poslovanja podjetja.

3.9.2 Terminski načrt

V nadaljevanju je v grafični obliki predstavljen terminski plan kavarne *Oliver & Oskar* za leto 2012/2013.

Slika 3: Terminski plan za poslovno leto 2012/2013



3.10 FINANČNI NAČRT

3.10.1 Prihodki in predpostavke za izračun: cena in količina

Skupni prihodki kavarne *Oliver & Oskar* naj bi v prvem letu poslovanja znašali okrog 117.500 €, od tega bodo približno 23.700 € (21 %) prinesli topli napitki, 20.300 € (18 %) hladni napitki, 10.900 € (10 %) jogurti in *smoothii*, 9.600 € (8 %) zajtrki, 17.200 € (15 %) sendviči, 15.000 € (13 %) solate ter 17.500 € (15 %) sladki prigrizki. Pri opredeljevanju cen in količin posameznih skupin izdelkov so bile upoštevane sledeče predpostavke: prodajne cene bodo ostale nespremenjene; prodajne količine se bodo povečevale s povprečno letno stopnjo rasti 1,8 %; podjetje se ne bo posluževalo prodajnih popustov; potrebne zaloge in cene surovin/polizdelkov/izdelkov bodo ostale nespremenjene; sezonska komponenta ne bo imela odločujočega vpliva na obseg poslovanja podjetja; do bistvenega povečanja obsega poslovanja ne bo prišlo ter nabavni pogoji za surovine/polizdelke/izdelke se ne bodo spreminjali.

3.10.2 Variabilni stroški

Ključni variabilni stroški podjetja so stroški materiala oz. stroški, povezani z nakupom vseh potrebnih sestavin za izdelavo napitkov in prigrizkov; stroški dela (variabilen del plače) ter stroški kapitala (uporaba pečice in podobnih delovnih sredstev). Variabilni stroški po skupinah proizvodov so natančneje predstavljeni s pomočjo kosovnic v PRILOGI 16. Višina variabilnih stroškov za vsako skupino proizvodov je bila ocenjena na podlagi povprečne porabe (ponekod tudi ocenjene porabe) posameznega delovnega sredstva, potrebnega za izdelavo specifičnega proizvoda.

3.10.3 Fiksni stroški

V skupino fiksnih stroškov podjetja sodijo stroški najemnine; stroški dela (fiksni del plače); računovodske storitve; storitve čiščenja; stroški elektrike, vode, komunale, telekomunikacij; stroški materiala za čiščenje; stroški pisarniškega materiala in strokovne literature; stroški službenih oblačil; stroški vzdrževanja; stroški zavarovalne premije; stroški svetovalnih, izobraževalnih in drugih neproizvajalnih storitev.

3.10.4 Točka preloma

Točko preloma, kjer z danimi prihodki ravno pokrijemo vse stroške, podjetje s časovnega vidika doseže že v prvem mesecu poslovanja, kar pripisujem dejstvu, da bodo zaloge podjetja minimalne; prihodki bodo prihajali sočasno z nakupom izdelka; fiksne stroške bo podjetje poskušalo minimizirati (študentsko delo; pogodbeno sodelovanje); ravno tako variabilne stroške (sezonska ponudba izdelkov; iskanje najboljših dobaviteljev); poskušalo bo doseči ugodne nabavne in plačilne pogoje pri svojih dobaviteljih; zunanjega financiranja se podjetje v začetni stopnji ne bo posluževalo. Denarni tok podjetja bo glede na projekcije že od samega

začetka poslovanja pozitiven, kar nakazuje, da dodatno financiranje v prvih petih letih ne bo potrebno (morebitne dobičke bo podjetje vlagalo v rast in razvoj podjetja oz. blagovne znamke).

3.10.5 Dobiček

V prvem letu poslovanja naj bi podjetje doseglo kosmati dobiček v višini 76.500 € (v prihodnje ostaja na podobni ravni); dobiček iz poslovanja naj bi znašal okrog 11.300 € (v prihodnje postopoma raste); čisti dobiček pa naj bi ob zaključku poslovnega leta znašal okrog 9.000 € (v prihodnje postopoma raste) (več v PRILOGI 19). V prvem poslovnem letu se bo čisti dobiček na mesečni ravni gibal okrog 800 €, na dnevni ravni pa okrog 30 €.

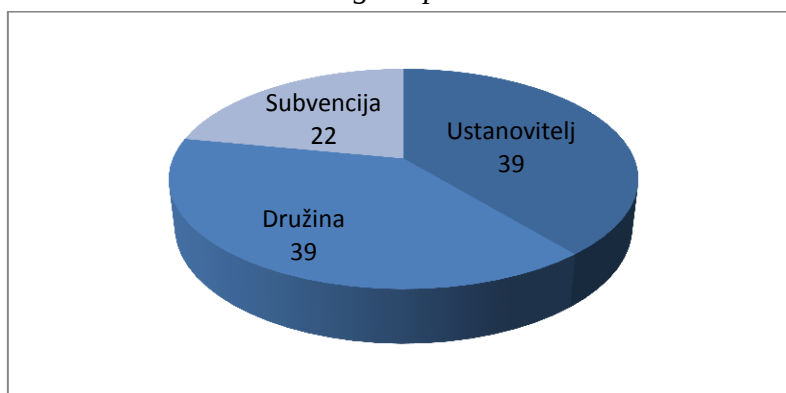
3.10.6 Opredelitev opreme in denarja, potrebnega za zagon poslovanja

Višina sredstev, potrebnih za zagon podjetja, je ocenjena na 15.000–20.000 €. Od tega bo približno polovica zneska namenjena za nakup vseh potrebnih delovnih sredstev, ki sem jih razdelila v šest večjih skupin: zgradbe/prostori, stroji, specializirana oprema, inventar, drobní inventar in tehnološko podprta oprema (več v PRILOGI 15). Veliko večino naštetih sredstev bo podjetje potrebovalo že na začetku poslovanja, tako da bo treba nakupe sredstev izvesti že pred odprtjem kavarne.

3.10.7 Viri financiranja in deleži v podjetju

Struktura ustanovitvenega kapitala kavarne (glej Sliko 4), ki bo omogočila zagon ter nemoteno in likvidno poslovanje prvih nekaj mesecev, je sledeča: lastna denarna sredstva (8.000 €), sredstva družine (8.000 €) in morebitna *subvencija za samozaposlitev* (4.500 €), ki jo Zavod RS za zaposlovanje namenja za zmanjševanje stopnje brezposelnosti. Kljub temu da je struktura ustanovitvenega kapitala razdeljena na tri dele, pa bo podjetje v 100-odstotni lasti ustanoviteljice podjetja, saj deležniki ne zahtevajo lastniških deležev v novo nastalem podjetju.

Slika 4: Struktura ustanovnega kapitala kavarne Oliver & Oskar



3.10.8 Analiza donosnosti

Kazalniki stopenj donosa (glej Tabelo 5), ROA (donosnost sredstev podjetja), ROE (donosnost lastniškega kapitala) ter ROS (donosnost prodaje podjetja) so za prvih pet let poslovanja pozitivni in se gibljejo med 0,1 in 0,3. Glede na to, da se kazalniki stopenj donosa panoge gostinstva oz. dejavnosti kavarn in slaščičarn gibljejo okrog negativne nič (glej PRILOGO 10), menim, da izračunani kazalniki nakazujejo uspešno poslovanje kavarne *Oliver & Oskar* v prihodnjih petih letih.

Tabela 5: ROA, ROE in ROS za obdobje 5 let

	<i>leto 1</i>	<i>leto 2</i>	<i>leto 3</i>	<i>leto 4</i>	<i>leto 5</i>
<i>ROA</i>	0,31	0,23	0,21	0,19	0,18
<i>ROE</i>	0,36	0,26	0,21	0,19	0,17
<i>ROS</i>	0,08	0,07	0,08	0,09	0,10

3.11 ANALIZA OBČUTLJIVOSTI

3.11.1 Kritična tveganja in problemi

Tveganja, ki bi potencialno lahko vplivala na poslovanje kavarne, lahko razdelimo v dve skupini, in sicer makro tveganja in mikro tveganja. Identificirana makro tveganja so sledeča: 1) težave z dobavitelji, težave z nabavo surovin in težave z zaposlenimi, 2) pojav konkurentov s podobnimi izdelki in zniževanje cen konkurentov, 3) neinformiranost kupcev o obstoju podjetja in upad števila študentov/turistov/prebivalcev mestnega jedra ter 4) neugodni trendi v panogi/gospodarstvu, padec kupne moči in rast brezposelnosti. Prva skupina tveganj lahko pomembno prispeva k dvigu posrednih/neposrednih stroškov, kar bo podjetje poskušalo zmanjšati tako, da bo skrbelo za trdne in dolgoročne odnose s svojimi dobavitelji/zaposlenimi. Druga, tretja in četrta skupina tveganj pa lahko odločujoče (negativno) vplivajo na raven prodaje oz. prihodkov podjetja. Da do tega ne bi prišlo, bo podjetje pri drugi skupini tveganj poskušalo svojim porabnikom nuditi edinstvene izdelke/storitve/doživetja, poleg tega pa bo budno spremljalo dogajanje na trgu ter se morebitnim novim razmeram ustrezno prilagajalo. Pri tretji skupini tveganj bo podjetje uporabljalo različne tržno-komunikacijske akcije, s katerimi bo potencialne porabnike seznanilo o obstoju kavarne in jih privabljal v mestno središče. Pri četrti skupini pa bo podjetje del svojih izdelkov/storitev prilagodilo kupni moči prebivalcev, kar pomeni, da bi jim ponujalo cenovno dostopnejše izdelke.

Poleg makro trendov sem identificirala še nekatere mikro trende, ki bi lahko vplivali na poslovanje podjetja. Ti pa so sledeči: 1) sezonska nihanja v povpraševanju, 2) rast cen najemnin ter 3) sprememba zakonodaje in standardov (več o tveganjih v PRILOGI 18).

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

V Tabeli 6 so prikazani osnovni izračuni prihodkov poslovanja, stroškov in čistega dobička. Iz teh podatkov sem nato naredila simulacije, ki prikazujejo, kaj se zgodi z dobičkom, če se prihodki povečajo/zmanjšajo za 5, 10 oz. 50 % (Tabela 7), ter kaj se zgodi, če se stroški povečajo/zmanjšajo za 5, 10 oz. 50 % (Tabela 8).

Tabela 6: Raven prihodkov poslovanja, stroškov in čistega dobička (osnovni izračun)

	leto 1	leto 2	leto 3	leto 4	leto 5
PRIHODKI POSLOVANJA (v €)	117.568,00	116.437,00	118.782,00	121.186,00	123.645,00
STROŠKI (v €)	106.233,00	105.935,00	106.662,00	107.401,00	108.154,00
ČISTI DOBIČEK (v €)	9.067,00	8.401,00	9.696,00	11.027,00	12.392,00

Tabela 7: Raven čistega dobička ob spremenjeni višini prihodkov (simulacije)

	leto 1	leto 2	leto 3	leto 4	leto 5
prih. posl. +5 %	123.446,40	122.258,85	124.721,10	127.245,30	129.827,25
čist. dob.	13.770,72	13.059,08	14.447,28	15.875,44	17.338,60
prih. posl. +10 %	129.324,80	128.080,70	130.660,20	133.304,60	136.009,50
čist. dob.	18.473,44	17.716,56	19.198,56	20.722,88	22.284,40
prih. posl. +50 %	176.352,00	174.655,50	178.173,00	181.779,00	185.467,50
čist. dob.	56.095,20	54.976,40	57.208,80	59.502,40	61.850,80
prih. posl. -5 %	111.689,60	110.615,15	112.842,90	115.126,70	117.462,75
čist. dob.	4.365,28	3.744,12	4.944,72	6.180,56	7.447,00
prih. posl. -10 %	105.811,20	104.793,30	106.903,80	109.067,40	111.280,50
čist. dob.	-421,80	-1.141,70	193,44	1.333,12	2.501,20
prih. posl. -50 %	58.784,00	58.218,50	59.391,00	60.593,00	61.822,50
čist. dob.	-47.449,00	-47.716,50	-47.271,00	-46.808,00	-46.331,50

Tabela 8: Raven čistega dobička ob spremenjeni višini stroškov (simulacije)

	leto 1	leto 2	leto 3	leto 4	leto 5
stroški +5 %	111.544,65	111.231,75	111.995,10	112.771,05	113.561,70
čist.dob.	4.818,68	4.164,20	5.429,52	6.731,96	8.066,64
stroški +10 %	116.856,30	116.528,50	117.328,20	118.141,10	118.969,40
čist. dob.	569,36	-73,20	1.163,04	2.435,92	3.740,48
stroški +50 %	159.349,50	158.902,50	159.993,00	161.101,50	162.231,00
čist. dob.	-41.781,50	-42.465,50	-41.211,00	-39.915,50	-38.586,00
stroški -5 %	100.921,35	100.638,25	101.328,90	102.030,95	102.746,30
čist.dob.	13.317,32	12.639,00	13.962,48	15.324,04	16.718,96
stroški -10 %	95.609,70	95.341,50	95.995,80	96.660,90	97.338,60
čist. dob.	17.566,64	16.876,40	18.228,96	19.620,08	21.045,12
stroški -50 %	53.116,50	52.967,50	53.331,00	53.700,50	54.077,00
čist. dob.	51.561,20	50.775,60	52.360,80	53.988,40	55.654,40

SKLEP

V zadnjih desetletjih raziskovanja se je oblikovalo precejšnje število različnih opredelitev pojma podjetniška priložnost. Kljub različnosti definicij pa se je izkazalo, da večina raziskovalcev v svoje opredelitve vključuje tri bistvene elemente: potencialno ekonomsko vrednost oz. zmožnost generiranja dobička, stopnjo novosti oz. izdelek/storitev/tehnologijo, ki predhodno še ni obstajala, ter zaželenost oz. moralno in pravno sprejetje izdelka v družbi. Nekateri raziskovalci se strinjajo, da je z vidika identifikacije nove podjetniške priložnosti smiselno spremljati različne trende, ki skupaj oblikujejo kontekst, ter na podlagi preteklega in sedanjega stanja v družbi napovedujejo spremembe. Pri tem ne gre toliko za futurizem kot za spremljanje in razumevanje, kaj se je ravnokar zgodilo oz. kaj se dogaja. Dobro razumevanje področja podjetniških priložnosti ter natančno poznavanje trenutnih in nastajajočih trendov pa posamezniku omogočata oblikovanje ustrezne podjetniške priložnosti, ki jo lahko v nadaljevanju skozi pisanje poslovnega načrta kritično ovrednoti.

Namen magistrskega dela je bil natančneje spoznati začetno fazo podjetniškega procesa, ugotoviti vlogo potrošniških trendov pri oblikovanju ustrežnejše podjetniške priložnosti ter izdelati poslovni načrt kot obliko preveritve poslovne ideje, kar je bilo tudi doseženo. Ravno tako so bili doseženi zastavljeni cilji magistrskega dela, in sicer cilj o teoretičnem razumevanju področja identifikacije podjetniške priložnosti in potrošniških trendov, cilj o identifikaciji potrošniških trendov in vključitvi trendov v samo oblikovanje podjetniške priložnosti ter cilj o preveriti poslovne ideje skozi poslovni načrt in ocenitvi smiselnosti uresničitve podjetniške priložnosti.

Natančnejši pregled teorij priložnosti je pokazal, da raziskovalci že temeljni pojem, kot je identifikacija priložnosti, različno opredeljujejo. Nekateri tako govorijo o prepoznavanju,

drugi o odkrivanju, tretji pa o ustvarjanju priložnosti. Pri opredelitvi ključnih faktorjev, ki vplivajo na identifikacijo priložnosti, pa je zaznati nekoliko večje strinjanje raziskovalcev. Ti trdijo, da imajo odločujočo vlogo podjetniška dojemljivost, informacijska asimetrija in predhodno znanje, socialne mreže, naključno odkritje oz. sistematično iskanje, tipi priložnosti ter osebne značilnosti posameznikov. Po mnenju nekaterih drugih študij ima vključevanje drugih področij v poslovni proces, pozitiven doprinos k dvigu podjetniške uspešnosti. Tako naj bi sodelovanje podjetniške in trženjske funkcije v podjetju prispevalo k identifikaciji novih priložnosti, k inoviranju ter k samemu izkoriščanju priložnosti.

K identifikaciji ustrežnejše podjetniške priložnosti pa naj bi odločujoče prispevali tudi trendi, ki jih je mogoče razdeliti v tri večje skupine – makro trendi, industrijski trendi in porabniški trendi. V magistrski nalogi sem se posvetila predvsem porabniškim trendom, ki jih je moč opredeliti kot dolgotrajne spremembe v porabnikovih stališčih in obnašanju, ki zagotavljajo določeno tržno priložnost. Glede na tip lahko porabniške trende razdelimo v več skupin, in sicer na vedenjske trende oz. trende stališč, na mikro oz. makro trende ter na nacionalne oz. mednarodne trende. Za porabniške trende je značilno, da se ne pojavijo spontano, temveč nastanejo kot posledica specifičnih sprememb v okolju oz. pri posameznikih. Za razumevanje nastajajočih trendov je tako treba skozi tri stopnje procesa, in sicer je najprej potrebna identifikacija trenda, nato pa sledita po mnenju raziskovalcev še dve pomembnejši fazi, interpretacija in implementacija trenda.

Poznavanje področja podjetniških priložnosti in področja porabniških trendov predstavlja dobro osnovo za prehod na empirični del magistrske naloge. Teorija podjetniških priložnosti tako pomaga posamezniku razumeti, kaj priložnost sploh je, kaj prinaša in kako priti do nje; teorija porabniških trendov pa pomaga posamezniku razumeti, zakaj je treba spremljati trende, kako lahko prispevajo k razvoju/gradnji podjetniške priložnosti, kje jih iskati in kako jih vključiti v delovanje podjetja. Sama sem podjetniško priložnost identificirala ob pomoči dobrega poznavanja in razumevanja splošnih trendov ter porabniških trendov. Identificirano podjetniško priložnost sem v nadaljevanju skozi pisanje poslovnega načrta sistematično preverila, tako z vidika njene tržne, finančne kot tudi organizacijske primernosti, ter jo na koncu ocenila kot dovolj privlačno, tržno zanimivo in finančno uspešno za dejansko uresničitev oz. njen nadaljnji razvoj.

