

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**ANALIZA PODJETNIŠKIH PRILOŽNOSTI V GRAFIČNI
DEJAVNOSTI**

Ljubljana, marec 2016

SIMONA MUŠIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Simona Mušič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza podjetniških priložnosti v grafični dejavnosti, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Matejo Drnovšek.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski 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 Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKA PRILOŽNOST	4
2 IDENTIFIKACIJA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI.....	10
2.1 Modeli za identifikacijo podjetniških priložnosti	11
2.2 Vpliv površinske in strukturne podobnosti med trgi in tehnologijo pri identifikaciji podjetniške priložnosti	16
2.3 Teorija socialnih omrežij (SNT)	18
2.4 Podjetnikova budnost.....	19
2.5 Povzetek prikazanih modelov	23
3 RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI IN ANT	23
4 PODJETNIŠKI PROCES	28
4.1 Značilnosti trga	31
4.2 Konkurenca	34
4.3 Model eksperimentiranja in simuliranja	35
4.4 Povzetek proučevanja izkoriščanja priložnosti.....	38
5 GRAFIČNA PANOGA.....	39
5.1 Opis panoge	39
5.2 Predstavitev tiskarske dejavnosti glede na uporabo tehnologije	47
5.3 Splošni trendi rasti in razvoja po mnenju strokovnjakov iz panoge	49
5.3.1 Digitalni tisk kot priložnost za ustvarjanje nove vrednosti	53
5.3.2 W2P bo najverjetneje aplikacija prihodnosti	54
5.3.3 Priprava multimedijske trženjske kampanje (angl. <i>Cross-Media marketing</i>) kot priložnost ustvarjanja dodane vrednosti	55
6 ANALIZA IN ISKANJE PODJETNIŠKIH PRILOŽNOSTI V GRAFIČNI PANOGI	59
6.1 Anketa med kupci izdelkov grafične panoge in analiza ankete	59
6.2 Izzivi in predlogi	60
6.2.1 Iskanje ali razvoj podjetniške priložnosti	62
6.2.2 Segmentacija potencialnih kupcev po panogah	63
7 IZBRANE PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI IN ANALIZA V MODELIH.....	66
7.1 Preverba s pomočjo modela navidezne in strukturne podobnosti.....	66
7.2 Preverba spremenljivk, ki vplivajo na identifikacijo priložnosti v grafični panogi skozi model prepoznavanja podjetniške priložnosti	67
7.3 Analiza po perspektivi povezovanja točk	68
7.4 Predstavitev vpeljave podjetniške priložnosti na podlagi modela podjetnikove budnosti.....	69

SKLEP	71
LITERATURA IN VIRI	74
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz hierarhije od ideje do priložnosti	5
Slika 2: Podjetniški proces in kontinuirano učenje	9
Slika 3: Priložnost, kreativnost in inovativnost.....	9
Slika 4: Kolbovi učni stili.....	12
Slika 5: Faktorji, ki vplivajo na prepoznavanje priložnosti	13
Slika 6: Razdelan proces prepoznavanja vzorcev in iz njih izhajajočih priložnosti	14
Slika 7: Organizacijsko učenje kot dinamičen proces.....	15
Slika 8: Model identifikacije podjetniške priložnosti	19
Slika 9: Model podjetnikove budnosti	20
Slika 10: Budnost in proces identifikacije priložnosti	22
Slika 11: Model za analizo razvoja priložnosti v dobičkonosni output	26
Slika 12: Prikaz podjetništva kot procesa	28
Slika 13: Porterjev model 5-ih silnic.....	30
Slika 14: Hierarhija spremenljivk, ki vplivajo na nakup na BtC trgih.....	33
Slika 15: Model podjetnikovega odločanja pri generiranju priložnosti	38
Slika 16: Gibanje ustvarjenih prihodkov grafične panoge od leta 2002 do 2012 (v mrd ...	40
Slika 17: Gibanje števila zaposlenih v grafični panogi od leta 2002 do 2012 (v mrd EUR)	40
Slika 18: Gibanje števila podjetij v grafični panogi od leta 2002 do 2012 (v 1000)	41
Slika 19: Trženjska struktura grafične panoge	42
Slika 20: Razdelitev grafičnega trga po tipih tiskovin v %.....	43
Slika 21: Struktura podjetij v grafični panogi EU glede na število zaposlenih v %	44
Slika 22: Produkti glede na dobavne roke in volumen naročil	46
Slika 23: Ponazoritev vzrokov za rast podjetij v grafični panogi v %	49
Slika 24: Razvrstitev odgovorov anketiranih o navedbi največjega izziva in priložnosti v letu 2014, napoved 2015 (ZDA).....	50
Slika 25: Glavni element trženjske strategije v naslednjih 5-ih letih v %.....	51
Slika 26: Kombinacija medijskih kanalov namenjenih oglaševanju v avtomobilski panogi 2000–2015 v %	52
Slika 27: Prikaz primera povezane uporabe več komunikacijskih medijev pri ustvarjanju oglasnega sporočila.....	55
Slika 28: Popotovanje od ponudnika tiskovin do ponudnika multimedijskega trženja	58
Slika 29: Prikaz procesa segmentacije trga	63
Slika 30: Shema načina povezovanja točk	68
Slika 31: Prikaz podjetnikove budnosti, ki je vplivala na nakup novega stroja.....	70

KAZALO TABEL

Tabela 1: Elementi priložnosti.....	7
Tabela 2: Prikaz kombinacij navidezne in strukturne podobnosti.....	18
Tabela 3: Pregled opisanih pogledov na budnost	20
Tabela 4: Seznam modelov ali prispevkov, ki sem jih povzela po različnih avtorjih v drugem poglavju te naloge	23
Tabela 5: Primerjava med iskalnim vidikom (angl. discovery view) in razvojnim vidikom (angl. <i>creation view</i>) skozi ANT	26
Tabela 6: Razlike med BtB in BtC trgi	32
Tabela 7: Občutljivost selitve in dejavniki konkurenčnosti po vrstah tiskovin.....	47
Tabela 8: Prikaz nekaterih vrst tiskovin, ki jih kupujejo kupci v posameznih panogah	65
Tabela 9: Prikaz parov: nanotehnologija in ciljni trgi	66
Tabela 10: Prikaz parov: tiskanje velikih formatov in ciljni trgi.....	67
Tabela 11: Povezovanje točk med tehnologijo, trgi in značilnostmi potrošnikov v prepoznane vzorce.....	69

UVOD

Kierkegaard, danski filozof, ki je živel v devetnajstem stoletju, je zapisal: "Če bi si bil lahko zaželel karkoli, to ne bi bilo bogastvo ali moč, strastno bi si zaželel občutenja zmožnosti, večno svežega pogleda ... ki vidi potencial ... katero vino je tako peneče, katero tako dišeče, katero tako opijajoče, kot občutek priložnosti?" (Baron, 2006).

Po mojem mnenju je podjetništvo srce gospodarstva, razvoja in generator državne blaginje. Teoretiki na področju raziskovanja podjetništva trdijo, da so priložnosti srce podjetniške aktivnosti. Med njimi teče debata o naravi pojavljanja priložnosti. Predmet prvega, teoretičnega dela magistrske naloge, bo izvor, identifikacija, razvoj in udejanjanje podjetniških priložnosti; predmet drugega, empiričnega dela, pa opredelitev in analiza podjetniških priložnosti v grafični panogi. Oba dela bom povezala, da bom lahko odgovorila na raziskovalna vprašanja.

Obstajata dva vidika proučevanja narave poslovne priložnosti, prvi vidik govori o odkrivanju priložnosti, kar pomeni, da priložnost že obstaja pred samim podjetniškim procesom, drugi vidik pa govori o kreiranju (ustvarjanju) priložnosti in poudarja, da je prvi vidik nepopoln in daje napačne predpostavke o procesu in priložnostih v podjetništvu, saj naj bi se priložnosti kreirale vseskozi podjetniški proces (Korsgaard, 2011). Korsgaard (2011) povzema avtorje (Kirzner, 1973; White, 1990) in pravi, da je odkrivanje priložnosti odgovor na nepopolnosti trgov, ki omogočajo dodaten podjetniški zaslužek (maržo). Kirzner (2014), Eckhardt in Shane (2003) navajajo podjetništvo kot proces odkrivanja, ocenjevanja in izkoriščanja priložnosti. Kritika takega videnja se nanaša predvsem na tri predpostavke; in sicer, da ni pomemben samo nek centralni posameznik (podjetnik), ampak socialni in racionalni vidiki podjetniškega procesa, ki naredijo posameznika (Fletcher, 2006; Gaddefors, 2005), nadalje v praksi težko najdemo podjetniški proces, ki je popolnoma linearen (Baker & Nelson, 2005; Fletcher, 2006; Sarasvathy, 2001), ter zadnja kritika, da se priložnosti ne pojavijo kar v svoji popolni formi, ampak je nujen proces razvoja podjetniške priložnosti (Ardichvili, Cardozo, & Ray 2003; Sanz-Velasco, 2006; Sarasvathy, 2001). Priložnost je v praksi potrebno razviti v nekaj relativno neponovljivega, kar se nadalje resnično lahko odrazi v dodani vrednosti in prinaša dobiček.

Razlaga kreativnega vidika podjetniške priložnosti (tudi inovacij in odkritij) je možna preko teoretskega modela mrež (angl. *Actor-Network Theory*, v nadaljevanju ANT), avtorjev Latourja in Callona, ki govori o medsebojnem vplivanju entitet (ljudje, materiali, predmeti) in o tem, kako je ta interakcija pomembna za sam podjetniški proces in končni output (izdelek ali storitev). Teorija daje vsem entitetam v mreži enak pomen, kar po mojem mnenju, v realnosti ne drži, in to je ena od kritik te teorije. Nadalje, končni output vpliva na podjetniški proces, zato se proces v bistvu nikoli ne zaključi. Upoštevati moramo vse relevantne entitete, ki imajo vpliv na proces, in se zavedati, da vloga enega samega človeka ni dovolj, ampak je ta odvisen od aktivnosti drugih. Enostaven primer iz prakse: prodajalec je odvisen od akcije kupca in obratno.

Po definiciji, ki jo podajata Baron in Shane (2008) je priložnost vsaka ideja za nov produkt, storitev, surovino, trg ali proizvodni proces, ki jo lahko uspešno izkoristimo tako, da generiramo ekonomske koristi za podjetje in njegove deležnike. Glede zgoraj opisane problematike same narave priložnosti pa Baron in Shane (2008) pravita, da pogledi niso izključujoči. Priložnosti privrejo na površje, kot posledica eksternih sprememb (znanja, tehnologije, tržne situacije, političnih in socialnih razmerij), vendar ostajajo samo priložnosti, dokler niso odkrite s strani specifičnega posameznika. Zato priložnosti lahko obstajajo kot eksterne (angl. *out-there*) ali pa so posledica kreativnega razmišljanja. Izbiranje med obema idejama ni nujno, saj sta obe veljavni.

V prvem delu magistrske naloge bom predstavila različne modele, ki jih lahko uporabimo kot orodja pri analiziranju identifikacije in udejanjanja podjetniških priložnosti. Te bom kasneje uporabila v drugem delu magistrske naloge, kjer bom osredotočena na priložnosti v grafični panogi, s poudarkom na tiskarstvu. Kot pravijo raziskovalci pri Smithers Pira (2014) se je v zadnjih letih število tiskarskih podjetij precej zmanjšalo in ta trend se še vedno nadaljuje. Medtem ko so bila nekatera večja podjetja predmet stečajev, so druga svojo tržno ponudbo uspela prilagoditi tako, da bi čim bolj uspela zadovoljevati bolj raznovrstne zahteve svojih kupcev, ki zahtevajo krajše dobavne roke, zmanjšujejo serije in svojim tiskovinam dodajajo vse več variacij ter vsebin. Proces prilagajanja novi realnosti je lahko zelo stresen, saj je potrebno veliko pozornosti in znanja nameniti izboljševanju procesov in optimizaciji svojih virov.

Da bi lahko identificirala priložnosti v grafični panogi, sem si postavila raziskovalna vprašanja, ki jih navajam v nadaljevanju. Zanima me kakšen je tehnološki napredek in kaj prinaša glede na tehnološke faze in vrste (vsaka tehnološka faza ali vrsta ima potencial za razvoj) ter nadalje, kateri tiskani izdelki sploh so na trgu, v kakšnem obsegu in kakšen potencial imajo za razvoj oziroma nadgradnjo v smislu spreminjajočih se razmer na trgu. Vprašala sem se tudi kdo so kupci tiskanih izdelkov, kaj so njihove zahteve in potrebe ter kako se tehnologije, ki se uporabljajo v drugih panogah, izkoriščajo v grafični panogi.

Bistven rezultat podjetnikovega delovanja je nova (dodana) vrednost. Da bi podjetnik ustvaril novo vrednost, mora skozi podjetniški proces povezati vrsto sredstev (vložkov oziroma inputov) in jih oplemenititi z nečim, kar to kombinacijo sredstev pomembno razlikuje od drugih, da bi zanjo iztržil več, kot je vložil. (Pšeničny, Letonja & Tomšič, 2000, str. 129).

Tisk je pomembno gonilo izobraževanja, zabavništva, oglaševanja in informacij. Streže vsem členom gospodarstva, vključno z javnimi organizacijami in formacijami. Tisk je kreativen in vpliven, je vsestranski in prepričljiv, ima dolgoročnost in avtoriteto. Omogoča resničen prenos svetovnih izkušenj, ima neverjetno sposobnost prevzemati in ohranjati človeško pozornost (Intergraf, 2012, str. 11).

Namen in cilj magistrskega dela je torej prikaz teoretskega okvira narave, identificiranja ter razvoja podjetniških priložnosti. Predstavila bom pojem podjetniške priložnosti ter korake od iskanja ali kreiranja do identifikacije ter razvoja le-te. Da bi lahko analizirali identifikacijo novih podjetniških priložnosti v grafični panogi, moramo najprej pregledati temelje teorije ter modele identifikacije in izkoriščanja podjetniških priložnosti, zato sem proučila številne avtorje in literaturo s tega področja, od monografij do strokovnih člankov, katerih izsledke tudi povzemam v prvem delu te naloge. Podatke o značaju in stanju v grafični panogi sem črpala večinoma iz spletnih virov (spletne strani mednarodnih organizacij), strokovnih člankov, lastne udeležbe na strokovnih seminarjih ter lastnih izkušenj 9. letnega dela v grafični panogi. Prikazati želim, da je znotraj grafične panoge možno najti oziroma razviti priložnosti, ki jih je mogoče dobičkonosno udejanjiti, poleg tega pa s pravim pristopom in kombiniranjem znanj, ljudi, novih tehnologij in informacijskih rešitev ustvarjati novo dodano vrednost ter glede na potrebe novodobnega potrošnika kreirati nove rešitve. Namen empiričnega dela te naloge je odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Odgovore na raziskovalna vprašanja sem iskala s pomočjo nekaterih modelov, ki jih bom predstavila v prvem delu magistrske naloge ter s pomočjo ankete, ki sem jo izvedla med kupci tiskarskih izdelkov. Anketa je bila formulirana s pomočjo spletnega orodja, angl. *Google Forms*, ki omogoča oblikovno pripravo ter avtomatsko pošiljanje izbranim prejemnikom. Prejemniki niso bili izbrani naključno, ampak so bili izbrani iz poslovne baze kupcev in potencialnih kupcev podjetja, v katerem sem zaposlena.

Vsaka podjetniška ideja še ne pomeni poslovnega uspeha, je šele začetek ustvarjalnega procesa, ki bo izoblikoval izdelek ali storitev. Le redke ideje in zamisli se uresničijo, še manj je tistih, ki prinesejo tudi znatne dobičke. Uspevajo predvsem tisti izdelki in storitve, ki zadovoljujejo potrebe kupcev in ustvarjajo koristi oziroma dodano vrednost (Vrednotenje poslovne ideje, 2015). Magistrska naloga je namenjena mojemu lastnemu podjetniškemu delovanju in bo prispevek k proučevanju podjetniških priložnosti znotraj konkretnega podjetja v grafični panogi. Kot prispevek in spodbuda k nadaljnjemu raziskovanju pa je lahko splošno namenjena vsakemu, ki išče teoretične podlage za svoje raziskovanje identifikacije ali razvoja podjetniške priložnosti tudi v kateri drugi panogi.

1 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKA PRILOŽNOST

Prepričana sem, da je blaginja tisto, kar zasleduje slehernik. Pa se zavedamo dandanes, da je blaginjo potrebno ustvariti, da to ni dana dobrina ali naša pravica? Gospodarstvo je tisto, ki ustvarja delovna mesta v zasebnem sektorju in omogoča preživetje javnemu sektorju v zameno za nek primeren administrativni, pravni in politični okvir, ki naj bi bil gospodarstvu prijazen, ter ustrezne sisteme izobraževanja, zdravstva in socialnega varstva, ki bi gospodarstvu dajali dodaten zagon. Jedro gospodarstva je podjetništvo, ki je kot znanstvena disciplina obravnavano z različnih vidikov. Uspešno podjetništvo je hrana za gospodarsko rast in osnovna sestavina za ustvarjanje blaginje slehernega državljana.

Podjetništvo povečuje akumulacijo socialnega kapitala, zato ima pozitiven učinek na gospodarsko rast (Petrakis, 2005).

Priložnost je postala jedrni koncept podjetništva. Zagovorniki iskalnega vidika (*discovery-based*) priložnosti, kot so Shane (2008), Venkataraman (2000), Busenitz (1996), Eckhardt (2003), Gaglio (2001), Katz (2001) in Baron (2006), zagovarjajo trditev, da priložnost obstaja neodvisno od podjetnika, ta pa jo s pomočjo svojih sposobnosti identificira. Procesne študije (angl. *process-based*), ki jih pišejo Ardichvili (2003), Sarasvathy (2001) in Korsgaard (2011) pa zgornje deloma kritizirajo in pravijo, da se priložnosti dokončno oblikujejo skozi podjetniški proces. Z vpeljavo Latourjevega modela ANT proučujemo priložnosti kot v nastajajoče procesu, skozi gosta omrežja entitet (Roscoe, 2013). Zagovorniki objektivnosti podjetniške priložnosti, ki zagovarjajo njen obstoj neodvisno od podjetnika, so Kirzner in pripadniki avstrijske šole, ki utemeljujejo podjetnika kot mehanizem, s pomočjo katerega se ekonomski trgi uravnovešajo. Zanje je glavna priložnost podjetnika ta, da s pomočjo informacij najde trg, kjer lahko ustvari dobiček z razliko med nabavno in prodajno ceno. Kognitivna šola zagovarja prepoznavanje priložnosti skozi proces učenja podjetnika, socialno-politična šola pa poudarja pomen socialnih omrežij, preko katerih se pretakajo ključne informacije za identifikacijo in prepoznavanje priložnosti.

Podjetništvo, kot poslovno področje, želi razumeti, kako priložnosti, da bi ustvarili nekaj novega (npr. nov izdelek ali storitev, nov trg, nov proizvodni proces ali surovino, nove načine organizacije obstoječih tehnologij), vzniknejo, so odkrite ali ustvarjene s strani posameznikov, ki nato uporabijo različne vire, da bi izkoristili oziroma razvili te priložnosti in tako dobili široko paleto učinkov (Baron & Shane, 2008, str. 5). Nove priložnosti imajo pogosto zaledje v ekonomskih (tržnih), tehnoloških, političnih in socialnih spremembah. Baza za podjetništvo je interakcija med poslovno priložnostjo in zainteresiranim ter sposobnim podjetnikom. Precej raziskav se ukvarja z vprašanjem, zakaj so nekateri posamezniki sposobni prepoznavati priložnosti, drugi pa ne. Na posameznika vplivajo številni dejavniki, kot so vzgoja, značaj, izobrazba, okolje, in podobno, ki izoblikujejo njegovo osebnost, in le-ti definirajo sposobnega podjetnika.

Odlična podjetniška priložnost je tista, ki jo lahko razvijemo v nek neponovljiv splet interakcij med različnimi sredstvi in entitetami, ki s svojim vložkom ustvarjajo dodano vrednost izdelkom, surovinam, storitvam, procesom, tehnologiji. Njeno bistvo sta definirala Baron in Shane (2008) in prikazala podjetniško priložnost kot situacijo, kjer lahko podjetnik poslovno idejo izkoristi za generiranje dobička. Podjetniki lahko priložnosti izkoriščajo in razvijejo na 5 različnih načinov (Baron & Shane, 2008, str. 43):

- razvoj novega proizvoda / storitve,
- razvoj trga ali vstop na nov trg,
- razvoj novih produkcijskih metod,
- identifikacija in razvoj novih surovin,
- formuliranje novih pristopov k organizaciji poslovnih procesov.

Slika 1: Prikaz hierarhije od ideje do priložnosti



Vir: A.R. Baron & A. S. Shane, Entrepreneurship: A process perspective, 2008, str. 68.

Slika 1 prikazuje pot od generiranja idej, ki jih je lahko mnogo, do izluščenja tistih pravih, ki bodo prinesle neko novo vrednost. Podjetniku se ne porajajo ideje kar tako, iz nič. Misli in ideje izhajajo iz njegovega dosedanjega znanja in izkušenj, zato so pomembni kognitivni (mentalni) procesi v naših možganih, zmožnost shranjevanja in procesiranja informacij. Kognitivni pristop k preučevanju identifikacije in izkoriščanja podjetniških priložnosti poudarja pomen notranjih, mentalnih spoznavnih procesov pri učenju, na katerega vpliva neko predznanje, cilji ter pričakovanja. Konec procesa pa je neko novo spoznanje, novo znanje. Kreativnost je ustvarjanje nečesa novega, ki ima uporabno vrednost. Za dosego novega pa moramo stopiti iz vsakdanjega okvira (angl. *step out of the box*). Baron in Shane (2008) pravita, da je rešitev v spreminjanju naših zavednih konceptov; in sicer, koncepte lahko kombiniramo (dva obstoječa v enega novega, na primer: brezalkoholno pivo); koncepte lahko širimo (na primer: kočija v avto); preko analogij, kar pomeni, da pojavom pripisujemo neke lastnosti, da bi razbili običajne miselne vzorce (na primer besedna zveza: znanje je kot luč v temi). Kreativnost je močno povezana z inteligenco, s tem ne mislimo na priučeno znanje, ampak na naravno inteligenco, ki daje podjetniku sposobnost razumevanja problematike, hitrega iskanja rešitev, prilagodljivost, učenja iz izkušenj in reševanja izzivov skozi različne oblike.

Podjetnik je oseba, katere cilj je ustvarjanje ekonomske in socialne vrednosti preko fvpzpostavitve ali razširitve ekonomske aktivnosti na podlagi identifikacije in izkoriščanja priložnosti za nove proizvode, procese, trge (Blundel & Lockett, 2011, str. 6). Podjetniki potrebujejo kreativno inteligenco za kreiranje idej, praktično inteligenco za identificiranje načinov razvoja idej ter analitično inteligenco, da ideje ocenijo in ugotovijo, ali jih je vredno zasledovati (Baron & Shane, 2008, str. 80). Ideja, ki jo je vredno zasledovati, je seveda tista, ki bo omogočila pozitivne ekonomske učinke. Za podjetnika je to dobiček, za državo pa več pobranih davkov, ki naj bi jih usmerila v ustvarjanje družbene blaginje. Čeprav so načini, ki omogočajo, da se iskanja novih priložnosti lotimo po nekem modelu, je identifikacija priložnosti v večji meri privilegij, ki je človeku naravno dan, ali pa ne. Vse kar je ustvarjeno naknadno je posledica tega, da je posameznik nekaj odkril. Rezultat pa ni odvisen samo od tega odkritja, ampak od celotnega procesa in interakcij med deležniki, ki steče na poti razvoja in ustvarjanja dodane vrednosti. Ključ do identifikacije priložnosti je dostop do določenih informacij ter zmožnost podjetnika, da te informacije uporabi. Informacije izvirajo iz preteklih izkušenj, znanj, socialnih omrežij in podobno. Ljudje, ki nas obkrožajo, so pomemben vir informacij, katerih vrednost je potrebno prepoznati.

Bolj ekonomsko razlago o podjetniških priložnostih podajam v nadaljevanju. Tu priložnost predstavlja korektivni ukrep na nepravilnosti trgov zaradi nepopolnih informacij. Če bi na trgih vsi subjekti imeli popolne informacije, potem bi imeli stanje popolne konkurence, kjer možnosti za podjetniški dobiček ni. Tega pa, vemo, v realnosti ni, čeprav so se nekatere panoge tem razmeram zelo približale. Grafična panoga je, v določenih segmentih, že ena od teh panog, vendar je panoga tako razvejana, da je za budne podjetnike, še vedno privlačna. Kirzner (2014) je definiral podjetniško budnost (angl. *alertness*) kot individualno zmožnost za identificiranje podjetniške priložnosti, ki jo drugi spregledajo. Pomembna komponenta budnosti je zmožnost pravilne ocene neke informacije ali realne spremembe v okolju, ki bi se lahko odrazila kot priložnost za podjetniški donos. Budnost naj bi odražala tri elemente: skeniranje, iskanje informacij, povezovanje že znanih informacij ter ocena obstoja donosne podjetniške priložnosti. Kar potrebuje odločevalec (podjetnik) brez virov za sprejem najboljše odločitve je zgolj vedenje o tem, kje ležijo neizrabljene priložnosti. Zaznati mora, kje kupci plačujejo previsoke cene in kje prodajalci prejemajo prenizke, ter zapolniti vrzel, tako da prodajalcem ponudi nekaj več, kupcem pa zaračuna nekoliko manj. Odkrivanje takih priložnosti zahteva budnost (Kirzner, 2014, str. 51). Ob besedni zvezi brez virov je mišljeno, da podjetnik nima lastniškega kapitala. Kirzner (2014) podobno, kot je že zgoraj navedeno, pravi, da je podjetnik nekdo, ki preprosto bolje od ostalih ve, kje kupiti najcenejše vire, kje najdražje prodati izdelke, katere tehnološke in druge inovacije bodo obstale kot najkoristnejše, katera sredstva naj bi najbolj pridobila na vrednosti, in podobno. V nadaljevanju pa povzame tudi Schumpetrovo razlago, s katero se sicer ne strinja, da je podjetništvo rezervirano za briljantnega, domiselnega, drznega in z viri založenega inovatorja. Če pomislimo na vse podjetnike, ki so uspeli in so nadpovprečno uspešni, se lahko več kot strinjamo s tem pogledom. Kirzner sicer, glede na striktno ekonomsko naravnost, v svojih razlagah podjetništva strogo ločuje podjetnika od lastnikov sredstev in proizvodnih dejavnikov. Kirzner loči osebo

budnega podjetnika od osebe lastnika ali direktorja. Čeprav je v praksi to lahko ena oseba, so po njegovi teoriji to lahko različni ljudje. Podjetnikova naloga je razodeti vizijo o tem, kako zapolniti tržno nepopolnost, in ko je taka priložnost odkrita, je podjetnikovega dela konec. Avtorji s področja podjetništva, kot so Shane, Venkataraman, Eckhardt so to idejo vzeli kot izhodiščno obravnavo podjetnika pri zasledovanju dobička. Nadalje pa podjetniki v njihovih študijah niso obravnavani kot nekaj abstraktnega, ampak obravnavajo resničnega podjetnika ter procese, ki se dogajajo v njem in ga definirajo (Lewin, 2015).

Lewin (2015) pravi, da v debati o podjetniških priložnostih manjkata dva vidika, in sicer pomembnost podjetnikovega delovanja v kontekstu realnega časa in njegove vpetosti v realni čas ter subjektivna narava priložnosti. Priložnosti so usmerjene v prihodnost in vsebujejo prihodnje perspektive. Vrednost priložnosti se pokaže šele skozi čas, ob upoštevanju podjetnikovih pričakovanj o stroških inputov ter vrednosti outputov, ki jih določajo potencialni kupci, in so podvržene negotovosti. Perspektive priložnosti brez negotovosti ni. O našem zaslužku bodo odločale aktivnosti dobaviteljev, konkurentov ter ostalih deležnikov in naše tolmačenje okoljskih determinant in procesov. Zgoraj opredeljeni elementi so združeni v Tabeli 1.

Tabela 1: Elementi priložnosti

Vrednotenje	Aktivnosti	Tolmačenje sestavin
Trenutne in prihodnje vrednosti inputov in outputov	Predvidene aktivnosti dobaviteljev, vlagateljev, delavcev, konkurentov	Zakonodaja, kulturno okolje, panožno okolje, tihi dogovori, produkcijski proces

Vir: P. Lewin, Entrepreneurial opportunity as the potential to create value, 2015, str.8.

Glede na debato, ali so priložnosti ustvarjene (posledica kognitivnih sposobnosti podjetnika) ali odkrite (že obstajajo v okolju) in čakajo budnega podjetnika, da jih odkrije), Lewin (2015) pravi, da v realnosti dejansko obstaja mešanica obeh vidikov. Za primer navede 100-dolarski bankovec, ki leži na pločniku. Ta bankovec že obstaja in čaka, da ga budni posameznik odkrije, zato bi lahko tako priložnost lahko opredelili kot odkrito. Vendar mora odkritelj s pomočjo svojih znanj in izkušenj dojeti, da ima ta bankovec dejansko neko vrednost, ki jo bo lahko v prihodnosti udejanjil, to pa zahteva neko individualno sposobnost. Priložnost je torej prepoznana perspektiva realne prihodnosti. Vrednost priložnosti torej ni sama po sebi umevna. Da bi lahko razumeli podjetniške priložnosti, moramo spoznati podjetnikovo zmožnost superiornega vrednotenja le-teh, koordinacijo virov, konkurenčno tržno strategijo, ter gospodarski okvir, v katerem se dogajajo aktivnosti. Ob razumevanju prepleta vseh omenjenih dimenzij, ki opišejo priložnosti, lahko popolnoma dojamemo pojem podjetništva (Lewin, 2015). Zelo malo je resnično originalnih idej, večina, sicer uspešnih idej, so malo spremenjene verzije že obstoječih idej ali pa so povezane s preteklimi izkušnjami podjetnika, njegovim znanjem ali poznanstvi. Vsaka ideja v praksi ne deluje, trg je končni rabsodnik, nadalje, veliko ljudi ima ideje, veliko idej, pretvorba v dejansko ekonomsko vrednost (poslovni potencial) pa zahteva podjetnika, ki ima sposobnosti, znanje ter strast do posla (Barrow, Burke, Mollan & Brown 2005, str. 15–16).