LITERATURA IN VIRI

1. *12 crucial consumers trends for 2012* (2012). Najdeno 2. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://trendwatching.com/trends/12trends2012/>
2. *15 trend tips* (2012). Najdeno 14. marca 2012 na spletnem naslovu <http://trendwatching.com/tips/>
3. *2012 Trend Report - Top 20 Trends* (2012). Najdeno 11. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.trendhunter.com/trendreports>
4. Aldrich, H. E., & Fiol, M. C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670.
5. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 11–26.
6. Analiza trga - določitev trga po meri (2012). V *bizi.si*. Najdeno 29. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/MarketAnalysis.aspx?rw=1>
7. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123.
8. Arrow, K. J. (1962). *Economic welfare and the allocation of resources for invention*. New York: Princeton University Press.
9. Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs »connect the dots« to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104–119.
10. Baron, R. A., & Ward, T. B. (2004). Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: Potential contributions from the field of cognitive science. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(6), 553–573.
11. Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921.
12. Bhawe, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223–242.
13. Bratkovič, B. (2007). *Vrednotenje za potrebe nakupa izbranega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Busenitz, L. W. (1996). Research on entrepreneurial alertness. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 35–44.
15. Casson, M. C. (1982). *The entrepreneur. An economic theory*. Oxford: Martin Robertson.
16. Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 377–395.
17. Coffee shops (2012). V *Proquest*. Najdeno 3. maja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com/docview/927735693?accountid=16468>
18. Coffee & Tea Manufacturing (2012). V *Proquest*. Najdeno 18. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com/docview/927735674?accountid=16468>

19. Companys, Y. E., & McMullen, J. S. (2007). Strategic entrepreneurs at work: The nature, discovery, and exploitations of entrepreneurial opportunities. *Small Business Economics*, 28(4), 301–322.
20. Cooper, A. C., Foltra, T. B., & Woo, C. (1995). Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 107–120.
21. David, P. A., & Foray, D. (2003). Economic fundamentals of the knowledge society. *Policy Futures in Education*, 1(1), 20–49.
22. De Koning, A. (1999). *Conceptualizing opportunity recognition as a socio-cognitive process*. Stockholm: Centre of Advanced Studies in Leadership.
23. Drnovšek, M., & Stritar, R. (2007). *Podjetništvo (priročnik)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviours, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317–338.
25. Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333–349.
26. *Faith Popcorne's Brain Reserve* (2012). Najdeno 12. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.faithpopcorn.com>
27. Fligstein, N. (2002). *The Architecture of markets: An economic sociology of twenty-first century capitalist societies*. New York: Princeton University Press.
28. Forbes (2012). 10 consumer trends wreaking havoc on brands. Najdeno 13. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/onmarketing/2012/02/27/10-consumer-trends-reaking-havoc-on-brands/>
29. Garrett, A. (2010, 1. januar). Crash course in ... spotting the next big thing. *Management Today*, str. 22-23.
30. Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
31. Gričar, S., & Bojnec, Š. (2009). *Dejavniki gibanja cen v gostinstvu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
32. Hayek, F. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35(4), 519–530.
33. Herron, L., & Sapienza, H. J. (1992). The entrepreneur and the initiation of the new venture launch activities. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17(1), 49–55.
34. Hicks, T. (2000). The trick to trend spotting. *Sporting Goods Business*, 33(5), 15.
35. Higham, W. (2009). *The next big thing - Spotting and forecasting consumer trends for profit*. London and Philadelphia: Kogan Page.
36. Hills, G., Lumpkin, G. T., & Singh, R. P. (1997). *Opportunity recognition: perceptions and behaviours of entrepreneurs*. MA: Babson College.
37. Holcombe, R. (2003). »The origins of entrepreneurial opportunities«. *Review of Austrian Economics*, 16(1), 25–43.
38. *Imenik lokalov* (2012). Najdeno 29. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.studentska-prehrana.si/Pages/Directory.aspx?sort=location>

39. Innocite (2007). South Primorska Slovenia. Koper - Capodistria. Najdeno 11. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.innocite.eu/Lists/PublicAreaDocs/rollup_84x200cm_Koper_04.pdf
40. JWT Intelligence (2012). 10 trends that will shape the world in 2012. Najdeno 10. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.jwtintelligence.com/2011/12/10-trends-shape-world-2012/>
41. *Key trends* (2012). Najdeno 12. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.next-big-thing.net/consumers.asp>
42. Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
43. Kirzner, I. (1979). *Perception, opportunity, and profit*. Chicago: University of Chicago Press.
44. Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial discovery and competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60–85.
45. Klevorick, A., Levin, R., Nelson, R., & Winter, S. (1995). On the sources of significance of interindustry differences in ethnological opportunities. *Research Policy*, 24(1), 185–205.
46. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
47. Lobe, B. (2006). Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod - stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave*, 22(53), 55–73.
48. Matlin, M. W. (2002). *Cognition* (5th ed.). TX: Harcourt College Publishers.
49. Nosofsky, R. M., & Palmery, T. J. (1998). A role-plus-exception model for classifying objects in continuous-dimension spaces. *Psychonomic Bulletin & Review*, 5(3), 345–369.
50. Obrtni zakon. *Uradni list RS* št. 40/2004, 102/2007.
51. *Okvir za izdelavo poslovnega načrta* (2011). Najdeno 28. junija 2012 na spletnem naslovu https://student.ef.uni-lj.si/student/predmeti/predmeti32/_struktura/opredmetu.asp?id=195097
52. Piercy, N. F. (2009). *Market-Led Strategic Change: Transforming the process of going to market* (4th ed.). Oxford: Elsevier Ltd.
53. Plummer, L. A., Haynie, J. M., & Godesiabo, J. (2007). An essay on the origins of entrepreneurial opportunity. *Small Business Economics*, 28(4), 363–379.
54. Posebne uzbeki v gostinstvu. *Uradni list RS* št. 22/1995.
55. *Poslovni načrt* (2012). Najdeno 13. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt>
56. Pravilnik o merilih za določitev obratovalnega časa gostinskih obratov in kmetij, na katerih se opravlja gostinska dejavnost. *Uradni list RS* št. 78/1999, 107/2000, 30/2006, 93/2007.
57. Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti. *Uradni list RS* št. 88/2000, 114/2004, 52/2008.
58. Pravilnik o postopku izdaje obrtnega dovoljenja in o obrtnem registru. *Uradni list RS* št. 1/2004, 79/2004-popr., 87/2004.

59. Ray, S., & Cardozo, R. (1996). Sensitivity and creativity in entrepreneurial opportunity recognition: a framework for empirical investigation. *Sixth Global Entrepreneurship Research Conference*. London: Imperial College.
60. Rebernik, M., & Repovž, M. (2000). *Od ideje do denarja: podjetniški proces*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Regionalno - razvojni center Koper (2010). Vloga mesta Koper v omrežju naselij čezmejne regije. Najdeno 13. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.rrc-kp.si/images/stories/dokumenti/pdf/porocilo-1Faza-MO-Koper-dop.pdf>
62. Research and Markets (2006, 21. junij). *By 2012 the on-the-go health food market is expected to be worth US\$74.9bn in the US and US\$68bn in Europe*. M2 Presswire, 1–1.
63. Sanz-Velasco, S. A. (2006). Opportunity development as a learning process for entrepreneurs. *International Journal of Behaviour & Research*, 12(5), 251–271.
64. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
65. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Northampton: Edward Elgar.
66. Shane, S. (2001). Technology opportunities and new firm creation. *Management Science*, 47(2), 205–220.
67. Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448–469.
68. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
69. Shepherd, D. A., & DeTienne, D. R. (2001). *Discovery of opportunities: Anomalies, accumulation and alertness*. MA: Babson College.
70. Short, J. C., Ketchen Jr., D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The concept of »opportunity« in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 36(1), 40–65.
71. Sigrist, B. (1999). Entrepreneurial opportunity recognition. *A presentation at the Annual UIC/AMA symposium at Marketing/Entrepreneurship Interface*. France: Sofia-Antipolis.
72. Singh, R. P. (2000). *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*. New York: Garland.
73. Singh, R. P. (2001). A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 26(1), 10–12.
74. Slovenia Food and Drink Report (2012). V *Proquest*. Najdeno 30. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com/docview/963565321?accountid=16468>
75. Slovenia.info (2011, junij). Slovenski turizem v številkah. Najdeno 7. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2011%5Ctvs_slo_e_12434.pdf

76. Slovenia.info (2011). Slovenska turistična organizacija, oddelek za raziskave in razvoj. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu
[http://www.slovenia.info/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2012%5CTO6_\(9.1\)_13639.pdf](http://www.slovenia.info/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2012%5CTO6_(9.1)_13639.pdf)
77. Solso, R. L. (1999). *Cognitive Psihology* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
78. Statistični urad Republike Slovenije (2002). Največja naselja po številu prebivalcev. Izbrano naselje: Koper. Najdeno 11. maja 2012 na spletnem naslovu
http://www.stat.si/krajevnaaimena/pregledi_naselja_najvecja_prebivalci.asp?tlist=off&txtI me=KOPER&selNacin=celo&selTip=naselja&ID=1751
79. Statistični urad Republike Slovenije (2009). Občine v številkah. Mestna občina Koper. Najdeno 11. maja 2012 na spletnem naslovu
<http://www.stat.si/obcinevstevilkah/Vsebina.aspx?leto=2011&id=68>
80. Statistični urad Republike Slovenije (2012). Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, marec 2012 - začasni podatki. Najdeno 14. maja 2012 na spletnem naslovu
http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4670
81. Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American sociological review*, 51(2), 273–286.
82. Študentski servis (2010). *Dokument o celoviti ureditvi študentskega položaja v Sloveniji*. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu
http://www.studentski-servis.com/pic/pdf/dokument_o_celoviti_ureditvi_studentskega_polozaja_v_sloveniji-sos.pdf
83. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2003). *New venture creation: Entrepreneurship for 21st Century*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
84. *Top 10 consumer trends of 2012* (2012). Najdeno 11. aprila 2012 na spletnem naslovu
<http://blog.euromonitor.com/2012/03/top-10-consumer-trends-of-2012.html>
85. *UK restaurant trends* (2012). Najdeno 16. aprila 2012 na naslovu
http://www.lostincatering.com/lostincatering/restaurant_trends_2012.html
86. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2012). Ekonomsko ogledalo. Najdeno 14. maja 2012 na spletnem naslovu
http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/eo/2012/eo0312-splet.pdf
87. Univerza na Primorskem (2012, februar). Letno poročilo za leto 2011. Najdeno 11. maja 2012 na spletnem naslovu
http://www.upr.si/fileadmin/user_upload/akti/Letna_porocila/01_Letno_porocilo_Univerze_na_Primorskem_za_leto_2011_pod._verz.pdf
88. Zakon o gostinstvu. *Uradni list RS* št. 60/2007, 93/2007.
89. Zakon o podpornem okolju za podjetništvo. *Uradni list RS* št. 40/2004, 115/2006, 2/2007-UPB1, 102/2007-ZPOP-1.
90. *Zakonodaja s področja gostinstva in turizma* (2011). Najdeno 21. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.arhiv.ozs.si/prispevek.asp?IDpm=54>
91. Zietsma, C. (1999). Opportunity knocks or does it hide? An examination of the role of opportunity recognition in entrepreneurship. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1(1), 242–256.

92. Webb, J., Ireland, R. D., Hitt, M. A., Kistruck, G. M., & Tihanyi, L. (2010). Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory. *Academy of Marketing Science*, 39(4), 537–554.
93. Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading (MA): Addison-Wesley Publishing Company.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1 - Predstavitev treh modelov prepoznavanja vzorcev.....	1
PRILOGA 2 - Potencialna funkcija prepoznavanja vzorcev pri prepoznavanju priložnosti.....	2
PRILOGA 3 - Tip priložnosti.....	3
PRILOGA 4 - Model identifikacije in razvoja priložnosti	4
PRILOGA 5 - Seznam potencialnih področij razvoja koncepta priložnosti.....	5
PRILOGA 6 - Primerjava podjetniškega in tržnega procesa raziskav	6
PRILOGA 7 - Seznam s pripadajočim opisom porabniških trendov za leto 2012	7
PRILOGA 8 - Trendi v prehrani v letu 2012	12
PRILOGA 9 - Privlačnost panoge z vidika Porterjevega diamanta ter z vidika nekaterih dodatnih dejavnikov	20
PRILOGA 10 - Kazalci uspešnosti poslovanja panoge gostinstva v primerjavi z uspešnostjo celotnega gospodarstva.....	22
PRILOGA 11 - Seznam izdelkov s pripadajočimi cenami.....	24
PRILOGA 12 - Celotni tržni potencial segmenta študentov v MOK ter tržni potencial podjetja.....	25
PRILOGA 13 - Seznam izvajalcev zunanje izvajanja aktivnosti	26
PRILOGA 14 - Posredni, neposredni in potencialni konkurenti podjetja	27
PRILOGA 15 - Seznam potrebnih delovnih sredstev kavarne.....	28
PRILOGA 16 - Načrt porabe predmetov dela.....	30
PRILOGA 17 - Nekateri dodatni zakonski predpisi in akti, ki veljajo za področje gostinstva	33
PRILOGA 18 - Identificirana tveganja pri poslovanju podjetja.....	35
PRILOGA 19 - Predračuni bilanc finančnih tokov, bilanc uspeha in bilanc stanja	37

PRILOGA 1 - Predstavitev treh modelov prepoznavanja vzorcev

V nadaljevanju so predstavljeni trije modeli prepoznavanja vzorcev, ki pojasnjujejo, kako posameznik zazna povezave med na videz nepovezanimi dogodki, ter kako lahko iz teh povezav oblikuje specifično podjetniško priložnost.

Model priložnost kot nastajajoč vzorec. Ta model je mogoče razložiti z prototipnim modelom ter z modelom zgledov. Pri *prototipnem modelu* naj bi posamezniki uporabljali prototipe kot osnovo za prepoznavanje vzorcev, pri čemer prototip predstavlja najbolj tipičnega predstavnika kategorije (skupina predmetov oz. dogodkov, ki sodijo skupaj). Torej, nove dogodke oz. trende primerjamo z obstoječimi prototipi z namenom določiti, ali sodijo v specifično kategorijo oz. ali jih lahko medsebojno povežemo. Tako lahko podjetniki uporabijo prototipe kot način za identifikacijo vzorcev med navidezno nepovezanimi dogodki oz. trendi. Pri *modelu zgledov* pa imajo ključno vlogo obstoječa specifična znanja, kar pomeni, da posameznik enostavno primerja nove dogodke oz. dražljaje z določenim konceptom, ki že obstaja v njegovem spominu. Model zgledov se tako sklada z ugotovitvami, da podjetniki pogosto iščejo priložnosti na področjih oz. v industrijah, ki jih dovolj dobro poznajo (Baron, 2006, str. 108-110). Raziskave kognitivne znanosti so pokazale, da je za popolno razumevanje, kako posamezniki zaznavajo nastajajoče vzorce v različnih in očitno nepovezanih dogodkih in spremembah, treba uporabiti tako prototipni model kot model zgledov (Nosofsky, 1998, str. 345).

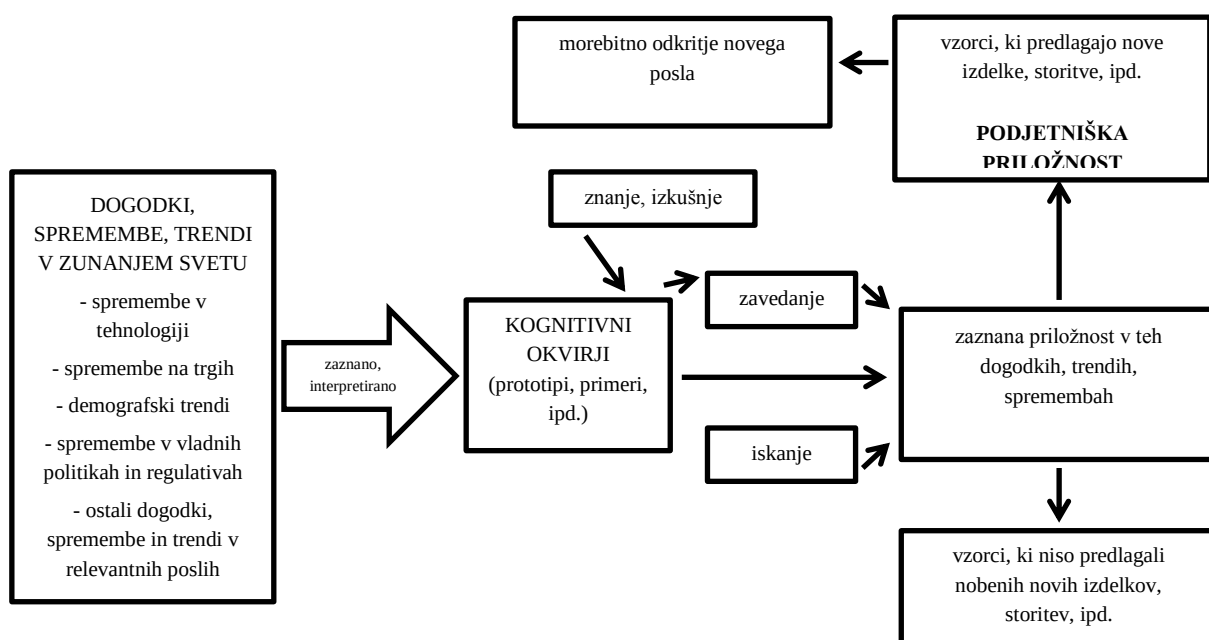
Prepoznavanje priložnosti kot ponavljajoče iskanje vzorcev. Za razliko od predhodnega modela, ta temelji na dejstvu, da proces prepoznavanja vzorcev poteka v več korakih in zahteva ponavljajoče napore za prepoznavanje nastajajočih vzorcev (Solso, 1999). Prepoznavanja priložnosti torej ni preprost proces, v katerem podjetnik na enkrat prepozna vse povezave med relevantnimi spremenljivkami in začne z popolnoma oblikovano idejo o priložnosti, temveč je proces v katerem prepoznavanje priložnosti poteka v več ponavljajočih korakih, v katerih podjetnik pridobi nove izkušnje in informacije, razvijajočo se priložnost pa nato začne dojemati z večjo jasnostjo, kar mu omogoča ustrezno prilagoditev poslovnega modela in ciljev (Baron, 2006, str. 111).

Prepoznavanje vzorcev kot povezava učinkov iskanja, pozornosti ter predhodnega znanja. Ta model temelji na dejstvu, da je prepoznavanje priložnosti tesno povezano z aktivnim iskanjem priložnosti, s stopnjo pozornosti ter z predhodnim znanjem. Prednost tega modela pred ostalimi je ta, da združuje oz. povezuje vse tri omenjene faktorje v skupen model. Torej, aktivno iskanje v kontekstu prepoznavanja vzorcev, vključuje iskanje povezav med na videz nepovezanimi dogodki oz. trendi. Ta naloga je dvakratna in sicer prvi oz. ključni trendi, spremembe in dogodki morajo biti identificirani s strani podjetnika, ter iskanje potencialnih povezav med njimi mora biti na nek način sproženo. Stopnja pozornosti se nanaša na zmožnost prepoznavanja priložnosti, ko se te pojavijo oz. ko te nastanejo kot posledica sprememb v tehnologiji, trgih, politikah, konkurenci ipd. Pri temu so podjetnikom lahko v veliko pomoč kognitivne strukture (prototipi in

zgledi), ki pomagajo ustvariti povezave med različnimi dogodki in trendi, te povezave pa so osnova za oblikovanje nove podjetniške priložnosti. Predhodno znanje o trgih, industriji ali skupini kupcev, pripomore podjetniku pri iskanju takega vzorca, ki ga bo vodil k podjetniški priložnosti. Ljudje s številnimi izkušnjami imajo obsežno znanje o specifični industriji, trgih, tehnologijah, vladnih regulativah in konkurentih, kar jim omogoča razvoj natančnejših in ustrežnejših prototipov ter/ali širši obseg zgledov (Baron, 2006, str. 112).

PRILOGA 2 - Potencialna funkcija prepoznavanja vzorcev pri prepoznavanju priložnosti

Slika 1: Potencialna funkcija prepoznavanja vzorcev pri prepoznavanju podjetniških priložnosti



Vir: R. A., Baron, *Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs »Connect the Dots« to Identify New Business Opportunities*, 2006, str. 112.

PRILOGA 3 - Tip priložnosti

Tipi priložnosti se razlikujejo glede na to, ali je iskanje vrednosti (oz. potrebe trga) identificirano ali ne, ter ali je ustvarjanje vrednosti definirano ali ne. V spodnji matriki iskanje vrednosti predstavlja težavo, ustvarjanje vrednosti pa rešitev (Ardichvili et al., 2003, str. 117).

Slika 2: Tipi priložnosti

ISKANJE VREDNOSTI

USTVARJANJE VREDNOSTI	»SANJE«	»REŠEVANJE PROBLEMОВ«
	»PRENOS TEHNOLOGIJE«	»OBLIKOVANJE PODJETJA«

Vir: A. Ardichvili, R. Cardozo & S. Ray, *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, 2003, str. 117.

Zgornja matrika (iskanje vrednosti/ustvarjanje vrednosti) se sestoji iz štirih tipov priložnosti, ki so definirane na sledeč način (Ardichvili et al., 2003, str. 117):

Sanje, kjer iskanje vrednosti ni identificirano in kjer je ustvarjanje vrednosti nedefinirano (težave in rešitve so neznane), predstavljajo tip kreativnosti, ki jo povezujemo z umetniki, oblikovalci in inovatorji, kateri poskušajo premakniti obstoječe znanje v nove smeri ter potisniti tehnologijo mimo obstoječih meja.

Reševanje problemov, kjer je iskanje vrednosti identificirano, ustvarjanje vrednosti pa ni definirano (težave so znane, rešitve pa ne), predstavlja situacijo, v kateri poteka strukturirano reševanje problemov. Cilj razvoja priložnosti v tej situaciji je oblikovanje specifičnega izdelka/storitve, ki bo upošteval izražene potrebe trga.