Viri podjetniških idej so podjetnikove pretekle poslovne izkušnje, hobiji in interesne dejavnosti, spretnosti, izkušnje v koži potrošnika, poslovna in socialna omrežja, tehnološki napredek ali kopiranje že obstoječega. Vsaka aktivnost podjetnika v tem kontekstu je motivirana s pridobitvijo nekega dobička preko uvedbe novega proizvoda, storitve ali tehnologije na trg. Podjetniška priložnost lahko vznikne samo, če pride do spremembe obstoječih stanj in virov, ki jih sposoben podjetnik zmore vključiti v nov proizvod ali nove rešitve, po katerih trg povprašuje (Companys & McMullen, 2007).

Podjetniške priložnosti lahko kvalificiramo kot ekonomske (materialne inovacije – tehnologija, produkti), kulturno-kognitivne (kulturne inovacije – proizvajalci ali kupci) in socio-politične (priložnosti izhajajoč iz socialnih in političnih omrežij). Ovid je že pred stoletji dejal, da se priložnosti najdejo na veliko mestih in iz veliko razlogov (Plummer, Haynie & Godesiabo, 2007).

Mason in Harvey (2013) delita vire priložnosti na Schumpetrove, ki se ustvarjajo, kot posledica tehnoloških, političnih, socialnih in demografskih sprememb, ki spreminjajo vrednost inputov (vložkov), ter na Kirznerijanske, ki so posledica tržnih nepravilnosti ter napak obstoječih udeležencev na trgih. Opredelita tudi, da je zmožnost izkoriščanja priložnosti posledica dejavnikov, kot so dostopnost informacij na podlagi življenjskih okoliščin, družbena omrežja, pridobljena znanja in opreznost posameznika. Ali bo nekdo priložnost izkoristil ali ne, pa je subjektivna odločitev podjetnika. Smith, Matthews in Schenkel (2009) so podjetniško priložnost definirali kot mogočo dobičkovno orientirano situacijo za izkoriščanje nepopolnosti trga, ki pripelje do inovativnega ali izboljšanega izdelka, storitve, surovine ali organizacijske metode na nenasičenem trgu.

ION (angl. *individual-opportunity nexus*) je proces, kjer podjetnik identificira najboljšo strategijo za izkoriščanje pod okoliščinami negotovosti glede na naravo izvora priložnosti in okolja, v katerem bo izkoriščena. Podjetnika lahko opredelimo kot tržnega operativca, nosilca negotovosti, inovatorja in tržnega arbitražnika (Plummer et al., 2007). ION se ukvarja z vprašanji kako, kdo in s čim so priložnosti za bodoče dobrine in storitve, odkrite, ocenjene in izkoriščene. ION predlaga, da podjetniške priložnosti vzniknejo zaradi tržnih neravnovesij, zaradi spremenjenih pričakovanj potrošnikov, spoznanja glede prihodnosti in vrednotenja ekonomskih virov ter potencialnega ustvarjanja novih trgov (Plummer et al., 2007). ION se usmerja na naslednja vprašanja (Shane & Venkataraman, 2000):

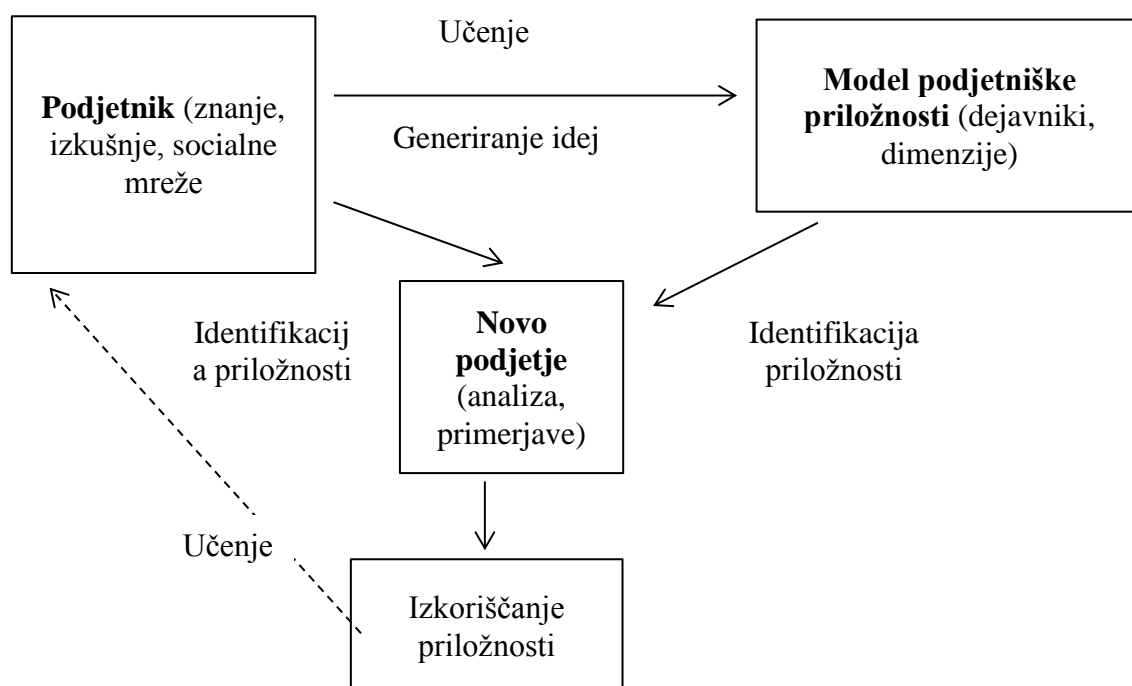
- Zakaj, kdaj in kako vzniknejo priložnosti za bodoče dobrine in storitve?
- Zakaj, kdaj in kako nekateri priložnosti odkrijejo, drugi pa ne?
- Zakaj, kdaj in kako so uporabljeni modeli za izkoriščanje podjetniških priložnosti?

Eckhardt in Shane (2003) predlagata kot izvore podjetniške priložnosti: nepopolnost informacij, zunanje šoke ter spremembe na trgu glede ponudbe in povpraševanja (novi inputi, organizacijske metode, proizvodni procesi in izdelki ,..., kulturne spremembe, percepcije, okusi in preference). Holcombe (2003) pa predlaga izvore, kot so dejavniki, ki

ustvarjajo spremenljivost trga, dejavniki, ki omogočajo napredek v proizvodnih zmožnostih, in najbolj pomembno, predhodna podjetniška dejavnost. Predhodna podjetniška dejavnost, oziroma izkoriščanje predhodno odkritih podjetniških priložnosti, lahko povzroči odkritje novih priložnosti. Idealen primer za ponazoritev tega dejstva je uvedba osebnega računalnika na trg, kar je kasneje omogočilo identifikacijo in uveljavitev nešteto novih podjetniških priložnosti.

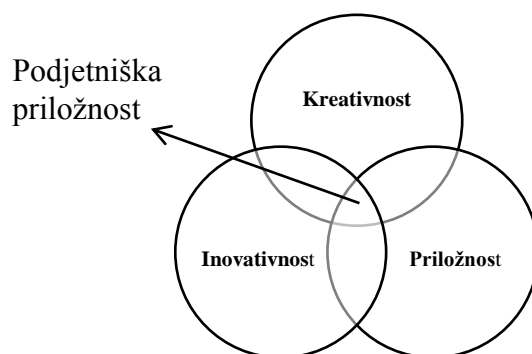
Podjetniško učenje (Blundel & Lockett, 2011, str. 12) se prikaže skozi generiranje idej in identifikacije priložnosti v modelih, skozi katere se ugotovi katere priložnosti so primerne za izkoriščanje s pomočjo podjetja po analizi trga. Tak cikel ni enkratni, skozi podjetniški proces poteka kontinuirano učenje (Slika 2).

Slika 2: Podjetniški proces in kontinuirano učenje



Vir: R. Blundel & N. Lockett, *Exploring entrepreneurship practices and perspectives*, 2011, str. 12.

Slika 3: Priložnost, kreativnost in inovativnost



Vir: R. Blundel & N. Lockett, *Exploring entrepreneurship practices and perspectives*, 2011, str. 58.

Slika 3 lahko razložimo tako, da priložnosti opredelimo kot sestavine vsakdanjega življenja in vsi smo jih že imeli možnost ustvarjati, izkoristiti ali zgrešiti. Včasih so priložnosti nepomembne, včasih pa imajo lahko dolgotrajne posledice ali rezultate. Podjetniške priložnosti so tip priložnosti, ki omogočijo vzpostavitev podjetniškega namena. Povezava priložnosti, inovativnosti in kreativnosti ima lahko za posledico nekaj popolnoma nepredvidljivega (Blundel & Lockett, 2011, str. 58).

Raziskovalci se sprašujejo od kod pridejo podjetniške priložnosti, zakaj podjetniki različno prepoznavajo priložnosti in kakšna je vloga kreativnosti pri identificiranju in razvoju priložnosti. Iz perspektive znanja, ki je na voljo v omejenem obsegu, podjetniške priložnosti vzniknejo, ker imajo nekateri posamezniki dostop do konkretnih oziroma specifičnih znanj, ki drugim niso na voljo. Priložnosti nakazujejo reševanje izzivov, kopiranje delovanja drugih subjektov ali so posledica izvirne inovativnosti. Kreativnost pomeni, da podjetnik prinese v poslovni svet nekaj novega, originalnega. Veliko podjetnikov nima zmožnosti kreativnosti, mnogi posnemajo že obstoječe produkte na trgu z nekaterimi prilagoditvami in uporabo drugačnih inputov ali prodajo na novih trgih. Inovativnost pomeni uvajanje novega produkta na trg, lahko tudi novega procesa ali tržnega pristopa, s čimer podjetnik ali podjetje pridobi pomembno konkurenčno prednost. Francis in Bessant (2005) predložita 4P-je inovativnosti (produkt, proces, pozicioniranje in paradigma). Najboljši inovatorji zaznajo potrebe, ki niso tržno ali državno zadovoljivo podprte, ponavadi so dobri komunikatorji in poslušalci, znajo pogledati izven okvirov in v globino, tako da poglobijo razumevanje potreb kupcev in odmike od željenih stanj. Podjetnik je medij med kreativnostjo in inovacijami. Vsaka kreativna ideja še nima potenciala inovacije. Inovacija je kreacija z ekonomskim ali socialnim potencialom (Blundel & Lockett, 2011, str. 60, 62, 67).

2 IDENTIFIKACIJA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI

Začetna faza podjetniškega procesa je identifikacija priložnosti, nato sledi vrednotenje in odločitev podjetnika, ali bo priložnost izkoristil ali ne. Če se odloči za izkoriščenje, potem sprejme podjetniško strategijo, ki narekuje nadaljnje korake, ki so odvisni od samega izvora priložnosti in okolja, v katerem bo udejanjena. Faza izkoriščanja priložnosti v podjetniškem procesu vključuje niz aktivnosti in jih lahko izenačimo z udejanjanjem strategije konkurenčnih prednosti (Plummer et al., 2007). Identifikacija podjetniške priložnosti je kritična začetna točka vsakega podjetniškega procesa (Shane & Venkataraman, 2000). Proces identifikacije podjetniških priložnosti temelji na generiranju idej, ki se prepletajo s spoznanji in aktivnostmi, ki vodijo k njihovi uresnitvi (Venkataraman & Sarasvathy, 2001). Podjetniki za identifikacijo priložnosti uporabljajo scenarije in miselne sheme (Baron & Ensley, 2006). Riquelme (2013) povzema osebnostne značilnosti, ki so povezane z identifikacijo priložnosti, to so budnost, samoučinkovitost, splošna znanja, izkušnje, vedenja o panogi (trg, tehnologija) in sposobnost odkrivanja priložnosti. Nadalje so omenjena socialna omrežja (njihova širina in moč vezi) lahko predpogoj za identifikacijo priložnosti.

Spremenljivke, ki vstopajo v proces obravnave identifikacije priložnosti (Vaghely & Julien, 2008) so intuicija, znanje, informacije in bogastvo informacij, način procesiranja ter transformacija informacij. Intuicija je takojšnje vedenje o nečem brez zavestne uporabe miselne ali razumske podlage. Znanje lahko definiramo kot povezavo med informacijami, izkušnjami, vsebino, interpretacijo in refleksijo, ki ga lahko kadarkoli uporabimo v procesu odločanja ali aktivnosti (Davenport & Prusak, 1998). Informacija je tisto, kar vznemiri naš mentalni sistem. Bogastvo informacije je zmožnost informacije, da spremeni neko spoznanje ali vedenje v nekem časovnem obdobju. Znanje je ustvarjeno in je posledično na voljo za uporabo na vsaj štiri načine: akumulacija (zmožnost absorpcije informacij), organizacijsko učenje (strokovnjaki prenašajo znanje na novince), učenje preko socialnih mrež, ponovna transformacija in kombiniranje že znanih informacij (Vaghely & Julien, 2008).

Shane in Venkataraman (2000) pravita, da je razlog, da nekateri posamezniki odkrijejo priložnosti, medtem ko jih drugi ne, v posedovanju že pridobljenega znanja, ki je potrebno za identifikacijo priložnosti in kognitivnih lastnosti, ki so potrebne za vrednotenje priložnosti.

Identifikacija priložnosti zahteva kombinacijo kreativnosti, inovativnosti in tržnih informacij. Kreiranje in izkoriščanje priložnosti zahteva čas. Prav tako zahteva čas tudi procesiranje in dozorevanje informacij, katerih vzorci so podlaga za najdbo in prepoznavanje priložnosti (Vaghely & Julien, 2008).

2.1 Modeli za identifikacijo podjetniških priložnosti

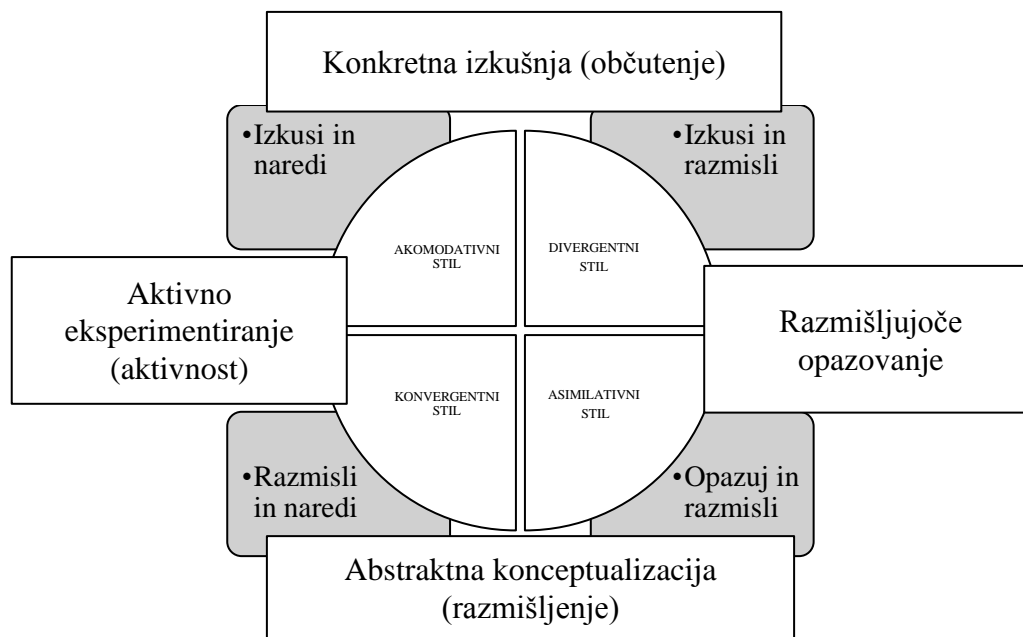
Kot okvir za razumevanje podjetnikovega procesiranja informacij za identifikacijo priložnosti sta Vaghely in Julien (2008) orisala svoj model. Model je razdeljen na dve področji. Prvo področje je algoritmično-hevristični kontinuum, ki ga sestavlja 7 nivojev procesiranja informacij. Algoritmično procesiranje informacij lahko označimo kot individualno prepoznavanje vzorcev, hevristično pa kot procesiranje po načelu vzroka in posledice, interpretacija ima psihološke in sociološke podlage. Drugo področje vsebuje okoljske determinante. Avtorja sta v model vdelala še 7 faktorjev iz okolja, ki vplivajo na predelavo informacij, to so: nivo konkurence, tržne ovire, prepoznavanje virov informacij, pretočnost informacij, dostopnost bogatih informacij, kultura zaupanja in organizacijska struktura. Avtorja delita področje raziskovanja identifikacije podjetniške priložnosti na endogeno iskanje (vidik podjetnika) ter eksogeno izkoriščanje (vidik podjetnika v kombinaciji s podjetjem in socialno mrežo).

Hayek (1945) je zapisal, da znanje ni dano vsakomur v popolnosti ter da ekonomski problem ni v alokaciji virov, ampak je problem razpršenosti znanja in uporabe informacij (Corbett, 2005). Ardichvili, Cardozo in Ray (2003) so razvili štiri predpostavke o razmerju med znanjem in prepoznavanjem priložnosti, in sicer ima podjetnik izboljšane zmožnosti prepoznavanja priložnosti, če poseduje:

- specialna znanja, izkušnje ter splošno poznavanje panoge,
- poznavanje delovanja trgov,
- poznavanje potrošniške problematike,
- poznavanje načinov zadovoljevanja tržnih potreb.

Kolb (1984) je definiral eksperimentalno učenje (angl. *Experimental Learning Theory*, v nadaljevanju ELT), kot proces, skozi katerega se znanje transformira oziroma pretvarja iz izkušenj. Podjetnik na podlagi svojih izkušenj gradi in prepoznava nove priložnosti, bodisi da gre za podjetnika začetnika (angl. *start-up*) ali že uveljavljenega podjetnika, ki išče nov preporod. Shane in Venkataraman (2000) zapišeta, da se ELT zanaša na kognitivno in situacijsko mišljenje, čutenje, delovanje in opazovanje. ELT omogoča posamezniku, da na podlagi preteklega znanja, odkrije nove rezultate, kar je natančno to, kar podjetniki iščejo, nove zveze med viri in rezultati (Cobertt, 2005).

Slika 4: Kolbovi učni stili



Vir: *Simply Psychology*, 2015.

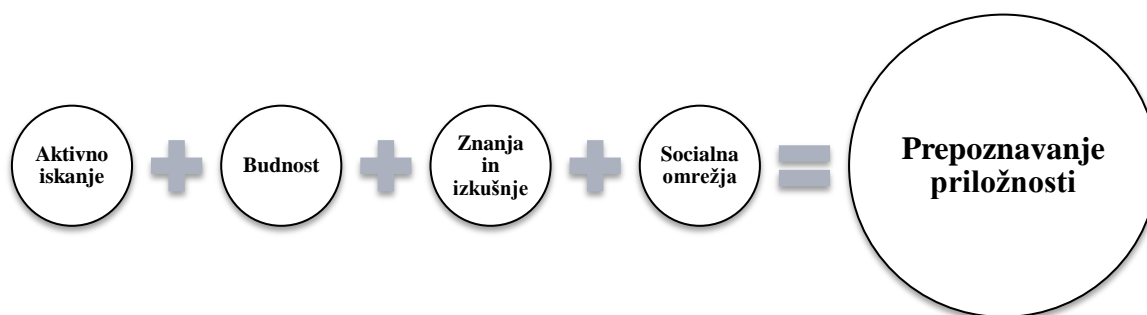
Slika 4 prikazuje različne stile učenja glede na različne tipe posameznikov; in sicer:

- Konkretna izkušnja – čustveno dožemanje (akomodativni stil). Pri takih posameznikih prevladuje pri učenju konkretna izkušnja. Pomembne so jim neposredne izkušnje s soljudmi v raznih situacijah ter čustvena dimenzija teh izkušenj. Prevladuje intuitivni pristop in večja odprtost.
- Razmišljajoče opazovanje – perceptivno dožemanje (divergentni stil). Pri teh ljudeh je pomembno skrbno opazovanje in nepristransko opisovanje, pomembno je, kako stvari delujejo. Značilne lastnosti so nepristranskost, potrpežljivost, premišljena presoja pri oblikovanju stališč do pojavov.

- Abstraktna konceptualizacija – simbolično razumevanje (asimilativni stil). Je obrnjena slika konkretne izkušnje. Poudarek na logičnem sklepanju, sistematičnem načrtovanju, splošnih idejah in pojmi. V ospredju je razmišljanje, nasprotje intuitivnemu razumevanju edinstvenosti, specifičnosti dane situacije.
- Aktivno preizkušanje – eksperimentiranje (konvergentni stil). Dejansko gre za nasprotje razmišljajočega opazovanja. Poudarek je predvsem na praktični uporabnosti in delovanju. Taki ljudje si želijo vplivati na okolico in videti oprijemljive rezultate svojega dela, tudi če pri tem tvegajo in se podajajo v negotovost.

Vsak od zgoraj opisanih stilov je učinkovit v različnih fazah obravnave priložnosti. Konvergentni stil učenja je najbolj primeren pri začetnem iskanju in kreiranju novih idej (priprava). Razmislek, konceptualizacijo in analizo opravi asimilativni del (inkubacija), divergentnost je potrebna pri določanju praktičnosti in potencialov odkritih priložnosti (ocenjevanje), akomodativni stil pa kasneje prevzame organizacijo procesov ter izvajanje planov in nalog.

Slika 5: Faktorji, ki vplivajo na prepoznavanje priložnosti



Vir: A. R. Baron & A. S. Shane, Entrepreneurship: A process perspective, 2008, str. 88.

Baron (2006) pravi, da podjetniki identificirajo priložnosti na podlagi kognitivne podlage, ki so jo pridobili skozi izkušnje in jo uporabijo, da zaznajo povezave med navidezno nepovezanimi dogodki ali trendi v zunanjem svetu (tehnološkimi, tržnimi, demografskimi, ekonomskimi). Taka perspektiva prepoznavanja vzorcev združuje tri faktorje, ki so najbolj pomembni pri zaznavanju priložnosti in povezave med njimi, ti so aktivno ali pasivno iskanje (angl. *active or passive search*), budnost in že pridobljeno znanje o trgu in industriji (angl. *prior knowledge*). Nadaljnje nam pojasni, zakaj nekateri zaznavajo vzorce, drugi pa ne, in tretjič daje napotke o nadaljnjem učenju podjetnika. Pri zaznavanju priložnosti je pomembna dimenzija tudi podjetnikova nagnjenost k tveganju, saj so tisti, ki so bolj nagnjeni k tveganju, tudi bolj odprti novim priložnostim, kot tisti z manjšo toleranco do tveganja.

Perspektiva povezovanja točk (angl. *connect the dots*) (Baron & Shane, 2008, str. 95) je prepoznavanje vzorcev, ki so ključen korak k prepoznavanju priložnosti. Na primer:

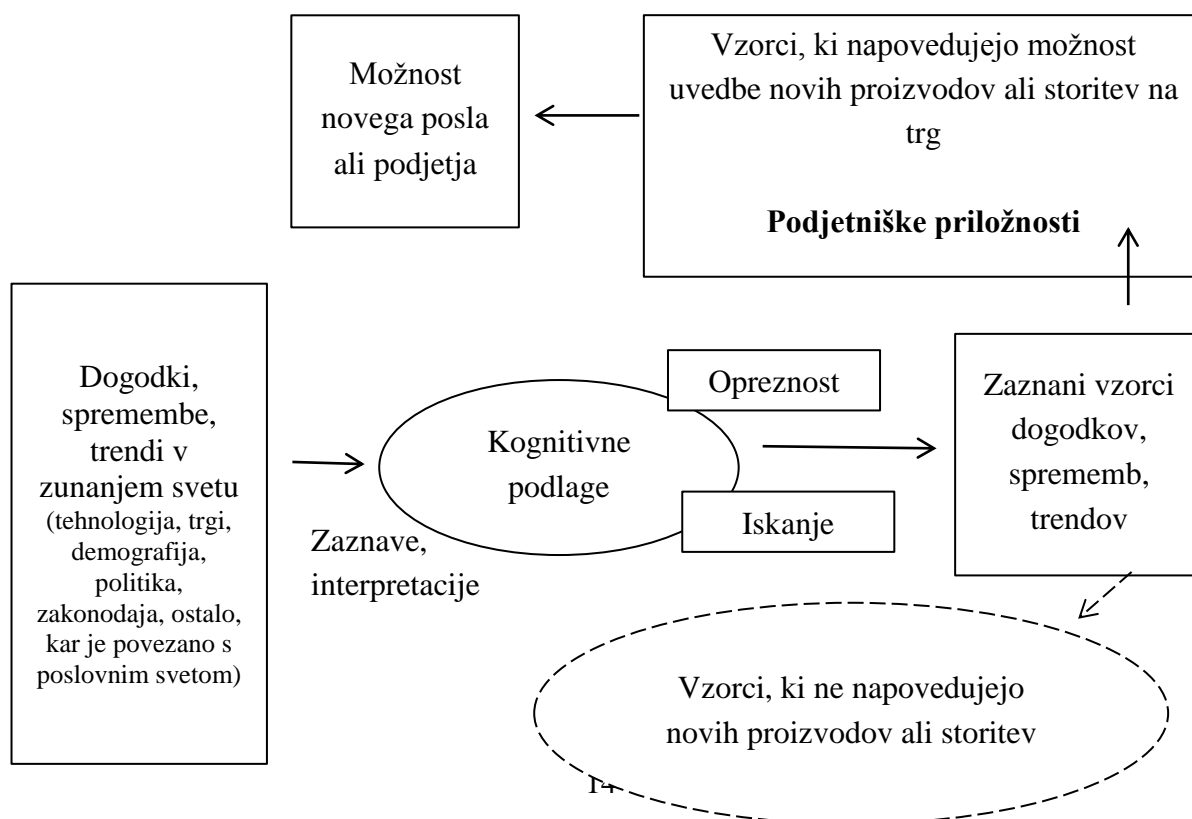
- Tehnologija – kaj je novega in navdušujočega?

- Politika – So kakšne zakonske spremembe na področju proizvodov in trgov, ki so še posebej zanimive?
- Trg – Je opaziti kakšen novo nastajajoči trg? So se spremenile ekonomske razmere, ki pomenijo lažji ali težji vstop na trg?
- Demografija – Kaj se dogaja s populacijo, se stara ali mlajša? Kateri segmenti rastejo najhitreje?
- So trendi sprememb in opaženi dogodki kakorkoli povezani? Ali tehnološke spremembe narekujejo nov način zadovoljevanja potreb na trgu?

Dokazano je, da prepoznavanje in povezovanje vzorcev igra ključno vlogo pri identifikaciji priložnosti (na primer: preveriti je potrebno potencial proizvoda, ki je že uspešno uveden na določen tržni segment, tudi na drugih segmentih). Celo svoje življenje povezujemo in doživljamo dogajanja okoli nas, ter povezujemo točke v neko celoto, da bi lahko celostno razumeli pojave in dogodke. Podjetniki svoje znanje in izkušnje prenašajo iz segmenta v segment in povezujejo vzorce na trgih, ki jih dobro poznajo. Trije faktorji, ki jih navaja Baron (2006), t.i. iskanje, budnost in znanje (glej Sliko 5) pa so med seboj povezani. Dodan je nov dejavnik, ki je v zadnjem času dodatno pridobil na vrednosti, to so socialna omrežja, ki so za podjetnika pomemben vir informacij.

Iz Slike 6 je razvidno, da na podlagi že pridobljenega znanja in izkušenj (kognitivne podlage) podjetnik zaznava in interpretira pojave iz zunanjega okolja. Ti pojavi so potrošniški trendi, tehnološke spremembe in podobno. Podjetnik je bodisi v iskanju, bodisi njegova budnost pomeni zaznave novih vzorcev, lahko pa gre tudi za kombinacijo obojega. Ti novi zaznani vzorci pa lahko napovedujejo nove priložnosti ali pa tudi ne.

Slika 6: Razdelan proces prepoznavanja vzorcev in iz njih izhajajočih priložnosti

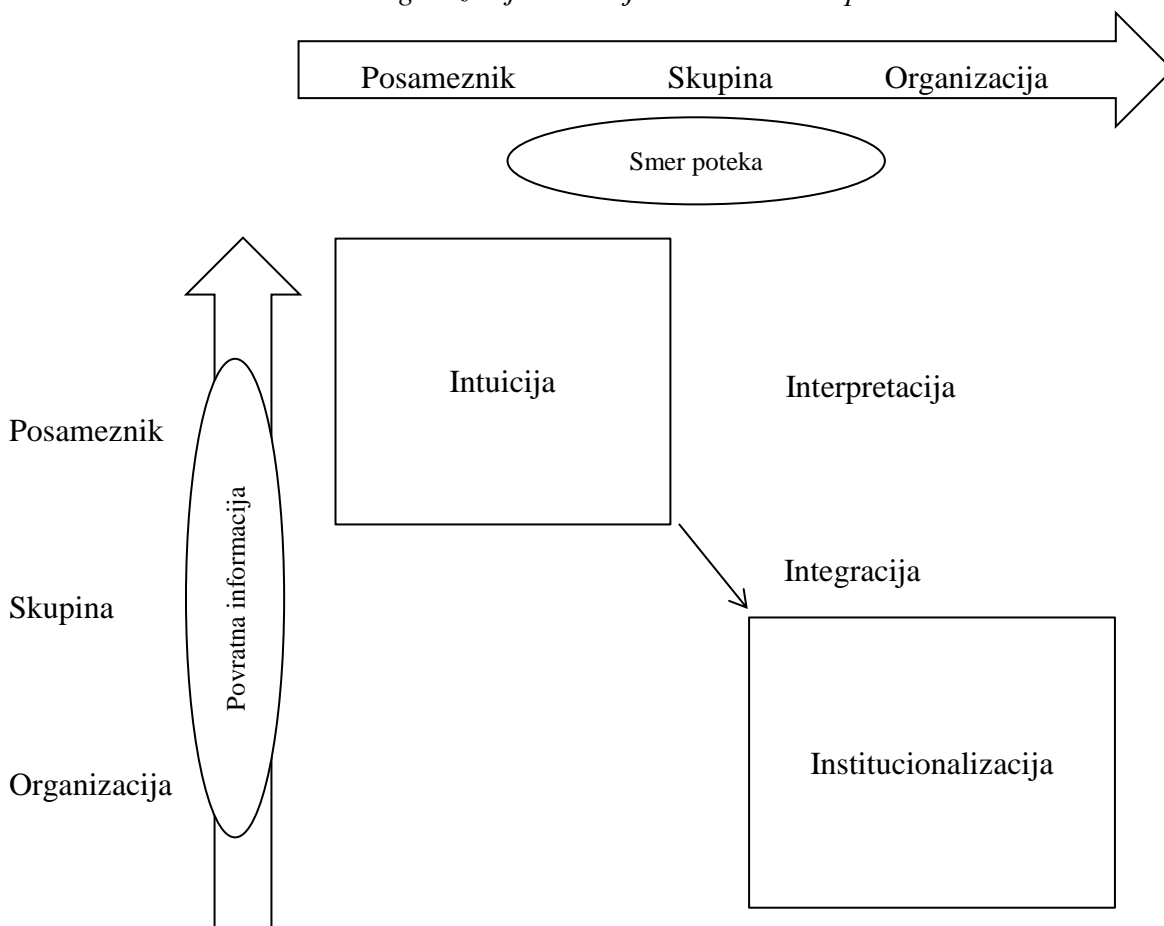


Vir: A. R. Baron, *The potential role of pattern recognition in opportunity recognition*, 2006, str. 112.

Pravi podjetnik zazna priložnost za prodajo nečesa po višji ceni, kot bo za to plačal (Kirzner, 2014, str. 19).

Še ena metoda proučevanja identifikacije in integracije podjetniške priložnosti je Model organizacijskega učenja 4I (Crossan & Dutta, 2005), ki ga prikazuje Slika 7. Ta model povezuje identifikacijo že z naslednjo stopnjo, ki pomeni udejanjanje priložnosti, kar sicer ni del tega poglavja. Vseeno sem se odločila, da ga umestim, saj smiselno povezuje nadaljnje korake, ki bodo podrobneje razloženi v nadaljevanju. 4I pomeni: intuicija, interpretacija, integracija, institucionalizacija. Učenje se začne z intuicijo (ko podjetnik s pomočjo intuicije, na podlagi preteklih izkušenj in prepoznavanjem poslovnih vzorcev, zazna poslovno priložnost) nadaljuje z interpretacijo (ko podjetnik prepoznano priložnost ubesedi in jo lahko deli z ostalimi, vpletenimi v podjetniški proces). Integracija pomeni nadgradnja priložnosti v splošno razumevanje in realni poslovni predlog. Čez čas pa je lahko skupno razumevanje te priložnosti tudi institucionalizirano, kar pomeni, da postane del sistemov, strukture, postopkov ali strategije podjetja.

Slika 7: Organizacijsko učenje kot dinamičen proces



Vir: M. M. Crossan & K. D. Dutta, *The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4I Organizational Learning Framework*, 2005, str. 434.

DeTienne in Chandler (2004) pravita, da je identificiranje priložnosti edinstvena zmožnost, ki bi se je morali (bodoči) podjetniki sistematično učiti s pomočjo modelov sistematičnega iskanja, vendar strokovnjaki, ki zagovarjajo tezo iskanja priložnosti, morda pozabljajo, da se mnoga odkritja zgodijo po naključju ter da se podjetniki pogosto opirajo na praktična in ne teoretična izhodišča. Nadalje je avtorica Henry (2001) opredelila 5 pojavnosti, ki pojasnjujejo izvir kreativnosti in novih idej; in sicer nadzavestnost, naključje, osebnost, asociacije in kognitivno delovanje. Kar zadeva nezavednost, naj bi bila kreativnost nekakšna neznanka, ideje pa avtonomne. Odkritja se res pojavijo tudi naključno (na primer odkritje penicilina). Osebnostna teorija pripisuje zmožnost kreativnosti zgolj nekaterim, drugim pač ne, nekateri so inovatorji (brez omejitev), drugi pa adapterji (natančni, delujejo v okviru omejitev). Pri asociacijah črpamo kreativnost iz svojih izkušenj, znanj, doživljanj, in podobno. Asociativni pristop se nadalje navezuje tudi na kognitivnega. Obstajajo številni modeli načrtnega učenja, ki krepijo mentalne sposobnosti podjetnika, da uspešneje in hitreje prepozna podjetniško priložnost. Na kratko lahko sklenem, da je prepoznavanje priložnosti korelacija med podjetnikovo intuicijo, njegovim že pridobljenim znanjem in izkušnjami ter zaznavanjem informacij iz okolja.

Podjetnikove aktivnosti izvirajo iz misli in spoznanj (dojemanje in razumevanje situacij), da je uvajanje novega izdelka ali storitve na trg vreden in izvedljiv napor (McMullen & Shepherd, 2006). Gregoire in Shepherd sta model identifikacije podjetniške priložnosti zgradila na štirih predpostavkah; in sicer, da so podjetniške aktivnosti usmerjene k transakcijam, ki bolj učinkovito izpopolnjujejo tržne zahteve ponudbe in povpraševanja ali uvajajo nove tehnologije na določenem trgu; da so podjetniške aktivnosti usmerjene k spreminjanju dogajanja na trgu z uporabo novih tehnologij; podjetniške priložnosti temeljijo na negotovosti in na negotovem predvidevanju prihodnosti ter da je proces identifikacije priložnosti ločen od proces izkoriščanja priložnosti. Zadnja predpostavka temelji na dokazanih dejstvih, da se ob identifikaciji priložnosti dogajajo drugačni miselni procesi kot ob vrednotenju in izkoriščanju priložnosti (Shepherd & McMullen, 2009).

2.2 Vpliv površinske in strukturne podobnosti med trgi in tehnologijo pri identifikaciji podjetniške priložnosti

Gregoire in Shepherd (2011) pravita, da se podjetniške priložnosti nanašajo na neizrabljene tržne možnosti (razhod med ponudbo in povpraševanjem, povezava med novo ponudbo in obstoječim trgom) ter da podjetniki v miselnem procesu uporabljajo strukturne povezave, da bi našli ali ustvarili idejo o perspektivni priložnosti. Dojemanje površinskih in vsebinskih povezav bo vplivalo na formacijo spoznanj o priložnosti.

Spoznanja priložnosti se oblikujejo skozi miselne napore, da bi spoznali smiselne povezave med novimi elementi ponudbe (izdelki, storitve, tehnologije, poslovni modeli) in trgi, kjer bi le-te uvedli. Miselni procesi, ki se dogajajo v posamezniku so opisani s pomočjo teorije o strukturnih povezavah, ki temeljijo na analogijah (podobnostih med pojmi), percepciji,

procesiranju ter uporabi razumskih primerjav (Gentner & Markman, 2006). Človeški možgani dojemajo dve vrsti podobnosti med predmeti – površinske (lahko so samo navidezne) in strukturne (vsebinske), ki jih razumsko različno dojemamo.

Površinska (navidezna) podobnost nastane, ko si dva predmeta, koncepta ali situaciji delijo osnovne elemente, po katerih so si podobni (na primer oblika, barva, lastnosti). V kontekstu podjetniške priložnosti je površinska podobnost visoka, ko osnovni elementi tehnologije (deli, komponente, razvojna vsebina, inputi, uporabniki, outputi) odražajo elemente trga (uporabniki in sredstva, ki jih uporabljajo). Več kot obstaja površinskih podobnosti med tehnologijo in trgom, manj bodo podjetniki negotovi glede uvedbe tehnologije na določen trg. Strukturna podobnost nastane, ko dva objekta, situaciji ali koncepta delita enake logične povezave med podobnimi sestavami, deli ali drugimi navideznimi elementi. Dve situaciji si bosta podobni, če bodo uporabniki v obeh opravljali enake aktivnosti. V kontekstu podjetniške priložnosti je strukturna podobnost visoka, ko interne zmožnosti nove tehnologije (kaj lahko le-ta povzroči, ter logični, znanstveni in funkcionalni mehanizmi, ki opisujejo njene operacije, vključno z medsebojno povezanostjo delov in inputov pri delovanju) odražajo vzroke in mehanizme, ki opisujejo povpraševanje na določenem trgu, ki ga obstoječa ponudba ne zadovoljuje popolnoma. Povezava tehnologije z določenim trgom bo zaznana kot priložnost, čim večja bo med njima strukturna podobnost (Gregoire & Shepherd, 2011).

Posamezniki strukturne podobnosti med tehnologijo in trgom težje zaznajo, če obstaja nizka raven navidezne podobnosti. Raziskave kažejo, da kombinacije med nizko navidezno in visoko strukturno podobnost omogočajo pomembnejši prispevek k novim spoznanjem, miselne preskoke znanstvenikov, inženirjev, oblikovalcev in strategov pri reševanju novih izzivov (Gregoire & Shepherd, 2011).

Nekateri posamezniki zaznavajo nenavidezne (globlje) povezave med tehnologijo in trgi, drugi pa ne, to pa zato, ker je miselni proces pri zaznavanju tovrstnih spoznanj bolj zahteven, samo dojetje in procesiranje informacij je veliko bolj zahtevno in zahteva motivacijo (podjetniški namen) ter predhodno znanje o tehnologijah in trgu. Zaznavanje navideznih podobnosti pa od podjetnika ne zahteva posebnih sposobnosti ali znanj. Če je motivacija velika, oziroma podjetniški namen izkazan, potem bo tudi posameznik bolj dojemljiv za povezave, ki sicer niso vidne na prvi pogled. Naslednja spremenljivka je predhodno znanje o tehnologi in trgu, ki prav tako pozitivno vpliva na zaznavanje povezav in tržnih signalov. Raven motivacije in znanja vpliva na podjetnikovo zaznavo tveganja (Gregoire & Shepherd, 2011). Tabela 2 služi za prikaz parov tehnologija – trg glede na navidezno in strukturno podobnost. S pomočjo te tabele lahko odkrivamo nove trge za dano tehnologijo. Pomeni, da lahko tehnologijo, ki je bila razvita za en trg, učinkovito uporabimo tudi na drugem trgu, kjer so lahko potrošniki popolnoma drugačnega značaja.

Tabela 2: Prikaz kombinacij navidezne in strukturne podobnosti

		Navidezne podobnosti	
		Nizke	Visoke
Strukturne podobnosti	Visoke	Nizke navidezne (sveča – sredstvo za čiščenje), visoke strukturne podobnosti (vosek)	Visoke navidezne (sveča – namizni dišavec), visoke strukturne podobnosti (vonj, vsebnost dišečih olj)
	Nizke	Nizke navidezne (sveča – sredstvo za čiščenje), nizke strukturne podobnosti (različne druge vsebine, proces izdelave)	Visoke navidezne (sveča – namizni dišavec), nizke strukturne podobnosti (različne druge vsebine, proces izdelave)

Vir: D. Gregoire & D. A. Shepherd, *Technology-market combination and the identification of entrepreneurial opportunities: An investigation of the opportunity-individual nexus*, 2011, str 758.

Kognitiven pristop poudarja pomen miselnih vzpodbud (prihodnja finančna shema) kot vzvod, ki pozitivno vpliva na število identificiranih priložnosti, ki pa niso nujno inovativne. Nadalje obstajajo posamezniki s posebno sposobnostjo predelave informacij, ki jih procesirajo tako algoritmično (reševanje problemov korak-za-korakom, z možnimi ponovitvami), kot tudi hevristično (preko izkustev). Nadalje je nerealno pričakovati, da podjetnik razvije svoje ideje v popolni izolaciji. Kritika kognitivnega procesa je opredeljena s strani Alvareza in Barneya (2007), ki navajata, da kognitivna raziskovanja ne pokažejo, ali kognitivne razlike med posamezniki obstajajo pred podjetnikovim angažmajem v podjetniške aktivnosti oziroma, ali kognitivni proces nastane po, med ali zaradi podjetnikovega odkritja priložnosti. Prav zaradi te nedoslednosti, raziskovalci poudarjajo pomen socialnih omrežij, oziroma interakcij podjetnika z drugimi, kot pomemben element pri identifikaciji priložnosti (Riquelme, 2013).

2.3 Teorija socialnih omrežij (SNT)

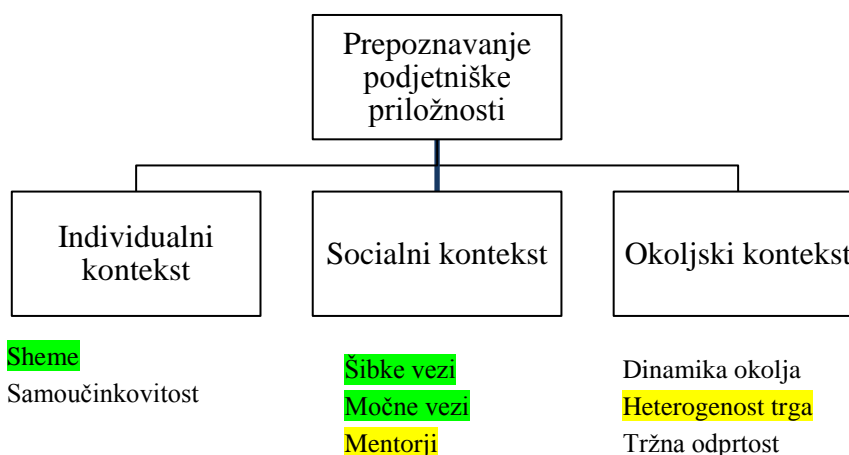
Teorija socialnih omrežij temelji na šibkih vezeh (zunanji – kupci, dobavitelji), in na močnih vezeh (intimne vezi – družina, prijatelji). Bolj kvalitetne, izvirne in aktualne informacije pridobimo s strani šibkih vezi, vendar so lahko informacije bližnjih bolj verodostojne in kvalitetne ter posredovane z dobrimi nameni (Riquelme, 2013). Podjetniki, ki uporabijo mešanico intimnih in zunanjih omrežij, prepoznajo več podjetniških priložnosti kot tisti, ki se naslanjajo samo na ene ali samo na druge (Singh, 2000). Riquelme (2013) navaja tudi pomembnost mentorjev, ki naj bi imeli pozitiven vpliv na identifikacijo podjetniških priložnosti, čeprav regresijska analiza njegovega modela tega ni pokazala kot pomembnega.

Tržna heterogenost in večja stopnja odprtosti trga (manj konkurence, visoko povpraševanje, podpora regulatorja in možnosti financiranja) pozitivno prispevata k identifikaciji priložnosti. Heterogenost zahteva raznolikost operacij, proizvodnje in tržnih pristopov pri usmerjanju in zadovoljevanju nakupnih navad in potreb različnih kupcev. Ozgen (2011) je za analizo prepoznavanja priložnosti uporabil okvir Porterjevega

diamanta, s pomočjo katerega je predvideval, da so gospodarski in regulativni položaj države, povpraševanje, podporne panoge in panožna struktura stimulanse za identifikacijo priložnosti (Riquelme, 2013).

Na Sliki 8 so dejavniki, označeni z zeleno, najbolj pomembni, tisti, označeni z rumeno, pa skozi analizo niso pokazali pomembnosti.

Slika 8: Model identifikacije podjetniške priložnosti



Vir: E. H. Riquelme, *In search of entrepreneurial opportunities – an integrated model*, 2013, str. 256.

2.4 Podjetnikova budnost

Raziskavo podjetniške budnosti je začel Kirzner (1973, 1979), ki je budne podjetnike opisal kot tiste, ki imajo nekakšno anteno, ki zaznava tržne namige in frekvence, ki jih drugi ne. Nadaljevanje Kirznerjevega dela predstavljata Kaish in Gilad (1991), ki sta videla budnega posameznika kot tistega, ki ima edinstveno stalno pripravljenost skeniranja okoljskih determinant in iskanja priložnosti. Kasneje je Kirzner dodal še, da budnost vključuje tudi kreativne in domišljajske elemente.

Možnost, da nekdo identificira priložnost, ki bi jo bilo vredno zasledovati, je srce podjetništva (McMullen & Shepherd, 2006, str. 132).

Budno skeniranje in iskanje dovoljuje podjetnikom, da so vztrajni in nekonvencionalni na poti iskanja novih idej (Busenitz, 1996). Skeniranje in iskanje se lahko začneta odvijati, ko podjetnik išče odgovore na določena vprašanja. Asociacije in povezave so usmerjene na sprejemanje novih informacij, kreativnost in logično sklepanje. Nanašajo se na način, na katerega so informacije podane in nadgrajene. Asociacije dovoljujejo posamezniku, da prepozna več različnih možnosti ali variant, da bi lahko ustvaril edinstvene povezave. Tretji dimenziji sta ocenjevanje in vrednotenje – podjetnik ocenjuje, ali je priložnost vredno uresničiti in ali mu bo prinesla dobiček, ki ga išče. Podjetnik ocenjuje vsebino novih informacij, filtrira pomembne informacije in poda oceno, ali nove informacije vsebujejo potencial podjetniške priložnosti (Tang, Kacmar & Busenitz, 2012).

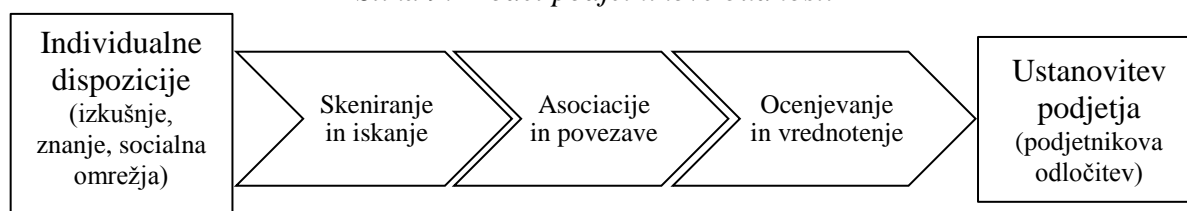
Tabela 3: Pregled opisanih pogledov na budnost

	Zgodnji Kirzner	Pozni Kirzner	Novejše nadgradnje
Vloga trgov	Tržno neravnovesje	Prilagoditve trgu	Priložnosti vzniknejo tudi iz makro okolja
Vloga znanja in obstoječih pogojev	"Aha moment"	Pomembno tudi predhodno znanje	Dodano je procesiranje informacij in ocenjevanje izvedljivosti
Skeniranje in iskanje	Pasivno, stalna pripravljenost	Pasivno in aktivno zasledovanje priložnosti	Pomembni so tudi individualni miselni (kognitivni) procesi
Asociacije in skeniranje	Priložnosti čakajo na odkritje	Priložnosti čakajo na odkritje, vendar avtor pušča prostor za kreativnost in nadgradnjo	Občutljivost posameznika na dojetje priložnosti je poudarjena
Ocenjevanje in vrednotenje	Podjetnik bo takoj reagiral na priložnosti	Dopušča se možnost ocenjevanja identificiranih priložnosti v daljšem obdobju	Dodane kombinacije notranjega doživljanja ter želje po udeležanju in ocenjevanju priložnosti

Vir: Tang et al., *Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities*, 2010, str.79.

Kirznerjev opis pasivnega iskalca priložnosti je bil široko analiziran in kritiziran, saj McCaffrey (2013) pravi, da tako dejstvo ni samo po sebi umevno in splošno ne drži. Lahko si zamislimo situacije, kjer posameznik ne dojame tistega, kar bi bilo v njegovem interesu. Sama navedba, da so podjetniki pasivni in za odkrivanje priložnosti ne uporabijo nikakršnih sredstev, se zdi nelogična in nekonsistentna. Kako naj sicer motivacijski elementi stimulirajo nekaj, kar ni predmet aktivne izbire ali iskanja. Priložnosti ne moremo smatrati kot nekaj brezosebnega, ločenega od podjetnika ali lastnika, če sta to dve ločeni osebi. Če ne drugače, mora imeti podjetnik že ob zaznavi oziroma identifikaciji priložnosti vizijo o tem, vsaj okvirno, kakšno vrednost naj bi identificirana priložnost prinesla. Če je priložnost realna, je realna, ker vsebuje sinergije vsebin, vključujoč vrednosti inputov in njihove učinkovito uporabljene kombinacije. Vizija in izvedba priložnosti nista tako enostavno ločljivi, najmanj, kar je, si podjetnik ne more lastiti idej, ideje mora materializirati v neko oprijemljivo vrednost (Lewin, 2015).

Slika 9: Model podjetnikove budnosti



Vir: Tang et al., *Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities*, 2010, str. 80.

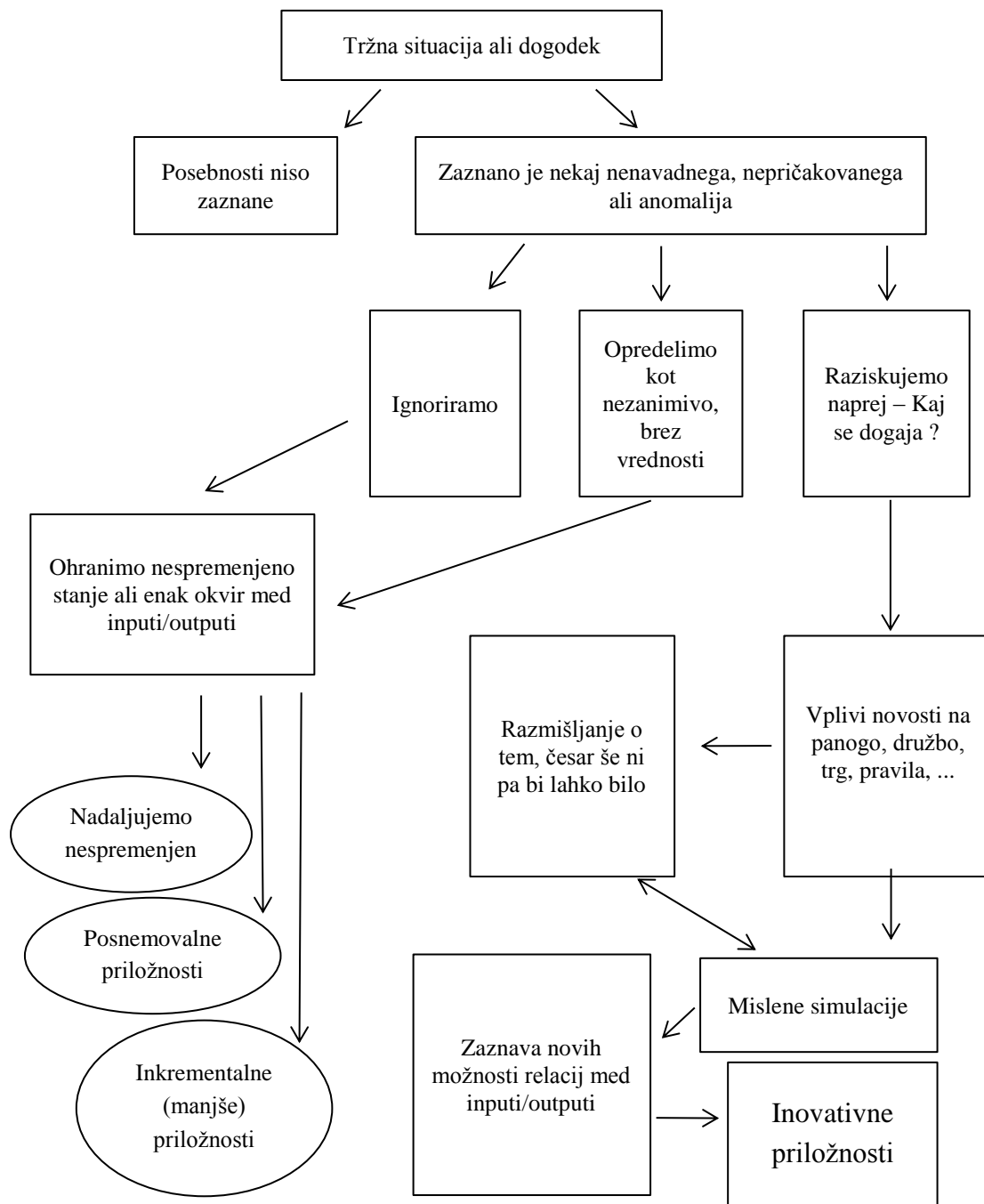
Različni avtorji priznavajo velik pomen podjetnikovemu utrjevanju zavesti skozi čas pri odkrivanju priložnosti. Pomeni, da je sposobnost podjetnika, da prepozna podjetniško priložnost v zunanjem okolju, rezultat kritičnih dogodkov, ki so se zgodili v preteklosti in jih je podjetnik ponotranjil kot izkušnjo, ki se je manifestirala ter ga je, pozitivno ali negativno, zaznamovala skozi čas (Suddaby, Bruton & Si, 2015).

Proces identifikacije podjetniške priložnosti predstavlja eno od jeder podjetniške funkcije (Gaglio & Katz, 2001). Shaver in Scott (1991) sta si postavila vprašanje, kako podjetnik v svojih mislih interpretira tržno okolje, kar je podlaga za to, da do identifikacije priložnosti sploh pride in, ali so predstave drugače od tistih, ki jih imajo drugi igralci na trgu (Gaglio & Katz, 2001). Kirzner (1979) navaja, da so te predstave dejansko različne, ker so generirane skozi podjetniško budnost, skozi niz percepcij in kognitivnih sposobnosti, ki usmerjajo pot identifikacije podjetniških priložnosti. Kirzner je definiral budnost v dveh smereh; in sicer kot zmožnost prepoznavne priložnosti brez iskanja, ki so bile s strani drugih spregledane, ali kot motivirano dejanje formuliranja možne podobe prihodnosti (Gaglio & Katz, 2001).

Predhodno generiranje informacij je vir identifikacije podjetniške priložnosti. Ob tem nas zanima, koliko časa in truda porabi podjetnik, da se priključi informacijskemu toku, kako razvršča informacije, ki jih pridobi, spoznanje ključnih iztočnic, ki napovejo prisotnost priložnosti. Iz pridobljenih informacij mora podjetnik oceniti kvaliteto, raznolikost in razpon (Gaglio & Katz, 2001).

Buden podjetnik je tisti, ki pravilno dojema tržno okolje (pravilna percepcija), identificira resnične vodilne sile in kritične dejavnike ter pravilno oceni dinamiko med njimi (pravilna interpretacija). V skladu s tem je zmožen pravilno oceniti komercialno vrednost dane situacije (Gaglio & Katz, 2001).

Slika 10: Budnost in proces identifikacije priložnosti



Vir: M. C. Gaglio & A. J. Katz, *The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness*, 200, str. 99.

Na Sliki 10 je predstavljen možen proces identifikacije podjetniške priložnosti, katerega vzvod je podjetnikova budnost. Podjetnik zazna nek nenavaden dogodek, ki ga lahko ignorira ali odpravi kot nepomembnega. V tem primeru ohrani obstoječe poslovne prakse, v najboljšem primeru pa bo v prihodnosti posnemal neke prakse, ki jih je odkril nekdo drug. V nasprotju s tem pa se pri budnem podjetniku takoj vzpostavijo miselni procesi, ki vodijo v inovativne spremembe obstoječe poslovne prakse, kar lahko pomeni tudi nek revolucionarni preobrat. Budni podjetniki zaznavajo indice neravnovesij iz makro in mikrookolja, ki jih zaznajo kot priložnost izboljšave obstoječega stanja, pasivni pa le-teh ne zaznajo, slednje vodi v ohranjanje nespremenjenega stanja (status quo).

2.5 Povzetek prikazanih modelov

V Tabeli 4 ponazarjam povzetek drugega poglavja. Navedeni so avtorji in njihov prispevek (modeli) k proučevanju identifikacije podjetniških priložnosti. Vse teorije v središče postavljajo podjetnika in njegove kognitivne sposobnosti, s to razliko, da nekateri manj, drugi bolj poudarjajo pomen okolja in socialnih vezi, ki na podjetnika vplivajo. Ti modeli bodo uporabljeni pri analizi v empiričnem delu te magistrske naloge.

Tabela 4: Seznam modelov ali prispevkov, ki sem jih povzela po različnih avtorjih v drugem poglavju te naloge

Avtor	Prispevek
Vaghely, Julien (2008)	Algoritmično-hevristično procesiranje informacij in učenje
Kolb (1984)	Model eksperimentalnega učenja (angl. <i>ELT</i>), pretvarjanje znanja iz izkušenj
Shane, Baron (2006)	Perspektiva povezovanja točk (angl. <i>connect the dots</i>)
Crossan, Dutta (2005)	Model organizacijskega učenja (4I)
Gregoire, Shepherd (2011)	Navidezne in strukturne podobnosti parov tehnologija – trg
Riquelme (2013)	Teorija socialnih omrežij (angl. <i>SNT</i>)
Kirzner (1979), Kaish, Gilad (1991), Gaglio, Katz (2001), McMullen, Shepherd (2006), Tang, Kacmar & Busenitz (2012)	Modeli podjetnikove budnosti

Algoritmično-hevristično procesiranje informacij je model, ki vključuje na eni strani področje raziskovanja identifikacije podjetniške priložnosti, kot endogeno iskanje (vidik podjetnika) ter na drugi strani eksogeno izkoriščanje (vidik podjetnika v kombinaciji s podjetjem in socialno mrežo). ELT in perspektiva povezovanja točk se osredotočata na zmožnost odkrivanja novih kombinacij med viri in rezultati. To zmožnost omogoča predhodno znanje, ki ga je podjetnik pridobil. Podobna izhodišča imata tudi model podjetnikove budnosti in model organizacijskega učenja, s tem, da je slednji nadgrajen s fazami vrednotenja ter izkoriščanja identificiranih podjetniških priložnosti. Teorija socialnih omrežij uči o vplivih šibkih (poslovnih) in močnih (družinskih) vezeh, ki vplivajo na podjetnika pri iskanju in identifikaciji podjetniških priložnosti. Na drugi strani se model o podobnostih osredotoča na cilj proučevanja – tehnologijo in trge ter išče možne povezave med pari. Na ta način služi podjetniku kot orodje pri raziskovanju in iskanju priložnosti.

3 RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI IN ANT

V tem poglavju se bom osredotočila na še en vidik – razvoj podjetniške priložnosti. Kot sem že navedla, obstajata dva različna vidika kot podlaga za teoretično razlaganje narave podjetniške priložnosti. Prva je objektivistična razlaga (iskalni vidik), katere bistvo je to, da priložnost že obstaja neodvisno od podjetnika, ta pa jo, s pomočjo iskalnih metod, najde, identificira in uporabi. Nasprotni vidik je vidik kreiranja priložnosti oziroma

priložnost vznikne in se ustvari. Korsgaard (2011) pravi, da je iskalni vidik problematičen zaradi vprašljivih sklepov o aktivnostih, podjetniškemu procesu in priložnostih. V nasprotju s tem, vidik razvoja trdi, da priložnosti ne obstajajo že vnaprej in da se razvijejo skozi podjetniški proces (Fletcher, 2006 in Sarasvathy, 2001).