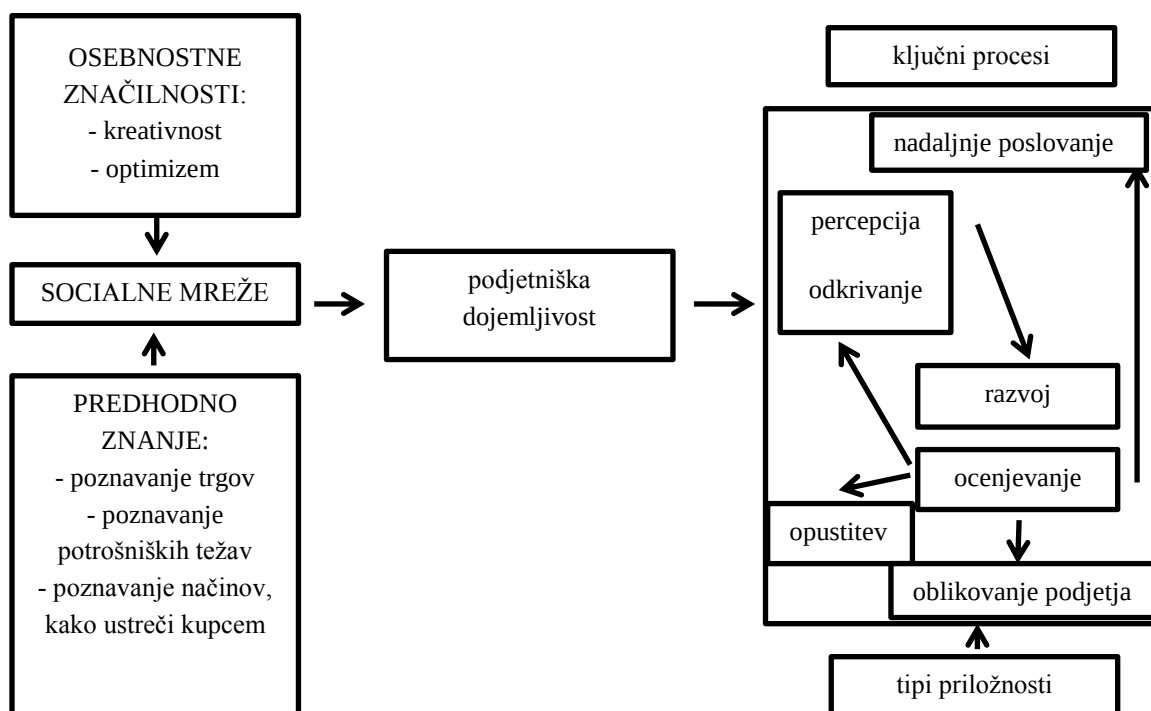
Prenos tehnologije, kjer je iskanje vrednosti neidentificirano, ustvarjanje vrednosti pa definirano (težave so neznane, rešitve pa so razpoložljive), vključuje tisto, kar običajno identificiramo kot izzive prenosa tehnologije, kot so sposobnost iskanja vlog ali prostih kapacitet. Razvoj priložnosti na tem mestu veliko bolj poudarja iskanje vlog kot pa razvoj samih izdelkov/storitev.

V oblikovanju podjetja, kjer je iskanje vrednosti identificirano, ustvarjanje vrednosti pa definirano (težave in rešitve so definirane), razvoj priložnosti vključuje povezovanje znanih virov in potreb, z namenom oblikovanja podjetja, ki bo ustvarjal in dostavljal vrednost.

Na podlagi tega je moč sklepati, da je v primeru, ko sta težava in rešitev znani, verjetnost uspeha podjetja veliko večja, kot v primeru, ko je težava ali rešitev ali obe neznani.

PRILOGA 4 - Model identifikacije in razvoja priložnosti

Slika 3: Model identifikacije in razvoja priložnosti



Vir: A. Ardichvili, R. Cardozo & S. Ray, *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, 2003, str. 118.

PRILOGA 5 - Seznam potencialnih področij razvoja koncepta priložnosti

Tabela 1: Potencialna področja razvoja koncepta priložnosti

PODROČJE	OBIČAJEN FOKUS RAZISKAV O PODJETNIŠTVU	POTENCIALNA RAZISKOVALNA VPRŠANJA
Računovodstvo	Informacijsko razkritje in revizija v postopku prve javne ponudbe.	Kako relativna privlačnost neke priložnosti v podjetju vpliva na oblikovanje informacij v času razkritja/objave?
Antropologija	Povezava med kulturo in podjetništvom.	Kako je koncept priložnosti zasnovan v različnih kulturah in v različnih jezikih? Kako različnost konceptov oblikuje nadaljnje podjetniško obnašanje/vedenje?
Ekonomija	Povezava med institucijami in ekonomsko rastjo z podjetništvom.	Kako priložnosti na nacionalnem nivoju analiz oblikujejo priložnosti na nivoju podjetja?
Finance	Povezava med finančnim kapitalom in podjetništvom.	Je povezava med privlačnostjo priložnosti ter investicijskimi skladi, ki so na voljo za podporo priložnosti, linearna, eksponentna ali kakšne druge oblike?
Ravnanje z ljudmi pri delu	Kadrovanje v podjetniških družbah.	Kako prosilci ocenjujejo svoje in prihodnje priložnosti podjetja, ko se odločajo o vstopu v samo podjetje?
Trženje	Povezava med tržno orientiranostjo in podjetništvom.	Ali obstaja »orientiranost k priložnosti« in če, ali je povezana z tržno orientiranostjo?
Operativni management	Interni procesi v podjetniških družbah.	Ali je točno določen tip oskrbovalne verige bolj strukturiran za izkoriščanje priložnosti kot ostali?
Politične vede	Vpliv javnih politik na podjetništvo.	Kateri pristopi javnih politik ustvarjajo priložnosti? Pod kakšnimi pogoji bi morali bolj poudarjeni namen teh pristopov?
Psihologija	Razumevanje podjetnikove osebnosti.	V kolikšni meri ključne osebnostne značilnosti, kot so lokus kontrole oz. tolerančnost, nedvoumno vplivajo na odkrivanje in sprejetje priložnosti?
Sociologija	Razumevanje družbenega konteksta, v katerem poteka podjetništvo.	Kako se lahko koncept priložnosti spreminja skozi čas in skozi različne tipe socialnih sistemov?

Vir: J. C. Short, D. J. Ketchen Jr., C. L. Shook & R. D. Ireland, The Concept of »Opportunity« in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges, 2010, str. 59.

PRILOGA 6 - Primerjava podjetniškega in tržnega procesa raziskav

Podjetništvo in trženje kot raziskovalni disciplini prinašata različni perspektivi pri reševanju potreb porabnikov. Spodnja tabela prikazuje različnost kriterijev podjetniškega in trženjskega procesa raziskav.

Tabela 2: Primerjava podjetniškega in trženjskega procesa raziskav

	TRŽENJE	PODJETNIŠTVO
KLJUČNA IDEJA	Uspešnost je odvisna od integriranosti potrošnikov in konkurentov, od odzivnosti organizacijske ravni ter od medfunkcijske koordinacije pri razlikovanju izdelkov, ki bodo zadovoljili potrebe kupcev.	Uspešnost je odvisna od zmožnosti prepoznavanja in izkoriščanja priložnosti za ustvarjanje bolj uspešnih ali učinkovitih sredstev in/ali ciljev.
USTVARJANJE PRILOŽNOSTI	S strani potrošnikov in njihovih potreb.	S strani zunanjih sprememb v okolju (tehnološke izboljšave, zakonodajne spremembe, ipd.)
PREDHODNE STOPNJE PREPOZNAVANJA PRILOŽNOSTI	Tržna usmerjenost oz. težnja podjetja k celovitemu razumevanju trga in konkurence, skozi pametno proizvodnjo, razširitve ter organizacijsko odzivnostjo.	Zavedanje oz. motivacija za ustvarjanje slike prihodnosti, ki bo vodila posameznike k iskanju znanja, ustvarja povezave med obstoječimi znanji ter ocenjuje nova znanja.
PREPOZNAVANJE PRILOŽNOSTI	Zavedanja podjetja, da obstaja skupina posameznikov s specifičnimi nezadovoljenimi potrebami.	Socialna interakcija olajša kognitivne procese, ob pomoči katerih posameznik »connects the dots«.
INOVACIJE	Za podjetje sta nova predvsem notranji razvoj ter sprejetje samega izdelka.	Podobno kot v trženju, sta za podjetje novi predvsem notranji razvoj ter sprejetje novega izdelka
IZKORIŠČANJE PRILOŽNOSTI	Osredotočenje na način, kako lahko podjetje učinkovito prenaša znanje o svojih izdelkih, potrošnikom (uporaba tržnega spleta).	Oblikovanje nove organizacije, s poudarkom na inovativnosti, ki se bo osredotočala na poslovne modele, na upravljanje virov ter na učinke ustanavljanja podjetja.

Vir: J. Webb, R. D. Ireland, M. A. Hitt, G. M. Kistruck & L. Tihanyi, *Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory*, 2010, str. 540.

PRILOGA 7 - Seznam s pripadajočim opisom porabniških trendov za leto 2012

Tabela 3: Porabniški trendi za leto 2012 (Trendwatching)

Rdeča preproga.	Trgovci bodo morali v središče postaviti kupce, se jim prilagajati ter jim izkazovati visoko stopnjo pozornosti in spoštovanja.
Skrb za lastno zdravje.	Potrošniki bodo lahko ob pomoči novih tehnologij in aplikacij neprestano sledili, nadzirali in bili pozorni na kakršnekoli spremembe lastnega zdravja.
Eleganten trgovec.	Potrošniki bodo še naprej iskali najugodnejše ponudbe in najrazličnejše popuste pri trgovcih, vendar ta način kupovanja izdelkov oz. sklenitve poslov ne bo temeljil zgolj varčevanju, temveč bo potrošnikom predstavljal vznemirjenje, nadzor nad nakupi, užitek, navdušenje, ponos, status in celo način življenja.
Ekološka reciklaža.	Podjetja bodo morali svoje izdelke vzeti nazaj in jih reciklirati na najbolj inovativen in odgovoren način (ponekod je že sprejeta zakonodaja, ki to zahteva).
Brezdenarna družba.	V letu 2012 denar ne bo še povsem izginil, temveč se bodo zgodili večji premiki pri samem plačevanju, saj bodo nekateri večji ponudniki (Google, MasterCard) razvili inovativne oblike plačevanja oz. povsem nov ekološko naravnan način plačevanja, nagrajevanja in ponudb, ki bo temeljil na novih mobilnih tehnologijah.
Spodnji del urbane piramide.	Vedno več ljudi živi v mestih, toda življenje velike večine meščanov je izjemno kaotično, utesnjeno in velikokrat neprijetno. Kljub temu pa so ti ljudje izjemno kreativni in živahni potrošniki, kar nakazuje, da obstajajo ogromne priložnosti za globalne blagovne znamke, ki bodo znale poiskati ustrezne izdelke/storitve za milijone mestnega prebivalstva z nižjimi dohodki.
Enostavnost sodelovanja.	V letu 2012 se bo nadaljeval trend moči množic (angl. <i>crowdsourcing</i>), ki prispeva k preoblikovanju poslovnih procesov, ter k oblikovanju inovacij/novosti. Potrošniki si želijo vključitve v proces, vendar je bila ta vključitev do nedavnega precej zapletena in težavna, toda razvoj pametnih senzorjev v mobilni tehnologiji je poenostavil vključevanje potrošnikov v proces - enostavnost aplikacij omogoča, da se potrošniki vedno bolj odločajo za širitev informacij o tem, kje so in kaj delajo, ter na tak prispevajo k izboljšanju izdelkov/storitev.
Nepopolnost blagovnih znamk.	Potrošniki ne bodo pričakovali, da bodo blagovne znamke popolne, temveč bo dovolj, da so dobre - blagovne znamke, ki bodo pošteno govorile o svojih napakah, in ki bodo kazale empatijo, radodarnost, ponižnost, fleksibilnost, zrelost, zabavnost ter določen karakter in človeškost, bodo bolje sprejete med kupci kot tiste, ki bodo stremele zgolj k popolnosti.
Družba zaslonov.	Pojav in hitra širitev pametnih telefonov na dotik, tablic in »oblakov«, nakazuje, da bo leto 2012 najverjetneje zaznamovano z zasloni, ki bodo postali vedno bolj dostopni, mobilni, poceni, poglobljeni, interaktivni in intuitivni (preko pametnih telefonov, tablic) ter bodo tako predstavljali vmesno stopnjo do česarkoli (preko mobilnega spleta in »oblakov«).
Ponovna prodaja.	Za pametne potrošnike postaja trgovanje z izdelki nek nov način kupovanja. Najrazličnejše oblike izmenjav, spletne platforme in mobilne tržnice ponujajo praktične, enostavne in pametne načine za prodajo/nakup najrazličnejših izdelkov/storitev, kar pripomore k lažšanju finančnih obremenitev ter k premagovanju okoljskih in etičnih vprašanj.
Zrelost materializma.	Medtem ko kulturne razlike še vedno vplivajo na želje in potrebe potrošnikov, pa potrošniki srednjega razreda in mlajši potrošniki na skoraj vseh trgih vedno bolj sprejemajo blagovne znamke, ki premikajo meje oz. takšne, ki si upajo, so neposredne, celo izzivalne. Tako bodo v letu 2012 potrošniki, ki so izkušeni, odprto misleči, vendar živijo v tradicionalno konservativnih razvijajočih se trgih, začeli sprejemati blagovne znamke, izdelke, oglaševalske kampanje, ki bodo iskrene, nenavadne ali celo izzivalne.
Takojšnji dostop do informacij.	Leto 2012 bo potrošnikom ponudilo takojšnjo zadovoljitev vizualnih informacij. Medtem ko je tekstualno iskanje in informacije dandanes dostopne praktično vsem, se bo napredek oz. dodana vrednost iskala v dodajanju elementa takojšnje zadovoljitve po informaciji (poglobljanje znanj, posredovanje zgodbe, vira, primerjava cen, ocen/kritik, ipd.), kar bodo oz. že omogočajo razne aplikacije in QR kode.

Vir: 12 crucial consumers trends for 2012, 2012.

Tabela 4: Porabniški trendi za leto 2012 (JWT Intelligence)

Oblikovanje novega normalnega.	Ko novo normalno postane dolgotrajno normalno v razvitem svetu ovira, številne blagovne znamke v številnih skupinah/kategorijah odprejo vstopne točke za cenovno občutljive kupce. Tržniki tako najdejo nove priložnosti v oblikovanju okrnjenih in bolj dostopnih ponudb izdelkov in storitev.
Generacija »go«.	Medtem ko večina dvajsetletnikov v razvitem svetu misli, da živijo v nepravilnem svetu, so številni poiskali priložnost v trenutnem ekonomskem stanju. Za posledicami dolgotrajne brezposelnosti in nezadovoljstva z statusom quo, se je razvila podjetniška miselnost, podprta s tehnologijami, ki brišejo tradicionalne vstopne ovire. Tako je izgubljena generacija sebe preoblikovala v iznajdljivo kohorto.
Vzpon skupnih vrednot.	Nekatera podjetja so raje kot prepričevanju o njihovem delovanju v družbeno dobro, začela z preoblikovanjem poslovnega modela v smeri vključevanja socialnega vprašanja v poslovno strategijo podjetja. Namen tega početja je oblikovanje skupnih vrednot oz. koncepta, ki prikazuje, da se ustvarjanje dobička in doseganje napredka v družbi, ne nujno izključujeta.
Hrana kot nova ekološka tema.	Okoljski vpliv na izbiro hrane bo postal vedno bolj pomemben, saj se vse zainteresirane javnosti zavedajo ključnih vprašanj o tem, kakšna hrana se prodaja ter kako je pridelana. Vedno več območij/regij se bo začelo bojevati s pomanjkanjem hrane oz. s strmim dvigovanjem cen le-teh, kar bo imelo vpliv tudi na oblikovanje boljših praks v smeri zelenega pridelovanja hrane.
Poroka kot stvar izbire.	Vedno več je takšnih žensk, ki se odločajo za drugačen način življenja, takšen, ki ne vključuje poroke. Tako na zahodu, kjer se je trend začel pojavljati, kot na vzhodu, kjer se trend postopoma razvija, prihaja do novih opredelitev gospodinjev oz. družin.
Prenova naključnosti.	Medtem ko postaja svet vedno bolj personaliziran in usmerjen v niše (vsebine, izkušnje in ljudi, ki smo jim izpostavljeni, postajajo vedno ožje), postajajo ljudje vedno bolj naklonjeni pojavu naključnosti, nenadnosti, odkritju, inspiraciji, raziskovanju, ipd..
Interakcije na zaslonu.	Pojav interaktivnih zaslonov in zaslonov na dotik spreminja obstoječe življenje in delovanje ljudi, kar naj bi postopoma imelo vpliv tudi na oblikovanje novih priložnosti v povezavi z informiranjem, vključevanjem ter motiviranjem potrošnikov.
Slavljenje staranja.	Obstoječa percepcija staranja se spreminja, saj imajo ljudje postopoma vedno bolj pozitiven pogled na starost in staranje, k čemur so prispevale predvsem demografske, kulturne spremembe ter razvoj medicine.
Objektivizacija objektov.	Ko se objekte nadomesti z digitalnimi/virtualnimi nadomestki, ljudem postanejo privlačni tako fizično kot na dotik. Kot rezultat je moč videti več motivacijskih elementov, ki spremljajo digitalno premoženje z namenom povečanja zaznane vrednosti, ter digitalnih orodij, ki omogočajo ustvarjanje fizičnih elementov.
Živi vsaj malo.	Današnja neprestana opozorila, kaj je potrebno storiti, in česa ne, ljudi omejujejo, tako da ti iščejo načine, kako živeti drugače. Ljudje se tako na eni strani poskušajo naučiti samokontrole, na drugi strani pa jih je mogoče opaziti, kako na trenutke uživajo v grešnih stvareh ter pretiranemu zapravljanju, kar jim omogoči vsaj začasen premik od vsakodnevnih težav.

Vir: JWT Intelligence, 10 trends that will shape the world in 2012, 2012.

Tabela 5: 20 porabniških trendov za leto 2012 (TrendHunter)

Digitalno hranjenje.	Interaktivnost postaja vse pomembnejši element kulinarične izkušnje posameznika. Visoka stopnja konkurence v industriji hrane kliče po povezovanju tehnologij in kuhinje za zagotavljanje lojalnih kupcev, kar je moč doseči z uporabo aplikacij in drugih digitalnih orodij.
Pop kulturni oddih.	Hoteli vse bolj iščejo navdih za privabljanje kupcev v filmih in različnih medijih in sicer na način, da ustvarjajo kampanje, gradijo hotele in opremljajo notranjost teh z liki pop kulture (Batman, James Bond).
Prenova tradicionalnega.	Iz tradicionalnih, prijetnih, neodvisnih kavarn preko »fast food« kavarn (Starbucks), se dandanes potrošniki vse bolj obračajo k sodobnim kavarnam, ki poleg kave ponujajo še druge storitve (združevanje ljudi z podobnimi interesi; doživetje posebne izkušnje).
Virtualna moda.	Potrošniki so začeli vključevati socialne medije v skorajda vse dejavnosti, tako da so modne blagovne znamke postopoma začele to dejstvo izkoriščati na način, da so se začele svoje produkte povezovati z Twitterjem in Facebookom. Podjetja so oblikovala izdelke v upanju, da bodo nagovarjali tehnološko naravnano mlajšo generacijo ter da bodo spodbujali pogovor o izdelku na družabnih omrežjih.