V tem, drugem konceptu, je postala poslovna priložnost metafora oziroma vodilo za ravnanja podjetnika. Kot takšna je izjemno primerna za empirično delo, kjer ontološko gledanje ni pomembno, vendar ne podpira več teoretičnega okvira, kjer bi zahtevala aktivnost podjetnika in vplivala nanj (Roscoe, 2013). Roscoe (2013) torej v svoji študiji postavi vmesno pot, postavi tezo razmerij med podjetnikom in socialno mrežo, viri in strukturo znanja, kamor je podjetnik vpet. Skozi ta razmerja se podjetnik in priložnost vzajemno konstituirata in postaneta. Možni teoretični okvir raziskave teh razmerij je ANT, katere utemeljitelj je bil Bruno Latour v osemdesetih letih dvajsetega stoletja. Izhajajoč iz te teorije je izkoriščena priložnost mreža razmerij med podjetnikom, viri in prakso, materialnimi in ekonomskimi resursi in ostalimi vpletenimi deležniki. Ponavljajoči se vzorci ekonomskega raziskovanja in interakcij med entitetami služijo pri odkrivanju oblik, ki so bile do sedaj skrite, vendar lahko pretanjeno sklepamo, da (so) že obstajajo(-le). Študija zajema naslednje trditve:

- Priložnosti so rezultat sprememb v mrežnih razmerjih, ki zajema heterogene pojavnosti entitet in pogojev, vključujoč podjetnika. Priložnosti so (ontološko) odvisne od posameznikov ter obstajajo v specifičnih, časovnih ali geografskih periodah v povezavi s specifičnimi entitetami in odločevalci.
- Podjetnik in priložnosti se soustvarjajo, sovplivajo in se vzajemno razvijajo.
- Podjetnik deluje v določeni, specifični socialni mreži in v določenem časovnem obdobju. To delovanje vključuje tudi druge deležnike (človeške in materialne), katerih cilji so asimilirani.

Skozi ANT teorijo lahko argumentiramo tudi podjetniški proces kot vmesno pot, med iskalnim vidikom identifikacije podjetniške priložnosti (kjer je priložnost že obstoječa, stabilna in čaka odkritelja) ter kreativnim oziroma procesnim vidikom, kjer je podjetnik znan, priložnost pa negotova in variabilna. Podjetnik po tej teoriji ni neodvisen, samostojen, temveč je vpet v socialno mrežo do te mere, da ta vpliva na njegove odločitve in celo na njegov obstoj.

Prepoznavanje priložnosti je zgodba interakcij med podjetnikom in trgom, na katerem obstaja. Pomembne so socialne in institucionalne strukture v okolici podjetniške priložnosti, saj ji dajejo vsebino (Robinson & Hayes, 2012).

Korsgaard (2011) je svojo razpravo namenil razvoju kreativnega vidika priložnosti skozi ANT kot teoretično in metodološko podlago v podporo kritikam vidika o preprostem odkrivanju priložnosti, ki zadeva podjetnika, podjetniški proces in izvor priložnosti. Kritiki, kot so Baker, Nelson, Dutta, Crossan, Fletcher, in Gaddefors ter drugi navajajo, da

gre pri iskalnem vidiku za preveč poudarjeno vlogo individualne kognitivne podlage in aktivnosti, kar pomeni, da so spregledani vplivi socialnega okolja in socialnih razmerij. Nadaljnje naj bi iskalni vidik predvideval linearni podjetniški proces, medtem ko je proces v praksi nelinearen in nedoločljiv. Ardichvili, Cardozo, Ray, Sanz-Velasco in Sarasvathy navajajo, da se priložnosti nikoli ne pojavijo, oziroma niso odkrite kot zaključena celota. Identificirane priložnosti so nepopolne in se razvijejo kot priložnost šele skozi podjetniški (razvojni) proces (Korsgaard, 2011).

ANT uči, da je identiteta vsake osebe ali predmeta rezultat razmerij, v katera ta oseba ali predmet vstopa. Bruno Latour (1999) nazorno opiše rezultat razmerja med človekom in pištolo: "Drugačen si, če v rokah držiš pištolo, pištola je drugačna, če jo držiš v rokah. Tvoja zavest deluje drugače, če držiš pištolo v rokah in pištola ima drugače pomen kot predmet, ker je vstopila v razmerje s tabo." S tem citatom je Latour nazorno poudaril, da niti človek, niti pištola sama po sebi ne moreta ubiti, lahko pa ubija kombinacija človeka in pištole (Korsgaard, 2011). Realnost je rezultat serije praks, ki se udejanjajo v različnih oblikah in so posledica hibridnih povezav med socialnimi, tehnološkimi in materialnimi elementi. Aktivnosti v zvezi s priložnostjo, po tej teoriji, niso omejene zgolj na eno osebo (podjetnika), ampak so upoštevani vsi deležniki, ki kakorkoli vplivajo na aktivnosti v povezavi s priložnostjo. Poleg tega ta teorija širi pogled tudi na nečloveške entitete, ki vplivajo na razvojni proces. Če na primer računalniški software ne deluje, potem je to lahko zelo problematično za podjetnikovo dejavnost. Nadalje pa teorija poudarja, da podjetnik kot individuuum nima nobene moči brez vpliva drugih entitet. Torej mreža entitet (angl. *Actor-Network*) ponazarja celoto, ki vpliva na razvoj priložnosti. Vprašanje torej, ni kako podjetnik in struktura reagirata med seboj, ampak, kako njuna mreža ustvari nekaj novega, podjetnik pa nima superiorne vloge (Korsgaard, 2011).

Logika pri linearnem procesu iskalnega vidika priložnosti je ta, da podjetnik priložnost odkrije in jo identificira, potem sledita fazi vrednotenja in izkoriščanja. Po teoriji ANT je proces nelinearen. Priložnost naj ne bi bila enolična, ampak se skozi proces nadgrajuje in razvija in vedno znova ponovno identificira. Vrednotenje bi morali torej spremeniti v odkrivanje vzročno-posledičnih povezav med vsemi entitetami in transformacijami priložnosti, ki so vpete v podjetniški proces.

Tabela 5: Primerjava med iskalnim vidikom (angl. *discovery view*) in razvojnim vidikom (angl. *creation view*) skozi ANT

	Iskalni vidik	ANT pristop
Aktivnosti (angl. Agency)	Posamična aktivnosti – ena entiteta (podjetnik)	Razpršena aktivnost – več protagonistov
Proces	Pravilni in linearni	Nedoločljiv, nelinearen, podvržen konstantnim spremembam
Priložnost	Ustvarjanje novih proizvodov, procesov, tehnologije, ki so definirani in ustvarjeni že pred podjetniškim procesom	Učinek je ustvarjen skozi proces interakcij med, v podjetniškem procesom, udeleženi entitetami

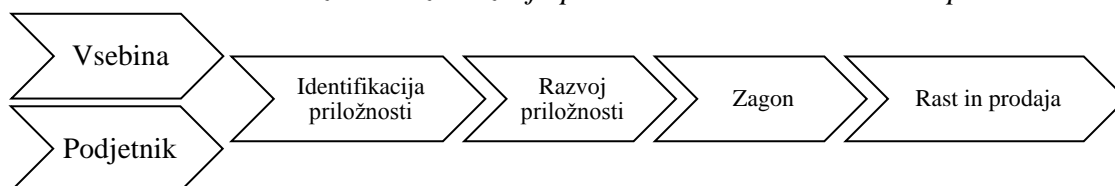
Vir: S. Korsgaard, *Entrepreneurship as translation: Understanding entrepreneurial opportunities through Actor-Network Theory*, 2011, str. 672.

ANT tako nudi tudi alternativno definicijo podjetniške funkcije; in sicer naj bi bil podjetnik tisti, ki mobilizira in povezuje različne entitete v smiselno celoto razmerij (Korsgaard, 2011). Vsekakor se s tem strinjam, vendar menim, da je to le ena od funkcij podjetnika, ne pa smisel njegovega obstoja. Podjetnik sam pa ne zasleduje želje po zaposlovanju, ampak željo po dobičku.

Analizo razvoja podjetniške priložnosti je možno opraviti preko naslednjega modela (Stritar, 2013, str. 48), ki je prikazan na Sliki 11. Najprej določimo lastnosti podjetnika ter okolje in dejavnike, ki so vplivali na način in okoliščine identifikacije priložnosti, katere proces razvoja in udejanjanja se zgodi skozi poslovni oziroma podjetniški proces. V fazi podjetniškega procesa, po analizi smiselnosti zagona podjetja na podlagi podjetnikove ideje, napišemo tudi poslovni načrt. Po zagonu spremljamo rast ter dejansko dobičkovnost (žetev).

Podjetje je, če opredelim zelo tehnično in brezosebno, organizacijska oblika oziroma nujni ustroj za izkoriščanje podjetniške priložnosti, kjer podjetnik združi razne oblike in kombinacije virov z namenom doseganja svojih ciljev, ki sta dodana vrednost in žetev. Domnevam, da je zagon vsakega podjetja posledica identifikacije podjetniške priložnosti. Ob pravilnem kombiniranju in nadgrajevanju virov lahko podjetnik nadgrajuje in razvija vedno nove in nove ideje kot priložnosti. Seveda se ob kontinuirani rasti podjetja zmanjšuje pomen podjetnika kot individuuma in samo podjetje lahko postane kompleksen kolektiv, kjer se ideje in priložnosti rojevajo skozi organizacijsko učenje bolj, kot pa da bi bile posledica nekega individualnega dosežka.

Slika 11: Model za analizo razvoja priložnosti v dobičkonosni output



Vir: R. Stritar, Opportunity identification and development: The case of skype technologies and youtube, 2013, str. 48.

Stritar (2013, str. 48) navaja štiri sklope raziskovalnih vprašanj za analizo dobičkonosnosti podjetniških priložnosti, ki so predstavljena v nadaljevanju. Vprašanja v sklopu 1 se vsebinsko nanašajo na lastnosti podjetnika; in sicer:

- kdo je podjetnik, kakšne so njegove karakterne lastnosti (obvladovanje negotovosti, energičnost, zaupanje v svoje sposobnosti, sprejemanje porazov in napak, strast za doseg ciljev, upravljanje odnosov z drugimi, prilagodljivost, pripravljenost za prevzem tveganja, družinsko ozadje in podobno),
- kakšna je podjetnikova izobrazba, spretnosti, delovne izkušnje,
- kakšne so pretekle podjetnikove izkušnje in kako so se končale,
- kdo je njegov vzornik oziroma mentor na podjetniški poti.

Vprašanja v sklopu 2 se vsebinsko nanašajo na lastnosti panoge; in sicer:

- katere relevantne tehnologije vplivajo na nastanek nove podjetniške priložnosti,
- kje so tehnološki, človeški in tržni izzivi, ki jih je potrebno premagati, da bi razvili pravo rešitev,
- kateri so ostali makroekonomski faktorji, ki vplivajo na preživetje naše rešitve.

Vprašanja v sklopu 3 se vsebinsko nanašajo na proces identifikacije priložnosti; in sicer na to:

- kako in kdaj je podjetnik identificiral začetno priložnost,
- ali je bila identifikacija posledica načrtovanega iskanja ali je ideja vzniknila skozi interaktivni proces,
- kako se je zgodil notranji moment (aha moment) in
- katere elemente je vsebovala začetna ideja.

Vprašanja v sklopu 4 se vsebinsko nanašajo na proces razvoja in rasti podjetja, ki ga je podjetnik ustanovil z namenom izkoriščanja identificirane priložnosti; in sicer:

- kako in zakaj se je začetna ideja spreminjala skozi podjetniški proces,
- kaj se je razvijalo v procesu med fazo identifikacije in fazo zagona,
- kako in zakaj so se elementi poslovnega modela razvijali in nastajali,
- kakšno strategijo je podjetnik razvil pred poslovnim zagonom,
- kdaj je bilo podjetje zagnano ter
- kako je podjetje raslo.

V tretjem poglavju te magistrske naloge sem prikazala teoretično podlago za razvoj podjetniške priložnosti skozi ANT. Že iz imena teorije izhaja, da gre za splet entitet (oseb in predmetov), ki vplivajo eden na drugega na poti razvoja podjetniške priložnosti.

Podjetnik je vpet v socialno mrežo, ki vpliva na vse njegove odločitve. Ta teorija je vpeljana kot razlaga medsebojnih vplivov.

Analizo razvoja priložnosti po Stritarju bom kasneje uporabila v empiričnem delu te magistrske naloge.

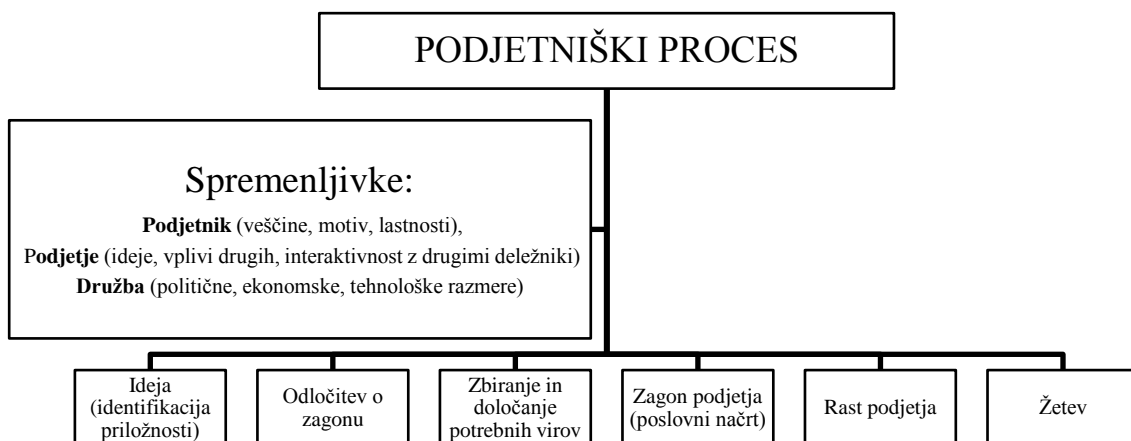
4 PODJETNIŠKI PROCES

Pretekla poglavja so se osredotočila na fazo identifikacije podjetniških priložnosti. Sedaj želim narediti naslednji korak, in sicer preveriti področje naslednje faze v podjetniškem procesu, to je razvoj in izkoriščanje identificiranih podjetniških priložnosti, za katere se je podjetnik odločil, da jih bo udejanjil.

Podjetniški proces se začne, ko eden ali več posameznikov prepozna priložnost oziroma potencial za ustvarjanje nečesa novega, ki vznikne iz kompleksnega vzorca spreminjajočih se pogojev (Baron & Shane, 2008, str. 13). Vendar je to le začetek procesa, ki zahteva aktivne korake pri udejanjanju začetne podjetniške ideje skozi podjetje (izbrano pravno obliko organizacije) in na podlagi poslovnega načrta. Podjetniška priložnost je lahko še tako obetavna, vendar nima nobene možnosti preživetja, če sam poslovni načrt ni pravilno zamišljen in izvajan. Gruber (2005) povzema avtorje o pomembnosti podjetniškega planiranja in pravi, da je v luči precejšnje stopnje propada novih oblik podjetništva zelo pomembno razumeti, kako pristopiti k ustanavljanju novega podjetja, da bi bila možnost preživetja čim večja. Poslovno načrtovanje je pomembna aktivnost, ki pomaga podjetniku, da bolje razume razmerja med namenom, aktivnostjo in uspešnostjo. Planiranje omogoča podjetniku upravljanje z viri, z namenom uresničevanja vizije in razvoja zaporednih in usklajenih korakov pri uresničevanju vizije v določenem časovnem obdobju.

Planiranje je proces, kjer podjetnik, z namenom izkoriščanja podjetniške priložnosti, kreira vizijo prihodnosti in definira potrebne okvire, vire in postopke, da bi to prihodnost dosegel. Postopki vključujejo ključne aktivnosti, kot so pridobivanje informacij, reševanje problemov in odločanje. Planiranje definira tudi zaporedje aktivnosti in čas, ki je planiranju namenjen (Gruber, 2005).

Slika 12: Prikaz podjetništva kot procesa



Vir: A. S. Shane & A. R. Baron, *Entrepreneurship: A process perspective*, 2008, str. 16.

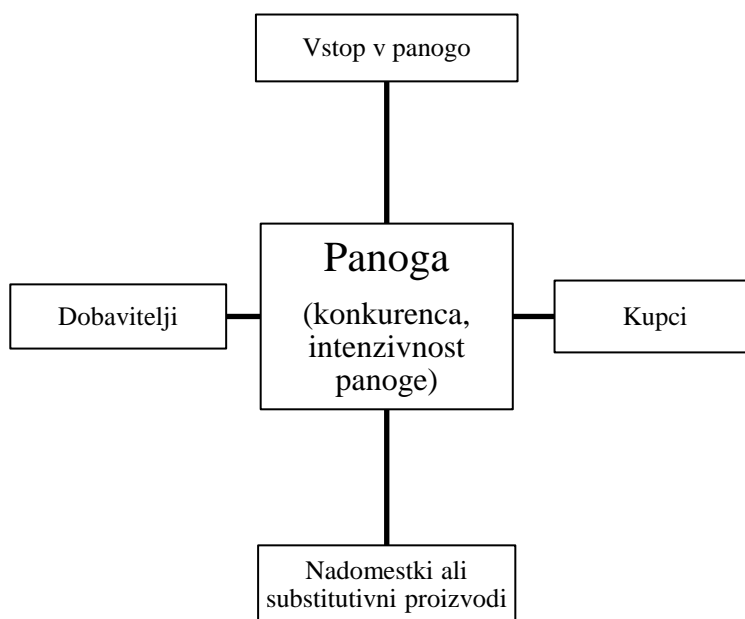
Prikaz podjetniškega procesa je prikazan na primeru novega podjetja (Slika 12), ki ga je podjetnik ustanovil z namenom realizacije identificirane priložnosti, zato, da je prikaz bolj nazoren. Korake se lahko enostavno prenese tudi na primer, ko se obravnava izkoriščanje priložnosti v že obstoječem podjetju, kjer se izpusti fazo ustanovitve podjetja, saj le-to že obstaja.

Koraki, ki so nadaljevanje prepoznavanja podjetniške ideje (ter njene uporabnosti in življenjskosti), so vezani na makro in mikro analizo trga, torej na zbiranje informacij o gospodarskem in političnem prostoru, o kupcih ter konkurentih. Središče podjetniškega procesa je kupec. Iz kupca izhaja vse, kar podjetja počno. Zato podjetja raziskujejo njihove potrebe in se poskušajo pozicionirati kot najcenejši ali najkvalitetnejši ali celo kot edini ponudnik določenega izdelka, storitve ali celotnega spleta storitev. Jedro uporabnosti priložnosti za produkt oziroma storitev je v tem, ali zadovoljuje potrebe kupca in opredeljuje, v čem smo boljši od konkurence, kaj je nadgradnja ter kakšna je vrednost v očeh kupca. Vsekakor je pred nadaljevanjem podjetniškega procesa potrebno preizkusiti tudi finančni potencial podjetniške ideje. Načini preverbe priložnosti in trga, na katerega želimo vstopiti, so ankete, poskusne skupine, primerjave z lastnostmi drugih, podobnih produktov ter konkurentov (angl. *benchmarking*).

Kos (2007) pravi, da se je smiselno lotiti Porterjeve analize petih silnic. Gre za model, kjer podrobno analiziramo panogo in na tej podlagi analize ocenimo stopnjo privlačnosti za vstop. Smiselnost analize iščemo v dejstvu, da so številne ekonomske študije pokazale, da se v različnih panogah pojavljajo različne možnosti doseganja stopnje profitov, to pa predvsem zaradi strukture panoge. Grafična panoga je zelo razvejana in znotraj nje poznamo rastoče in usihajoče dejavnosti. S pregledom potrošniških trendov in napredka v tehnologiji, moramo najti pravi trg in dejavnost ali pa jo ustvariti na novo.

5 silnic sestavljajo naslednji elementi: konkurenca, nevarnost vstopa novih podjetij, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in nevarnost substitutov. Prikaz modela je na Sliki 13.

Slika 13: Porterjev model 5-ih silnic



Vir: Michael Porters' 5 forces model, 2014.

Najprivlačnejša je panoga, kjer imajo kupci in dobavitelji nizko pogajalsko moč, ker je čim manj substitutov in visoke ovire za vstop v panoge, naš položaj (oziroma potencialni položaj) pa boljši od konkurentov. Stopnjo konkurence merimo glede na število konkurentov v panogi, rast trga, strukturo stroškov, stopnjo diferenciacije in izstopnimi stroški (Hollensen, 2003, str. 76).

Podjetnikova priložnost mora imeti elemente konkurenčne prednosti, ki bodo kupcu privlačni; ali je to nizka cena, izjemna kvaliteta, neka mešanica storitev ali nišni detajli, je odvisno od vzrokov za vznik in procesa razvoja podjetniške priložnosti.

Glavni viri konkurenčne prednosti so lahko (Hollensen, 2003. Str. 58):

- ekonomija obsega (masovna učinkovitost),
- ekonomija razpona (zmožnost prenosa virov, izkušenj, idej in uspešnih konceptov na vse proizvode in trge),
- strateško razmišljanje (kot jedrna kompetenca),
- izkoriščanje lokalnih prednosti,
- zmožnost globalne ponudbe,
- specifične konkurenčne prednosti (značilne za konkretnega podjetnika ali podjetje),
- zmožnost usmerjanja in kombiniranja resursov.

V nadaljevanju bom natančneje opredelila potrošnike oziroma kupce, saj so le-ti bistven element pri podjetniškem odločanju.

Kontekst podjetniške priložnosti poudarja, da je trg sestavljen iz potrošnikov (potencialnih kupcev), ki povprašujejo po proizvodih in storitvah, medtem ko gospodarsko panogo

sestavljajo podjetniki in podjetja (konkurenca), ki te proizvode in storitve ponujajo. Ključno je, da ob realizaciji podjetniške priložnosti dobro preučimo potencialne kupce. Pri analizi panoge iščemo segmente, ki so še podhranjeni oziroma, kjer je prostor za ustvarjanje dodane vrednosti (Blundel & Lockett, 2011, str. 46, 47).

4.1 Značilnosti trga

Trg razumemo kot sestavljenko prepleta odločitev potrošnikov, podjetnikov, proizvajalcev in lastnikov sredstev (Kirzner, 2014, str. 11). Vsak kupec in prodajalec obnavlja svoje ponudbe in povpraševanja v luči na novo pridobljenih informacij o alternativnih priložnostih, ki jih tisti, katerim želi prodajati, in tisti, od katerih želi kupovati, lahko upravičeno zaznajo pri drugih udeležencih na trgu. V tem oziru je tržišče po svoji biti tekmovalno. Sistematično prilagajanje odločitev med obdobji povzroča dvig konkurenčnosti za vsako priložnost, ki je ponujena na trgu, glede na konkurenčnost v prejšnjem obdobju. Zavedati se moramo, da zavedanje o tekmujočih priložnostih pomeni nekaj več od zgolj odločevalnega vedenja, da ni moč udejanjiti nobene odločitve, ki na trgu prinaša manj privlačne priložnosti od ponudbe konkurentov (Kirzner, 2014, str. 14).

Kupcem lahko ponudimo izdelek, ki ga že poznajo, po nižji ceni ali z boljšimi lastnostmi kot konkurenca. Lahko že obstoječemu izdelku dodamo dodatne lastnosti, ki mu zvišujejo vrednost, in prodamo po enaki ceni. Lahko ustvarimo cel splet, ki zadovoljuje več potreb kupca hkrati (fizičnih ali čustvenih), lahko pomeni način življenja. Lahko ustvarimo nekaj povsem novega in kupca prepričamo, da deluje bolje kot sorodni proizvodi, lahko pa ustvarimo nekaj povsem novega, kar še ne obstaja. Nenazadnje se lahko podjetnik namesto na zadovoljevanje potreb kupcev osredotoči na spreminjanje njihovih potreb ali okusov. Kot vemo, kupci ne kupujejo izdelkov in storitev zaradi njih samih, temveč kupujejo koristi. Proizvod oziroma storitev naj bi zadovoljil njihove potrebe, zato je zanje koristen. Hollensen (2003, str. 83) pravi, da so koristi lahko neoprijemljive, kot so izgled in ugled blagovne znamke, ali pa mora produkt vsebovati neke lastnostne izboljšave, ki v očeh kupca presegajo vrednost konkurentovega proizvoda. Zaznana vrednost je kupčeva splošna ocena ponujenega. To pomeni, da je začetna točka, ki jo išče podjetnik, prav ta zaznana vrednost, ki jo kupec zazna v podjetnikovi ponudbi, in na podlagi te lahko podjetnik ponudi pravo razporeditev aktivnosti, ki prispevajo k celotni verigi vrednosti (Hollensen, 2003, str. 84). Diferenciacija, ki jo podjetnik lahko doseže pri svojih proizvodih in storitvah ali v svoji verigi vrednosti, je zelo pomembna, če želi pritegniti kupce k sebi. Nujno je, da kupci podjetnikov proizvod in/ali spremljajoče storitve vidijo kot nekaj posebnega, nekaj drugačnega. Videti morajo, da bodo z nakupom podjetnikove ponudbe bolj zadovoljili svoje potrebe, kot jih zadovoljujejo pri drugem ponudniku.

Razlikujemo med prodajo fizičnim osebam (končni kupec), ki jim odgovarjajo BtC (angl. *business-to-consumer*) trgi, in prodajo pravnim osebam, podjetjem na BtB (angl. *business-to-business*) trgih. Značilnosti kupcev se na teh dveh tržiščih razlikujejo in glede na to,

komu prodajamo, moramo razumeti, kako prodajati. Razlike med obema skupinama so povzete v Tabeli 6.

Tabela 6: Razlike med BtB in BtC trgi

BtB trgi	BtC trgi
Kompleksnejši proizvodi in storitve	Bolj standardizirani proizvodi in storitve
Osebni odnos med kupcem in prodajalcem	Med kupcem in prodajalcem ni osebnega odnosa
Kupci so sofisticirani	Kupci postajajo vse bolj zahtevni in specifični
Način kupovanja je racionalen, s poudarkom na zniževanju tveganja	Značilno je kupovanje s čutili (vid, voh, okus, občutki, čustvovanje)
Pri kupcih je, pri nabavljanju, manj poudarka na osebnih okusih	Pomembna je kupčeva percepcija o lastnostih produkta in njegovi vrednosti
Oligopolistična konkurenca	Popolna konkurenca
Masovni nakupi	Posamični nakupi.
Stabilni, profesionalni odnosi, večja lojalnost	Nakup odvisen od socio-demografskih in psiholoških spremenljivk
Organizacijske odločitve	Individualne odločitve
Objektivnost pri nakupih	Subjektivnost pri nakupih
Pogodbeni odnosi prodajalec – kupec	Vsakokratno odločanje o ponudniku

Vir: S. Hollensen, Marketing Management: A relationship approach, 2003, str. 112, 159.

Pri vsakem kupcu oziroma nakupni organizaciji je pomembno, koga znotraj te organizacije nagovarjamo s svojimi trženjskimi odločitvami. Ta nakupna organizacija je lahko gospodinjstvo ali podjetje. V vsaki so najpomembnejši iniciatorji, odločevalci in tisti, ki vplivajo na odločevalce. Če želimo svoj izdelek ali storitev uspešno prodajati, moramo proučiti vse vplive na odločevalce skozi celoten nakupni proces. Ti vplivi izvirajo iz kulture, okolja in referenčnih skupin. Z ustreznim trženjskim spletom (*angl. marketing mix*) lahko sami sprožimo nakupni proces. Nenazadnje se moramo osredotočiti na faze nakupnega procesa in zelo narobe bi bilo, da kateri o teh faz ne bi posvetili pozornosti.

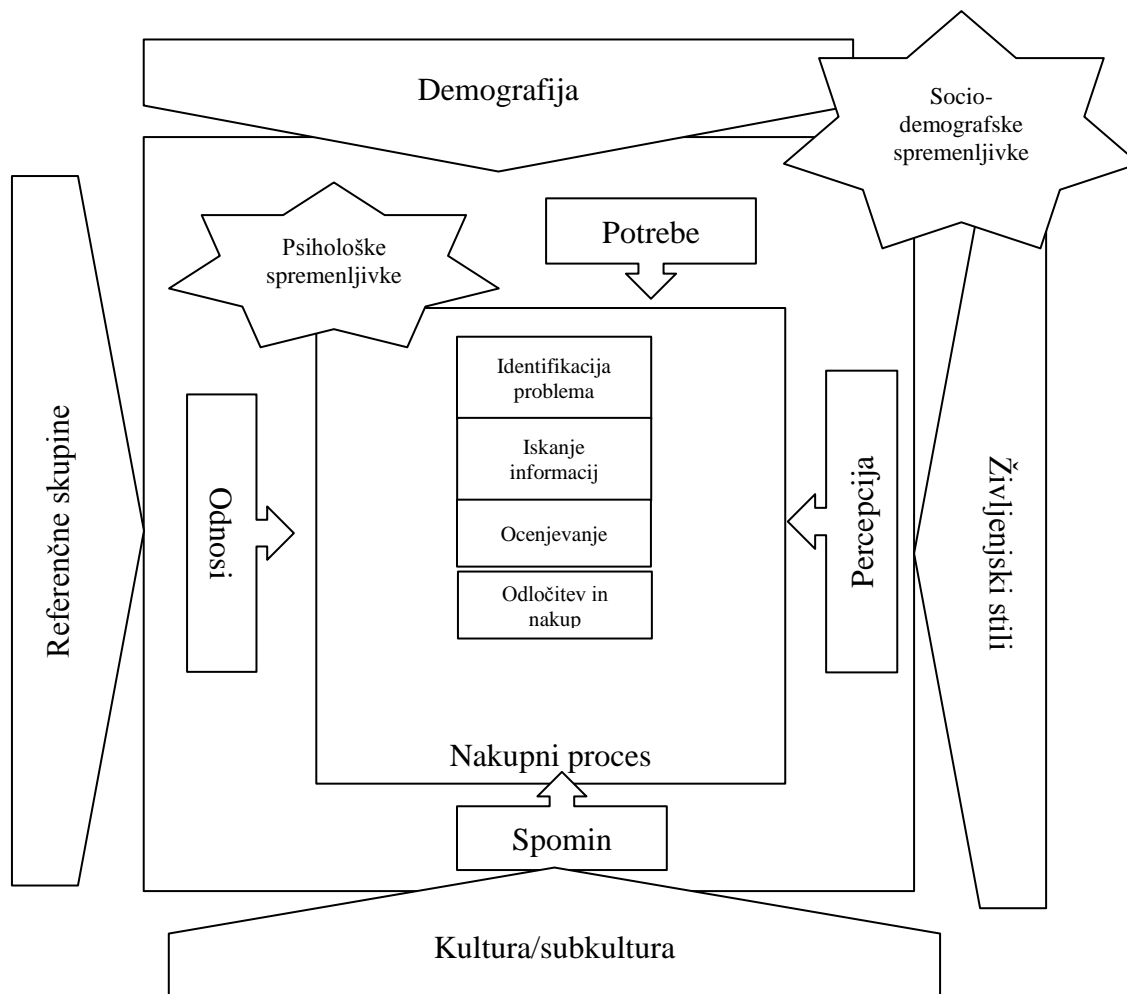
Faze nakupnega procesa (Hollensen, 2003, str. 119) so:

- identifikacija problema oziroma potrebe (za podjetnika priložnost),
- iskanje informacij (za podjetnika priložnost),
- tehtanje med alternativami,
- odločitev in nakup,
- ponakupno ocenjevanje.