se nadaljuje

nadaljevanje

Interaktivnost zunaj doma.	Oglaševanje in vse druge oblike komunikacije s potrošniki postajajo na avtobusih postaja vse uspešnejše, saj vplivajo na pozornost potrošnikov tedaj, ko imajo ti največ časa, ko se dolgočasijo in nimajo kaj početi.
Prilagojena etničnost.	Ob pomoči etničnih vplivov je prišlo do ponovne opredelitve nacionalne in pop kulture. Povečana migracija, spajanje kultur in možnost dostopa do interneta, je privedla do globalizacije družbe. Specifičnost pop kulture in potrošnikov neke regije se vedno bolj briše, ravno tako nacionalna kultura ne več definira vseh prebivalcev neke države. Za uspešnost poslovanja v takšnih razmerah morajo podjetja oblikovati holistični pogled na svet, ki je podkrepjen z dobrim poznavanjem družbe.
Socialni fitness.	Možnost delitve napredka v zdravju in fitnesu daje številnim ljudem motivacijo za delo in odrekanje. Razvoj mobilnih aplikacij je privedel do tega, da lahko ljudje dandanes telovadijo s prijatelji, sledijo določeni vadbi/dieti in jo delijo z ostalimi, kar jim daje dodatno motivacijo za doseganje zastavljenih ciljev.
Ekološko naravnano učenje.	Zeleno učenje postaja nepogrešljiv del sodobnih izobraževalnih institucij. Študentje dandanes razumejo pomen ekološko naravnane življenja, tako da postopoma dajejo prednost ekološko naravnanim poslovnim modelom, zelenim organizacijam ter izobraževalnim institucijam.
Instant podjetništvo.	Digitalna poslovna omrežja omogočajo podjetnikom, da se povežejo s tisočimi podobno mislečimi posamezniki zgolj s klikom na gumb, medtem ko izdelki, aplikacije in podobne storitve omogočajo realizacijo posla hitro in enostavno. Obdobje instant podjetništva tako prihaja v ospredje, saj omogoča, da posameznik postane podjetnik praktično čez noč.
Realnost superjunaka.	Včasih so zgolj otroci verjeli v moč superjunakov, ki so jih spodbujali v času obupa in strahu. Dandanes pa resnične superjunaške inovacije dajejo tudi odraslim potrošnikom upanje in navdih. Torej podjetja oblikujejo izdelke po vzoru superjunakov, kateri dajejo posameznikom moč in pogum še v tako težkih življenjskih okoliščinah.
Digitalni dekor.	Tradicionalno oblikovan interjer postaja vse bolj tehnološko izpopolnjen. LED svetila in ostali visoko tehnološki elementi dodajajo življenje tradicionalnemu dekorju in ustvarjajo udoben in privlačen prostor - dekor ustvarja novo perspektivo, saj omogoča posamezniku prehod iz digitalnega sveta v realnost.
Razširjena resničnost nakupovanja.	Virtualna interaktivnost spreminja tradicionalno nakupno izkušnjo. Razširjena resničnost nakupovalne izkušnje ustvarja možnost testiranja izdelkov in opredeljevanje krajev za nakup izdelkov, kar lahko povzroči spremembo obnašanja potrošnikov (fizično nakupovanje postaja vse bolj nepotrebno).
Plastičen upor.	Kljub ogromnemu številu izvedenih plastičnih operacij v zadnjem letu, se vedno pogostejše pojavlja upor zoper širitev »plastičnega planeta«. Z »proti-plastičnim« oglaševanjem in fotografijami se poskuša doseči zavedanje posledic plastičnih operacij ter spremembo mišljenja o resnični lepoti.
Socialno profiliranje.	Kultura socialne mreže postaja vse bolj jasna s stereotipiziranjem - uporabniki socialnih omrežij se združujejo v stereotipne skupine posameznikov, ki imajo podobne značilnosti in preference. Z naraščanjem števila spletnih strani ter z natančnim profiliranjem uporabnikov spletnih omrežij, vse bolj očitno postaja, da socialne mreže postajajo neke vrste kultura.
Nevidno oblikovanje.	Minimalizem vse bolj postaja prevladujoča smer oblikovanja doma in pohištva. Nič ni bolj minimalističnega kot prozorni predmeti, kateri dajejo prostorom večji videz zaradi navidezne nevidnosti.
Tehnološko obdobje.	Včasih so tehnološke naprave imele zgolj funkcijo uporabnosti, dandanes pa je vse pogostejše poleg funkcionalnosti pomembna še estetika. Tehnološke naprave tako postajajo vse bolj modni dodatki, kar je še posebej vidno pri prenosnih računalnikih, saj le-ti predstavljajo skorajda podaljšek vsakega posameznika.
Minimalistično označevanje.	Blagovne znamke so prešle na ekstremni minimalizem pri oblikovanju logotipov in embalaže, pri čemer so računali na ohranitev lojalnosti, na dvig prepoznavanja blagovne znamke ter na izboljšanje prodaje.
Digitalni grafiti.	Ulična umetnost postopoma prehaja v digitalni svet, saj naj bi digitalna orodja omogočala večjo umetniško svobodo kot tradicionalni načini ustvarjanja umetniških projektov. Ne glede ali gre za svetlobne grafite ali za simulirane ulične grafite ob pomoči projektorja, digitalni grafiti spreminjajo tradicionalno definicijo ulične umetnosti, ter na tak način vzpodbujajo posameznike k sodelovanju.
Strateške virusne akcije.	Meja med komercialnimi kampanjami ter med virusnimi akcijami se postopoma briše. Oglaševalci dandanes vedo, da tipična TV oglaševalska akcija ne more biti tako uspešna kot natančno zasnovan virusni video, tako da je praksa vse pogostejše usmerjena v oblikovanje uspešnih virusnih akcij.
Beg iz resničnosti.	Nižji nivo luksuza je bolj potrošniško iskanje povsem unikatnih počitnic. Potrošniki tako iščejo preproste počitnice, ki jim bodo omogočile beg iz vsakodnevne uporabe digitalnih medijev in materialnih dobrin.

Vir:2012 Trend Report - Top 20 Trends, 2012.

Tabela 6: Porabniški trendi v letu 2012 (Next Big Thing)

PORABNIŠKI TRENDI			
Lokalni junaki.	Brezno revščine.	Novo-staro.	Festivalska mrzlica.
Naravni fitnes.	Tradicionalizem.	Pomoč blagovnim znamkam.	Skok v ekstreme.
Življenje na zahtevo.	Vračanje k romantiki.	Mikro viri.	Izdelano da traja.
Duh napada.	Skopost pri potrošnji.	Rast pripomočkov.	Apokaliptični šik.
Dekleta s tehnološkimi inovacijami.	Manjšanje razlik med spoloma.	Spreminjajoča gospodinjstva.	Blagovne znamke na begu.
Nazaj k dolgim lasem.	Hoja po spletu.	Mehke tehnologije.	Online-offline.
Izsledki bojevanja.	Malo je lepo.	Prilagodljivost cen.	Priti skupaj.
Brisanje mej.	Gverilsko vrtnarjenje.	Storitvena družba.	Povezovanje.
Tajkuni za mizo.	Daleč od oči.	Napad umetnosti.	Konservativnost mladih.

Vir: Key trends, 2012.

Tabela 7: 15 trendov prihodnosti (Faith Popcorne's Brain Reserve)

99 življenj.	Hiter ritem in pomanjkanje časa povzročata družbeno shizofrenijo, ki sili posameznike v prevzemanje več vlog.
Zasidranost.	Iz duhovnih korenin posamezniki vzamejo tisto, kar jim predstavlja varnost iz preteklosti, in za kar menijo, da jih bo pripravilo na prihodnost.
Ozračje.	Onesnažen zrak, voda, nezdravo pridelana hrana vse bolj vzbujajo strah, dvome in negotovost potrošnikov.
Biti živ.	Zavedanje, da dobro zdravje podaljšuje življenjsko dobo ter prispeva k drugačnemu načinu življenja.
Oblikovanje klana.	Pripadati skupini posameznikov, ki ima podobna mišljenja, ideale, vrednostni sistem, hobije, način življenja.
Gradnja kokona.	Potreba po lastni zaščiti pred težkimi in nepredvidljivimi dogodki v zunanjem svetu.
Otroški spomini.	Nostalgičnost po brezskrbnem otroštvu so predstavniki baby boom generacije potešili z aktivnostmi in predmeti iz otroštva.
Ekonomija.	Potrošniki poskušajo uveljaviti svojo individualnost kot povračilo za stanje brezosebne družbe.
Evolucija.	Način kako se ženske obnašajo in razmišljajo ima vpliv na posle, saj povzroča trženjski odklon od hierarhičnega modela v smeri gradnje odnosa do vsakega posameznika.
Fantazijske pustolovščine.	Moderna doba vzpodbuja željo posameznikov po pustolovščinah.
Prihodnji čas.	Potrošniki v današnjem socialnem, ekonomskem, političnem in etičnem kaosu, težko razumejo sedanost, še težje pa si predstavljajo/načrtujejo prihodnost.
Strmoglavljenje ikon.	Sodobni družbeni pretresi postopoma vplivajo na preoblikovanje »mainstream« sveta.
Rešitev današnje družbe.	Države so ponovno odkrile družbeno zavest o etiki, strasti in sočutju.
Majhni užitki.	Potrošniki se odpovedujejo nakupovanju luksuznih dobrin, vendar vseeno poskušajo najti drobne in ugodne luksuzne predmete/storitve, ki si jih še lahko privoščijo in si jih tako podarijo kot nagrado za uspeh.
Previdni potrošniki.	Potrošniki manipulirajo tržnike in trg s protesti, pritiskom in ustreznimi politikami.

Vir: Faith Popcorne's Brain Reserve, 2012.

Tabela 8: 10 porabniških trendov v letu 2012 (Forbes)

Razočarano ljudstvo.	Potrošniki postajajo vse bolj razočarani, tako nad državnimi institucijami, kot nad podjetji. Vzrok za pojav takšnega stanja se pripisuje predvsem padcu rasti, ki je prizadel predvsem dohodke nižjega in srednjega sloja, ter občutku potrošnikov, da jih nihče ne upošteva. Zaupanje v institucije je vedno slabše, postopoma pa se kaže, da potrošniki nimajo več tesnega/lojalnega odnosa do blagovnih znamk - umik od materializma.
Pristni človeški stiki.	Posledica nezadovoljstva potrošnikov se kaže v vse večjem zanašanju na druge ljudi, kar je pokazalo, da potrošniki želijo znotraj blagovne znamke imeti pristen stik z ljudmi/prodajalci. Nekatere blagovne znamke so željo upoštevale na način, da so vlagale tako v spletne kot fizične storitve za stranke. Želja po človeškem stiku ni omejena zgolj na resničnost, temveč razvijajoča tehnologija postaja vse bolj in bolj človeška. Tržniki morajo v letu 2012 več pozornosti posvetiti predvsem gradnji tesnega/pristnega stika s potrošniki pri doživetju blagovne znamke.
Življenje s krajšimi premori.	V današnjem svetu številni posamezniki potrebujejo čas za krajši premor. Za mnoge je to premor Ameriškega sna, drugi se za premor odločijo na prehodu v stopnjo odraslosti, tretji na koncu svoje delavne dobe, ipd. Za blagovne znamke to zahteva izbiro ustrezne komunikacije s potrošniki v novih in spremenjenih življenjskih fazah, stalno osredotočenost na vrednost ter spreminjanje medijskega obnašanja/delovanja.
Rastoče zvezde.	Vedno bolj so vidni premiki v smeri uveljavljanja novih potrošniških skupin (npr. latinoameričani). Ženske nadaljujejo prevlado v zabavni industriji, na sceno se vračajo veterani s specifičnimi potrebami, kar ima vpliv tudi na dogajanje na trgu - omenjene spreminjajoče skupine ustvarjajo nove blagovne znamke ter drugačne komunikacijske priložnosti.
Generacija lepega.	Mladostniki so vedno bolj usmerjeni/osredotočeni na odgovornost, poštenost in dobro počutje, kar pomeni, da bodo morali tržniki natančno preučiti vrednote nove generacije potrošnikov, da bodo lahko zadovoljili njihove potrebe in želje.
Novi kanali.	Vloga televizije bo še naprej podobna vlogi računalniških zaslonov, medtem ko bo interneta podjetja ustvarjala originalno vsebino in nove socialne mreže, ki bodo delovala kot distribucijska podjetja. Da veliki trgovci na drobno ne bi izostali, bodo tudi sami poskušali graditi lastne platforme (npr. Wal-Martov Vudu).
Nova »žepnina«.	Pametni telefoni postopoma spreminjajo potrošniške izkušnje. Ti naj bi poskrbeli, da potrošniki ne bodo več potrebovali gotovine in kartic, temveč bodo lahko plačilo izvedli s svojim telefonom.
Vizualizacija.	Kultura postaja vedno bolj vizualna. Ta ustvarja vedno več priložnosti za stik in ustvarjanje vizualnih vsebin ter omogoča lažje izražanje nas samih. Družbeni mediji so postali orodje izmenjavo fotografij, pametni telefoni pa omogočajo takojšnji prikaz in zabavo. Blagovne znamke bodo morale zaobjeti nastajajoč trend na način, da bodo vizualno dovolj prepričljivi za potrošnike.
Vračanje nazaj.	Stalen občutek tesnobe med ljudmi kaže, da posamezniki vedno bolj hrepenijo po pristnosti in mirnem življenju. Vedno bolj se tako pojavlja trend po izdelkih/storitvah/zabavi iz preteklosti, torej iz časa potrošnikovega otroštva/mladosti/brezskrbnosti.
Življenje je igra.	Težki, negotovi časi pri ljudeh ustvarjajo željo po pobegu, izhodu, spremembi. To se delno razkriva kot želja po zabavi/igri, ki kot taka vključuje medsebojno interakcijo. Tako igre in zabava postopno vstopajo v življenje posameznika kot nekakšno obvezno opravilo oz. posel, podobno kot nakupovanje oz. obisk zdravnika. Za blagovne znamke to pomeni priložnost, da igro in zabavo postavijo v središče strateške komunikacije s potrošniki.

Vir: Forbes, 10 Consumer Trends Wreaking Havoc On Brands, 2012.

PRILOGA 8 - Trendi v prehrani v letu 2012

Tabela 9: 11 trendov v prehrani v letu 2012 (JWT Intelligence)

Kultura hranjenja.	V preteklosti so se ljubitelji hrane združevali v različne skupine, ki pa so imele podobno funkcijo, in sicer strast do kuhanja, obiskovanja restavracij in hranjenja. Dandanes te skupine niso več tako navzoče, kljub temu, pa hrana ostaja najbolj fotografirana, analizirana, kritizirana v vsej zgodovini ter velika strast mnogih posameznikov.	<i>Hrana kot teater</i> - vzpon dogodkov, ki prehranjevanje spreminjajo v visoko konceptno uprizoritev in izjemno doživetje. <i>Sejmi hrane</i> - razvoj nekaterih trendov je pripeljal do tega, da so se začeli razvijati lokalni sejmi hrane, kateri so osredotočeni zgolj na specifične jedi oz. izdelke. <i>Spletno naročanje prehrabnih izdelkov</i> - tradicionalno mesečno prejemanje izdelkov kot so sadje in vino, se je v zadnjem času razširilo še na prejemanje izdelkov kot so kava, piškoti, prigrizki, izbrani proizvodi, ipd.. <i>Neustrašno hranjenje</i> - pojav gostincev, ki ponujajo posameznikom nenavadne jedi, kot so meso aligatorjev, prašičji uhlji, telečja glava, žuželke, ipd.. <i>Odprta kuhinja</i> - pojav restavracij, ki svojim gostom ponujajo vpogled ali sodelovanje pri pripravi obrokov. <i>Oživljanje tradicije</i> - vzpon nacionalne in regionalne kuhinje ter tradicionalnih receptov, ki temeljijo na izvirnih kuharskih tehnikah specifičnega območja. <i>Antične jedi</i> - vključevanje tradicionalnih receptov in iskanje tradicionalnih sestavin za jedi. <i>(Ne)zakonito pridelan alkohol</i> - nekoč nezakonito, danes zakonito pridelan domač alkohol, postaja vse bolj priljubljen med meščani, tudi zaradi svojega videza (pakiran v kozarce za vlaganje) ter visoke vsebnosti alkohola. <i>Dediščina</i> - dediščina v povezavi s hrano postaja vse pogostejša, saj opisuje starejšo različico pridelkov, ki se genetično razlikujejo od današnje komercialno proizvedene hrane. Pojem je tako postal sinonim za kvalitetno in naravno hrano, ki se prodaja po višjih cenah. <i>Skandinavska kuhinja</i> - vedno večjo moč dobiva skandinavska kuhinja (začenši pri Nomi), ki temelji na lokalnih pridelkih, dišavnicah, koreninicah ter na kvalitetnih sestavinah. <i>Someljeji piva/ koktajli iz piva</i> - pivo v zadnjem času postaja vedno bolj spoštovano in cenjeno tudi v povezavi s hrano. <i>Visoko tehnološka kuhinja za amaterje</i> - ta postaja vedno bolj usmerjena k navadnemu potrošniku, ki bi želel izjemne, nenavadne recepte preizkusiti tudi doma.
--------------------	---	--

se nadaljuje

nadaljevanje

Hrana kot eko izziv.	Okoljski vpliv na našo izbiro hrane bo postajala vse večja skrb blagovnih znamk, organizacij ter držav. Dvig cen hrane in pomanjkanje le-te bo privedlo do iskanja najboljših »zelenih praks«.	<i>Rast cen hrane</i> - klimatske spremembe ter z njimi povezane poplave, suše in druge katastrofe bodo imele velik vpliv na rast cen hrane. <i>Od osnovnih živil k luksuzu</i> - Govedina, čokolada ter nekatera ostala hrana bo lahko postala luksuzna dobrina, zaradi rastočega povpraševanja na razvijajočih se trgih, klimatskih sprememb ter rasti števila svetovnega prebivalstva. <i>Zelene oskrbovalne verige</i> - trgovci hrane vse bolj zasledujejo koncept zelene oskrbovalne verige. <i>Zelene restavracije</i> - nekatere restavracije se vedno bolj trudijo postati družbeno odgovorne, bolj zelene ter se trudijo v smeri izboljšanja oskrbe. <i>Skrb za ogljični odtis</i> - ugotovitev, da distribucija hrane povečuje izpust ogljika v naravo, je pripomogla k temu, da so prehrabna podjetja začela skrbno spremljati ogljični odtis svojih proizvodov. <i>Skrbno ravnanje s hrano</i> - predvsem v zmanjševanju odpadle hrane. <i>Prehod na veganstvo/vegeterjanstvo</i> - ideja, da zmanjšan oz. popoln odmik od hranjenja z mesom, kot način skrbi za okolje, je naletela na plodna tla, saj so jo sprejeli številni ljudje, pa tudi nekatere restavracije. <i>Insekti kot vir beljakovin</i> - kar nekaj vlad in podjetij se trudi za vključevanje žuželk v jedilnik zahodnega prebivalstva, saj naj bi te služile kot odličen vir beljakovin. <i>Umetno meso</i> - številni znanstveniki iščejo načine za vzrejo mesa v laboratorijih, kar pa sproža številne etične dileme. Kljub temu so nekateri znanstveniki prepričani, da lahko z izvedbo ustreznimi raziskav, to pričakujemo v naslednjih 5 letih. <i>Palmovo olje</i> - uporaba palmovega olja kot konzervansa je bila dolga leta povezana s krčenjem gozdov ter z uničevanjem naravnega okolja. Proizvajalci se tako vedno bolj trudijo pridobiti ustrezne certifikate, ki zagotavljajo, da se olje pridobiva na vzdržen in okolju prijazen način. <i>Strešno vrtnarjenje</i> - vedno več restavracij in hotelov se odloča za pridelovanje zelenjave na strehah svojih/bližnjih poslopij.
Težave z embalažo.	Vedno bolj prihajajo v središče ekološki stroški embalaže, tako da blagovne znamke delajo v smeri zmanjševanja, recikliranja, ponovne uporabe, umikanja in prenovne embalaže.	<i>Lastna embalaža</i> - kupci so že navajeni prinašati lastne vrečke v trgovino, sedaj pa se pojavlja ideja, da bi s seboj prinašali še ostalo vrsto embalaže za shranjevanje najrazličnejših živil. <i>Embalaža za večkratno uporabo</i> - ena od oblik, ki bi shranjevanje naredila bolj vzdržno, je poiskati embalažo, ki jo bo mogoče polno napolniti oz. ponovno uporabiti. <i>Postaje z vodo</i> - način, ki bi omogočil enostavno polnjenje stekleničke z vodo, bi se moral uveljaviti na večini javnih prostorov.

se nadaljuje

nadaljevanje

Zdravje in dobro počutje.	Zavedanje o zdravi prehrani postaja vedno bolj navzoče tako med samimi potrošniki, kot med blagovnimi znamkami/podjetji.	<i>Izobraževanje o hrani</i> - trendi v letu 2010 so nakazovali, da bodo ljudje postali pozorni na droben tisk, sedaj pa vedno bolj stremijo k aplikaciji, ki bi jim omogočila enostavno primerjavo ter izbiro alternativ. <i>Ocene živil</i> - nekateri trgovci v ZDA so svojim kupcem že ponudili način za primerjavo živil, ki omogoča razvrstitev živil glede na to, kako zdrava so. <i>Davek na nezdravo prehrano</i> - način, ki poskuša ljudi odvrniti od nakupov nezdrave prehrane tako, da jim umetno dviguje ceno. <i>Prodajni avtomati z zdravo in svežo hrano</i> - pojavljati so se začeli avtomati, ki ljudem ponujajo sveže izdelke, kot so sadje, jogurti, mleko, ribe, pekovski izdelki, ipd. <i>Brezglutenski izdelki</i> - vedno več trgovin, restavracij (tudi s hitro prehrano), pekarn ponuja med svojimi izdelki tudi nekaj brezglutenskih. <i>Omejevanje soli</i> - številne države so se odločile za sprejetje ukrepov o omejevanju živil v živilih, zaradi negativnih učinkov na zdravje ob njenem prekomernem uživanju. <i>Vdihovanje hrane</i> - neko podjetje je že razvilo izdelke, ki jih je mogoče konzumirati z vdihovanjem (že na voljo kofein, čokolada ter vitamini). <i>Pametna razporeditev živil</i> - zaradi prekomerne teže, ki postaja vse večji problem modernega sveta, so nekatere restavracije in kavarne oblikovale ponujeno hrano tako, da so atraktivna zelenjava in sadje postavljeni bliže potrošnika, drugi ne tako zdravi izdelki, pa so nekoliko bolj oddaljeni, kar naj bi pozitivno vplivalo na samo izbiro potrošnika. <i>Organska hitra hrana</i> - organska hrana postaja vse večji hit v hitri prehrani, zaradi številnih prednosti, ki jih ponuja potrošniku.
Največje razkritje.	Visoko konkurenčno okolje je pripeljalo do tega, da morajo pridelovalci in trgovci delati transparentno, razkriti morajo podatke o prehrani, imeti morajo »zelene« reference in vire, biti morajo družbeno odgovorni, ipd.	<i>Označevanje zakonitosti</i> - države zahtevajo od trgovcev, da razkrijejo vse relevantne informacije svojim kupcem, kupci na drugi strani pa silijo državo, da postavlja še višje zahteve za trgovce. <i>Napredni prodajni avtomati</i> - ti omogočajo potrošniku, da izve vse informacije o živilu, omogočajo mu mobilno plačevanje oz. plačevanje s kreditno kartico, poleg tega pa lahko ponujajo popuste in sprejemajo kupone, kar omogoča podjetju nov način stika s potrošnikom. <i>Vizualna spretnost</i> - ustrezno izdelana embalaža (slikovna podkrepljenost) lahko pomaga potrošnikom lažje razumeti stvari na prvi pogled. <i>Pogled v ozadje</i> - glede na to, da je v porastu težnja po lokalno pridelani hrani in podpori manjših pridelovalcev hrane, so se nekatera podjetja odločila, da pokažejo potrošnikom, kaj se dogaja na poti do trgovinske police. (prikaz zgodb ljudi, ki pridelujejo hrano, prikaz procesov, ipd.).
Živi vsaj malo.	Soočeni z obremenitvami vsakdanjega življenja, ljudje včasih iščejo načine za kratke oddihe izven resničnosti.	<i>Efekt šminke</i> - podobno kot je šminka v letu 2001, v času gospodarske krize, s svojo dosegljivostjo reševale ženske, je v današnjem recesijskem času vlogo prevzela luksuzna čokolada, pivo in podobni izdelki. Ljudje si ekstremno dragih izdelkov niso mogli privoščiti, tako da so manjše pregrehe delali pri nakupih takšnih dobrin. <i>Malo grešnosti ne škodi</i> - ljudje so se odločili, da je čas tako za omejevanje kot za pregrehe, saj je bolje imeti nekaj izjemnega kot pa vse povprečno.

se nadaljuje

nadaljevanje

Oblikovanje novega normalnega.	Ko novo normalno postane dolgotrajno normalno v razvitem svetu ovira, številne blagovne znamke v številnih skupinah/kategorijah odprejo vstopne točke za cenovno občutljive kupce. Tržniki tako najdejo nove priložnosti v oblikovanju okrnjenih in bolj dostopnih ponudb.	<i>Manjši nakupi</i> - proizvajalci hrane in pijače so iz velikih pakiranj postopoma prešli na manjša pakiranja, saj se je izkazalo, da v sedanjih časih ljudje raje kupujejo manjše količine izdelkov, kot pa izdelke na zalogo.
Postati pametnejši.	Tehnološke naprave so omogočile, da lahko potrošniki povežejo resnični in digitalni svet, kar je imelo vpliv na iskanje, pripravo hrane ter na samo obedovanje.	<i>Pametne kuharice</i> - te omogočijo posamezniku, ki ima tablico ali podobno tehnološko napravo, vključevanje multimedije v sam proces priprave hrane (video vsebine, fotografije, ilustracije, ipd.). <i>Pametni recepti</i> - splet je omogočil posameznikom enostavno iskanje receptov, različnih kuhinj, sestavin ter sledenje poteku dela. <i>Pametne kuhinje</i> - te omogočajo združevanje s življenjem lastnika in mu na tak način omogoča lažjo pripravo hrane in delo v kuhinji. <i>Pametno naročanje</i> - Razlikovanje med vodiči, ki ponujajo ocene in informacije o restavracijah, in naprednimi aplikacijami je predvsem v tem, da slednje pomagajo posameznikom izboljšati/izpopolniti jedi. Te platforme dajejo posameznikom možnost vpogleda v to, kaj naj pričakujejo, možnost ogleda/pošiljanja fotografij hrane in možnost komentiranja. <i>Pametno nakupovanje</i> - Povezovanje e-nakupovanja in fizičnega nakupovanja je prispevalo k poenostavitvi procesa nakupa - potrošnik lahko izbere izdelke ob pomoči pametnega telefona oz. druge mobilne naprave, ti pa so neposredno dostavljeni oz. zbrani na specifični fizični lokaciji. Tak način nakupovanja je veliko hitrejši, racionalen, zahteva krajše čakanje v vrstah ter skrajša čakanje dostave v primerjavi s spletnim nakupovanjem. Nekateri trgovci že razvijajo podoben pristop z uporabo QR kod. <i>Pametno pakiranje</i> - Vedno več uporabnikov uporablja pametne telefone, QR kode ter druge načine, ki povezujejo fizične produkte z digitalnim svetom. Postopoma se povečuje število uporabnikov, ki kažejo navdušenje nad skeniranjem raznih kod. To nakazuje, da bo v prihodnje moč QR kode izdelkov povezati z neodvisnimi mnenji strokovnjakov, z recepti, z ekskluzivnimi ponudbami, s promocijami, ipd.
Ves svet je igra.	Blagovne znamke postopoma začenjajo uporabljati mehanizme iger (lestvice, statute, vrednosti, privilegije, nadmoči) v resničnem svetu, za namenom vplivanja na specifično obnašanje oz. stališče. To je veliko več kot sponzorirana igra, saj je potrošnik vključen v skupnost, vsebino, kampanje blagovne znamke, skozi model spodbud in nagrajevanja. Ta način se spodbuja zgolj dobrih prehranjevalnih navad, temveč vpliva tudi na ustvarjalnost in vključenost potrošnika.	<i>Aplikacije zabavnega prehranjevanja</i> - Mobilni mediji so dali na trg aplikacije, ki spodbujajo potrošnike k zmernemu oz. boljšemu prehranjevanju, jim omogočajo vrednotenje hrane, objavljanje fotografij, ipd. <i>Novi poslovni modeli</i> - poslovni modeli, ki vključujejo igro oz. elemente igre v svoj način poslovanja (aplikacija foursquare je ta pristop še nekoliko olajšala).

se nadaljuje

nadaljevanje

Svet na dotik.	Pojav interaktivnih zaslonov in zaslonov na dotik spreminja obstoječe življenje in delovanje ljudi, kar naj bi postopoma imelo vpliv na oblikovanje novih podjetniških priložnosti.	<i>Jedilnica na dotik</i> - ekrani naj bi postopoma postali del izkušnje v restavracijah, saj naj bi nadomestili menije, zaposlene, dodajali več zabave v sam proces naročanja, omogočili naročanje taksija, igranje iger, ipd.. <i>Kioski in prodajni avtomati</i> - nekatera podjetja so vključila tehnologijo na dotik v svoje kioske, kar izboljšuje izkušnjo nakupa na avtomatu. Nekatera podjetja postopoma razvijajo naprave z interaktivnimi zasloni, ki bi omogočale delitev informacij in dajanje/sprejemanje priporočil. <i>Interaktivno oglaševanje zunaj doma</i> - interaktivni zasloni izven doma omogočajo nove načine komunikacije s potrošniki, ki so bolj zabavni, dodajajo uporabnost, omogočajo lociranje prodajaln, ponujajo več informacij ter ustvarjajo posebno doživetje.
Trgovina kot tretji prostor.	Trgovinski centri poskušajo postati prostor, kjer ljudje ne zgolj nakupujejo, temveč izkusijo posebno doživetje, edinstveno okolje ter posebne storitve.	<i>Družabni prostori s hrano</i> - Konceptualne prodajalne nudijo doživetje nakupovanja ter hranjenja. Na tak način so poskusili uresničiti idejo o ponovnem oblikovanju tradicionalnih javnih tržnic. <i>Skupno prehranjevanje</i> - vedno več ljudi dojema prehranjevanje kot način krepitev resničnih odnosov z novimi ljudmi, kar je najverjetneje posledica izolacije digitalnega sveta ter težnje po doživljanju večje naključnosti, edinstvenosti interakcij (pojav skupinskih miz). <i>Več kot trgovine</i> - pojavlja se vedno več trgovcev, ki si prizadevajo za ustvarjanje skupinskih prostorov za domačo kuho in ljubitelje hrane.

Vir: JWT Intelligence, *What's cooking? Trends in food*, 2012.

Tabela 10: Trendi v prehrani 2012 (Lost in Catering)

Kontinentalni premik - delitev neformalnosti in vsakdanjosti.	Koncept osebnega prostora se spreminja in ravno tako se umikajo tradicionalne ovire o hranjenju v restavracijah. Trendi nakazujejo, da ljudje obožujejo tako hitre prigrizke na pulatih restavracij, kot hitre tradicionalne obroke ali restavracije z Michelinovimi zvezdicami. Vedno bolj se uveljavlja koncept hranjenja na velikih skupnih mizah, za kar gre zahvala predvsem mladim potrošnikom, ki poleg neformalnosti obožujejo še neformalne obroke, dobro hrano v vsakršni obliki ter predvsem izkušnjo oz. doživetje kot tako.
Večni zajtrki - simbol domačnosti in udobja.	Gostinci so v preteklosti ponujali zajtrke večinoma kot nadomestilo za zmanjšan obisk v dopoldanskih urah. Nato pa se je trend začel spreminjati, tako da je dandanes na nekaterih območjih moč opaziti številne gostince, ki v svoje menije vključujejo tudi zajtrke. Ti ne vključujejo zgolj tradicionalnih jedi, kot so pekovski izdelki in jajca, temveč obsežen seznam najrazličnejši jedi.
Hitrost - moč se seli nazaj k kupcu.	Vedno večjo moč pridobivajo restavracije s hitro prehrano, katere pa dandanes ni nujno več povezovati z nezdravimi sestavinami oz. jedmi. Vedno več je takšnih restavracij, ki ponujajo hitro pripravljeno, a zdravo prehrano, ki jo potrošniki ocenjujejo kot »cool«, zdravo, okusno in cenovno dostopno.
Hrana s pomenom - ponovna opredelitev vrednosti za denar.	Vrednost za dan denar se je ponovno opredelila - ključna vprašanja so postala od kje prihaja hrana, ali se sklada z mojim življenjskim slogom, je transparentna, lokalna, teži k zdravemu načinu prehranjevanja. Vedno večjo vlogo ima tudi zdrav način prehranjevanja oz. hrana, ki prinaša koristi v povezavi z zdravjem - nizkokalorični prigrizki, odlične solate, hrana z nizko vsebnostjo ogljikovih hidratov, sezonsko pridelana zelenjava/sadje, brez glutenska oz. brez laktozna hrana, nizka vsebnost soli v živilih, ipd.
Ulice - kreativne nove priložnosti.	Ulice predstavljajo priložnosti za razvoj ulične hrane, nepričakovosti, množic ter kombijev s hrano. Takšne instant restavracije se lahko pojavijo nepričakovano. Prednosti so nizki stroški, malo virov ter načrtovanja, kuharski mojstri imajo svobodo pri pripravi hrane, tematiki restavracije ter izbiri lokacije. Ulična hrana ima prednosti tudi v svoji cenovni dostopnosti, nudi posebno skupinsko izkušnjo, oživlja ulice in mestna središča, promovira medkulturno različnost, daje svežino ter omogoča zdrav način prehranjevanja.

se nadaljuje

nadaljevanje

Hrana in življenje - brisanje jasnih mej.	Ljudje svoje izkušnje jemljejo celovito in jih ne delijo več na tiste iz zasebnega oz. poklicnega življenja. Meje med trgovinami, restavracijami, domačim kuhanjem, lokalno popravljalnico koles, banko se vedno hitreje zmanjšujejo. Za velike trgovce to predstavlja način privabljanja potrošnikov v trgovine, za potrošnike pa prihranek časa, angažiranost ter krepitev socialnih odnosov ob hkratnem obedovanju.
Za to obstaja aplikacija - tehnologija posreduje razloge za obisk.	Ključna naloga aplikacij je posredovanje mnenja v povezavi s specifično geografsko lokacijo. Posamezniki prijavijo svojo trenutno lokacijo, poiščejo kakšne ponudbe so na voljo, preberejo nasvete drugih uporabnikov, preverijo splošno mnenje, preverijo seznam bližnjih lokalov ter ugotovijo, kateri je zanje trenutno najbolj primeren. Foursquare, Facebook Deals, Twitter Places, Google Offers ter ostali že ponujajo takšne storitve, število uporabnikov takšnih in podobnih aplikacij je že okrog 45 milijonov. Za lastnike restavracij to predstavlja nič gradnje zavedanja oz. poznavanja blagovne znamke, vpogled v dejansko mnenje potrošnikov, učinkovito ciljanje potrošnikov v času, ko se odločajo, kaj kupiti oz. kam iti.

Vir: UK restaurant trends 2012, 2012.

Tabela 11: Poslovni trendi v kavarniški dejavnosti (angl. coffee shop) v ZDA s pripadajočimi priložnostmi (First Research Industry Profiles, 2012)

TRENDI	
Rastoče povpraševanje po posebnih vrstah kave.	Kavarne, še posebej <i>Starbucks</i> , so poskušale potrošnikom poleg običajnih kavnih napitkov ponuditi še vrsto posebnih kavnih mešanic. Visoko kakovostna kavna zrna, izboljšani načini praženja ter izboljšani kavni aparati so prispevali k izboljšanju kakovosti kav ter k dvigu pričakovanj potrošnikov. Tako so kavarne z posebnimi vrstami kav, na primer cappuccinom, privabile mlajše generacije kupcev, ki dajejo prednost bolj sladkim pijačam.
Rast prodaje kavnih zrn.	Naraščajoča konkurenca je pripeljala do tega, da so nekatere kavarne začele v svojo ponudbo vključevati prodajo kavnih zrn (pakirane kave), tako potrošnikom kot poslovnim uporabnikom (restavracijam, letalskim družbam ter drugim podjetjem). Samo prodajajo izvajajo tako v trgovinah na drobno, kot v specializiranih prodajalnah hrane in na spletu. Raznoliki načini prodaje izdelkov prispevajo k gradnji blagovne znamke ter velikokrat prispevajo k naporitvi potrošnikov v samo kavarno.
Doma pripravljena kava.	Kar 85 % pivcev kave si svojo skodelico kave pripravlja tudi doma, kar pomeni, da imajo potrošniki možnost priprave svoje visoko kakovostne kave ali instantnih različic le-te. Opaziti je tudi vedno hitreje rastoč, vendar majhen, segment kupcev, ki so pripravljeni kupiti visoko tehnološke kavne aparate za pripravo prave kave. Na drugi strani pa številna večja prehrabna podjetja ponujajo svojim kupcem številne okuse instant kavnih napitkov.
Mednarodna širitev.	Ko se je rast trga počasi začela upočasnjevati, so se številna podjetja odločila za širitev v druge države/kontinente. Trg v ZDA je zasičen z najrazličnejšimi ponudniki kave, tako da sta dva največja igralca v ZDA, <i>Starbucks</i> in <i>Caribour</i> , začela svojo širitev izven ZDA, z licenčnimi pogodbami. Tako dandanes <i>Starbucks</i> ustvari več kot polovico svojih prihodkov izven domačega trga.

se nadaljuje

nadaljevanje

PRILOŽNOSTI	
Proizvodne inovacije.	Netradicionalne pijače ustvarjajo med potrošniki navdušenje, sezonske ponudbe pa vplivajo na krepitev prodaje (posebne pijače, ki so na voljo zgolj ob veliki noči, noči čarovnic, božiču, ipd.). Osvežilni in ledeni kavni napitki predstavljajo hitro rastoči segment na trgu pijač ter pomagajo ustvarjati boljše prodajne rezultate v poletnih mesecih. Čajne pijače, kot sta čaj chai ter čaj z mlekom, širijo ponudbo izdelkov kavarn in ponujajo potrošnikom nekaj novega, nenavadnega.
Prodaja ne-kavnih izdelkov.	Kavarne lahko izboljšujejo svojo prodajo na način, da ponujajo svojim kupcem še vrsto komplementarnih dobrin, kot so najrazličnejše vrste hrane, alternativne oblike pijač ter ostalo povezano blago. Z pekovskimi izdelki in sendviči kavarne poskušajo zadovoljiti želje potrošnikov po obroku oz. prigrizku; z majicami, skodelicami ter CD poskušajo graditi edinstveno kavno kulturo; s kavnimi bomboni in sladkarijami poskušajo vzpodbuditi impulzivne nakupe; z prodajo kavnih zrn in naprav za pripravo kave pa poskušajo graditi vrhunsko podobo znamke.
Odlične storitve za kupce.	Prijazni ter ustrezljivi zaposleni pomagajo pri razlikovanju kavarne od ostalih kavarn. Podjetja lahko razvijejo zvestobo kupcev na način, da poznajo njihova imena ter njihovo najljubšo vrsto pijače. <i>Starbucks</i> tako poskuša izboljšati transakcijsko hitrost z izboljšano tehnologijo ter procesi. Nekatera podjetja se poslužujejo skrivnih nakupov, kot načina za ocenitev storitev za potrošnike.
Pojav gibanja zoper <i>Starbucks</i> .	Neodvisne kavarne postopoma pridobivajo na pomenu, saj se posamezniki množično odločajo za bojkot obiskovanja <i>Starbucks</i> a, kateri je prevzel vodilno pozicijo na trgu. Nekateri se strinjajo, da je <i>Starbucks</i> poskrbel za zasičenje trga, ter da ne omogoča raznolikosti na trgu. Predvsem mlajši potrošniki iščejo edinstvene kavarne, ki ponujajo drugačna doživetja ter izdelke. Tako potrošniki, ki so zoper <i>Starbucks</i> , iščejo neodvisne trgovine, ki pražijo svojo kavo, ter bolj zasledujejo stil in obnašanje lokalne skupnosti.
Odnosi v skupnosti.	Neodvisne kavarne lahko zgradijo svojo bazo kupcev tako, da postanejo neformalno središče neke soseske/kraja. Če kavarna začne gostiti bralne klube ali civilne dogodke, lahko ustvari ustaljen vzorec obiskovanja skupine posameznikov. Podjetja lahko ponudijo brezplačno kavo šolskim aktivistom ali prostovoljnim zbiralcem finančnih sredstev, saj na tak način lahko prispeva k gradnji svojega ugleda znotraj lokalnega prostora. Prispevek k gradnji skupnosti lahko neodvisnemu lokalnemu ponudniku kave pomaga, da postane njegova kavarna na seznamu nujnih obiskov za lokalno prebivalstvo ali širše.
Družbena odgovornost.	Prodaja kave pravične trgovine prispeva k gradnji družbene odgovornosti ter pomaga pri gradnji ugleda kavarne, saj se ljudje vedno bolj zavedajo, da morajo biti pridelovalci kave za svoje delo pravično plačani. Poleg tega lahko lastniki kavarn prispevajo k skrbi za okolje tako, da uporabljajo reciklirane materiale ter spodbujajo uporabo prenosljivih skodelic za večkratno uporabo.

Vir: *Coffee Shops - Quarterly Update 3/12/2012, 2012.*

Tabela 12: Poslovni trendi v proizvodnji kave in čajev v ZDA s pripadajočimi priložnostmi (First Research Industry Profiles, 2012)

TRENDI	
Rast prodaje posebnih kav in čajev.	Gurmanska kava predstavlja skoraj 40 % delež v porabi kave v ZDA, za kar je poskrbela predvsem hitra rast števila kavarn ter možnost izbire najrazličnejših vrst in okusov kav. Ravno tako je opazna rast porabe posebnih vrst čajev, kar se odraža v porastu števila čajnic.
Sistem za samo-pripravo napitkov.	Prodaja kavnih avtomatov za lastno uporabo se postopoma povečuje. Omenjene kavne aparate so posvojili predvsem posamezniki, ki iščejo kavarniško izkušnjo znotraj lastnega doma. Omejitev aparatov sta predvsem dve in sicer so aparati veliko dražji od tradicionalne priprave kave ter odlično delujejo zgolj v kombinaciji z originalno blagovno znamko kave (kava in kavni aparat istega proizvajalca).
Mlajši odrasli pijejo več kave.	Delež odraslih med 18 in 24 letom, ki dnevno pijejo kavo, postopoma narašča. Ta je pomembna, saj potrošniki oblikujejo mnoge vse življenjske navade glede pitja v zgodnji dobi odraslosti. Ko posamezniki nekoliko odrastejo, začnejo nekateri med njimi prehajati iz brezalkoholnih pijač na kavo, kar pomeni, da je skupina mladih odraslih demografsko izjemno pomembna za proizvajalce kave.
Rast trga brezkofeinske kave.	Nekatere raziskave kažejo, da približno desetina posameznikov pije brezkofeinsko kavo. Običajno so vzroki za to težave z zdravjem, ki pestijo predvsem starejše. Da bi proizvajalci kave preprečili takšnim potrošnikom prehod na druge vrste pijač, so začeli postopoma izboljševati brezkofeinsko kavo, katera je imela do nedavnega precej slab okus.
Širitev blagovnih znamk.	Ne ravno najboljše razmere na trgu so pospešile prehod blagovnih znamk kave še na druge kategorije izdelkov, z namenom izboljšanja prodajnih rezultatov. Ob pomoči partnerstev in licenčnih pogodb, je tako Starbucks ponudil pod svojo blagovno znamko premium sladoled, kavne likerje ter digitalni glasbeni kanal. Podjetja so tudi licencirala blagovne znamke z namenom izboljšanja obstoječih izdelkov oz. za vpeljavo novih (<i>Green Mountain Coffee</i> je licencirala <i>Newman's Own Organics</i> , da izkoristi vse večje zanimanje ljudi za naravna živila).
PRILOŽNOSTI	
Certifikat pravične trgovine.	Vedno večjo rast na trgu kave dosega majhen segment kavarn, ki zasledujejo cilje pravične trgovine. Kavarne kupujejo kavo po določeni ceni, ki zagotavlja pravično plačilo vsem manjšim pridelovalcem kave. <i>McDonald's</i> in <i>Starbucks</i> že prodajata kavo pravične trgovine.
Organski proizvodi.	Potrošniške usmeritve k zdravemu načinu življenja so že pripomogle k rasti prodaje organske kave in čajev - ti predstavljajo alternativo predelanim različicam omenjenih živil.
Produktne inovacije v trgovini na drobno.	Inovativni novi izdelki, vključujoč že pripravljene kavne napitke, postajajo vedno bolj priljubljeni med potrošniki. Že pripravljene napitke so namenjeni predvsem posameznikom, ki nimajo dovolj časa, da bi počakali na sveže pripravljeno kavo ali čaj. Popularnost postopoma narašča tudi mešanim, zamrznjenim ter ledenim kavam.
Rast gostilniške dejavnosti.	Opaziti je trend rasti prodaje v gostilniški dejavnosti, katera predstavlja enega pomembnejših segmentov za prodajo kavnih zrn.