Podjetnik mora pravilno oceniti kupčeve potrebe, še bolj inovativen je tisti, ki jih zna ustvariti. Kupci iščejo informacije, da bi zadovoljili svoje potrebe, zato je pomembno izbrati prave kanale za nagovarjanje kupcev. Ti kanali so seveda odvisni od segmenta kupcev, ki ga nagovarjamo. Pri tehtanju med alternativami za nakup se kupci odločajo glede na ceno in ostale stroške, ki jih nakup povzroči, tehtajo med lastnostmi in atributi različnih alternativ, spremljajo tudi ugled blagovne znamke, morebitni trend in priljubljenost. Dosegljivost samih produktov in storitev pa dandanes ni več težava, saj je distributivnost na visokem nivoju.

Pri razvijanju podjetniške priložnosti glede na uvedbo produkta ali storitve na trg preučimo kupce in jih razvrstimo glede na skupne lastnosti; temu pravimo segmentacija. Na podlagi segmentacijskih izvlečkov se odločimo, na kateri segment ali segmente kupcev se bomo osredotočili.

Slika 14: Hierarhija spremenljivk, ki vplivajo na nakup na BtC trgih



Vir: S. Hollensen, *MarketingManagement: A relationship approach*, 2003, str. 123.

Na Sliki 14 so predstavljene spremenljivke, po katerih razčlenjujemo trge na segmente, opravljamo t.i. segmentacijo trga oziroma delimo kupce v skupine glede na njihove skupne lastnosti. Podjetnik se nato odloča, na kateri segment bo cilj (angl. *segment targeting*) s svojim produktom in/ali storitvijo oziroma trženjskim spletom ter kako bo pozicioniral prodajano. Na nakupni proces vplivajo na mikro ravni psihološke spremenljivke, in sicer potrebe, spomin, odnosi in percepcija (nazor). Na makro ravni pa delimo segmente kupcev glede na življenjski stil, kulturne ali subkulturne značilnosti in demografske značilnosti ter socialne skupine, ki imajo skupne lastnosti.

Kupci na BtB trgih so tipično proizvajalci, posredniki, veletrgovci ali javne agencije. Javne organizacije naročajo na podlagi izbora na javnem razpisu o nakupu blaga in storitev. Drugače je pri podjetjih, katerih nabavni proces je visoko organiziran in formaliziran.

Pomembna je nakupna situacija, ki jo ocenjujemo glede na to, ali gre za produkt, ki ga kupec standardno uporablja in naroča, kar pomeni, da ima na tem področju izkušnje, ali gre za izdelek, ki ga podjetje redko naroča in na tem področju nima izkušenj.

Hollensen (2003) definira 3 nakupne situacije v podjetju; in sicer:

- nov nakup (kupec nima izkušenj v nabavi, ne pozna natančnih specifikacij produkta/storitve, ki ga kupuje, kar pomeni, da bodo glavni dejavniki pri nabavi vezani na ugled, verodostojen pristop ter podjetnikovo izvedbo ter obprodajne storitve, kot so svetovanje in podobno),
- modificiran ponoven nakup (kupec, ob nespremenjenih potrebah, kupuje modificiran produkt, bodisi cenejši, bodisi kvalitetnejši ali ima kvalitetnejšo obprodajno storitev),
- rutinski ponoven nakup (kupec rutinsko kupuje venomer isti produkt, venomer pri istem dobavitelju ali v ozkem krogu dobaviteljev).

Sam nakupni proces teče podobno kot na BtC trgih, vendar bolj formalizirano. Produkt ali storitev, ki jo kupuje podjetje, ima bolj natančno definirane karakteristike, poleg tega se pri nakupih izbira med več ponudniki, ki so pozvani k oddaji ponudbe. Oddane ponudbe se podrobno analizirajo, izbere se nakupni kanal ter izvede odločitev o nakupu. Povratne informacije in povratno ocenjevanje je zelo pomembno in natančno spremljano.

V večjih organizacijah so pogajanja za sklepanje pogodb o prodaji in nabavi zelo dolgotrajna, vendar ko se sklenejo, navadno veljajo vsaj eno leto ali več, odvisno od pogojev in vložka dobavitelja. Navadno se pogodbe sklepajo, ko gre za prodajo oziroma nabavo večjih vrednosti. Prednosti za dobavitelja so v zagotovljenem obsegu prodaje v nekem prihodnjem obdobju, prednost za kupca pa navadno v nižji doseženi ceni, ugodnih pogojih dobav in prihranku pri času, ki ga nameni naročanju. Tako nabavo torej lahko opredelimo kot rutinsko. Glede na vsesplošno pomanjkanje časa, na trend krčenja in racionalizacije delovnih mest v zadnjem času, sploh od leta 2009, se veliko organizacij odloča za krčenje liste dobaviteljev in sklepanje večletnih pogodb z enim ali dvema dobaviteljema. Tak način daje podjetnikom priložnost, če so ob pravem času na pravem mestu, saj si je z ustrezno ponudbo moč zagotoviti dolgoročno partnerstvo in obseg prodaje.

4.2 Konkurenca

Konkurenca na trgu pomeni srečevanje in medsebojno tekmovanje ponudnikov enakih oziroma podobnih produktov ali storitev in njihovo tekmovanje za pridobivanje kupcev oziroma tržnega deleža. Konkurenco predstavljajo tudi ponudniki substitutov, torej tisti, ki ponujajo drugačen tip izdelkov oziroma storitev, ki pa zadovoljujejo potrebe kupcev na enak ali podoben način. Značilnost konkurenčnega procesa je izrazita tekmovalnost. Kirzner (2014) je prepričan, da se podjetniško-konkurenčen tržni proces zrcali skozi ceno,

ki se prilagaja glede na tržno (ne)ravnovesje, razpoložljivosti dobrin, proizvodne metode in organiziranost panoge.

Za Schumpetra cenovna konkurenca predstavlja nepodjetniški, vsakdanji tip konkurence (želi jo odriniti v ozadje), medtem ko mu dinamičen, podjetniški tip konkurence (zanj je v tem bistvo kapitalističnega sistema) predstavljajo nove dobrine in nove tehnologije. Za nas je proces cenovne konkurence enako podjetniški in dinamičen kot nastajanje novih dobrin, pristopov oziroma novih tipov organiziranosti (Kirzner, 2014, str. 159). Seveda Kirzner ločuje med sistemi popolne, nepopolne ali monopolistične konkurence. Sama menim, da popolna konkurenca v realnosti ne obstaja, pravih monopolov skoraj ni. Praktično torej obstaja na vseh trgih nepopolna konkurenca, v nekaterih panogah se bolj nagiba k popolni konkurenci, spet v drugih pa k monopolu, vse je odvisno od tega, koliko ponudnikov je prisotnih, kakšni so vstopni stroški oziroma prepreke za vstop, možnosti posnemanja tehnologije ter stopnja nepopolnosti informacij.

Obstaja več razlag smiselnosti vlaganj v spreminjanje okusov ljudi. Če že manjša in razmeroma poceni kampanja v prid neki dobrini dodatno poveča interes potrošnikov za nakupovanje te dobrine, je le-ta ocenjena kot smiselna in donosna. Kot primer takšne prakse si lahko predstavljamo vpliv premišljene promocijske kampanje na ugodno spremembo priljubljenosti neke, ne pretirano zaželene dobrine v močno, zaželjeno in iskano (Kirzner, 2014, str. 197).

4.3 Model eksperimentiranja in simuliranja

Podjetnikov cilj je (povzeto po Kirzner, 2014 in Shane 2003) odkrivanje novih priložnosti na trgu preden jih odkrije kdo drug, njihova prepoznavna in točna ocena vrednosti posamezne priložnosti ter uporaba pravih povezav za doseganje podjetniškega dobička. Razvijanje podjetniške priložnosti ali njena najdba vključuje različne modele podjetniškega odločanja. Opredelimo lahko model eksperimentiranja (angl. *effectuation*) in model simuliranja (angl. *causation*) (Maine, Soh & Dos Santos, 2014). Prvi model poudarja elemente eksperimentiranja, sprejemljivih izgub in uporabe sredstev, ki so takoj na voljo, da bi podjetnik dosegel zamišljeni cilj. V nasprotju s tem se model simuliranja opira na predvidevanje prihodnosti in vnaprej določne komercialne cilje (Sarasvathy, 2001).

Sarasvathy (2001) meni, da posameznik uporablja model izvedbe, ko zasleduje priložnosti z uporabo sredstev, ki so mu takoj na voljo (kaj, kdo, koga), z zanj sprejemljivim finančnim tveganjem, znanimi strateškimi povezavami in spoznanji ter na tej podlagi poskuša nadzorovati prihodnost. To je zelo fleksibilen pristop, ki podjetniku omogoča prilagajanje in spreminjanje fokusa skozi sam proces implementacije ideje, na podlagi novih znanj in dognanj (Sarasvathy, 2001). Te navedbe Popp in Holt (2013) povzameta kot ustvarjanje priložnosti samo na podlagi intelektualnega, človeškega in socialnega kapitala, s pomočjo katerega podjetnik raziskuje nove trge brez predvidevanj in brez konkretnih

ciljev. Podjetnik deluje v okviru ohlapnih pravil in sprejemljive izgube z namenom eksperimentiranja s sredstvi, ki so mu v danem obdobju na voljo.

Model povzročitve je definiran kot ciljno usmerjen in načrtovan model podjetnikovega odločanja. V tem modelu se podjetnik odloča na podlagi že pridobljenega znanja in tudi na novo pridobljenih informacij. Proces odločanja se vedno začne s postavljenim ciljem, poteka tako, da podjetnik predvideva možne scenarije dogodkov in na podlagi konkurenčne analize predvidene prihodnosti sprejme tisto odločitev, ki bo prinesla največji dobiček. Model povzročitve je uporabljen vedno, kadar gre za odločanje pri udejanjanju priložnosti z velikim tveganjem, katerega napačne odločitve bi lahko bile katastrofalne. V praksi podjetniki uporabljajo oba modela in včasih je težko razločevati, kdaj uporaba enega preide v uporabo drugega oziroma, kdaj bodo odločitve podjetnika podvržene trenutnim vplivom ali bodo striktno usmerjene v doseganje zastavljenega cilja (Maine et al., 2015).

Principi, po katerih se ločita oba pristopa (Sarasvathy, 2001) so:

- pogled na prihodnost (nadzorovanje ali predvidevanjem negotove prihodnosti),
- podlage pri odločanju (izbira med sredstvi, ki so na voljo ali med sredstvi, ki zadovoljijo vnaprej postavljen cilj),
- pogled na tveganja in vire (sprejemljiva izguba ali maksimizacija pričakovanega donosa),
- odnos do zunanjih deležnikov (povezovanje ali konkuriranje),
- odnos do nepričakovanega (izkoriščanje trenutnih dognanj ali izkoriščanje že pridobljenega znanja).

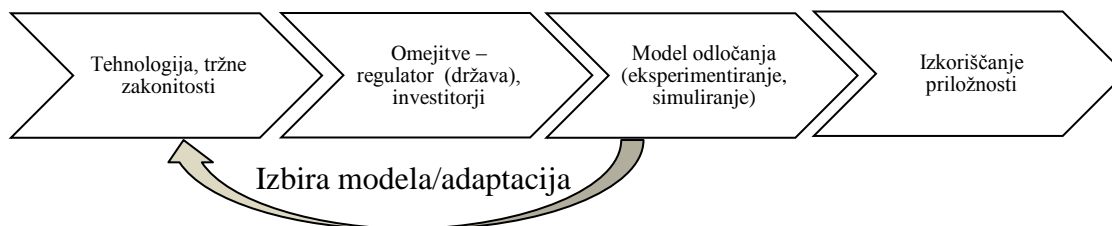
Iz zgornjega lahko razumemo, da se podjetnik pri izkoriščanju priložnosti lahko odloči za eksperiment z uporabo razpoložljivih sredstev in poznanstev, ter se pri tem sprijazni z neko izgubo, ki bi lahko nastala zaradi napačne odločitve. Pomeni, da nima posebnega cilja, odloči se za testiranje priložnost z miselnostjo "kar bo, pa bo". Pri drugem modelu pa vse izhaja iz točno določenega cilja, ki ga imamo pri sprejemanju odločitev vedno v mislih. Podjetnik opravi s pridobivanjem relevantnih informacij, jih analizira in postavi več različnih scenarijev izidov. Na podlagi predvidevanj se odloči za nadaljnje korake.

Prepoznavanje podjetniške priložnosti je funkcija individualnih informacij, znanj in socialnega kapitala, ki ga poseduje podjetnik, kot tudi neenakomerne distribucije gospodarskih virov in posledično neizrabljenih tržnih priložnosti, ki čakajo, da bodo odkrite (Kirzner, 1997). Model simuliranja je močno povezan s perspektivo prepoznavanja priložnosti (Maine et al., 2015).

Priložnost sama je potencialna, živa povezava med zmožnostmi podjetnika in obstoječim ali prihodnjim ciljnim trgom. Kreiranje priložnosti je oživljanje podjetnikovih zmožnosti, da bi na trgu ustvaril novo vrednost. Pojem prepoznavanja priložnosti pa se navezuje na

iskanje že obstoječe priložnosti na trgu ali prilagoditev izdelkov oziroma storitev, da bodo bolje zadovoljevali potrebe na trgu (Maine et al., 2015).

Slika 15: Model podjetnikovega odločanja pri generiranju priložnosti



Vir: Maine et al., *The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition*, 2015, str. 56.

Maine, et al. (2015) so izvedli raziskavo med tehnološko-intenzivnimi farmacevtskimi podjetji, da bi ugotovili model odločanja v procesu izkoriščanja podjetniške priložnosti. Ugotovili so, da so se morali podjetniki soočiti z vrsto odločitev, na katero so vplivale tržne in tehnološke zakonitosti, močno pa tudi regulatorne omejitve ter cilji investitorjev. Model, ki so ga sestavili je prikazan na Sliki 15.

4.4 Povzetek proučevanja izkoriščanja priložnosti

V četrtem poglavju sem želela prikazati drugo plat priložnosti, to je izkoriščanje priložnosti. Le-to poteka skozi podjetniški proces, ko se na podlagi identificirane ideje odločimo za zagon. Pred samim zagonom moramo zbrati pomembne podatke in jih analizirati. Na podlagi teh analiz ugotovimo, kako se lotiti zagona in prodaje, ali pa izvemo neka nova dejstva, ki bodo spremenila našo prvotno zamisel ter jo oplemenitila. Najpomembnejše informacije, ki jih moramo pridobiti so informacije o trgu (panogi), zato uporaba Porterjevega modela 5-ih silnic. Tako v tem poglavju kot tudi v nadaljevanju, v empiričnem delu, prikazujem analizo značilnosti trga (velikost trga, značilnosti kupcev in njihove nakupne odločitve, konkurenca, možnosti vstopa na trg).

Predstavila sem model eksperimentiranja ali simuliranja (Maine et al., 2015), ki nakazuje model podjetniškega odločanja, temelječ na različnih predpostavkah. Če zelo na kratko povzamem, je bistvena razlika v tem, koliko podjetnik tvega s svojo odločitvijo. Če je potencialna relativna izguba majhna, potem bo šel podjetnik po poti eksperimentiranja, če je potencialna relativna izguba velika, potem bo podjetnik pri svojem odločanju bolj podrobno preučil možne simulacije prihodnosti. Tak model lahko apliciramo v vsako panogo, tudi grafično.

5 GRAFIČNA PANOGA

Da bi lahko pravilno razumeli priložnosti, ki jih iščemo ali razvijamo v grafični panogi, je nujno potrebno, da panogo na kratko predstavim skozi številke, značilnosti in trende. Grafična panoga je, tako kot mnoge druge, zelo specifična, zato je razumevanje uporabe tehnologije, spreminjajočega delovanja trgov ter trendov ključno za identifikacijo podjetniških priložnosti. Ta dejstva nas napeljujejo na nujnost podjetnikovega predznanja o panogi, kjer išče in identificira priložnosti. V skladu s Porterjevim modelom 5-ih silnic bom v nadaljevanju najprej predstavila splošna dejstva o grafični panogi. Ta dejstva sem črpala iz podatkov na spletnih straneh strokovnih organizacij, ki se ukvarjajo z raziskovanjem te panoge, iz strokovnih člankov in iz svojih lastnih izkušenj, ki sem jih pridobila pri dosedanjem delu v grafični panogi. Dejstva o nakupnih navadah, ki sem jih našla v proučevani literaturi in strokovnih člankih, sem želela preveriti pri kupcih na slovenskem trgu, zato sem pripravila in izvedla anketo, katere izsledki bodo podrobneje predstavljeni v šestem poglavju, grafični prikaz pa v Prilogi 2. V sedmem poglavju sem teoretske modele več avtorjev, ki sem jih predstavila v preteklih poglavjih, poskusila prenesti v prakso in jih dopolnila s konkretnimi podatki in grafične panoge.

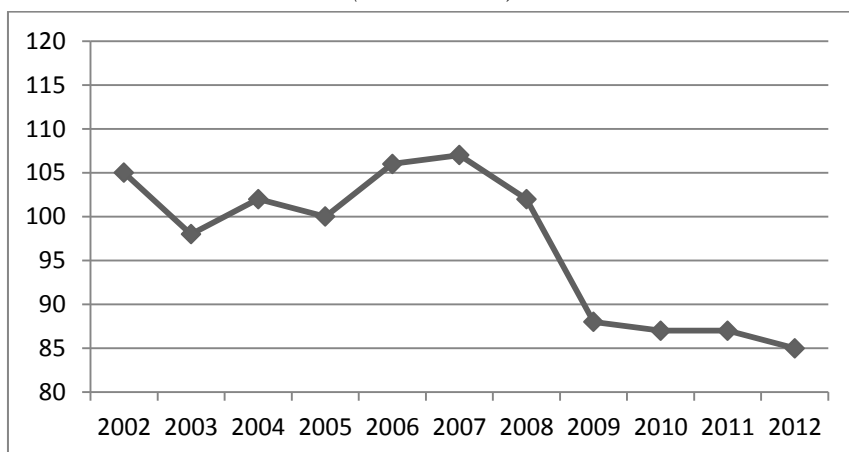
Številke o velikosti panoge se nanašajo na območje EU, ker me to področje, z vidika priložnosti, najbolj zanima. Navedeni bodo zelo pomembni dejavniki, kot so značilnosti potrošniških trendov, značilnosti tiskanih proizvodov glede na tipe tiskovin (kupci), značilnosti podjetij v panogi, nekatere značilnosti drugih trgov (geografsko) – Azija, konkurenčni položaj ter značilnosti tehnoloških faz in vrst tehnologije.

5.1 Opis panoge

Grafična dejavnost je panoga, ki vključuje več segmentov, ki skupaj tvorijo verigo vrednosti panoge. To so podjetja, ki proizvajajo papir, predelujejo ali dodelujejo papir in papirnate izdelke, tiskarska ter knjigoveška podjetja, založništvo, oblikovalske in oglaševalske agencije, grafična priprava, ter posredniki, ki se vrivajo med njimi. Potem so tu še proizvajalci in dobavitelji grafičnih materialov, barv, lepil, ki vstopajo v predelovanje papirja v končne outpute – tiskovine. Ta magistrska naloga se pri raziskovanju priložnosti osredotoča na segment tiskarstva, dodelave papirja in knjigoveštva.

Za slovenskega podjetnika je najbolj zanimiv trg EU. Po podatkih Intergrafa (2015) je prihodek grafične panoge v EU v letu 2012 znašal 85 milijard EUR (to je 3,4 % manj kot v letu 2011 in 16,9 % manj kot v letu 2008) in je predstavljal približno 0,7 % celotnega BDP na območju EU. Gibanje prihodkov od leta 2002 do leta 2012 je prikazano na Sliki 16.

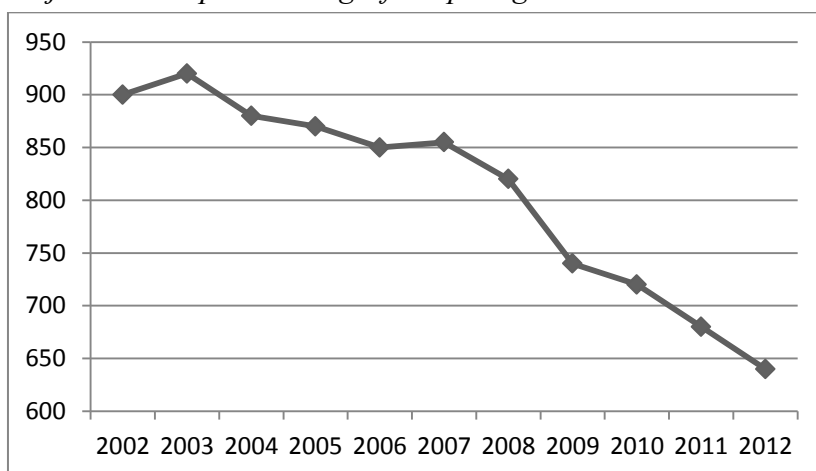
Slika 16: Gibanje ustvarjenih prihodkov grafične panoge od leta 2002 do 2012 (v mrd EUR)



Vir: Intergraf Economic Report 2014: The evolution of the European Graphic Industry, 2015.

Na trgu je bilo 117.000 podjetij (kar je 1 % manj, kot v letu 2011 in 10 % manj kot v letu 2008). Panoga je v letu 2012 zaposlovala 637.000 ljudi (6 % manj kot v letu 2011 in 24 % manj kot v letu 2008). Zanimivo je očitno dejstvo, da se produktivnost in avtomatizacija panoge v zadnjih letih konstantno povečuje, število zaposlenih se namreč konstantno znižuje, kar je razvidno iz Slike 17 (Intergraf, 2015).

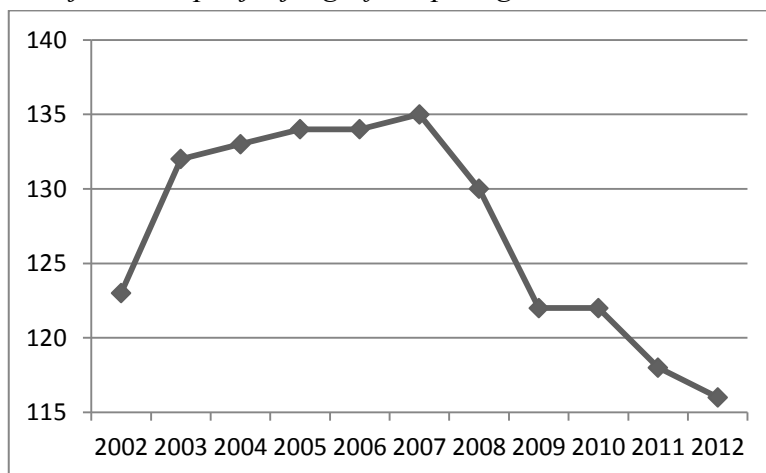
Slika 17: Gibanje števila zaposlenih v grafični panogi od leta 2002 do 2012 (v mrd EUR)



Vir: Intergraf Economic Report 2014: The evolution of the European Graphic Industry, 2015.

Temu je botroval tehnološki napredek na področju priprave za tisk in prehod na offset (klasično) tehniko tiskanja, približno od leta 2002 naprej, ki je neprimerljivo izboljšala in skrajšala proizvodne procese. Število podjetij je vse do leta 2008 raslo, potem pa je njihovo število zaradi splošne globalne krize strmo padalo. Gibanje števila podjetij v grafični panogi je razvidno iz Slike 18 (Intergraf, 2015).

Slika 18: Gibanje števila podjetij v grafični panogi od leta 2002 do 2012 (v 1000)



Vir: Intergraf Economic Report 2014: The evolution of the European Graphic Industry, 2015.

Stanje v grafični industriji v zadnjih letih, od leta 2009 naprej, je vse prej kot rožnato. Skladno s svetovno gospodarsko krizo je obseg naročil v panogi začel padati, predvsem so utrpela največjo škodo tista podjetja, ki se ukvarjajo s splošnimi tiskarskimi storitvami, tiskom knjig, časopisov in oglaševalskih tiskovin. Manj so bili prizadeti tisti, ki so bolj specializirani v polizdelke ali sestavne dele, ki so namenjeni predvsem farmacevtski in ostali industriji. V panogi so najbolj dobičkonosna podjetja, ki se specializirano ukvarjajo z izdelavo embalaže (vseh vrst) ali etiket in ki so pogodbeno vezana na proizvodna podjetja iz drugih, perspektivnih panog. Vzvodi so v zniževanju stroškov (cene vhodnih materialov, zniževanje izmetov in neuporabljenih izvodov, ki služijo tiskarskim pripravam). Skratka na celotni verigi vrednosti je težnja k zniževanju stroškov in povečevanju produktivnosti, saj so, poleg upada naročil, tudi prodajne cene vse nižje in nižje in pogosto mejijo na cene pod lastno ceno (angl. *dumping*). Zaradi takšnih razmer je veliko, nekdanj uspešnih, tiskarskih podjetij, že propadlo. Vseh zgoraj opisanih nalog se poskušajo podjetja lotevati z bolj natančnimi izračuni ter zajemom realnih podatkov v proizvodnji, za kar je na trgu kar nekaj kvalitetnih ponudnikov MIS sistemov (informacijskih sistemov), preko katerih lahko učinkovito narekujemo dejanja, spremljamo prodajni in proizvodni sistem ter dobimo povratne informacije na vseh nivojih za kontroling in nadaljnje odločanje.

Glede na svoje izkušnje ter bogate izkušnje svojih poslovnih partnerjev z delovanjem v grafični panogi in raziskovanje značilnosti grafične panoge, bi poudarila, da je gospodarska kriza in padec prodaje zahteval spremembe v sami organizaciji, podjetja so bila prisiljena zmanjševati število zaposlenih in uvajati nove ukrepe za dvig produktivnosti. Spremenile so se tudi zahteve kupcev, ti zahtevajo nizke cene, kratke dobavne roke ter vse večjo izbiro pri variacijah outputov. Obseg tiskovin je bolj natančno izmerjen, približati se je potrebno količinam, ki jih kupec potrebuje. Glede na omenjene zahteve se je razvil in se še razvija digitalni tisk, ki sicer po kvaliteti iztisa še ne dosega offset tiska, vendar pa ga odlikujejo nizki stroški pri majhnih serijah in večja hitrost izdelave. Digitalni tisk je v polnem razmahu, ki mu sledijo vedno novi dodatki in tehnološke izboljšave. Digitalni tisk je odgovor na razmere v založniški in oglaševalski dejavnosti. Težava v grafični panogi je, da z upokojevanjem zaposlenih ali preusmeritvami na druga delovna mesta, izginjajo stare

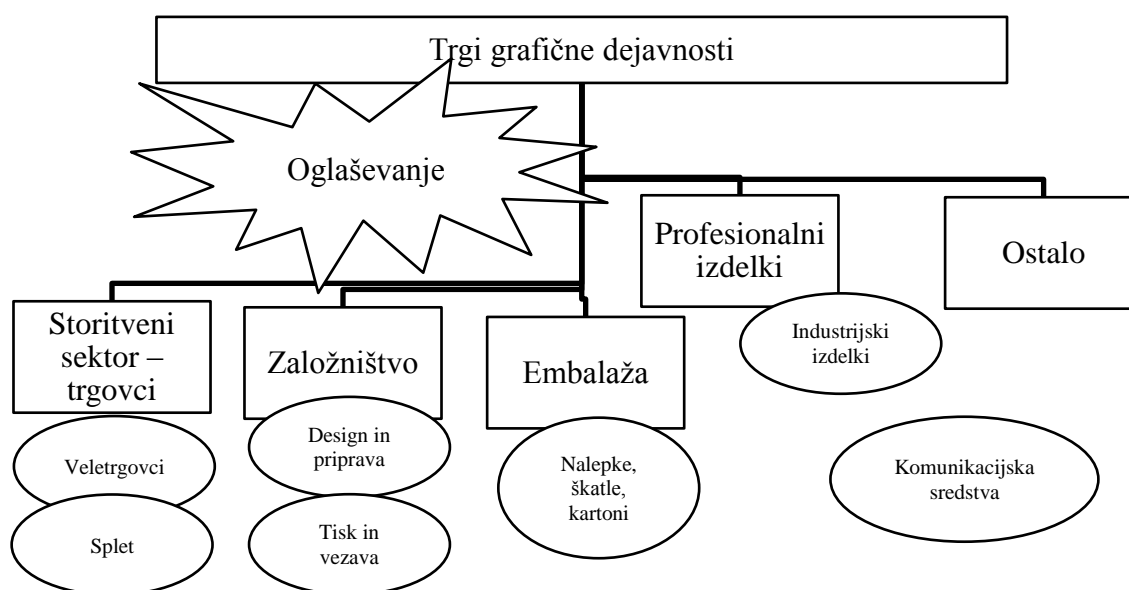
tehnike, ki so, ne glede na spreminjajoče se razmere, še kako uporabne in iskane in danes postajajo že tržna niša, kar lahko povem iz izkušenj delovnega procesa podjetja, v katerem sem zaposlena. Tehnologija in nove izboljšave prinašajo vedno bolj avtomatizirane stroje, na katerih delo ne zahteva več samo posebnih grafičnih znanj, ampak vedno bolj računalniška znanja. Tiskarsko bolj razvite države znotraj EU (Nemčija, Italija, VB) imajo posebna združenja, ki skrbijo za prepoznavnost, ugled in razvoj panoge, medtem ko česa takega, vsaj v kakšnem pomembnem obsegu, v Sloveniji ne poznamo.