Vir: Coffee & Tea Manufacturing - Quarterly Update 3/12/2012, 2012.

PRILOGA 9 - Privlačnost panoge z vidika Porterjevega diamanta ter z vidika nekaterih dodatnih dejavnikov

Tabela 13: Privlačnost panoge

PORTERJEVIH 5 SILNIC KONKURENČNOSTI	
Nevarnost intenzivne konkurence v segment.	Panoga gostinstva je v Sloveniji, podobno kot v tujini, precej zasičena. Na trgu je veliko število manjših, nepovezanih gostincev, njihova ponudba in storitve se precej razlikujejo, tako da je panoga kot taka precej nehomogena. Moč posameznega subjekta je relativno šibka in lokalno pogojena, saj velikih in močnih gostincev, z visoko pogajalsko močjo, praktično ni. V segmentu kavarn je na Obali zaslediti le šibko konkurenco, močno neposredno konkurenco pa predstavljajo številni bari, pekarnice in prodajalci hitro pripravljene hrane. Na podlagi trendov lahko sklepamo, da je segment kavarn, ki ponujajo zajtrke/malice/lahka kosila v porastu, predvsem zaradi pomanjkanja časa in natrpanih urnikov. Vstopne in izstopne ovire so relativno nizke, stalni stroški so nizki ter zmogljivosti ne naraščajo z visokimi prirasti stroškov.
Nevarnost vstopa novih ponudnikov.	Vstopne in izstopne ovire so v panogi gostinstva relativno nizke, kar pomeni, da so donosi nizki, vendar stalni, tveganja pa je zanemarljivo. Zaradi nizkih ovir je verjetnost vstopa novih konkurentov visoka.
Nevarnost nadomestkov.	Glede na to, da hrana sodi med osnovne človekove potrebe, je nevarnost nadomestkov visoka, saj lahko določen tip hrane/pijače, ki jo ponuja nek gostinec, brez težav nadomestimo z drugo hrano/pijačo. Pri tem je ključno, da gostinec neprestano spremlja svoje konkurente, in svojo ponudbo prilagaja/nadgrajuje/izboljšuje ter tako ostaja prepoznaven/drugačen od konkurentov.
Nevarnost rastoče pogajalske moči kupcev.	Pogajalska moč kupcev je relativno nizka, saj je kupcev veliko, med seboj se običajno ne povezujejo, nakup izdelkov ne predstavlja visokega deleža znotraj stroškov kupca, izdelek je diferenciran, kupci se težko povežejo z dobavitelji, so pa stroški zamenjave ponudnika izjemno nizki oz. jih praktično ni. Najboljši način obrambe za ohranitev kupcev je oblikovanje superiorne ponudbe, kateri se kupci ne bodo mogli upreti.
Nevarnost rastoče pogajalske moči dobaviteljev.	Pogajalska moč dobaviteljev je relativno nizka, saj jih je na trgu veliko število in so izjemno slabo medsebojno povezani, nadomestkov za živila, ki jih potrebuje kavana je precej, stroški zamenjave dobavitelja so nizki in dobavitelje težko prevzame naslednji člen na tržni poti. Ključna vloga ima gradnja dolgoročnih dobrih odnosov z dobavitelji ter uporaba več različnih nabavnih virov za različne surovine.

se nadaljuje

nadaljevanje

NEKATERI DODATNI DEJAVNIKI PRIVLAČNOSTI PANOG	
Temeljni dejavniki uspeha panoge.	Temeljni dejavniki uspeha so v kavarniški dejavnosti so odvisni predvsem od števila ljudi, ki pridejo v kavarno. Njihovo število pa je odvisno od same lokacije (visoko frekventne in ekskluzivne lokacije z visoko koncentracijo pešcev, kolesarjev, postaj javnega prometa ter prometa nasploh - najbolj ugodne so tiste, ki se nahajajo v starih mestnih jedrih, v nakupovalnih središčih na mestnem obrobju, v poslovnih središčih ter v okolici univerzitetnih središč), od visoko kakovostnih izdelkov/storitev, od preferenc kupcev ter dohodka posameznikov. Velika podjetja si lahko ustvarijo prednost z obsežnim trženjem, izbiro najboljših lokacij ter z ustreznim financiranjem. Manjša podjetja pa lahko konkurirajo z ponudbo specializiranih proizvodov za lokalni trg ter z zagotavljanjem superiorne vrednosti za kupce.
Občutljivost panoge na tehnološke spremembe.	V panogi gostinstva ni zaznati neposredne povezanosti s tehnološkimi novostmi, tako da visoke stopnje občutljivosti na spremembe tehnološkega področja v gostinstvu ni zaznati. Kljub temu pa je potrebno spremljati novitete in druga dogajanja na tehnološkem področju, saj le tako lahko ostane podjetje v stiku z morebitnimi spremembami v panogi in na trgu, ki so povezane s spremembami v tehnologijah.
Vpliv državne regulativne dejavnosti na panogo.	Država poskuša uvesti nekatere ukrepe, s katerimi bi omejili/zmanjšali povpraševanje po nezdravi hrani in pijači. V zadnjem letu so na primer v Franciji uvedli davek na gazirane brezalkoholne pijače, na Škotskem pa so ponovno predstavili predlog o določitvi minimalnih cen za alkoholne pijače.
Odvisnost panoge od konjunkturalnih in sezonskih nihanj.	Eden pomembnejših dejavnikov nihanja v kavarniški dejavnosti je vreme - dež, sneg in podobni vremenski pojavi imajo močan vpliv na upad števila potrošnikov v kavarnah. Povpraševanje po kavni napitki se močno zniža tudi v toplih poletnih dneh, kar pa je moč nadomestiti s ponudbo sezonskih proizvodov (ledena kava, osvežilni napitki z ledom, ipd.). Povpraševanje po posebnih vrstah kave (angl. <i>specialty coffee</i>) je močno povezano z ravno dohodka in trdnosti domačega gospodarstva. Tako je v časih nestabilnega gospodarstva moč pričakovati zmanjšanje povpraševanja po dražjih in ekskluzivnih mešanica kave. Če si poglobljeno ogledamo slovensko Obalo oz. mesto Koper ugotovimo, da vanj prihaja precejšnje število turistov, okrog 300.000 na letni ravni, z viškom v poletnih mesecih (junij - avgust), poleg omenjenih Koper vsako leto gosti več potniških ladij (v letu 2011 je 78 križark prepeljalo nekaj manj kot 110.000 potnikov, predvsem v poletnih mesecih). Koper kot univerzitetno središče pa privablja številne mlade (Univerza na Primorskem je imela v študijskem letu 2010/2011 vpisanih okrog 6500 študentov), ki ostajajo v Kopru v času med oktobrom in junijem.
Obstoječi trendi v panogi ter prihodnja pričakovanja.	Trendi so bili nekoliko obširneje predstavljeni v PRILOGI 7 (potrošniški trendi) ter v PRILOGI 8 (trendi v gostinski dejavnosti). Trenutna ekonomska kriza ima velik vpliv na zmanjšanje povpraševanja po gostinskih storitvah (podobno stanje je tudi v drugih panogah), vendar naj bi boljše ekonomsko stanje v prihodnje trenutne razmere izboljšalo (predvidena gospodarska rast naj bi iz 0,3 % v letu 2012 zrasla na 1,7 v letu 2013) - v skladu s trendi naj bi se v prihodnje povpraševanje po že pripravljenih zajtrkih/malicah/lahkih kosilih ter kavah/čajih/osvežilnih pijačah povečeval. Podobno je zaslediti tudi rast povpraševanja po naravnih, ekoloških, zdravih, priločnih/uporabnih živilih, živilih za na pot (angl. <i>on the go</i>), ko bo gospodarstvo nekoliko bolj okrevalo pa tudi po <i>premium</i> izdelkih.

Viri: P. Kotler, *Management trženja*, 2004, str. 215; *Coffee Shops - quarterly update*, 2012; *Slovenia Food and Drink Report*, 2012; *Slovenia.info*, 2011.

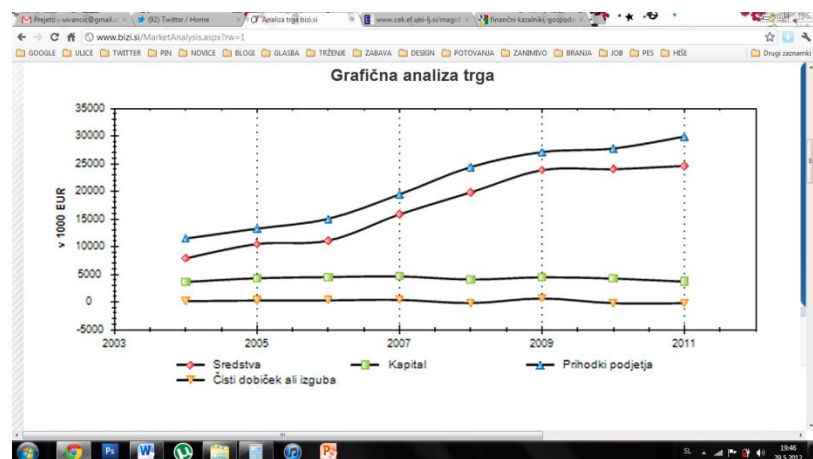
PRILOGA 10 - Kazalci uspešnosti poslovanja panoge gostinstva v primerjavi z uspešnostjo celotnega gospodarstva

Tabela 14: Kazalci uspešnosti poslovanja dejavnosti kavarn in slaščičarn vs. panoge gostinstva

KATEGORIJE	DEJAVNOST KAVARN IN SLASTIČARN (povprečna vrednost za podjetje, 2011)	PANOGA GOSTINSTVA (povprečna vrednost na podjetje, 2011)
Sredstva	100.476 €	166.106 €
Prihodki iz poslovanja	121.295 €	119.898 €
Dobiček/izguba iz poslovanja	499 €	615 €
Število zaposlenih	1,84	1,97
Stroški dela	27.468 €	29.292 €
Indeks rasti panoge (prihodkov panoge)	1,08	0,67
Donosnost sredstev (ROA)	-0,008	-0,008
Donosnost kapitala (ROE)	-0,04	-0,03
Donosnost prodaje (ROS)	-0,006	-0,01

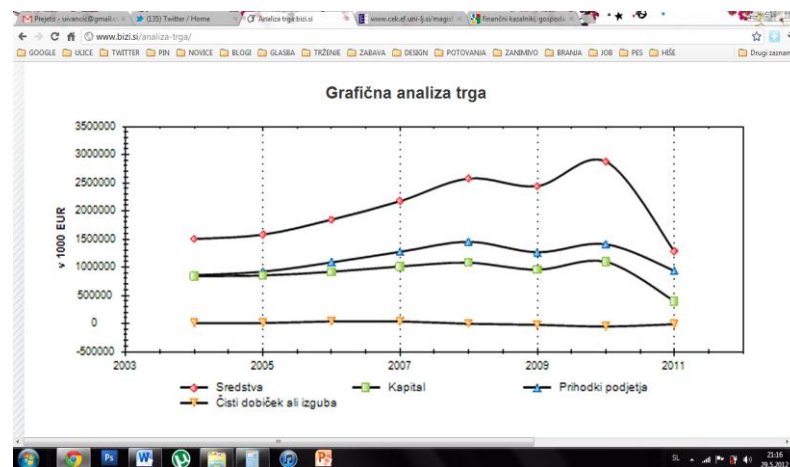
Vir: Analiza trga - določitev trga po meri, 2012.

Slika 4: Grafična analiza trga za dejavnost slaščičarn in kavarn (2003-2011)



Vir: Analiza trga - določitev trga po meri, 2012.

Slika 5: Grafična analiza trga za panogo gostinstva (2003-2011)



Vir: Analiza trga - določitev trga po meri, 2012.

PRILOGA 11 - Seznam izdelkov s pripadajočimi cenami

Tabela 15: Seznam izdelkov kavarne Oliver & Oskar

TOPLI NAPITKI	v €	HLADNI NAPITKI	v €	SMOOTHIE & JOGURTI	v €	ZAJTRKI (do 10.00)	v €
Coffee	1,10	Gazirana oz. negazirana voda	1,20	Smoothie	2,00	Popečen kruhek z maslom in marmelado & kava	2,30
Caffe Latte	1,30	Naravni sokovi (0,1)	1,20	~ smoothie iz jagod, jabolk in pomarančnega soka		Popečen kruhek z maslom in marmelado & naravni sok	2,30
Latte Macchiato	1,30	~ pomaranča, grenivka, limona		~ smoothie iz jagodičevja, banan in pomarančnega soka		Rogljček & kava	2,00
Caffe Mocha	1,40	Sezonski sokovi (0,1)	1,20	~ smoothie iz sezonskega sadja		Rogljček & naravni sok	2,00
Espresso	1,10	~ jabolko, rdeča pomaranča, borovnica		Jogurti z dodatki	1,50	Sezonska sadna solata	3,00
Cappuccino	1,20	Sadni sokovi (Fructal, 0,2)	1,80	~ jogurt s svežim sadjem			
Iced Coffee	1,50	Gazirane pijače	1,80	~ jogurt s kosmiči & medom			
Flavored latte	1,10	~ CocaCola, Pepsi, Schweppess, Fanta, Sprite		~ jogurt s kosmiči & jagodičevjem			
Hot Chocolate	1,70						
Tea	1,30						
SENDVIČI	v €	SOLATE (s popečenim kruhom)	v €	SLADKI PRIGRIZKI	v €	ZA NA POT	
Popečen kruhek z mozzarelo, svežim paradižnikom, baziliko, oljč. oljem *	2,20	Zelena solata s slanino, mozzarella & paradižnikom **	3,50	Sezonske torte (kos)	2,40	Vse napitke in prigrizke je mogoče dobiti za na pot ~ »to go«.	
Popečen kruhek s tuno, paradižnikom & solato **	2,40	Zelena solata s rukolo, paradižnikom, svežim sirom & olivami **	3,50	~ smetanova torta z jagodičevjem; jagodna torta;			
Popečen kruhek s pršutom, sirom, olivami, paradižnikom & oljčnim oljem ***	2,80	Zelena solata s motovilcem, koruzo, tuno & paradižnikom **	3,50	~ čokoladna torta; lešnikova torta; sacher torta	2,40		
Popečen kruhek s ogrsko salamo, sirom & solato **	2,40	Paradižnik s kumaro, črnimi olivami, rdečo čebulo & feto **	3,50	Sezonske pite (kos)			
Popečen kruhek s kuhanim pršutom, sirom, solato & oljčnim oljem ***	2,80	Paradižnik z mozzarella & baziliko *	2,70	~ pita z jagodičevjem; sočna jabolčna/hruškova pita	1,40		
Popečen kruhek s sirom in različno zelenjavo *	2,20	Solata iz sezonskih sestavin *	2,70	~ čokoladna pita			
P. kruhek s sezonskimi dobrotami **	2,40	Sezonska sadna solata	3,00	Mini slaščice			
Kruhek z različnimi siri in sadjem ****	3,00			~ sočen kavni kolaček; čokoladno-češnjev kolaček; skutin kolaček z jagodami in kivijem; tortica z jagodičevja	1,00		
				~ čokoladni in sadni mafini			
				Domači piškotki & rogljički			

PRILOGA 12 - Celotni tržni potencial segmenta študentov v MOK ter tržni potencial podjetja

Tabela 16: Celotni tržni potencial segmenta študentov

CILJNI SEGMENTI	VELIKOST SEGMENTA	TIP PROIZVODA	POTENCIALNI OBSEG REGIONALNEGA TRGA (količinsko)	POTENCIALNI OBSEG REGIONALNEGA TRGA (vrednostno)	NAČRTOVANA LETNA RAST PANOGE
Študentje Univerze na Primorskem	6.500 študentov	hrana	6500 študentov x 0,95 se jih prehranjuje na bone x 12 krat v povprečju vsak študent je na bone na mesec (povprečna ocena) = 74.100 študentskih obrokov/ mesec	6.500 x 0,95 x 12 x (2,4 € povprečen znesek doplačila na študentski obrok +2,63 € višina subvencije države za študentsko prehrano) = 372.700 €/ mesec	rast s povprečno letno stopnjo 1,8 %
		brezalkoholne pijača	6500 študentov x 1,00 jih kupuje brezalkoholne pijače x 8 jih v povprečju kupi v mesecu dni (povprečna ocena) = 52.000 napitkov/ mesec	6500 x 1,00 x 8 x 1,5 € cena povprečne brezalkoholne pijače = 78.000 €/ mesec	
		topli napitki (kava & čaj)	6500 študentov x 0,7 jih kupuje tople napitke x 8 jih v povprečju kupi v mesecu dni (povprečna ocena) = 36.400 skodelic toplih napitkov/ mesec	6500 x 0,7 x 8 x 1,2 € cena povprečnega toplega napitka = 43.700 €/ mesec	
SKUPAJ				494.400 €/mesec (ocena)	

Vir: Slovenia Food and Drink Report, 2012; Študentski servis, 2010.

Tabela 17: Tržni potencial kavarne Oliver & Oskar

CILJNI SEGMENTI	VELIKOST SEGMENTA	TRŽNI DELEŽ	TIP PROIZVODA	OBSEG REGIONALNEGA TRGA (količinsko)	NAČRTOVANA LETNA RAST POVPRASEVANJA
Študentje Univerze na Primorskem	6.500 študentov	5 % delež v segmentu študentov	hrana	6500 študentov x 0,05 tržni delež x 3-krat povprečno je v O&O na mesec = 975 študentskih obrokov/ mesec (ocena)	rast s povprečno letno stopnjo 1,8 %
			brezalkoholne pijača	6500 študentov x 0,10 tržni delež x 2-krat povprečno kupi pijačo v mesecu dni v O&O (ocena) = 1.300 napitkov/ mesec (ocena)	
			topli napitki (kava & čaj)	6500 študentov x 0,10 tržni delež x 2-krat v povprečju kupi topel napitek v O&O v mesecu dni (ocena) = 1.300 toplih napitkov/ mesec (ocena)	

Vir: Slovenia Food and Drink Report, 2012; Študentski servis, 2010.

PRILOGA 13 - Seznam izvajalcev zunanjega izvajanja aktivnosti*Tabela 18: Zunanje izvajanje aktivnosti*

PODROČJE ZUNANJEGA IZVAJANJA	RELEVANTNI IZVAJALCI AKTIVNOSTI	KOLIČINSKI TER VREDNOSTNI OBSEG STORITEV
Izdelava/dobava/dostava določenih polizdelkov/izdelkov	Kruh in pekarsko pecivo: manjše pekarnice oz. posamezniki iz Kopra oz. okolice. Slaščice: manjše slaščičarne oz. posamezniki iz Kopra oz. okolice. Čiščenje zelenjave in sadja: manjša podjetja oz. posamezniki iz Kopra oz. okolice.	Dostava: vsak dan. Cena: všteta v nabavno ceno izdelka. Dostava: vsak dan oz. drugi dan. Cena: všteta v nabavno ceno izdelka. Dostava: vsak dan. Cena: všteta v nabavno ceno izdelka.
Računovodstvo	Računovodski servisi v Kopru - Računovodstvo Faktura; Vizija računovodstvo; Re-ing Koper; Šik Koper; Anis Biro; ipd.	Cena: približno 200 €/ mesečni ravni.
Čiščenje	Čistilni servisi v Kopru in okolici - Čistilni servis Koper; Pepelka; Čistilni servis Koper Obala; ipd.	Izvajanje: vsak dan (½ do 1 ura). Cena: približno 150 €/mesečni ravni.
Izdelava zunanje podobe	Grafična podjetja: Idearna; Grafična agencija; 1A oblikovanje; Limeta; ipd.	Izvajanje: pred samim odprtjem; v nadaljevanju po potrebi. Cena: približno 300 € za izdelavo celostne grafične podobe.

PRILOGA 14 - Posredni, neposredni in potencialni konkurenti podjetja

Tabela 19: Analiza primarnih konkurentov kavarne Oliver & Oskar

PRIMARNI KONKURENTI	PREDNOSTI & SLABOSTI	FINANČNI PODATKI (za leto 2011)
Kavarna Kantina (Duval d.o.o.)	PREDNOSTI: neposredna bližina fakultet; širok nabor pijač; zunanja terasa; občasni dogodki; SLABOSTI: omejen nabor že pripravljenih prigrizkov; ostalih distribucijskih poti podjetje ne uporablja; v bližini ni parkirišča;	182.000 € čistih prihodkov od prodaje; 200 € čistega dobička; tržni delež nizek; prihodki iz poslovanja upadajo; čisti dobiček iz poslovanja je konstanten; ROE 0,19; ROA 0,09
Pekarna Rizapeks d.o.o.	PREDNOSTI: bližina fakultet; nizke cene; obsežen nabor pekarskih izdelkov; SLABOSTI: omejena izbira napitkov; višje cene; v bližini ni parkirišča; slabo grajena BZ;	170.000 € čistih prihodkov od prodaje; - 12.500 € čiste izgube ; nizek tržni delež; prihodki iz poslovanja upadajo; čisti dobiček je konstanten; ROE -47,93; ROA - 22,97
Slaščičarna Kroštola (13 d.o.o.)	PREDNOSTI: bližina obale; velika terasa; obsežen nabor pijač/napitkov in sladice; prijazno osebje; bližina parkirišča; dobro grajena BZ; vodilno podjetje v kakovosti SLABOSTI: večja oddaljenost od fakultet; omejen nabor nesladkih prigrizkov;	1 mio € čistih prihodkov od prodaje; čista izguba -5.000 €; nizek tržni delež; prihodki iz poslovanja strmo rastejo; čisti dobiček podjetja je konstanten; ROE - 5,47; ROA - 3,02
Kavarna Kapitanija (Janko Okoren s.p.)	PREDNOSTI: obsežen nabor pijač in sladice; velika zunanja terasa; bližina parkirišča; dobro grajena BZ; vodilno podjetje v kakovosti SLABOSTI: omejen nabor nesladkih prigrizkov; večja oddaljenost od fakultet; višje cene;	1 mio € čistih prihodkov od prodaje; 68.000 € čistega dobička; tržni delež nekoliko višji od konkurentov; prihodki iz poslovanja strmo rastejo; čisti dobiček postopoma narašča; ROE 51,46; ROA 22,62;
Super sok (Global d.o.o.)	PREDNOSTI: obsežen nabor sadnih napitkov in smoothiev; parkirišče; sveži in kakovostni izdelki SLABOSTI: delavni čas; kave, čaji in ostali napitki niso na voljo; prigrizki niso na voljo; večja oddaljenost od fakultet;	17.500 € čistih prihodkov od prodaje; čisti dobiček 1.100 €; nizek tržni delež; prihodki iz poslovanja nekoliko rastejo; čisti dobiček/izguba pa se neprestano spreminja; ROE 2,11; ROA 1,88

Vir: Analiza trga - določitev trga po meri, 2012.

Tabela 20: Seznam sekundarnih in potencialnih konkurentov kavarne Oliver & Oskar

SEKUNDARNI KONKURENTI			
Kava bar Val (boni)	STA Travel cafe Koper	ORO Caffè (Martina Vatovec s.p.)	As Pekarna d.o.o.
Kruharna Koper Tržnica (boni)	Loggia caffè (Kinematografi d.o.o.)	Pekarna Evropa	E-kavarna Pina (KID Pina)
Mlinček Koper (Mlinotest kruh Koper d.o.o.)	avtomati s pijačami/prigrizki	ostali bari v starem mestnem jedru	ostali ponudniki hitro pripravljene hrane
POTENCIALNI KONKURENTI			
Pizzerija Atrij d.o.o. (boni)	Ekoeft Domko Snack Koper (boni)	Restavracija Manta (boni)	vsi ostali ponudniki študentske prehrane v Kopru
Dijaški dom Koper (boni)	La Storia Trattoria (boni)	Restavracija Alesio (boni)	živilske prodajalne Mercator v mestnem jedru

Vir: Imenik lokalov, 2012.

PRILOGA 15 - Seznam potrebnih delovnih sredstev kavarne

Tabela 21: Delavna sredstva kavarne, razdeljena v pet večjih skupin

ZGRADBE/PROSTORI	
poslovni prostor	Poslovni prostor podjetje potrebuje za samo izvajanje dejavnosti. V začetni fazi poslovanja bo podjetje poslovni prostor vzelo v najem, kar je povezano z nižjimi začetnimi stroški poslovanja ter z nižjo stopnjo tveganja. Ta bo lociran v starem mestnem jedru Kopra, v eni od tamkajšnjih zgradb z dolgoletno tradicijo, kar odraža samo identiteto kavarne <i>Oliver & Oskar</i> .
SPECIALIZIRANA OPREMA	
hladilni ter točilni pult	Vsa potrebna specializirana oprema bo najverjetneje rabljena. V primeru, da specifičnega dela opreme ne bo mogoče dobiti na trgu rabljene gostinske opreme, se bo podjetje odločilo za nakup nove opreme oz. opreme, narejene po merah.
lijak	
steklena vitrina	

se nadaljuje

nadaljevanje

STROJI	
kavni aparat	Ta predstavlja enega ključnih elementov kavarne. Glede na to, da je konkurenca med ponudniki kave precej močna, večina njih daje kavne avtomate brezplačno v najem, če se posameznik odloči za nakup njihove kave (pravica do kavnega aparata velja ves čas nakupa kave njihove blagovne znamke). Kavarna bo tako izkoristila omenjen način »brezplačne« pridobitve kavnega aparata.
pekarska pečica	Podjetje potrebuje za nemoten potek dela pekarsko pečico za peko svežega kruha, pekarskih izdelkov ter slaščic. Najverjetneje bo podjetje kupilo malo rabljeno pečico, kar je povezano predvsem z nižjimi začetnimi stroški. Če se bo v nadaljevanju pojavila potreba po boljši, zmogljivejši peči, bo podjetje razmislilo o nakupu nove.
pomivalni stroj	Pomivalni stroj je ravno tako nujen element za normalno delovanje kavarne. Podjetje se bo najverjetneje odločilo za nakup rabljenega pomivalnega stroja, saj se cene novih, visoko kakovostnih strojev precej visoke. Če se bo v nadaljevanju poslovanja pojavila potreba po novem stroju (morebitne večje okvare), se bo podjetje odločilo za nakup novega pomivalnega stroja.
manjši aparati	Manjši aparati predstavljajo pomembno orodje za pripravo napitkov/prigrizkov, ki jih bo nudila kavarna. Predvidevam, da bo podjetje na začetku poslovanja kupilo nove aparate v specializirani prodajalni. V skupino nujnih manjših aparatov sodijo ožemalnik citrusov oz. sokovnik, blender, opekač kruha, salamoreznica, mešalnik, tehtnica, ledomat, aparat za smetano, mikrovalovna pečica, ipd.
INVENTAR	
pohištvo (mize in stoli)	Večina kupljenih elementov inventarja bo novih; drugi del bodo sestavljali stari, restavrirani kosi pohištva; tretji del pa po merah izdelano pohištvo. Prvi bodo kupljeni v specializiranih prodajalnah, druge pa bo restavriral/izdelal mizar.
oprema sanitarnih prostorov	
ostali elementi dekoracije	
DROBNI INVENTAR	
kozarci in krožniki	Ta del drobnega inventarja bo podjetje kupilo v specializiranih prodajalnah z gostinsko opremo oz. v podobnih prodajalnah.
noži, lopatke in podoben inventar	
skodelice za kavo in čaj	Del tega inventarja pogosto prispevajo ponudniki kave, saj jim to omogoča ustvarjanje konkurenčne prednosti na trgu. Preostali del pa bo kupilo samo podjetje in sicer v prodajalnah, ki ponujajo opremo za gostinsko dejavnost/kavarne, oz. pri drugih ponudnikih takšne opreme.
pribor (žličke, vilice)	
lončki »to go« ter lesen pribor	
TEHNOLOŠKO PODPRTA OPREMA	
strojna in programska oprema	Za nemoten potek dela bo kavarna potrebovala ustrezno strojno in programsko opremo, ki bo omogočala predvsem izdajanje računov ter sprotno spremljanje samega poslovanja. Najverjetneje bo podjetje strojno in programsko opremo vzelo v najem na začetku poslovanja, v nadaljevanju pa se bo odločilo, ali je morebiti smiselno razmišljati o kakšni alternativni.
telefonija, internet, ipd.	Podjetje bo za svoje poslovanje potrebovalo določene poslovne rešitve, ki vključujejo predvsem telefonijo ter internet. Te bo podjetje vzelo v najem od enega med ponudniki poslovnih storitev (npr. Si.mobil trenutno ponuja paket Popolna pisarna).

PRILOGA 16 - Načrt porabe predmetov dela

Tabela 22: Načrt porabe predmetov dela - Topli napitki

		M1	M2	M3	M4	L & K
	vrsta materiala	voda	kava/čaj	mleko	sladkor (5 g)	priprava
TOPLI NAPITKI I (kave)	poraba materiala	0,1 l	7 g	0,05 l	1 kos	½ min
	cena na enoto (€)	0,91 €/m3	15 €/kg	0,80 €/l	0,02	6 €/h
	skupaj	0,001	0,105	0,04	0,02	0,05
	stroški/enoto: 0,216 €					
TOPLI NAPITKI II (čaji)	poraba materiala	0,1 l	2,5 g	/	1 kos	½ min
	cena na enoto (€)	0,91 €/m3	3 €/100g	/	0,02	0,1
	skupaj	0,001	0,075	/	0,02	0,05
	stroški/enoto: 0,146 €					

Tabela 23: Načrt porabe predmetov dela -Hladni napitki

		M1	M2	M3	L & K
	vrsta materiala	voda	pomaranča/grenivka/limona	jabolko/rdeča pomaranča/ borovnica/breskev/marelica/ananas	priprava
HLADNI NAPITKI I (naravni sokovi, 0,1)	poraba materiala	0,1 l	0,2 kg	/	1 min
	cena na enoto (€)	0,91 €/m3	2 €/kg	/	6 €/h
	skupaj	0,009	0,4	/	0,1
	stroški/enoto: 0,409 €				
HLADNI NAPITKI II (sezonski sokovi, 0,1)	poraba materiala	0,1 l	/	0,2 kg	
	cena na enoto (€)	0,91 €/m3	/	2 €/kg	
	skupaj	0,009	/	0,4	
	stroški/enoto: 0,409 €				

Tabela 24: Načrt porabe predmetov dela - Jogurti in smoothii

		M1	M2	M3	M4	L & K
	vrsta materiala	jogurt	žita	sadje/med	sezonsko sadje	priprava
JOGURTI (0,3)	poraba materiala	0,2 l	0,01 kg	0,1 kg	/	1 min
	cena na enoto (€)	1,5 €/l	5 €/kg	2 €/kg	/	6 €/h
	skupaj	0,3	0,05	0,2	/	0,1
	stroški/enoto: 0,65 €					
SMOOTHIE (0,3)	poraba materiala	/	/	/	0,3 kg	1 min
	cena na enoto (€)	/	/	/	2 €/kg	6 €/h
	skupaj	/	/	/	0,6	0,1
	stroški/enoto: 0,70 €					

Tabela 25: Načrt porabe predmetov dela - Zajtrki

		M1	M2	M3	M4	L & K
	vrsta materiala	maslo & marmelada	kruh/rogliček	kava/naravni sok	sadni krožnik	priprava
ZAJTRK I	poraba materiala	0,02 kg + 0,03 kg	1 kos	1 kos	/	1,5 min
	cena na enoto (€)	6 €/kg + 6 €/kg	0,20 €/kos	0,224	/	6 €/h
	skupaj	0,3	0,2	0,224	/	0,15
	stroški/enoto: 0,874 €					
ZAJTRK II	poraba materiala	/	1 kos	1 dcl	/	1 min
	cena na enoto (€)	/	0,50 €/kos	0,409	/	6 €/h
	skupaj	/	0,5	0,409	/	0,1
	stroški/enoto: 0,99 €					
ZAJTRK III	poraba materiala	/	/	/	0,4 kg	2 min
	cena na enoto (€)	/	/	/	3 €/kg	6 €/h
	skupaj	/	/	/	1,2	0,2
	stroški/enoto: 1,4 €					

Tabela 26: Načrt porabe predmetov dela - Sendviči

		M1	M2	M3	M4	M5	M6	L & K
	vrsta materiala	kruh	siri	salame/tuna	solata	paradižniki in ostala zelenjava	semena, oreščki, preliv, dišavnice	priprava
SENDVIČ I *	poraba materiala	1 kos	50 g	/	/	100 g	min	2 min
	cena na enoto (€)	0,20 €/kos	6 €/kg	/	/	2,5 €/kg	min	6 €/h
	skupaj	0,20	0,30	/	/	0,25	0,10	0,20
	stroški/enoto: 1,05 €							
SENDVIČ II **	poraba materiala	1 kos	50 g	50 g	50 g	100 g	min	2 min
	cena na enoto (€)	0,20 €/kos	6 €/kg	7 €/kg	1,5 €/kg	2,5 €/kg	min	6 €/h
	skupaj	0,20	0,30	0,35	0,075	0,25	0,10	0,20
	stroški/enoto: 1,475 €							
SENDVIČ III ***	poraba materiala	1 kos	50 g	50 g	50 g	100 g	min	2 min
	cena na enoto (€)	0,20 €/kos	8 €/kg	10 €/kg	1,5 €/kg	2,5 €/kg	min	6 €/h
	skupaj	0,20	0,40	0,50	0,075	0,25	0,10	0,20
	stroški/enoto: 1,725 €							

Legenda: * Popečen kruhek z mozzarella, svežim paradižnikom, baziliko & oljčnim oljem; Popečen kruhek s sirom in različno zelenjavo.

** Popečen kruhek s tuno, paradižnikom & solato;

Popečen kruhek s ogrsko salamo, sirom & solato; Popečen kruhek s sezonskimi dobrotami.

*** Popečen kruhek s pršutom, sirom, olivami, paradižnikom & oljčnim oljem; Popečen kruhek s kuhanim pršutom, sirom, solato & oljčnim oljem; Kruhek z različnimi vrstami sirov in sadjem.

Tabela 27: Načrt porabe predmetov dela - Solate

		M1	M2	M3	M4	M5	M6	L & K
	vrsta materiala	kruhki	siri	salame/ tuna	solata	paradižnik, koruza, motovilec, kumare, ipd.	semena, oreščki, prelive, dišavnice	priprava
SOLATA I *	poraba materiala	1 kos	50 g	/	200 g	200 g	min	2 min
	cena na enoto (€)	0,10 €/kos	6 €/kg	/	1,5 €/kg	2,5 €/kg	min	6 €/h
	skupaj	0,10	0,30	/	0,30	0,50	0,15	0,20
	stroški/enoto: 1,55 €							
SOLATA II **	poraba materiala	1 kos	50 g	50 g	200 g	200 g	min	2 min
	cena na enoto (€)	0,10 €/kos	8 €/kg	7 €/kg	1,5 €/kg	2,5 €/kg	min	6 €/h
	skupaj	0,10	0,40	0,35	0,30	0,50	0,15	0,20
	stroški/enoto: 2,00 €							

Legenda: * Paradižnik z mozzarella & baziliko; Solata iz sezonskih sestavin.

** Zelena solata s rukolo, paradižnikom, svežim sirom & olivami; Zelena solata s motovilcem, koruzo, tuno & paradižnikom; Paradižnik s kumaro,

črnimi olivami, rdečo čebulo & feto; Zelena solata s slanino, mozzarella & paradižnikom.

PRILOGA 17 - Nekateri dodatni zakonski predpisi in akti, ki veljajo za področje gostinstva

Tabela 28: Zakoni in podzakonski akti s področja gostinstva

TEMELJNI ZAKONI IN PODZAKONSKI AKTI
Zakon o gostinstvu (Uradni list RS 60/2007) oz. Zakon o gostinstvu /ZGos-UPB2/Uradni list 93/2007 - od 21.7.2007 ni več potrebno pridobiti predhodne odločbe o izpolnjevanju pogojev za opravljanje gostinske dejavnosti; odpravljajo se tudi odločbe o opravljanju gostinske dejavnosti na prireditvah in v času turistične sezone; za opravljanje gostinske dejavnosti strokovna izobrazba ni več pogoj ter da ni več preizkusov strokovne usposobljenosti za opravljanje gostinske dejavnosti.
Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (Uradni list RS 52/2008) - po novem bodo morali tudi gostinski obrati, poleg vrste in imena obrata, ki je bilo že do sedaj obvezno, imeti tudi vidno označeno firmo in sedež podjetja.
Pravilnik o merilih za določitev obratovalnega časa gostinskih obratov in kmetij, na katerih se opravlja gostinska dejavnost (Uradni list RS 93/2007) - nov obrazec za prijavo obratovalnega časa.

se nadaljuje

nadaljevanje

Posebne uizance v gostinstvu (Uradni list RS 22/1995)
Obrtni zakon, uradno prečiščeno besedilo (Uradni list RS 102/2007)
Pravilnik o postopku izdaje obrtnega dovoljenja in o obrtnem registru (Uradni list RS 87/2004)
PREDPISI S PODROČJA PROIZVODNJE, PREDELAVE IN PROMETA ŽIVIL
Uredba o izvajanju delov določenih uredb Skupnosti glede živil, higiene živil in uradnega nadzora nad živil (Uradni list RS 72/2010) - Nosilec živilske dejavnosti je dolžan posredovati na Zdravstveni inšpektorat RS (naslovi enot ZIRS) vlogo za registracijo obrata najmanj 15 dni pred pričetkom obratovanja obrata. Za vsak obrat mora nosilec dejavnosti izpolniti obrazec Prilogo 2. V kolikor se posredovalni podatki spremenijo je potrebno vsako spremembo (sprememba posredovanih podatkov, prenehanje opravljanja dejavnosti,...), v roku 15 dni, sporočiti na ZIRS in ponovno izpolniti obrazec Prilogo 2 ter označiti "spremembo".
Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili (Uradni list RS 42/2002)
Pravilnik o varnosti zamrznjenih živil (Uradni list RS 53/2007)
Pravilnik o uradnem nadzoru temperature zamrznjenih živil (Uradni list RS 46/2006)
Zakon o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov (ZOUTI), Uradni list RS 60/2007)
Pravilnik o stopnjah normalnega odpisa blaga - kalu, razsipu, razbitju in okvari, (Uradni list RS 68/2008)
Pravilnik o izplenu živil, ki je neločljivo povezan s procesom predelave živil in priprave obrokov hrane (Uradni list RS 113/2008)
Uredba o ravnanju z biološko razgradljivimi kuhinjskimi odpadki (Uradni list RS 39/2010)
Uredba o ravnanju z embalažo in odpadno embalažo (Uradni list RS 110/2007)
PODROČJE ZDRAVSTVENIH PREGLEDOV V GOSTINSTVU
Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili (Uradni list RS 42/2002) - predpisan je le zdravstveni pregled pred delom, vsi ostali (tudi laboratorijske preiskave) so prepuščene delodajalcu in obveznosti, ki jo je navedel v svojo izjavo o varnosti z oceno tveganja oziroma sistem dobre higienske prakse.
Pravilnik o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev (Uradni list RS 124/2006) - obvezen predhodni zdravstveni pregled pred nastopom dela, ostali pregledi pa so odvisni od pogojev posamezne dejavnosti. Pri tem pa je bistveno, kaj je delodajalec navedel v Izjavi o varnosti z oceno tveganja. Ne glede na to pa je potrebno upoštevati za posebne primere. Zdravstvene preglede pri medicini dela plača delodajalec- ta lahko samostojno izbere ustrezno pooblaščen službo.
Pravilnik o zdravstvenih zahtevah za osebe, ki pri delu v proizvodnji in prometu z živili prihajajo v stik z živili (Uradni list RS 25/2009) - določa obrazce za delodajalce in zaposlene
Pravilnik o seznamu poklicnih bolezni (Uradni list RS 85/03) - opredeljuje delovno mesto
DRUGI POMEMBNI PREDPISI ZA GOSTINSTVO
Pravilnik o načinu označevanja cen blaga in storitev (Uradni list RS 65/03) - velikost črk in števil na ceniku storitev je najmanj 5mm

se nadaljuje

nadaljevanje

Pravilnik o zvočni zaščiti stavb (Uradni list RS 14/1999) - posebni pogoji so določeni za gostinske obrate; določen je tudi dnevni in nočni čas
Zakon o varstvu potrošnikov (Uradni list RS 86/2009) - pomembno je zlasti določilo, da mora cena za storitve vsebovati tudi davek na dodano vrednost (za fizične osebe)
Zakon o javnih zbiranjih (Uradni list RS 39/2011) - prireditve, prireditve, varnost
Pravilnik o postopkih za priznavanje označb posebnih kmetijskih pridelkov oziroma živil (Uradni list RS 15/2008)

Vir: Zakonodaja s področja gostinstva in turizma, 2011.