Vendar pa lahko iz izkušenj rečem, da ne moremo padca naročil tiskanih medijev pripisati zgolj gospodarski krizi, ampak tudi vse bolj digitaliziranemu načinu prenašanja informacij. Internet, spletne vsebine ter digitalizirana komunikacija izpodrivata tiskane medije, zato je potrebno podjetniške priložnosti iskati pri razširitvi na druge medije.

Tiskani mediji še vedno štejejo okoli 30 % izdatkov za tržno komuniciranje, medtem ko je ta odstotek leta 2014 upadel za približno 6 %, izdatki za spletno in mobilno komuniciranje pa so zrasli za 17 % (Intergraf, 2014, str. 12).

Oglaševanje ima po študiji Ernst & Young (2007) ključno pozicijo v tržni strukturi grafične panoge. Večina tiskovin ima vsaj nekaj elementov oglaševanja in pozicioniranja. Slika 19 prikazuje približno razdelitev tipov tiskovin glede na kupce tiskovin. Vemo namreč, da tiskarski izdelki lahko služijo izključno oglaševanju in poslovnim darilom ali kot končni izdelki za nadaljnjo prodajo (na primer leposlovje, zvezki in podobno) ali kot polizdelki ali dopolnilni izdelki v različnih predelovalnih panogah (na primer farmacija, proizvodnja raznih naprav).

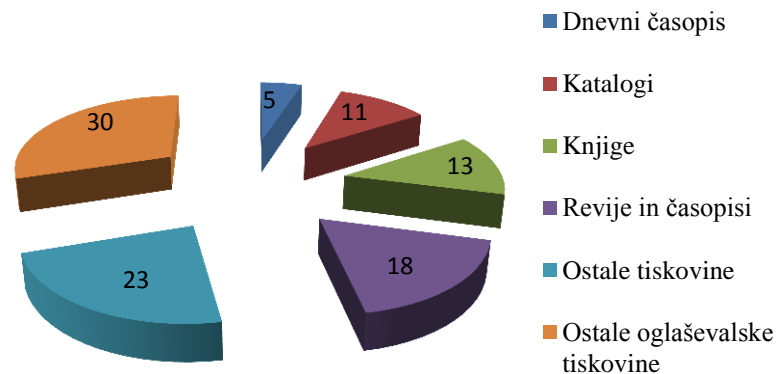
Slika 19: Trženjska struktura grafične panoge



Vir: Ernst & Young, *Competitiveness of the European Graphic industry*, 2007, str. 85.

Pri iskanju podjetniških priložnosti je potrebno poznati tipe obstoječih tiskanih izdelkov in storitev, njihove kupce in dosedanji razvoj. Vrednosti posameznih tipov v letu 2007 so prikazan na Sliki 20.

Slika 20: Razdelitev grafičnega trga po tipih tiskovin v %

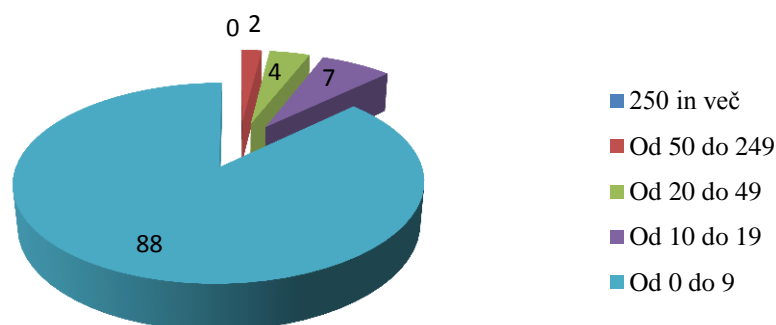


Vir: Ernst & Young, *Competitiveness of the European Graphic industry, 2007*, str. 87.

Spremembe na trgu komunikacij so imele močan vpliv na povpraševanje po izdelkih v grafični dejavnosti v zadnjih 5-ih do 10-ih letih. Namigi o brezpapirni pisarni konec prejšnjega stoletja so se počasi uresničevali, čeprav je vladal občutek, da vplivi digitaliziranega sveta ne bodo imeli tako močnega vpliva. Prvi, ki so utrpeli mogočen padec povpraševanja, so bili papirnati obrazci in čeki. Portali informacij in zabavni mediji so se selili iz tradicionalnih tiskanih medijev na medmrežje, kar je pomenilo zmanjšano povpraševanje po časopisih in revijah in padec njihovih tiskanih naklad, saj ljudje vse več informacij poiščejo na spletu. Padec naklad je pomenil tudi zmanjšano oglaševanje v tiskanih medijih. Založništvo knjig se na novo dobo prilagaja z uvedbo e-knjig in e-čitalnikov. Trendi narekujejo optimizacijo in zmanjšane tiskane naklade, tako leposlovja kot izobraževalnih knjig (učbeniki, delovni zvezki), tako zaradi selitve na digitalne medije kot tudi zaradi trenda upada bralnih navad ljudi, predvsem otrok in mladostnikov v zadnjih letih. Kljub številnim negativnim trendom pa so seveda tudi svetle točke vpliva digitalizacije na tradicionalni tisk, in sicer skozi napredne MIS sisteme in optimizacijo poslovnih procesov in spletnega naročanja tiska (spletne trgovine) (FESPA – Current state of European Printing market, 10.junij 2014).

Podjetja, značilna za tiskarsko dejavnost, so majhna podjetja, ki zaposlujejo do 20 ljudi (takih je kar 95 %). Taka se najlažje prestrukturirajo, saj so majhna in fleksibilna. Iz Slike 21 se vidi struktura podjetij v grafični panogi glede na število zaposlenih.

Slika 21: Struktura podjetij v grafični panogi EU glede na število zaposlenih v %



Vir: Intergraf Economic Report 2014: The evolution of the European Graphic Industry, 2015.

Težje je za gigante, ki so odvisni od masovnih naklad. Ti so v zadnjem času precej odpuščali, krčili tradicionalno proizvodnjo in ožili razpon svojih produktov, po drugi strani pa so poskušali prevzemati nove tehnologije in so iskali nove priložnosti na trgu. Na svetovne cene pritiskajo konkurenti iz Kitajske, vzhodne in južne Evrope, kjer je delovna sila občutno cenejša kot v zahodnih deželah, ter tiskarska podjetja silijo, da začenjajo iskati nove poti h kupcem skozi dodane storitve, konsolidacijo storitev, pestrejšo ponudbo, omogočajo nižje naklade in bolj personalizirane izdelke, oziroma izdelke po meri kupca. S tem nagovarjajo predvsem kupčeva čutila (končni porabniki) ter okoljevarstveno zavedanje z vse večjo ponudbo izdelkov iz reciklažnih materialov. Kupci, ki naročajo tiskovine znotraj EU, so okoljevarstveno osveščeni, so socialno osveščeni in zahtevajo primerno kvaliteto tiskovin. Tiskovine, ki jih kupci uvažajo iz Daljnega vzhoda, so predvsem knjige, slikanice, rokovniki, torej izdelki, pri katerih se ne išče najboljše kvalitete, ampak najnižjo ceno, roki dobav niso občutljivi, saj se izdelki naročajo masovno z dobavnimi roki 3 mesece in več ter nato prodajajo v masovnih centrih (trgovski centri, spletne trgovine, na primer Amazon.com, veletrgovci). Kitajska industrija, katere izvoz sloni izključno na poceni delovni sili, je zmagovalka pri vseh projektih, ki so masovni, zahtevajo številne ročne proizvodne operacije ter jih je kupec pripravljen čakati dalj časa (dolgi dobavni roki).

Na odhodkovni strani gre trend v zniževanje stroškov ter optimizacijo poslovnih procesov, od nabave, proizvodnje do prodajnih kanalov. Prodajni kanali naj bi bili vse bližje kupcu, kar pomeni vzpostavljanje spletnih trgovin oziroma spletnega naročanja. Prodajni in trženjski oddelki v tiskarskih podjetjih so se okrepili, saj je potrebno vse več truda, s pridobivanjem in ohranjanjem naročil kupcev. Optimizacijo omogočajo napredni MIS informacijski sistemi, ki povezujejo vse poslovne procese znotraj podjetja na tak način, da minimizirajo vloženo delo in maksimirajo učinke. Upravam omogočajo hitro reakcijo pri zasledovanju in odpravljanju napak in razkorakov med nezaželenimi in želenimi stanji.

Tiskarska podjetja vzpostavljajo strateške povezave na nabavni strani, kjer si lahko zagotovijo nižjo ceno ob večjem volumnu naročil. Ob pomanjkanju nekaterih ekskluzivnih

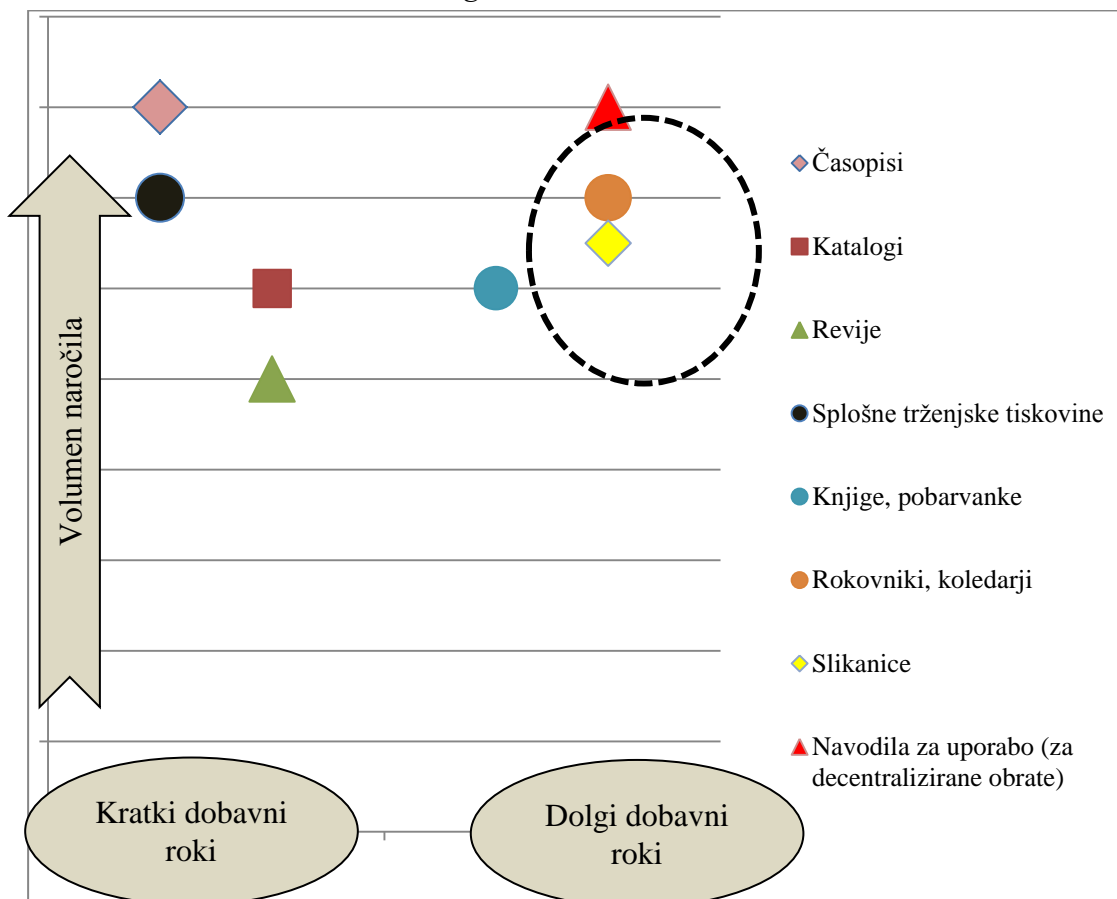
pogodb med veletrgovci in proizvajalci papirjev je mogoče surovino nabaviti direktno pri proizvajalcu po nižjih cenah, kar omogoča konkurenčno prednost v ekonomiji obsega.

Kot pomemben konkurenčni trg je azijski trg, katerega največji predstavnik je Kitajska in je bil eden najhitreje rastočih trgov v zadnjem desetletju, enaka slika se kaže glede rasti v grafični dejavnosti. Po študiji Ernst & Young (2007) so v letu 2005 prihodki grafične panoge na Kitajskem znašali že okoli 2 % kitajskega BDP-ja (= 40 mrd EUR), kar pomeni 118 % povečanje od leta 2001. Največji delež, kar 35 %, odpade na tisk embalaže, 25 % prinese založništvo in tiskanje knjig (slikanice in leposlovje), na tretjem mestu so časopisi in revije s 16 %. Največje izvozne trge predstavljajo Japonska, Singapur, Malezija, Južna Koreja, ZDA, Avstralija, Francija, VB in Nemčija. Povprečna letna managerska plača je 8000 EUR (mesečno 670 EUR), povprečna plača nekvalificiranega delavca pa letno znaša v povprečju približno 900 EUR (mesečno 75 EUR). Plačne razlike v primerjavi z EU so enormne.

Nadalje iz zgoraj omenjene študije tudi sledi, da se grafična panoga na Kitajskem razvija od delovno intenzivne v tehnološko intenzivno. Regulativa, ki zadeva socialna in okoljska vprašanja, seveda še zdaleč ni na nivoju EU. Veliko pozornosti je namenjene izboljševanju tehnologije in kvalitete. Usposabljanje kvalificirane delovne sile v tej panogi je na Kitajskem prioriteta, medtem ko ne zaznamo podobnega trenda v Evropi. Posledično naj bi se cena dela tudi na Kitajskem zviševala. Tehnološko Kitajska močno dohiteva zahodni svet, kar je v veliki meri tudi posledica dejstva, da imajo vse večje korporacije na Kitajskem svoje podružnice. Za evropska tiskarska podjetja pomeni rast panoge na Kitajskem močno konkurenco, hkrati pa tudi priložnost za morebitna partnerstva. Naročniki (kupci tiskanih izdelkov) iščejo cenejše dobavitelje izven EU, najpogosteje na Kitajskem, Indoneziji in Maleziji, kjer so naročila večjih volumnov, dobavni rok pa ni občutljiv. Zaradi nizkih stroškov dela se na Daljni vzhod selijo tiskovine, katerih proizvodnja je sestavljena iz večjega števila faz, predvsem tistih, ki so ročne, in tistih, ki so okoljevarstveno sporne, medtem ko se podobne tiskovine, ki zahtevajo krajše roke dobav, selijo na trge vzhodne in južne Evrope (Poljska, Slovaška, Srbija, Turčija).

Slika 22 prikazuje razne tipe tiskovin glede na volumen naročil ter na občutljivost glede na dobavni rok. Ti dve spremenljivki sta pomembni, ker vplivata na nakupno odločitev kupcev. Kupci bodo večje volumne, ki niso rokovno občutljivi in za katere je sprejemljiva tudi povprečna kvaliteta, bolj pogosto naročali na azijskih trgih, ker bodo na teh trgih lahko dosegli nižje cene, kot bi jih v državah EU.

Slika 22: Produkti glede na dobavne roke in volumen naročil



Vir: Ernst & Young, *Competitiveness of the European Graphic industry*, 2007, str. 116.

V Tabeli 7 sem dodala še nekatere dejavnike, ki vplivajo na nakupno odločitev, torej ali kupec kupi v EU ali na Kitajskem.

Tabela 7: Občutljivost selitve in dejavniki konkurenčnosti po vrstah tiskovin

Tiskarski izdelek	Zah. dobavni rok	Stopnja zahtevane kvalitete	Pričakova na cena	Stopnja občutljivosti na relokacijo naročila	Dejavnik konk. EU	Dejavnik konk. Azije – Kitajske
Knjige (ČB)	Kratek, srednji	Nizka	Nizka	Odvisno od časovnice	Lokalni trg	Cena
Navodila (dislocirana proizv.)	Srednji, dolg	Nizka	Zelo nizka	Odvisno od lokacije proizvodnega obrata	-	Bližina proizvodnega obrata
Knjižne uspešnice (angl. best sellers)	Zelo kratek	Nizka	Srednja	Nizka	Lokalni trg	-
Slikanice	Srednji, dolg	Srednja	Nizka ali srednja	Visoka	-	Cena
Učbeniki, priročniki	Dolg	Srednja	Nizka ali srednja	Srednja	-	Cena
Luksuzne knjige	Dolg	Visoka	Visoka	Nizka	Kvaliteta, znanje, CMR obrazci	-
Koledarji	Dolg	Srednja, visoka	Nizka	Visoka	-	Cena (količina)
Slovarji	Dolg	Nizka	Nizka	Visoka	-	Cena (količina)
Promocijski material	Kratek, srednji	Srednja, visoka	Srednja	Srednja	Kolateralne storitve	Cena (dolgi dobavni rok)
Revije	Kratek, srednji	Visoka	Srednja	Odvisno od trga	Znanje, strojna oprema	Cena (dolgi dobavni rok)
Katalogi	Srednji	Visoka	Srednja	Srednja	Strojna oprema, dobavni rok	Cena (dolgi dobavni rok)

Vir: Ernst & Young, *Competitiveness of the European Graphic industry, 2007, str. 125.*

5.2 Predstavitev tiskarske dejavnosti glede na uporabo tehnologije

Razumevanje tehnologije (ter njenega napredka) v grafični panogi je zelo pomembno za identifikacijo podjetniških priložnosti.

Lahko trdim, da so gonilna sila napredka v tehnologiji spremembe v potrošnikovih zahtevah, ki so:

- cenovna optimizacija izdelave manjših naklad,
- najboljša kvaliteta,
- nižje cene,
- hitrejši dobavni roki,
- izboljšana prodajna storitev,
- personalizirani detajli,
- odzivnost,
- fleksibilnost ponudbe in storitve.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila obstoječo tehnologijo skozi proizvodne faze. Vsaka faza lahko predstavlja potencial razvoja in inovacij, iz katerih izhajajo podjetniške priložnosti. Faze proizvodnega klasičnega procesa tiskarskih izdelkov se delijo na grafično pripravo za tisk (design, montaža tiska, izdelava tiskarskih plošč – CTP), tiskanje ter razne dodelavne in knjigoveške storitve.

Najširša oblika tiska je konvencionalni (klasični ali offset) tisk zaradi svoje hitrosti, kvalitete in splošnega stroškovnega prihranka pri večjih nakladah. Ta tehnika je uporabljena pri tisku široke palete tiskarskih proizvodov in jo imenujemo tudi konvencionalni način tiska, pri tisku pa uporablja CTP plošče, iz katerih se prenašajo objekti na papir. Tiskarski stroji omogočajo glede na to, kako papir nalagamo v stroj, tisk iz pole ali tisk iz role. Slednji se uporablja predvsem pri zelo velikih nakladah, posebej pri časopisih (angl. *coldset*) ali za zahtevnejše barvne tiskovine, kot so revije in katalogi (angl. *heatset*). Nadaljnje poznamo tudi gravirni tisk (angl. *gravure printing*), ki deluje na principu graviranega cilindra kot forme za tisk in omogoča tisk na zelo tanke premazne papirje. Uvedba te tehnologije zahteva visoke vstopne stroške.

Digitalni tisk omogoča direktni prenos slike na papir. Prednosti digitalnega tiska so v možnosti 100 % diferenciacije (vsak izdelek je drugačen), nizki stroški pri nizkih nakladah tiska, nič ali skoraj nič izmeta. Uvedba te tehnologije zahteva nizke do srednje visoke vstopne stroške.

Ostale tehnike so fleksotisk (se uporablja večinsko pri embalažnih tiskovinah in malo variacijah), sitotisk (večbarvni tisk na različne površine z malo variacijami), tisk z UV barvami (v offset tehniki, lahko na materiale, ki niso papir, na primer plastika).

Ko je faza tiska končana, tiskovina potuje naprej v oddelke z dodelavnimi fazami, ki so rezanje, zgibanje, dodelavni tisk (slepi tisk, tisk z vročo folijo), plastificiranje, izsekovanje, perforiranje, biganje, in podobno. Če gre za vezane tiskovine, pa sledi še obdelava v oddelku knjigoveznice, kjer se opravi trda vezava (z lepenčnimi platnicami), termovezava

(z mehкими platnicami), spiralna vezava (kovinska spirala) ali revijalna vezava (spenjanje s kovinskimi sponkami), pa še druge hibridne in inovativne vezave.

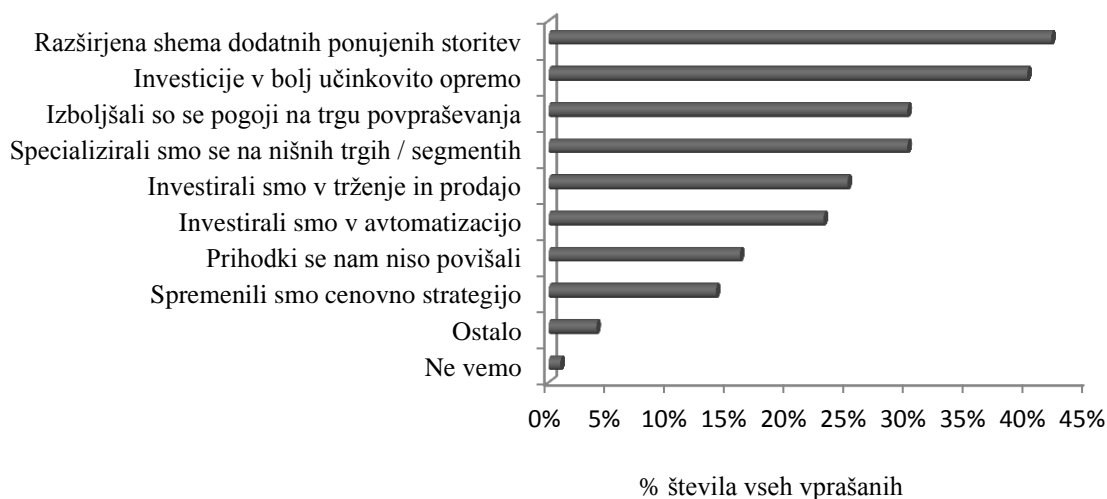
V razmahu je tisk velikih formatov, kamor spadajo izdelki, kot so razni reklamni plakati, panoji, zidne in okenske nalepke, stenske grafike, razna stojala, in podobno. Kupci, ki potrebujejo te storitve pa so prehrabena industrija, trgovska podjetja, izobraževalne institucije in gradbena podjetja. Menim, da je ta segment panoge smiselno obravnavati pri iskanju podjetniške priložnosti, ker ponudnikov še ni zelo veliko. Kupci tovrstnih proizvodov so zelo specifični in vhodni stroški precej veliki, zato bi bilo pred vstopom na trg potrebno zelo natančno proučiti proizvodne zmožnosti in potencialne kupce.

5.3 Splošni trendi rasti in razvoja po mnenju strokovnjakov iz panoge

V tem podpoglavju bom navedla izsledke različnih raziskav več izbranih avtorjev o trendih, ki že generirajo in naj bi tudi v prihodnosti generirali razvoj in rast podjetij v grafični panogi. Podjetnikovo razumevanje teh trendov, se mi zdi pomembno pri prepoznavanju novih podjetniških priložnosti.

Organizacija Infotrends je v prvi polovici leta 2015 zaključila raziskavo, v kateri je podjetnike, ki ponujajo tiskarske storitve, spraševala o pričakovani rasti njihovih prihodkov in razlogih za to. Naslednji graf (Slika 23), ponazarja, kateri so izvori rasti v današnjem digitalnem svetu, kot so jih ocenili podjetniki iz grafične panoge.

Slika 23: Ponazoritev vzrokov za rast podjetij v grafični panogi v %



Vir: B. Pellow, *What's Your Digital Quotient*, 2015.

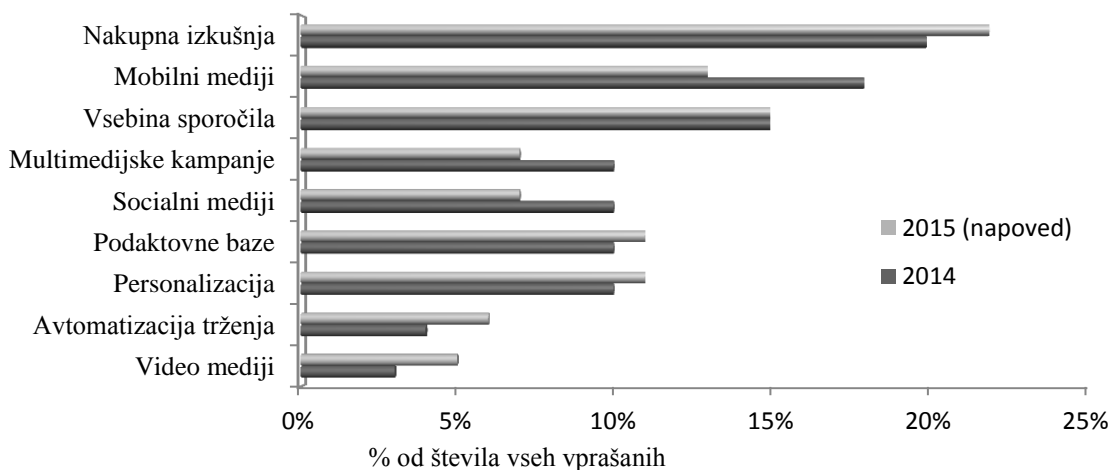
Iz Slike 23 je razvidno kakšne aktivnosti so pripravili podjetniki, čigar podjetjem so prihodki rasli. Ponazorjeni podatki so s področja ZDA. Najbolj uspešna podjetja, ki naj bi bila v koraku s časom, so uspešno implementirala MIS (celovit informacijski sistem), investirala v W2P (spletna trgovina tiskovin, angl. *web-to-print*) in se tako povezala s

kupci ter pospešila avtomatizacijo delovnih procesov ter skrajšala procesne čase in povišala splošno produktivnost (Pellow, 2015g). Podjetnik mora ustvariti tako verigo vrednosti, ki ga bo pomembno ločevala od drugih ponudnikov. Za ustvarjanje posebnih povezav med členi te verige mora biti inovativno, kreirati mora lastnosti, postopke, optimalno uporabiti vse vire, ki jih ima na voljo, da bo prišlo do želenega rezultata, neponovljivosti svoje ponudbe in s tem do pomembne konkurenčne prednosti.

Trendi v tržnem komuniciranju so za podjetnika v grafični panogi pomembni, ker se izdelki, ki jih nudi svojim kupcem, uvrščajo med sredstva komuniciranja. Trend v naslednjih letih je avtomatizacija trženja v obliki izpopolnjenih CRM softwarejev in aktivnosti. Selitev na nove medije je za podjetnika – tiskarja, lahko priložnost oziroma nakazana smer razvoja in nadgradnja njegove storitve.

Raziskava CMO o potrošniških trendih 2015 (angl. *Spend Survey: Eye on the Buyer 2015*) je nakazala, da je za kupca najpomembnejša nakupna izkušnja, zato je v ZDA v letu 2014 predstavljala kar 18 % vseh trženjskih usmeritev. Nakupna izkušnja se je uvrstila na prvo mesto inovacijskih projektov tudi v letu 2015. V februarju 2015 je Adobe objavil svoje četrtletno poročilo o digitalni inteligenci (angl. *Quarterly Digital Intelligence Briefing*), kjer so bili anketirani pozvani naj navedejo največji izziv in poslovno priložnost v letu 2015. Spet je bila na vrhu tabele nakupna izkušnja, kot prikazuje Slika 24 (Pellow, 2015d). Raziskava je zajemala področje ZDA.

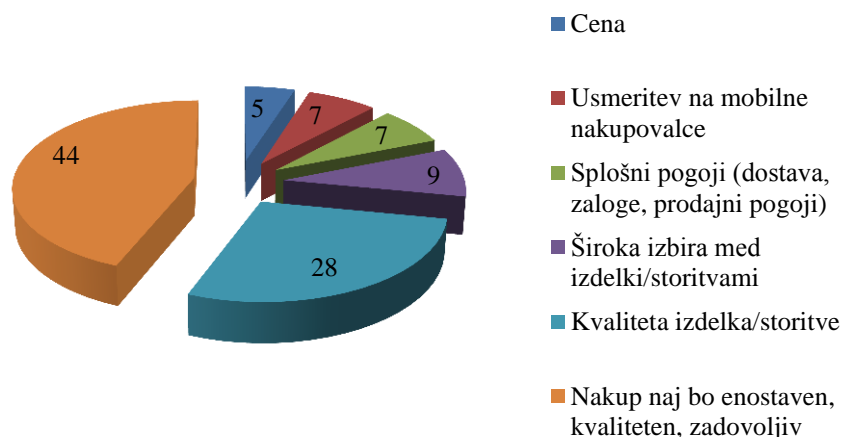
Slika 24: Razvrstitev odgovorov anketiranih o navedbi največjega izziva in priložnosti v letu 2014, napoved 2015 (ZDA)



Vir: B. Pellow, *Trends to watch in 2015: Delivering an interactive customer experience*, 2015.

V nadaljevanju predstavljam še nadaljnje izvlečke iz zgoraj omenjenega Adobevega poročila. Na vprašanje, ali je nakupna izkušnja tisto, na čemer gradijo diferenciacijo podjetja, je 78 % tržnikov odgovorilo pritrdilno.

Slika 25: Glavni element trženjske strategije v naslednjih 5-ih letih v %



Vir: B. Pellow, *Trends to watch in 2015: Delivering an interactive customer experience*, 2015.

Trženjski voditelji iščejo optimalno multimedijsko kombinacijo, da bi bila nakupna izkušnja čim boljša in da bi kupce dosegli tudi, ko niso v službi ali doma, kar pomeni da morajo biti trženjske aktivnosti mobilne. Trend nakupovanja se seli na mobilne in pametne telefone.

Tiskovine bodo ostale v medijskem središču, saj omogočajo blagovnim znamkam najboljšo prepoznavnost, medtem ko bo okrog tiskanega medija zgrajena kombinacija drugih medijev, sporočil in aktivnosti, ki se bodo povezovali v optimalno celoto.