PRILOGA 18 - Identificirana tveganja pri poslovanju podjetja

Tabela 29: Možna tveganja pri poslovanju kavarne Oliver & Oskar

TVEGANJA (izhajajoča iz PODJETJA)	
Težave z dobavitelji	Težave z dobavitelji predstavljajo resno oviro za normalno poslovanje podjetja (nedostavljene oz. nepravčasno dostavljene surovine/izdelki bi povzročili izpad dohodka ter nezadovoljstvo kupcev). Da bi to tveganje minimizirali, bo podjetje poskušalo poiskati večje število dobaviteljev za različne surovine/izdelke, saj bo tako morebiten izpad lahko nadomeščalo z surovinami/izdelki drugih dobaviteljev. Odvisnost od enega dobavitelja se tako zmanjša, pogajalska moč podjetja pa se poveča.
Težave z zaposlenimi/študenti	V začetni fazi poslovanja, bo podjetje najelo študente, kar bo znižalo začetne stroške podjetja. Težave, ki se lahko pojavijo pri najemu študentske delavne sile, so predvsem neresnost, neodgovornost ter neizkušenost študentov; morebitno ukinjanje študentskega dela ter višja obdavčitev študentov. Na prvo težavo bo podjetje poskušalo odgovoriti tako, da bo izbralo študente, ki bodo ustrezali želenim kriterijem; pred nastopom dela, pa jih bo ustrezno izobrazilo/pripravilo/vpeljalo v sam proces dela. Za drugo težavo pa je značilno, da se ne zgodi skozi čez noč, tako da bo podjetje sledilo spremembam zakonodaje študentskega dela, ter se na morebitno ukinitve ustrezno pripravilo (npr. zaposlitev kadra za določen čas). Če se bo izkazalo, da je podjetje na trgu uspešno in raste, se bo najverjetneje pojavila potreba po zaposlovanju kadrov, ki bodo znali samostojno in odgovorno opravljati zahtevane naloge. V tem primeru lahko podjetje naleti na težavo pri iskanju ustrezne delavne sile (ustrezna izobrazba, izkušnje, ipd.). Podjetje bo poskušalo preko najrazličnejših razpisov in oglasov poiskati ustreznega kandidata, lahko pa se bo odločilo za izpopolnjevanje/dodatno izobraževanje posameznikov, ki so sicer zanimivi kandidati, vendar brez določenih zahtevanih znanj.
Sezonska nihanja ter druge oblike nihanj	Kavarna, ki bo prvenstveno namenjena študentom ter domačinom, je pod velikim vplivom sezonskega nihanja. Študentje so v študijskih središčih med oktobrom in junijem, v času poletnih počitnic jih praktično ni zaslediti; domačini pa so ravno tako v poletnih mesecih odsotni zaradi dopustov. Ta sezonski vpliv bo kavarna poskušala zmanjšati tako, da se bo v poletnem času osredotočila še na turiste, ki prihajajo v mestno jedro Kopra v največji meri v poletnih dneh. Težava se lahko pojavi tudi z dnevnim nihanjem, saj običajno med vikendi le majhen delež študentov/dijakov ostane v mestu. To težavo bo poskušala kavarna izničiti že na začetku poslovanja in sicer na način, da se bo umestila na lokacijo, kjer se gibajo turisti ter sprehajalci, ki jih je med vikendi/prostimi dnevi v mestnem jedru precej. Poleg sezonskih nihanj, so za kavarno v mestnih središčih, pomemben dejavnik tudi vremenski vplivi. Slabo/mrzlo/deževno vreme v mesto privabi le peščico ljudi, tako da je upad pomete v takšnih dneh pričakovan. Ta negativen vpliv bo podjetje poskušalo zmanjšati tako, da bo oblikovalo ponudbo, ki bo ljudi spodbudila, da se oglašijo v kavarni, kljub slabemu vremenu.

se nadaljuje

nadaljevanje

Težave z nabavo surovin	Težave z nabavo surovin se lahko pojavijo predvsem v razmerju do dobaviteljev (več v točki Težave z dobavitelji).
Rast najemnin poslovnih prostorov	Glede na to, da bo kavarna začela poslovati v najetem poslovnem prostoru, obstaja nevarnost rasti najemnine poslovnega prostora. To težavo lahko podjetje poskuša rešiti z pogovorom z najemodajalcem oz. z pogajanjem. V primeru, da je rast najemnine nesorazmerno visoka in neprimerljiva z rastjo najemnine ostalih, podobnih poslovnih prostorov, se mora podjetje odločiti za zamenjavo prostora.
Izpad električne energije	Izpad električne energije lahko povzroči težave podjetju, predvsem zaradi nedelovanja naprav, ki so nujno potrebne za nemoteno pripravo prigrizkov, ter naprav, ki se jih uporablja za samo zaračunavanje izdelkov. Na to težavo se podjetje lahko pripravi tako, da ima rezervni agregat v primeru izpada električne energije, ter paragonski blok, ki omogoča nemoteno izdajanje računov.
Kupci niso informirani o obstoju kavarne	Obstaja verjetnost, predvsem v začetni fazi poslovanja, da kupci ne bodo seznanjeni z odprtjem nove kavarne. V tem primeru, bo podjetje poskušalo izvesti različne promocijske aktivnosti, s pomočjo katerih, bo kupcem predstavilo novo kavarno ter njihovo ponudbo.
TVEGANJA (izhajajoča iz PANOGA)	
Pojav konkurenta s podobnimi izdelki/storitvami	Obstaja verjetnost, da se na isti lokaciji oz. v istem delu mesta, pojavi nov neposreden konkurent, ki nudi podobne izdelke/storitve za kupce. Kavarna se bo že od začetka poslovanja trudila ustvarjati takšno kulturo v podjetju, da jo bodo konkurenti izjemno težko posnemali. Poleg tega bo podjetje ponujalo posebne vrste izdelkov, ki jih bo neprestano spreminjalo in dopolnjevalo, v skladu z željami potrošnikov; kupcem bodo vedno na voljo sveži prigrizki ter odlični napitki; poskušalo bo nuditi odlično postrežbo ter graditi tesen stik s kupci; zvestim kupcem bo ponujalo razne ugodnosti.
Morebitna znižanja cen pri konkurenci	Podjetje bo napore vlagalo predvsem v gradnjo blagovne znamke, ki bo ljudem nudila vedno sveže in kakovostne prigrizke ter napitke, nikakor pa se ne bo spuščala v cenovne vojne s konkurenti. Na znižanja se bo odzvala s ponudbo novih, drugačnih, inovativnih proizvodov, ki jih konkurenca nima, ter ponudbo takšnih izdelkov, ki jih konkurenca težje posnema. Svojim zvestim strankam bo kavarna ponujala najrazličnejše ugodnosti, vse od cenovnih popustov, programov zvestobe, do posebnih, personaliziranih proizvodov.
Neugodni trendi v panogi/gospodarstvu	V panogi oz. gospodarstvu kot takem se lahko pojavijo neugodni vplivi, ki ustvarjajo negativne učinke na poslovanje podjetja. Ti se ne zgodijo v kratkem obdobju, zato je pomembno, da podjetje redno spremlja trende v panogi gostinstva in širše, ter da opazuje državno/svetovno gospodarstvo. Z rednim spremljanjem dogajanja na trgu, bo podjetje lahko še pravočasno odkrilo morebitne spremembe/trende ter se naje pripravilo z ustreznimi ponudbo/spremembo programa/promocijskimi aktivnostmi.
TVEGANJA (izhajajoča iz DRŽAVE)	
Spreminjanje zakonodaje in standardov	Spremembe zakonodaje in najrazličnejših standardov ima lahko pomemben vpliv na samo poslovanje podjetja, zato je ključnega pomena spremljanje dogajanja in zakonskih ureditev tako na ravni EU, kot na ravni države in občine. Za podjetje je tako pomembno spremljati predvsem dogajanje v panogi gostinstva; dogajanje na trgu dela; dogajanje, ki se tiče študentov (ureditev študentske/dijaške prehrane, ureditev študentskega dela, ipd.), ipd.
TVEGANJA (izhajajoča iz OKOLJA)	
Padec kupne moči, dvig brezposelnosti	Padec kupne moči, dvig brezposelnosti ter ostali negativni makroekonomski kazalci lahko odločujoče vplivajo na delovanje podjetja. S spremljanjem dogajanja v državi/na trgu ter širše, se lahko podjetje pravočasno odzove na prihajajoče dogajanje. Kavarna lahko prilagodi svoj asortiment izdelkov; ponudi svojim kupcem različne ugodnosti ter programe zvestobe; se osredotoča na segmente, ki jih slabo gospodarsko stanje ni tako izrazito prizadelo; ipd.

se nadaljuje

nadaljevanje

Neugodno poslovno okolje	Poslovno okolje ni vedno takšno, da bi spodbujalo delovanje ter razvoj in rast podjetja. Trenutne razmere niso ravno najbolj vzpodbudne za ustanavljanje novega podjetja, saj država ponuja izjemno malo subvencij za zagon novih podjetij oz. za podporo podjetništva, ravno tako je pridobivanje kreditov/posojil izjemno težavno.
Upad števila študentov/domačinov/turistov	Upad števila študentov na Univerzi na Primorskem, upad števila prebivalcev mestnega središča in/ali upad števila turistov ima lahko negativne učinke na delovanje kavarne v mestnem jedru. Verjetnost upada je v bližnji prihodnosti malo verjetna, vendar na dolgi rok, se razmere lahko spremenijo. Podjetje se lahko na nastajajoče razmere pripravi tako, da ponudi širok asortiment izdelkov, ki bo zadostil potrebe in želje različnim segmentom potrošnikov.

PRILOGA 19 - Predračuni bilanc finančnih tokov, bilanc uspeha in bilanc stanja

Tabela 30: Predračun bilanc finančnih tokov v prvem letu poslovanja (po posameznih mesecih)

IZKAZ FINANČNIH TOKOV	1/I	2/I	3/I	4/I	5/I	6/I	7/I	8/I	9/I	10/I	11/I	12/I	leto 1
DENAR KONEC OBDOBJA	9.318,8	13.063,1	14.315,3	14.614,1	16.044,2	17.331,0	17.309,5	18.713,9	20.050,5	20.543,9	21.542,6	22.974,4	20.707,6
ČISTI DOBIČEK	1.680,1	829,2	838,3	287,5	856,7	865,9	-4,9	884,4	893,6	342,9	672,2	921,5	9.067,6
AMORTIZACIJA	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	2.000,0
POVEČANJE DOLGA	3.366,1	1.043,0	217,8	-80,7	377,3	224,7	-213,0	428,4	246,7	-46,0	235,3	313,8	6.113,4
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	16.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16.000,0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	11.894,0	-1.705,4	-29,4	74,7	-29,5	-29,6	-29,6	75,1	-29,7	-29,7	75,4	-29,8	10.206,5
DENARNI TOK	9.318,8	3.744,3	1.252,2	298,8	1.430,1	1.286,8	-21,5	1.404,4	1.336,6	493,3	998,8	1.431,8	22.974,4

Tabela 31: Predračun bilanc finančnih tokov v prvih petih letih poslovanja (po posameznih letih)

IZKAZ FINANČNIH TOKOV	leto 1	leto 2	leto 3	leto 4	leto 5
DENAR KONEC OBDOBJA	20.707,6	32.537,5	46.329,7	61.924,9	82.168,5
ČISTI DOBIČEK	9.067,6	8.401,2	9.696,4	11.027,6	12.392,7
AMORTIZACIJA	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0
POVEČANJE DOLGA	6.113,4	2.179,8	2.484,9	2.856,8	3.161,7
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	16.000,0	-960,0	0,0	0,0	0,0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	10.206,5	-42,4	65,3	-43,6	67,7
DENARNI TOK	22.974,4	11.663,3	14.116,0	15.928,0	17.486,7

Tabela 32: Predračun bilanc uspeha v prvem letu poslovanja (po posameznih mesecih)

IZKAZ USPEHA	1/I	2/I	3/I	4/I	5/I	6/I	7/I	8/I	9/I	10/I	11/I	12/I	leto 1
PRIHODKI POSLOVANJA	12.800,0	9.441,5	9.458,0	9.474,5	9.491,0	9.507,6	9.524,3	9.540,9	9.557,6	9.574,3	9.591,1	9.607,9	117.568,6
NEPOSREDNI - PROIZVAJALNI STROŠKI	3.397,1	3.402,2	3.407,3	3.412,3	3.417,4	3.422,5	3.427,6	3.432,7	3.437,8	3.442,9	3.448,0	3.453,2	41.100,9
PRISPEVEK ZA POKRITJE	9.402,9	6.039,3	6.050,7	6.062,2	6.073,6	6.085,1	6.096,7	6.108,2	6.119,8	6.131,4	6.143,0	6.154,7	76.467,7
AMORTIZACIJA	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	166,7	2.000,0
POSREDNI STROŠKI	4.190,0	1.890,0	1.890,0	2.590,0	1.890,0	1.890,0	2.990,0	1.890,0	1.890,0	2.590,0	2.190,0	1.890,0	27.780,0
STROŠKI DELA	2.946,1	2.946,1	2.946,1	2.946,1	2.946,1	2.946,1	2.946,1	2.946,1	2.946,1	2.946,1	2.946,1	2.946,1	35.353,2
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	2.100,1	1.036,5	1.047,9	359,4	1.070,9	1.082,4	-6,1	1.105,5	1.117,0	428,7	840,3	1.151,9	11.334,5
PRIHODKI FINANCIRANJA	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
ODHODKI FINANCIRANJA	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
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	2.100,1	1.036,5	1.047,9	359,4	1.070,9	1.082,4	-6,1	1.105,5	1.117,0	428,7	840,3	1.151,9	11.334,5
IZREDNI PRIHODKI	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
IZREDNI 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
DOBIČEK PRED DAVKI	2.100,1	1.036,5	1.047,9	359,4	1.070,9	1.082,4	-6,1	1.105,5	1.117,0	428,7	840,3	1.151,9	11.334,5
DAVEK NA DOBIČEK (PORAČUNAN)	420,0	207,3	209,6	71,9	214,2	216,5	-1,2	221,1	223,4	85,7	168,1	230,4	2.266,9
ČISTI DOBIČEK	1.680,1	829,2	838,3	287,5	856,7	865,9	-4,9	884,4	893,6	342,9	672,2	921,5	9.067,6

Tabela 33: Predračun bilanc uspeha v prvih petih letih poslovanja (po posameznih letih)

IZKAZ USPEHA	leto 1	leto 2	leto 3	leto 4	leto 5
PRIHODKI POSLOVANJA	117.568,6	116.437,4	118.782,9	121.186,5	123.645,9
NEPOSREDNI - PROIZVAJALNI STROŠKI	41.100,9	41.802,8	42.529,3	43.268,9	44.021,8
PRISPEVEK ZA POKRITJE	76.467,7	74.634,7	76.253,6	77.917,7	79.624,1
AMORTIZACIJA	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0
POSREDNI STROŠKI	27.780,0	26.780,0	26.780,0	26.780,0	26.780,0
STROŠKI DELA	35.353,2	35.353,2	35.353,2	35.353,2	35.353,2
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	11.334,5	10.501,5	12.120,4	13.784,5	15.490,9
PRIHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ODHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	11.334,5	10.501,5	12.120,4	13.784,5	15.490,9
IZREDNI PRIHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DOBIČEK PRED DAVKI	11.334,5	10.501,5	12.120,4	13.784,5	15.490,9
DAVEK NA DOBIČEK (PORAČUNAN)	2.266,9	2.100,3	2.424,1	2.756,9	3.098,2
ČISTI DOBIČEK	9.067,6	8.401,2	9.696,4	11.027,6	12.392,7

Tabela 34: Predračun bilanc stanja v prvem letu poslovanja (po posameznih mesecih)

Atributi	1/I	2/I	3/I	4/I	5/I	6/I	7/I	8/I	9/I	10/I	11/I	12/I	Leto 1
SREDSTVA	21.046,2	22.918,4	23.974,5	24.181,3	25.415,3	26.505,9	26.288,1	27.600,8	28.741,1	29.038,1	29.945,6	31.180,9	28.914,0
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	11.727,4	9.855,3	9.659,2	9.567,2	9.371,1	9.174,9	8.978,6	8.887,0	8.690,6	8.494,2	8.403,0	8.206,5	8.206,5
NEOPREDMETENA SREDSTVA	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
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	9.833,3	9.666,7	9.500,0	9.333,3	9.166,7	9.000,0	8.833,3	8.666,7	8.500,0	8.333,3	8.166,7	8.000,0	8.000,0
FINANČNE NALOŽBE	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
TERJATVE IZ POSLOVANJA	1.676,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	218,0	188,7	159,2	233,9	204,4	174,9	145,2	220,3	190,6	160,9	236,3	206,5	206,5
ZALOGE PROIZVODOV	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
DENAR	9.318,8	13.063,1	14.315,3	14.614,1	16.044,2	17.331,0	17.309,5	18.713,9	20.050,5	20.543,9	21.542,6	22.974,4	20.707,6
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	21.046,2	22.918,4	23.974,5	24.181,3	25.415,3	26.505,9	26.288,1	27.600,8	28.741,1	29.038,1	29.945,6	31.180,9	28.914,0
KAPITAL	17.680,1	18.509,3	19.347,6	19.635,1	20.491,8	21.357,7	21.352,9	22.237,2	23.130,9	23.473,8	24.146,0	25.067,6	25.067,6
OSNOVNI KAPITAL	16.000,0	16.000,0	16.000,0	16.000,0	16.000,0	16.000,0	16.000,0	16.000,0	16.000,0	16.000,0	16.000,0	16.000,0	16.000,0
ZADRŽANI DOBIČEK	1.680,1	2.509,3	3.347,6	3.635,1	4.491,8	5.357,7	5.352,9	6.237,2	7.130,9	7.473,8	8.146,0	9.067,6	9.067,6
OBVEZNOSTI DO VIROV FINANCIRANJA	3.366,1	4.409,1	4.626,9	4.546,2	4.923,5	5.148,2	4.935,2	5.363,6	5.610,3	5.564,3	5.799,6	6.113,4	3.846,5
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	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
OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV	3.366,1	4.409,1	4.626,9	4.546,2	4.923,5	5.148,2	4.935,2	5.363,6	5.610,3	5.564,3	5.799,6	6.113,4	3.846,5

Tabela 35: Predračun bilanc stanja v prvih petih letih poslovanja (po posameznih letih)

Atributi	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
SREDSTVA	28.914,0	36.434,7	46.191,9	57.319,5	69.775,7
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	8.206,5	6.164,1	4.229,4	2.185,8	253,6
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	8.000,0	6.000,0	4.000,0	2.000,0	0,0
FINANČNE NALOŽBE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	206,5	164,1	229,4	185,8	253,6
ZALOGE PROIZVODOV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DENAR	20.707,6	30.270,6	41.962,5	55.133,6	69.522,1
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	28.914,0	36.434,7	46.191,9	57.319,5	69.775,7
KAPITAL	25.067,6	32.508,8	42.205,1	53.232,7	65.625,4
OSNOVNI KAPITAL	16.000,0	16.000,0	16.000,0	16.000,0	16.000,0
ZADRŽANI DOBIČEK	9.067,6	16.508,8	26.205,1	37.232,7	49.625,4
OBVEZNOSTI DO VIROV FINANCIRANJA	3.846,5	3.926,0	3.986,8	4.086,8	4.150,3
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV	3.846,5	3.926,0	3.986,8	4.086,8	4.150,3