Najboljše prakse na področju nakupne izkušnje (Pellow, 2015d):

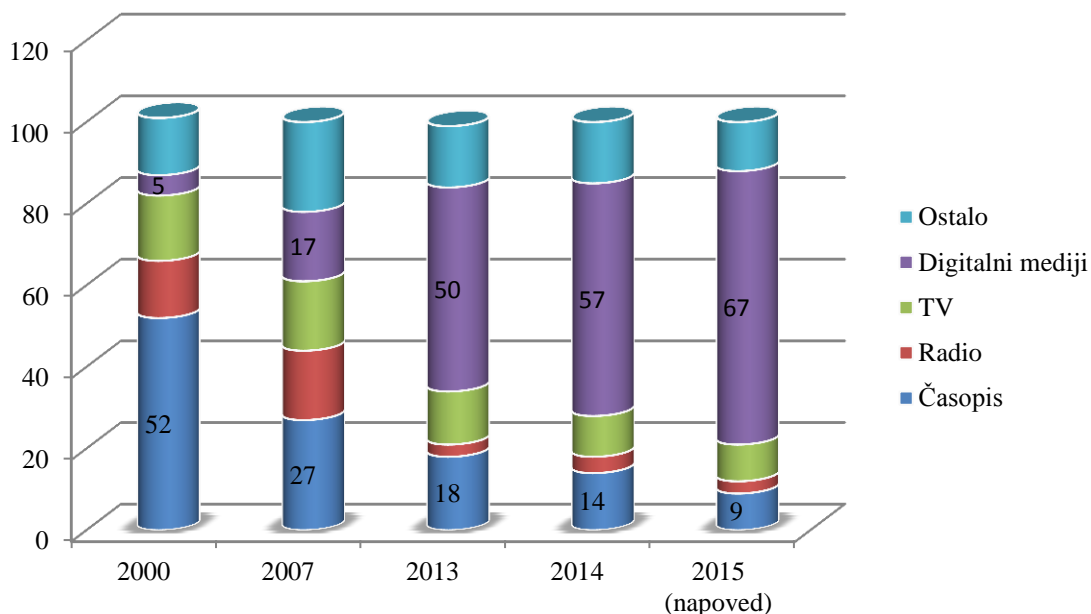
- podjetje LEGO omogoča svojim kupcem, da v njihovih trgovinah lahko neposredno vidijo končni izdelek, ko je sestavljen iz Lego kock. To povzroči pri kupcu neko doživetje in navdušujočo reakcijo, sledi angažiranost za nakup, ki olajša nakupno odločitev. V novi digitalni eri, so vizualizacijo prenesli tudi v mobilno aplikacijo in dodali nove komponente.
- TESCO, največja maloprodajna veriga v Veliki Britaniji, je uvedla QR kode v svojem tiskanem katalogu in na prodajnih policah. S skeniranjem kod, si lahko kupec na spletu prebere različne zanimivosti in dodatne informacije o izdelku.
- IKEA na svoji spletni strani omogoča kupcu, da po svojih željah virtualno oblikuje in načrtuje svoje bivalne prostore.

Pomembno se bo osredotočiti na analitiko podatkovnih baz in na mikro ciljne skupine ter dogodke. Analitika podatkovnih baz je zelo pomembna, saj imajo podjetja dandanes ogromno podatkov, ki pa jih je potrebno očistiti, segmentirati, analizirati in primerno pripraviti, da jih bomo lahko ob pravem času in v pravi meri uporabili. Podjetja, ki imajo znanstveni pristop h komuniciranju, bodo naredila manj napak in bodo dosegla večji dobiček. Ne glede na digitalizacijo medijskega prostora pa naj bi začel tiskan medij

ponovno pridobivati na veljavi in bi lahko bil dejavnik diferenciacije, saj je, ne glede na množičnost zajema, zaradi poplave informacij in nezaželene pošte, težko doseči odziv potrošnikov preko digitalnih medijev (Pellow, 2015a).

Primer iz ZDA – premik oglaševanja iz tiskanih medijev na digitalne medije v avtomobilski industriji (Slika 26), podatki za 2000–2013 in prognoza za 2014–2015.

Slika 26: Kombinacija medijskih kanalov namenjenih oglaševanju v avtomobilski panogi 2000–2015 v %



Vir: B. Pellow, *Innovairre: Rebranding Done Right*, 2015.

Te spremembe so lahko prepoznane kot težava ali kot priložnost, odvisno od stališča gledanja. Če smo tiskarna, ki si ne želi sprememb, je to za nas težava. Če smo ponudnik tiska, ki je pripravljen na tržno dinamiko in dopolnitev svoje ponudbe z denimo multimedijskimi kampanjami, potem je to za nas izziv in priložnost.

Tista podjetja, ki se bodo prilagajala tržni dinamiki, bodo uspešna in bodo rasla. Drugi bodo počasi izumrli. Da bi lahko dognali naš položaj, se moramo vprašati naslednje (Pellow, 2015b):

- Ali razumemo, kako se spreminjajo potrebe naših kupcev?
- Ali merimo in primerjamo svoje podjetje z vodilnimi podjetji na trgu?
- Kako bomo tekmovali s konkurenti, ki bodo ponudili na trgu nove ali nadgrajene proizvode in/ali storitve?
- Kaj bomo v trenutnem letu spremenili, v primerjavi z lanskim letom?

Strateški izzivi (Ernest & Young, 2007) v EU temeljijo na ustvarjanju dobrin z dodano vrednostjo (vrednost, ki jo kupec zazna), na povezovanju na verigi vrednosti med državami

EU, na obvladovanju stroškov in investicij, na komercialnih povezavah (cehah) ter ustvarjanju dobička. Nadalje tehnološki izzivi naj se orientirajo iz potreb potrošnika ravno tako intenzivno, kot so zastavljeni za optimizacijo procesov. Podjetniki in podjetja naj se specializirajo in s tem optimizirajo proizvodne procese, kar bo omogočilo najnižje stroške. Poiskati je potrebno tržne niše in tem prilagoditi tudi tehnologijo. Tržne strategije morajo biti orientirane v poglobljanje odnosov s kupci (angl. *CRM – customer relationship management*), prilagajanje njihovim zahtevam, približevanje z novimi spletnimi rešitvami naročanja, fleksibilnost, globalnost in hkrati personalizacijo.

Matt (2015c) odgovarja na vprašanje o svojem videnju rastočega podjetja v letu 2020; in sicer pravi, da bo tako podjetje že danes zgradilo strategijo diverzificiranja, spletnega trženja in informacijskih mrež. Diverzifikacija pomeni lahko več možnosti, lahko pomeni diverzifikacijo trgov, produktov in storitev ali izdelčni splet, ki podjetje ločuje od konkurentov. Podjetniki morajo razmišljati izven svojih okvirov in povezati svojo osnovno storitev s sorodnimi ali/in komplementarnimi storitvami. Diverzifikacija pomeni tudi spremenjene taktike trženja, tako da načrtujemo različne spletne kampanje (spletna stran, e-pošta, socialna omrežja) ali celo ustvarimo W2P aplikacijo, ki bo omogočala kupovanje in naročanje kar preko spleta (o tem bolj podrobno v nadaljevanju). Načrtovanje diverzifikacijskih ukrepov mora biti podprto s študijami, ki izhajajo iz potreb kupcev. Najprej moramo preučiti njih, njihovo filozofijo poslovanja in razmišljati o tem, kako bodo naše storitve rešile njihove izzive in jim pomagale do ciljev.

Marx (2015d) definicijo o uspešnem podjetju navede zelo smiselno in pravilno. Pravi, da je uspešno podjetje tisto, ki deluje kot dobro naoljen stroj, ki uspe odpravljati ozka grla, ima popoln barvni management (angl. *color management*), nadzor na delovnimi procesi, ki zagotavljajo maksimalno kvaliteto, zmanjšuje izmet in nadzoruje stroške dela. Je pristop k prodaji in k odnosu s kupci, kjer je obljubljeno tudi izvedeno. Samo tak način poslovanja, ker je output, glede na vire, maksimalen, lahko na koncu privede k pojmom, ki jim pravimo dobiček in rast.

V nadaljevanju sledi pregled nekaterih novitet, ki se pojavljajo na trgu kot odgovor na spremenjene potrošniške trende, od digitalnega tiska do kompleksne multimedijske storitve. Te novitete se smatrajo kot nadgradnja tradicionalne podjetniške ponudbe v grafični panogi. Če izhajamo iz kupca, vemo, da kupec naroča tiskarske storitve zato, da komunicira z deležniki v njegovem okolju. Pomeni, da so tiskovine oblika komunikacije. Ker so se potrošniki precej preusmerili v digitalne medije, morajo temu slediti tudi ponudniki. Zato je ideja nadgradnje ponudbe podjetnika v grafični panogi ta, da poleg tiskovine, ponudi tudi celoten splet različnih oblik za digitalno komunikacijo ter pripadajočo analizo rezultatov.

5.3.1 Digitalni tisk kot priložnost za ustvarjanje nove vrednosti

Leta 1990 je bila na trg uvedena barvna digitalna tehnologija in od takrat se digitalni tisk razvija in dodaja mnoge komponente ter možnosti za potrošnika – manjše serije tiskane ekonomično v kombinaciji z velikimi serijami tiskanimi na konvencionalen način (ploski ali offset tisk in roto tisk). Digitalni tisk ima vse večjo veljavo, razširil se je na področju tiskanja manjših in specializiranih serij tiskovin. Do razmaha je prišlo, ko se je povezal z razvijalci softverskih programov, kar je nadgradilo ponudbo oglaševalskih tiskovin, tiska variabilnih podatkov, mutiranje in W2P. Slednji omogoča kupcem enostaven pregled in naročanje tiskovin ter še večjo avtomatizacijo samega proizvodnega procesa. V povezavi z zgoraj navedenim imajo pomembno mesto še socialna omrežja, ki ponujajo novo dodano vrednost v vlogi tržnega komunikatorja, ki omogoča, da lahko svoje sporočilo hitro posredujemo množicam (Intergraf, 2014, str. 12).

Področje digitalnega tiska je sestavljeno iz treh segmentov:

- pisarniška in domača uporaba,
- produkcijska črno-bela in barvna izvedba,
- tisk velikih formatov.

Digitalni tisk je odgovor na trende zmanjševanja naklad ter zahteve kupcev po vse večji personalizaciji. S pomočjo digitalnega tiska je možno vse hitreje in ceneje zadovoljiti te novodobne potrebe in trende v grafični panogi.

Prednosti digitalnega tiska (Lamparter, 2012) so:

- kratka (digitalna) priprava za tisk, ki omogoča poceni tisk manjših serij,
- neskončna zmožnost tiska variabilnih enot – vsaka stran je lahko drugačna,
- output, ki je takoj pripravljen za vezavo.

5.3.2 W2P bo najverjetneje aplikacija prihodnosti

Web-to-print (v nadaljevanju W2P) je spletna aplikacija, ki kupcu omogoča nakup tiskovin direktno preko spleta. To je hitro in enostavno naročanje, kjer kupec hitro izbere želen tip tiskovine in specifikacije, ki so na voljo. Cena se avtomatsko izračuna, kupec plača preko predračuna ali s kreditno kartico, podobno kot pri običajnem spletnem nakupu. Vzpostavitev take aplikacije naj bi pozitivno vplivala na rast prodaje. Aplikacije se nadalje seveda razlikujejo glede na naš ciljni trg, ali se usmerimo na BtB ali na BtC trge. Pri BtB trgih omogočamo našim kupcem enostavnejše in hitrejše naročanje, tako da za njih ustvarimo ločene račune, kjer lahko spremljajo tudi svoje zaloge in stroške.

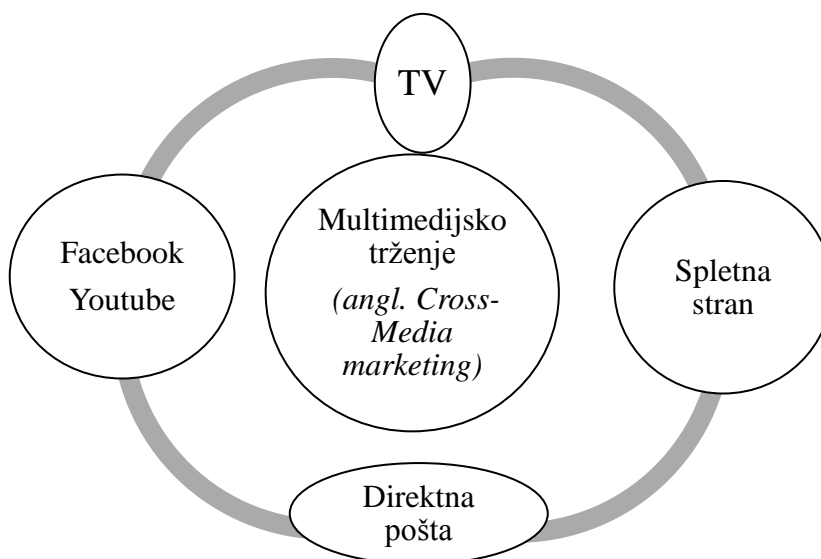
Vzpostavitev aplikacije W2P bo načeloma povečala produktivnost na vseh nivojih in znižala fiksne stroške. Na drugi strani pa naj bi aplikacija omogočila rast prodaje, oboje pa bo rezultiralo v rasti dobičkonosnosti. Glede na raziskavo med 900 podjetij v ZDA, so le-ta

prepričana, da naj bi uvedba W2P aplikacije povečala število naročil za 30 ali do 40 % v dveh letih od uvedbe (Fenton, 2015b).

5.3.3 Priprava multimedijske trženjske kampanje (angl. *Cross-Media marketing*) kot priložnost ustvarjanja dodane vrednosti

Po definiciji (Canon, 2014) je multimedijsko trženje (angl. *Cross-Media marketing*) uporaba dveh ali več medijskih kanalov (tisk, e-pošta, splet, mobilne aplikacije, socialna omrežja – Facebook, Twitter) s podporo trženjskih storitev, kot so organizacije kreativnih medijskih kampanj in/ali analize zajetih podatkov. Bistvo tovrstnih kampanj, vključno s tiskom, je ustvarjanje učinkovitega tržnega komuniciranja in merjenja ROI (donosnost investicij, angl. *return on investment*), s povezavo tiska in digitalnih medijev, ki so lažje merljivi (Canon, 2014, str. 6). Posebnost je v tem, da pri podajanju oglaševanega sporočila različne medijske kanale integriramo tako, da se dopolnjujejo. Pomeni, da ne delujejo vsak za sebe, ampak povezani v celoto. Današnji izziv je v povezavi različnih metod komunikacije v koherentno kampanjo. Za tiskarska podjetja to pomeni, da še vedno ponujajo kot osnovni artikel tiskan medij ter ga obogatijo z dodatnimi storitvami in znanji.

Slika 27: Prikaz primera povezane uporabe več komunikacijskih medijev pri ustvarjanju oglasnega sporočila



Vir: Canon, *Cross-Media Guide*, 2014, str. 7.

Ko preučujemo lastnosti potencialnih kupcev, se lahko odločamo za uporabo različnih medijskih kanalov glede na to, kateri bolje doseže posamezen segment kupcev. Posredovano sporočilo mora biti personalizirano in ostro ciljno usmerjeno. Uporaba digitalnih medijev v splošnem narašča, medtem ko uporaba tiskanih medijev upada, plosko upada pa tudi število TV oglasov.

Priložnosti za tiskarska podjetja je v digitalnem tisku variabilnih podatkov, posledično pri generiranju direktne pošte. Po raziskavi spletnega portala InfoTrends (Canon, 2014) naj bi

bila rast povpraševanj po digitalnem tisku v povprečju 14 % pri tistih, ki so začeli s trženjem tiska variabilnih podatkov.

Prednost posameznih kanalov v komunikacijski mešanici (Canon, 2014, str. 14-16):

- Tisk – izdelava vsečnih, posebnih in otipljivih elementov, različnih oblik, dodelav in velikosti. Uspešnost tega kanala sicer ni eksaktno merljiva.
- Splet – interaktivne zmožnosti spleta omogočajo učinkovit zajem in analizo podatkov.
- Mobilne aplikacije – so najbolj rastoč kanal, razvoj mobilnih aplikacij izkazuje neverjetno rast.
- QR koda (koda za hiter odziv, angl. *quick response code*) – pogosto uporabljana koda, ki zaseda prostor na tiskanih oglasnih sporočilih, tudi na embalaži izdelkov. Pogosto se tiskajo na promocijske tiskovine, etikete, priročnike in kataloge. QR kode so zelo uporabne, saj je možno hitro dostopati do velikega dela informacij, možno pa jih je prebrati s pametnimi telefoni, ki imajo čitalce teh kod. Branje kode pošlje kupca na spletno stran, ki jo zapišemo v tak zapis. Uporaba QR kod se je samo v prvi polovici leta 2012 zvišala za 96 %.

Nagib k vključevanju ponudbe multimedijske komunikacijske storitve, kar pomeni uporabo več medijev hkrati za prenos oglasnega sporočila, je dodana vrednost, ki jo lahko komercialne tiskarne uvedejo v svoj ponudbeni portfelj. Taka odločitev ja lahko priložnost za povišanje obsega komercialnih tiskovin v okolju, kjer obseg komercialnih tiskovin upada. Omogoča utrditev dolgoročnih partnerstev s kupci in minimizira verjetnost, da bi kupci prešli h konkurenci. Podjetniki morajo svoje kupce redno obveščati o novih možnostih, ki jih ponujajo. Proaktivno morajo tržiti dodano vrednost, ki jo kupcu lahko ponudijo. Kupcu je potrebno ponuditi diverzificirano storitev, kar bo pomenilo, da se bo tudi naš kupec lahko razlikoval od konkurentov znotraj svojega prodajnega trga ali trgov. Inovativne storitve so poslovna priložnost, ki lahko, ob pravilnem tržnem komuniciranju, prinašajo podjetjem dodatno prodajo in dobičkonosnost.

Pellow (2015f) je v svojem članku navedla naslednje zanimive teze, ki jih povzemam v spodnjih alinejah:

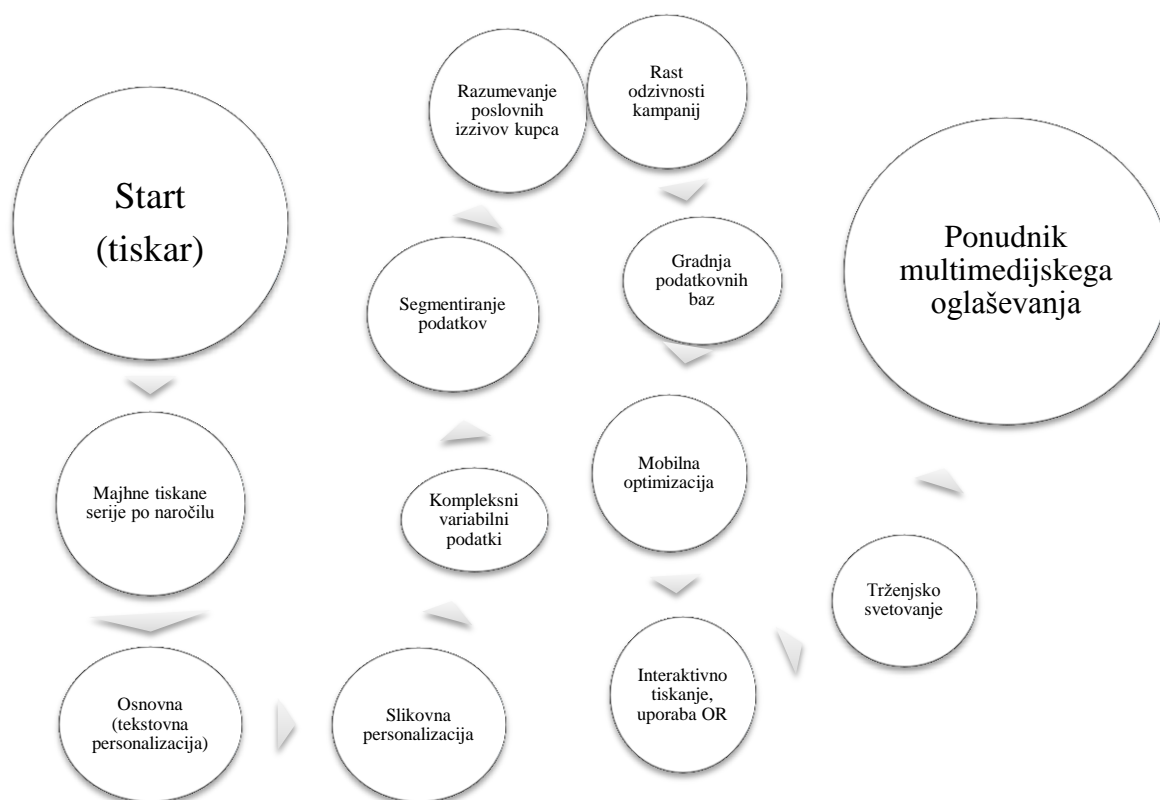
- če poznaš izdelek, ki ga tržiš, si človeški katalog,
- če poznaš potek storitev svojega podjetja, si tehnolog,
- če znaš povezati izdelek in storitve, da zadovoljijo potrebe tvojega kupca, si prodajalec,
- če znaš identificirati probleme svojega kupca in poznaš kupčevo poslovanje, si lahko svetovalec,
- če poznaš kupčevo panogo, tržne izzive in njegove konkurente, si strokovnjak.

Podjetnik naj bo torej svojemu kupcu hkrati svetovalec in strokovnjak za interpretacijo njegove panoge.

Glavni izzivi dandanes so pomanjkanje časa in poplava različnih informacij, zato mora naše sporočilo izstopati. Personalizirana, naslovljena pošta v tiskani obliki ima več

možnosti kot spletna pošta (direktno oglaševanje preko elektronske pošte). Tiskano direktno pošto odpre v povprečju 91 % prejemnikov, medtem ko je ta odstotek pri spletni pošti le 11 %. Odziv kupcev je pri tiskani pošti približno 6,5 %, medtem ko se ta odstotek poveša na 8,3 %, če hkrati uporabimo še spletno pošto, medtem ko s souporabo še drugih medijev lahko dosežemo tudi do 35 % odzivnost (Canon, 2014, str. 23). Hitro se povečuje vpliv trženja prek mobilnih aplikacij in pametnih telefonov. Sporočila preko SMS-jev so prebrana v 95 %, odziv pa je 15 %. Trženje preko SMS-ov uporablja 23 % vprašanih podjetij, trženje preko mobilnih aplikacij pa 17 % (Canon, 2014, str. 42). Te številke nakazujejo, da je še ogromno prostora za rast tega medija.

Slika 28: Popotovanje od ponudnika tiskovin do ponudnika multimedijskega trženja



Vir: Canon, Cross-Media Guide, 2014, str. 29.

Slika 28 nas popelje iz začetne točke, klasičnega podjetja, ki se ukvarja samo s klasičnim tiskom, ki nadgrajuje svojo ponudbo, da bi se čimbolj približal spreminjajočim se tržnim trendom. Uvedba digitalnega tiska za stroškovno učinkovito tiskanje manjših serij in nadgradnja v tisk variabilnih podatkov, ki pogloblja personalizacijo tiskovin. Nadaljnja nadgradnja črno-bele variabile je slikovna (barvna) variabila. Nadalje se podjetnik, ki vodi tiskarsko podjetje, pogloblja v problematiko kupčevih trgov in začne reševati njegove izzive ter mu svetovati. Poleg tega razvije še kompleksen informacijski sistem, ki omogoča shranjevanje in procesiranje bogatih zbirk podatkov, ki služijo njemu in njegovim kupcem. Ponudnik tiskovin mora svojo miselnost naravnati širše od svojega tiskanega produkta, in sicer se mora vprašati, kako lahko svojemu kupcu še pomaga, kaj ta še potrebuje, kaj bi mu

še lahko ponudili, kar bi mu olajšalo poslovanje in komuniciranje z njegovimi kupci. Tako razmišljanje ustvarja nove podjetniške priložnosti.

6 ANALIZA IN ISKANJE PODJETNIŠKIH PRILOŽNOSTI V GRAFIČNI PANOGI

6.1 Anketa med kupci izdelkov grafične panoge in analiza ankete

Iskanje in odkrivanje podjetniških priložnosti zahteva poznavanje panoge in njenega prodajnega trga. Da bi poiskali nove priložnosti za ponudbo izdelkov ali storitev, je potrebno kupce in njihove navade najprej spoznati. Zato sem, poleg proučevanja različne literature in strokovnih člankov, pripravila še anketo o nakupnem procesu, zadovoljstvu in željah naročnikov tiskovin v Sloveniji. Anketo sem pripravila in posredovala preko e-pošte na naslove slovenskih podjetij oziroma odgovornih oseb za naročanje tiskovin, zato je vzorec reprezentativen glede na celotno populacijo. Izbrani so bili vsi meni znani naslovi, ki so merodajni za podajanje odgovorov, po katerih sem spraševala. Anketa je potekala je v mesecu juliju 2015, od 230 razposlanih anket, se je vrnilo 48 izpolnjenih (N = 48), kar je 21% vseh razposlanih anket. Rezultat drugega vprašanja iz ankete prikaže, da bili anketiranci precej enakomerno porazdeljeni glede na panoge, v katerih je njihovo poslovno udejstvovanje (prikaz % v Prilogi 2). Anketa je bila sicer sestavljena iz 15 vprašanj, ki so zajemala vsebine o kupčevih nakupnih trendih, novodobnih storitvah trženja ter vsebini zahtevanih tiskovin. Cilj ankete je bil izvedeti kaj je za kupce najbolj pomembno pri naročanju tiskovin, kakšna investicija je za njih nakup tiskovin, kaj od njih pričakujejo ter kakšno dodano vrednost jim prinašajo. Želela sem izvedeti, kateri so njihovi najpomembnejši izzivi. Zanimalo me je, ali na trgu ponudbe tiskovin najdejo vse, kar iščejo, ali je kakšna vrsta tiskovin, ki jo težko ali sploh ne najdejo. Pri obprodajnih storitvah me je zanimalo, kaj je za njih pri ponudniku najbolj pomembno (hitrost, izjemna kvaliteta, fleksibilnost, zanesljivost). Z anketo sem preverjala tudi dejstva, ki sem jih navajala skozi magistrsko nalogo. Torej, preverjala sem raziskovalna vprašanja o kupcih, kdo so in kakšne so njihove nakupne navade, katere tiskovine kupujejo in kako. Izvedeti sem želela tudi koliko poznajo in uporabljajo izdelke/storitve nekaterih novejših tehnologij ter ali obstaja zanimanje za nekatere nove tehnologije. Grafični prikaz rezultatov ankete je v Prilogi 2, tekstovni povzetek rezultatov pa podajam v nadaljevanju.

Oglaševanje v tiskovinah, kot so letaki, revije in časopisi je še vedno močno zasidrano kot ena najpomembnejših oblik oglaševanja. Za zelo pomembno ali ključno jo je ocenilo 76,4 % vprašanih. Najpomembnejša oblika oglaševanja je sicer lastna spletna stran (94,10 %), direktna e-pošta (64,70 %), TV in radio (47,10 %) direktna tiskana pošta (23,5 %) in socialna omrežja (29,4 %).

Ključni dejavniki, ki vplivajo na nakupno odločitev, so kvaliteta, cena in fleksibilnost – ti nekoliko izstopajo. Zelo pomemben je rok dobave. Na splošno lahko sklepamo, da so vsi dejavniki za podjetja pomembni in da je vse smiselno zasledovati, ko oblikujemo trženjski splet.

Kupci sebe v veliki večini opredeljujejo kot ponudnike vrhunske kvalitete in menijo, da je to njihova konkurenčna prednost. Na podlagi lastne poslovne naravnosti kupci ocenjujejo tudi dobavitelje. Skozi odgovore lahko ocenimo, da kupci najbolj cenijo kvaliteto in dobro ime, ter prijetno nakupno izkušnjo in obprodajne storitve, ki jim prinašajo dodano vrednost. Za dobavitelja tiskovin je zelo pomembno, da pozna panogo in kupce naših kupcev, le tako lahko ponudi najboljšo ali optimalno storitev.

Kupci relativno dobro poznajo novosti v grafični panogi in prednosti ter prihranke, ki jih ponuja nova tehnologija – digitalni tisk. Nadalje so seznanjeni tudi z multimedijskim trženjem, kar v večini izvajajo kar sami. Tukaj lahko identificiramo priložnost. Zakaj ne bi podjetnik v grafični panogi tudi tovrstno storitev (kot povezano celoto) ponudil svojim kupcem, na ta način bi bil njegov kupec razbremenjen oglaševalske aktivnosti, ta čas pa bi lahko uporabil za ukvarjanje z jedrno dejavnostjo, ki jim prinaša dobiček. Kar 41,20 % podjetij multimedijsko komunikacijo dobro pozna, akcije pa izvajajo sami. V tem je priložnost za prodornega podjetnika – ponudnika celostne medijske storitve. 29,40 % vprašanih že ima izvajalca, od katerih obstaja verjetno vsaj določen % tistih, ki bi trenutnega dobavitelja zamenjali. Potem pa je tu še 11,80 %, ki so potencialni interesenti. Nenazadnje smo prepoznali tudi priložnosti, ki se nanašajo na tisk variabilnih podatkov. Naslovljena pošta je medij, ki ga podjetja uporabljajo za komunikacijo s svojimi kupci oziroma trženje svojih izdelkov in storitev. Tiskanje črtnih kod je zanimivo za kupce, ki uporabljajo personifikacijo svoje ponudbe, kot na primer kartice zaupanja in podobno. Iz rezultatov je razvidno, da vsaj 64,70 % anketiranih podjetij uporablja ponudbo digitalnega tiska variabilnih podatkov, vsaj nadaljnjih 11,80 % pa o tem že razmišlja.

Preko spletne trgovine bi tiskovine naročilo vsaj 52,90 % anketiranih podjetij. S tem vprašanjem smo preverjali kako optimalna je uvedba aplikacije W2P, ki velja za novost na področju ponudbe tiskovin v skladu z digitalizacijo družbe. Nadalje je pomembna informacija za podjetnika tudi ta, katere tiskovine bi kupci naročali preko spletne aplikacije, in nam služi kot vodilo pri oblikovanju aplikacije W2P, oziroma nudi potrditev, da bi kupci preko spletne strani naročali enostavne tiskovine, kakršne so osebne vizitke in dopisni listi. Ti dve tiskovini sta logična izbira, saj spadata med funkcionalne tiskovine, katerih lastnost je enostavnost izdelave.

Kupci pri dobavitelju tiskovin kot dodano vrednost zaznavajo predvsem možnost čim širše ponudbe (celovita storitev), kar kupcu prihrani čas pri iskanju različnih izvajalcev. Nadalje, kot zelo pomembno ali ključno vrednotijo še možnost hrambe zalog, možnost lastne dostave in fleksibilnosti pri distribuciji.

6.2 Izzivi in predlogi

V tem podpoglavju navajam lastne predloge pri iskanju in razvoju priložnosti v grafični panogi. Predlogi se naslanjajo na lastne izkušnje v grafični panogi, pridobljene informacije iz strokovnih virov ter opravljeno anketo.

Iščejo in kreirajo naj se različne možnosti za inovacije, ki jih trg še ne pozna ali pa so še relativno nepoznane. Dandanes v grafični panogi intenzivno iščemo najrazličnejše priložnosti za diferenciacijo svoje ponudbe, z novo ponudbo, ki bi prinesla dodatno prodajo, z novimi tehnologijami in analizo dobičkonosnosti le-teh. Nekatere zanimive tehnologije za razvoj priložnosti in napredek, ki so že na trgu so naslednje:

- papir, ki je občutljiv na temperaturo,
- offset tisk na PP (polipropilen) in metaliziran papir,
- papirnate baterije (oziroma papirnati izdelki z baterijami),
- tiskane aplikacije s posebno površino,
- inteligentni papir (QR kode),
- nanotehnologija,
- 3-D tisk.

Če jih analiziramo (Slika 3, str. 9) imajo prav vse potencial podjetniške priložnosti, saj zadovoljujejo kriterije inovativnosti, kreativnosti in priložnosti. Vse zgornje tehnologije je že moč pridobiti na trgu in udejanjiti. Podjetniško priložnost pri teh je potrebno iskati v tem, da so nekatere od teh tehnologij še dokaj nepoznane, posebno pri kupcih, druge so dokaj poznane pri kupcih, a precej nerazširjene, saj zahtevajo posebna produkcijska znanja. Nekatere predstavljajo tržne niše, kot so proizvodi za specifične trge in kupce.

Glede na tehnološki napredek bi lahko podjetnik priložnosti iskal v tehnoloških rešitvah, ki omogočajo cenovne prihranke in tudi nižje cene za kupca. Glede na spreminjajoče potrebne kupcev, bi iskali podjetniške priložnosti v tehnologijah, ki omogočajo hiter čas izdelave ter čim boljše možnosti diverzifikacije. Pri osredotočanju na tržne niše je potrebno iskati nezasičene tehnologije oziroma specializacijo, ozek segment, kjer je konkurenca nizka ali je sploh ni.

Podjetnik naj priložnosti išče na nišnih trgih, kjer je še možnost doseganja razlike v ceni. To velja predvsem za podjetnike, ki vodijo majhna in srednja podjetja, ki so agilna in fleksibilna. Naj se ne spopadajo z giganti na nizkocenovnem trgu, ampak naj rajši razvijajo prednosti drugje, pri izdelkih z visoko dodano vrednostjo in nižjimi serijami. Gradijo naj trdne odnose s kupci, visoko odzivnost in fleksibilnost ter visoko kvaliteto. Digitalizacija omogoča tudi povsem kupcem prilagojene kanale naročanja kar preko spleta, ki so prav lahko tista dodana vrednost, ki jo kupec išče in bi lahko omogočila konkurenčno prednost. Ena takih rešitev je tudi izgradnja kompleksne multimedijske komunikacijske storitve.

Podjetniki, ki se ukvarjajo s komercialnim tiskom bodo povečali svoje možnosti ustvarjanja dolgoročnih partnerstev samo tako, da bodo ustvarili čim večjo vrednost svoje storitve. Pridobivanje novih poslov je srce rasti podjetja, kar gre mnogo dlje od enostavne prodaje osnovnega izdelka. Kvaliteta izdelka mora obstajati, to je za kupca samoumevno,

in cena mora biti v pravem razmerju. Doživetje, ki ga kupec občuti ob nakupu in ga prodajalec ustvari s svojim spletom storitev je tisto, kar bo kupca zadovoljilo in spodbudilo v ponoven nakup. Tako se kreirajo dolgoročna partnerstva, katerih ohranjanje stane manj kot pridobivanje novih. Da bi si izborili uspešno poslovno pot, morajo podjetniki imeti dobro izdelano vizijo svojega poslovanja, pripravljenost in željo po inovacijah, uporabo novih tehnologij, zmožnost razlikovati se od drugih, izhajati iz kupčevih zahtev in potreb ter odmeriti ustrezne investicije v gradnjo človeškega kapitala svojega podjetja.

6.2.1 Iskanje ali razvoj podjetniške priložnosti

Primeri identificiranih podjetniških priložnosti, ki imajo za podjetnika v grafični panogi ob udejanjanju primeren potencial za ustvarjanje dobička so:

- specializacija v tradicionalni grafični segment, ki še ni zasičen (etikete, embalaža),
- digitalni tisk z variacijami in variabilnimi podatki,
- digitalni tisk velikih formatov,
- uporaba recikliranih papirjev, okolju prijaznih barv,
- razširitev ponudbe s storitvami, ki zajamejo več komunikacijskih kanalov.

Na verigi vrednosti v grafični panogi jo pri doseganju prodajne marže najslabše odnesejo tiskarska podjetja, najboljše pa morebitni posredniki (angl. *brokers*), ki se postavijo med kupca in proizvajalca, oziroma veletrgovci, ki tiskane produkte najprej razpršijo na maloprodajo.

Ključ do solidne prodajne marže je torej neposredna prodaja, ki jo omogoča internet oziroma spletna trgovina, s katero je mogoče zajeti množičnost kupcev, in ne samo lokalno, ampak tudi globalno. Naslednja možnost je neposreden stik s kupcem, brez posrednikov, kar pomeni precej večji angažma pri prodajnih in trženjskih aktivnostih. Z izboljšanjem kupčevega doživljanja ob nakupu izboljšamo kupčevo zadovoljstvo in zvestobo. To bo sprožilo in razširilo kupčeve reference tudi pri drugih potencialnih kupcih. S posebno trženjsko in prodajno mešanico lahko diferenciramo svojo storitev in si priborimo konkurenčno prednost, ki bo ključna pri rasti prodaje in dobička našega podjetja.

Podjetje, v katerem sem zaposlena, se primarno ukvarja s klasičnim načinom tiska, v zadnjem času pa precej vlaga v digitalno tehnologijo in tudi že uspešno trži personalizirano tiskanje in tiskanje malih serij po ugodnih cenah. Naša strategija bo torej zapolnitev obstoječih kapacitet, v kombinaciji z dotiski variabilnih podatkov ter raznimi dodelavami, ki oplemenitijo tiskovino (specialni izdelki z veliko dodano vrednostjo). Ker imamo veliko znanja, bomo del svojih aktivnosti usmerili v dopolnitev digitalne tehnologije s spletnimi orodji in trženjskimi viri. Vse naše aktivnosti bodo izhajale iz potreb kupca. V roku dveh let bomo nadgradili ponudbo še na W2P in izboljšali MIS sistem, ki ga sicer že imamo, vendar še ne deluje tako, da bi procese 100 % povezoval in optimalno zajemal podatke, iz katerih bi natančno ugotavljali odmike od zelenih rezultatov.

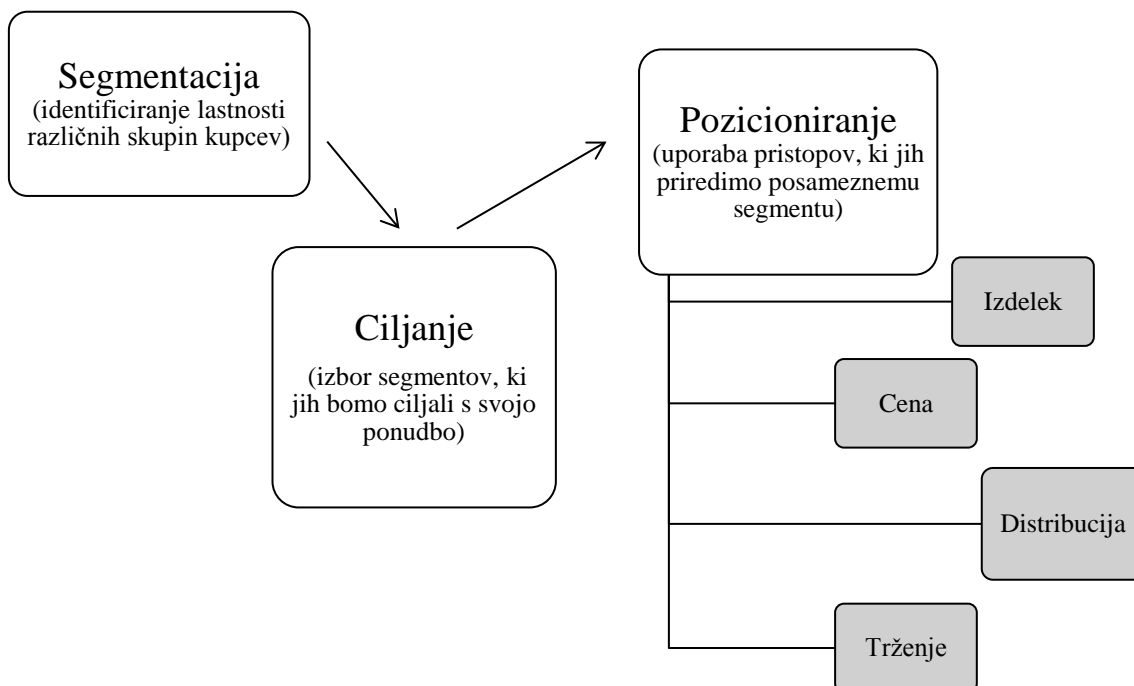
V nadaljevanju bom prikazala razlike med kupci po panogah. Eden od pomembnih dejavnikov, ki jih moramo proučiti, preden preidemo iz faze identifikacije podjetniške priložnosti v fazo izkoriščanja je, komu bomo naš izdelek ali storitev prodajali. Lahko pa v iskanju podjetniške priložnosti situacijo obrnemo in najprej proučimo strukturo kupcev na trgu in priložnost iščemo v njihovih potrebah po tiskanih izdelkih.

6.2.2 Segmentacija potencialnih kupcev po panogah

Gospodarske panoge, od storitvenih panog do proizvodnih in drugih panog, bom razdelila in preučila vsako posebej, glede na določene kriterije. To je pristop, ki je usmerjen h kupcu, ki pomeni: prouči kupca, prouči, kaj potrebuje, prouči njegovo filozofijo in mu ponudi tak splet storitve in na takšen način, ki mu bo v največji meri zadovoljiv.

Leta 2015 mi je kupec v Amsterdamu (Nizozemska) rekel, da potrebuje dobavitelja, ki bo razumel filozofijo njegovega poslovanja in mu pomagal olajšati njegovo poslovanje ter proaktivno iskal rešitev njegovih izzivov. V nadaljevanju se bom zato na kratko posvetila analizi različnih izbranih panog, katerih podjetja so potencialni kupci komercialnih in ostalih tiskovin.

Slika 29: Prikaz procesa segmentacije trga



Vir: Canon, *Book Publishing: Developing a Marketing Plan*, 2013, str. 13.

6.2.2.1 Trgovina in ostalo posredništvo pri prodaji

Trgovska podjetja potrebujejo tiskovine, ki jim bodo olajšale njihov vsakdan (funkcionalne tiskovine), povprašujejo po embalaži in določenih promocijskih tiskovinah. Promocijske

oziroma komercialne tiskovine iščejo po čim nižjih cenah, ker naročajo velike naklade, saj so njihova ciljna skupina kupci širše množice. Priložnosti pri prodaji tem podjetjem lahko iščemo v ponudbi dodane vrednosti funkcionalnih tiskovin ter embalaže. Embalaža je za trgovca ključen dejavnik pri pridobivanju zvestobe svojih kupcev.

Veletrgovci potrebujejo manjši obseg tiskovin, saj njihovi kupci niso širše množice, ampak maloprodajna podjetja, ki trženje prodajnih izdelkov prevzamejo nase ali pa trženjske tiskovine financirajo kar proizvajalci sami. Še tretji del predstavljajo veletrgovci, katerih dejavnost je prodaja tiskovin, kot so na primer razne promocijske tiskovine (rokovniki, zvezki, bloki).

Kupec tiskovin je lahko tudi podjetje, ki je veletrgovec in trgovec na drobno v enem. Takih je na trgu kar precej in izrinjajo podjetja, ki so usmerjena izključno k maloprodaji. Potem so tu še distributerji, ki imajo zastopstva za določene blagovne znamke ali proizvajalce iz tujine. Ti ponavadi naročajo komercialne tiskovine in personalizirano embalažo.

Trgovska dejavnost, po podatkih UMAR-ja (2015), je v letih 2013-2014, predstavljala približno 10 % slovenskega BDP, od tega maloprodaja predstavlja 5,2 %, trgovina na debelo (veleprodaja) pa razliko, torej 4,8 %. Ti deleži so v zadnjih letih konstantni. Trgovska dejavnost torej predstavlja drugo najpomembnejšo panogo v Sloveniji. Ta podatek nam pove, da ima razvoj podjetniške priložnosti, ki kot kupca vključuje trgovsko podjetje, velik potencial.

6.2.2.2 Proizvodna podjetja (predelovalna panoga)

Panoga proizvodnih podjetij je, glede na vhodne materiale, ki jih predelujejo v končne izdelke ali polizdelke, zelo široka. Delež dejavnosti v slovenskem BDP, po podatkih UMAR-ja (2015) je bila v letih 2011–2014 med 18 in 19 %. Proizvodna podjetja povprašujejo po celem spektru tiskovin, torej potrebujejo promocijske tiskovine, polizdelke ali dopolnilne izdelke v lastni proizvodnji ter funkcionalne tiskovine, ki jim lajšajo vsakodnevne procese. Ne glede na vrsto proizvodnje so tipi tiskanih izdelkov podobni. Razlikuje pa se seveda podoba, ki nakazuje način trženja, ki je specifičen od panoge do panoge. Velja enaka ugotovitev, kot pri trgovskih podjetjih: kot kupci tiskovin predstavljajo velik potencial.

6.2.2.3 Bančništvo in zavarovalništvo

Banke in zavarovalnice so pomemben kupec tiskovin, saj jih dnevno uporabljajo. Od pristopnih obrazcev, potrdil, polic, pogodb, do komercialnih in administrativnih tiskovin. Rešitve in svetovanje glede funkcionalnosti, ki jo lahko ponudijo tiskarska podjetja, so dodana vrednost, saj kupcem lahko olajšajo njihovo delo oziroma omogočijo stroškovne prihranke. Šele v zadnjem času se je v tej panogi bolj razmahnila trženjska dejavnost, ki smo jo pred leti komaj zaznali.

V Tabeli 8 sem povzela tipe tiskovin in storitev, ki jih kupujejo kupci iz različnih panog. Tak pregled je potrebno narediti ob iskanju novih podjetniških priložnosti na trgu.

Tabela 8: Prikaz nekaterih vrst tiskovin, ki jih kupujejo kupci v posameznih panogah

Vrsta tiskovine / Panoga	Promocijske tiskovine	Poslovna darila	Leposlovje	Funkcionalne tiskovine	Digitalni tisk in personalizirane tiskovine
Maloprodaja – trgovinske verige	Katalogi, letaki, plakati			Etikete, embalaža	Kartice zaupanja – variabilni tisk
Veleprodaja	Katalogi			Etikete, embalaža	
Veleprodaja in maloprodaja tiskovin	Katalogi	Rokovniki, koledarji, bloki, zvezki		Etikete, embalaža	
Farmacevti	Promocijske revije, letaki, plakati	Rokovniki, koledarji		Etikete, navodila za uporabo, embalaža	
Proizvodnja kozmetičnih izdelkov	Katalogi, letaki, plakati			Etikete, navodila za uporabo, embalaža	
Proizvodnja pohištva in sorodno	Katalogi, ceniki, prodajne mape				
Proizvodnja električnih naprav	Katalogi, ceniki, prodajne mape			Etikete, navodila za uporabo, embalaža, priročniki	
Banke	Letaki	Rokovniki, koledarji, bloki			
Zavarovalnice	Letaki			Kompleksne zavarovalne police z dotiskom variabilnih podatkov	
Založbe	Letaki		Knjige, brošure, revije		Majhne serije knjig in brošur

Tiskovine, ki so v Tabeli 8 označene z rdečo barvo, imajo velik tržni potencial – to so tiskovine z dodano vrednostjo (dotisk kod, kompleksni obrazci) ali pa jih z digitalno tehnologijo lahko proizvedemo z nižjimi stroški. Tiskovine, ki so označene z zeleno barvo, imajo značaj konstantnosti, in sicer to pomeni potencial zagotavljanja nekega večjega

obsega prometa v večletnem obdobju. Za tovrstne tiskovine podjetja sklepajo nabavne pogodbe, saj so navadno ključne za nemoten potek kupčevega proizvodnega procesa. Vstop v tržni segment etiket in embalaže večjih serij je lahko zelo zahteven, saj so ponavadi vstopni stroški in prepreke precej visoke. Če lahko vzbudimo interes pri kupcu, bi bila pogajanja za dobavo teh tiskovin zelo priporočljiva. Kot manjši ponudnik naj se podjetnik usmeri v embalažo in etikete manjših serij in večjo dodano vrednostjo.

Pri ostalih tiskovinah, ki so obarvana s črno barvo, šteje le cena, seveda ob dejstvu, da kupec kvaliteto jemlje kot samoumevno.

7 IZBRANE PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI IN ANALIZA V MODELIH

V tem poglavju bom izbrala nekatere identificirane podjetniške priložnosti in jih analizirala s pomočjo modelov, ki so bili predstavljeni v drugem poglavju te magistrske naloge.

7.1 Preverba s pomočjo modela navidezne in strukturne podobnosti

Pare med tehnologijo in trgom sem preverjala z modelom, ki sta ga izdelala Gregoire & Shepherd (2012), in preverja podobnosti med tehnologijo in trgi. Za nazorno predstavo sem izbrala dve tehnologije, ki so povezane z grafično panogo; in sicer nanotehnologijo ter inkjet tisk arhitekturnih načrtov. Rezultate sem vpisala v Tabelo 9 in Tabelo 10. Kot primer tiskovine, kjer je uporabljena nanotehnologija, naj omenim statični papir, ki lahko nadomešča samolepilne etikete z dodatno prednostjo, in sicer je bolj trpežen in omogoča večkratno uporabo ter enostaven prenos na drugo površino.

Bistvo nanotehnologije je, da je pri nanotehnološki obdelavi površin moč doseči veliko povečanje razmerja med površino in prostornino telesa, kar je uporabno pri površinskih pojavih. Nanotehnologija se pojavlja na vseh področjih industrije, od kemijske in tekstilne industrije, računalništva, informatike, energetike, do transporta in avtomobilske industrije, še posebej na področju farmacevtske in obrambne dejavnosti. Omogoča izdelavo naprav (strojev) ali materialov, ki so lažji, hitrejši, močnejši, ki imajo popolnoma nove ali dodatne specifične značilnosti (Hace, 2011).

Tabela 9: Prikaz parov: nanotehnologija in ciljni trgi

		Navidezne podobnosti	
		Nizke	Visoke
Strukturne podobnosti	Visoke	Kvantno-mehanski pojavi atomskih nanodelcev	Statični papir, v primerjavi z vodotesno embalažo

	Nizke	Gradbene konstrukcije v primerjavi s statičnim papirjem	Nanocevke, nanovlakna, nanodelci, nanofilmi
--	--------------	---------------------------------------------------------	---------------------------------------------

Tabela 10 prikazuje tehnologijo tiskanja arhitekturnih načrtov (ali velikih formatov), ki imajo funkcionalno vrednost za arhitekta, ki se prenaša na nove stavbne objekte. To tehnologijo lahko razširimo na tisk plakatov, ki imajo drug ciljni trg (trgovci) in drugačno funkcionalnost (oglaševanje). To idejo sem dobila na poslovnem dogodku, ki je vključeval predstavitev novega stroja, ki je bil ob izdelavi namenjen za tiskanje arhitekturnih načrtov, ki zahtevajo večji format izpisa. Na takem stroju, z dodano aplikacijo za barvni tisk, bi lahko hitro in z nizkimi stroški tiskali razne plakate, namenjene oglaševanju.

Tabela 10: Prikaz parov: tiskanje velikih formatov in ciljni trgi

		Navidezne podobnosti	
		Nizke	Visoke
Strukturne podobnosti	Visoke	Arhitekti v primerjavi s trgovci	Izpis velikoformatnega arhitekturnega načrta = izpis reklamnega plakata
	Nizke	Črno beli izpis v primerjavi z barvnim izpisom	Funkcionalna vrednost arhitekturnega načrta in vrednost reklamnega plakata

7.2 Preverba spremenljivk, ki vplivajo na identifikacijo priložnosti v grafični panogi skozi model prepoznavanja podjetniške priložnosti

S pomočjo modela prepoznavanja podjetniške priložnosti (Riquelme, 2013), ki je opisan v poglavju o identifikaciji priložnosti in za katerim stojijo podobna vprašanja, kot smo jih videli tudi pri Stritarju (2013) v prvi fazi analize, sem se odločila preveriti spremenljivke, ki vplivajo na uspešnost identifikacije podjetniške priložnosti v grafični panogi. S pomočjo Stritarjevega modela (2013) lahko preverbo razširimo še na vsebino, razvoj in žetev, kar bom iz spodnje analize izpustila.

Glede na izkušnjo in okvirno poznavanje delovanja tiskarskih podjetij v grafični panogi, lahko sklenem, da večina uspešnih podjetij sodi v družinsko podjetništvo. Gre večinoma za majhna in srednje velika podjetja. Vloga podjetnika, ki je istočasno tudi direktor in ustanovitelj podjetja, je izrazito močna, iz česar lahko sklenemo, da ima podjetnik široko znanje o grafični panogi, lahko hitro identificira in ustvarja povezave med informacijami v panogi, je trdna osebnost in se je zmožen učinkovito soočiti življenjskimi izzivi ter je samozavesten in ima pozitivno samopodobo. S temi navedbami sem opisala individualni kontekst podjetnika.

Nadalje je podjetnik močno vpet v vse funkcije svojega podjetja, kar pomeni, da sprejema vse pomembnejše odločitve, ki zadevajo prodajne, nabavne ter razvojne aktivnosti. Ima zajetne vezi s kupci, inovatorji, dobavitelji, konkurenti in drugimi deležniki v panogi, ki mu preko razgovorov pomagajo pri iskanju in identifikaciji novih priložnosti. Glede na družinsko noto podjetij, podjetniku pri identifikaciji priložnosti pomagajo tudi družinske vezi. Mentorstvo ima precejšno vlogo pri usmerjanju nasledstvenih generacij. S temi navedbami sem orisala socialni kontekst.

Nadaljujem z okoljskim kontekstom; in sicer lahko opredelim grafično panogo, ki je zaznamovana z demografskimi spremembami, spremembami življenjskega stila in potrošniških trendov. Vse te spremembe vplivajo na hitre tehnološke spremembe v panogi, ki jim podjetniki morajo slediti, če želijo v prvi meri preživeti in nadalje tudi rasti. Konkurenca domačih in tujih ponudnikov na trgu je velika, vstop v panogo pa je relativno zahteven. Kupci na grafičnem trgu povprašujejo po novih produktih in storitvah in so voljni menjati ponudnike, v iskanju najnižje cene in najboljše ponudbe.

Relevantne tehnologije, ki vplivajo na podjetnika v grafični panogi, sem v tej nalogi že večkrat navedla, to je razmah digitalnega tiska, dodatne obprodajne storitve, novi vhodni materiali s posebnimi lastnostmi, dodatno pa bi omenila še 3-dimenzionalni tisk. Izzivi, s katerimi se mora podjetnik soočati na poti udeležanja podjetniške priložnosti, so tveganje pravilnosti odločitev, odnosi z vsemi deležniki, ki vstopajo v podjetniški proces, ovire za financiranje ter premagovanje konkurence.

7.3 Analiza po perspektivi povezovanja točk

Prepoznavanje vzorcev je ključen korak k identifikaciji priložnosti. Vzorce budni podjetnik prepozna tako, da povezuje relevantne točke. Točke bom za ilustracijo primerov opredelila na način, kot kaže Slika 30, rezultate pa ponazorila v Tabeli 11.

Slika 30: Shema načina povezovanja točk

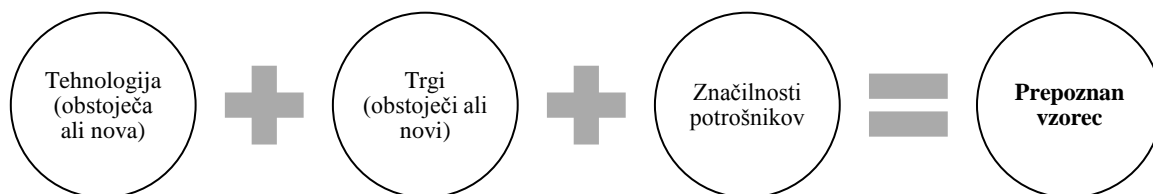


Tabela 11: Povezovanje točk med tehnologijo, trgi in značilnostmi potrošnikov v prepoznane vzorce

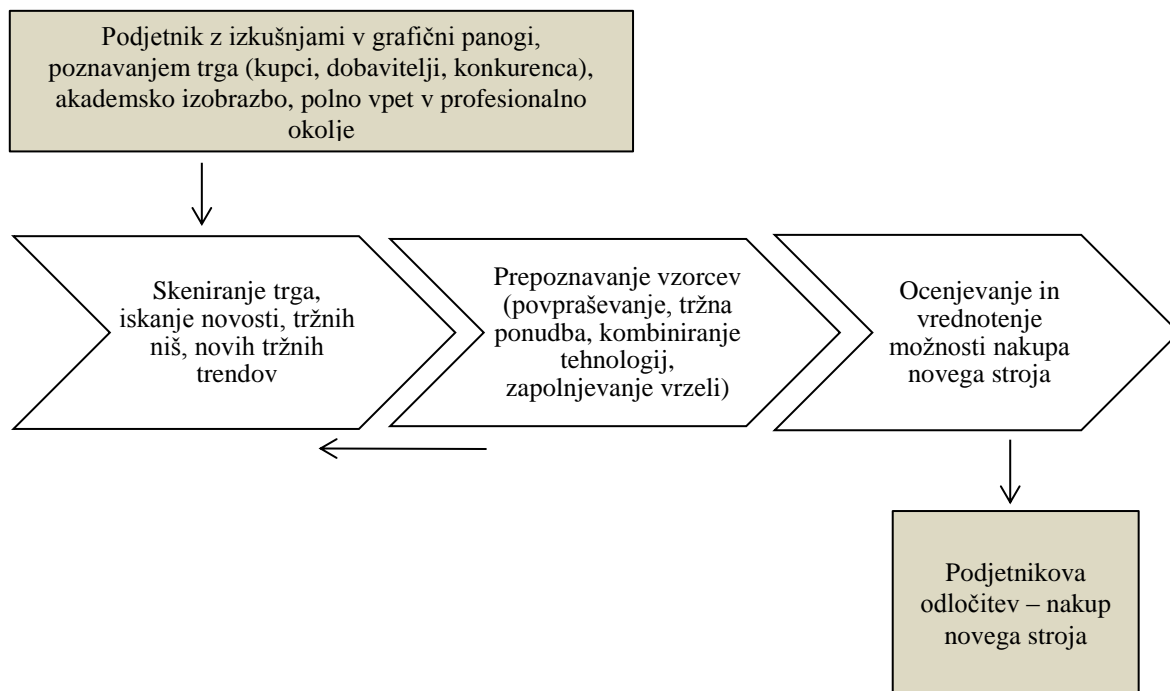
Tehnologija	Trg (segment)	Značilnost potrošnikov	Prepoznan vzorec in priložnost v ponudbi
Preganje	Farmacija	Slepota	Tisk Braillove pisave
3-D tisk	Arhitekti	Želena vizualizacija	Izdelava maket
Digitalni tisk	Banke, zavarovalnice	Individualnost	Tisk variabilnih podatkov
Digitalni tisk	Končni kupec	Individualnost	Tisk barvnih variabilnih podatkov
Digitalni tisk	Izobraževalne ustanove	Majhne učne skupine	Nizkostroškovni tisk malih serij
Digitalni tisk	Trgi – maloprodajni	Individualnost	Tisk variabilnih podatkov
Nanotehnologija	Izobraževalne ustanove	Otroške učne skupine	Tisk magnetnih črk
Digitalni tisk	Avtomobilska panoga, kemijska panoga	Individualnost	Dvoslojne etikete

Prepoznani vzorci lahko pomenijo dobičkonosno podjetniško priložnost. Pred odločitvijo o izkoriščanju take poslovne priložnosti pa moramo dobro preučiti trg in kupca ter samo tveganje neuspeha. Glede na vrednost možne izgube se bomo odločali med modelom eksperimentiranja ali simuliranja (Maine et al., 2015), ki sem ga predstavila v četrtem poglavju te magistrske naloge.

7.4 Predstavitev vpeljave podjetniške priložnosti na podlagi modela podjetnikove budnosti

V sklopu uporabe modela podjetnikove budnosti, ki sem ga predstavila v teoretičnem delu, drugem poglavju te magistrske naloge, bom predstavila pomembnost svoje budnosti pri vpeljavi dodatne grafične dodelave v podjetju, kjer sem zaposlena. Podrobnosti zaradi tega, ker ne želim razkrivati dejstev, ne bom navedla, vendar bo prikaz vseeno dovolj jasen. V model vstopa podjetnik z dobrim predznanjem o panogi, v kateri deluje, in z budnim očesom spremlja tržne potrebe, povpraševanja kupcev in tehnologijo, ki je na voljo. Obenem tudi ve, kakšno tehnologijo ima njegovo podjetje, in na podlagi tega dobro prebira povpraševanja trgov, ki jih ne more uresničevati zaradi tehnološke omejenosti. Pred nekaj leti se je pojavila možnost nakupa dodelavnega stroja, ki omogoča dopolnitev dosedanje ponudbe in znižanje stroškov pri ponudbi določenega proizvoda, kar pomeni novo, konkurenčno ponudbo na trgu. Vpeljava novega stroja je podjetju omogočila, da je razširilo ponudbo, znižalo stroške in na tej podlagi doseglo dodaten dobiček. Proces podjetnikove budnosti je prikazan v spodnjem modelu (Slika 31), katerega oblika je povzeta po Tang, et al. (2012).

Slika 31: Prikaz podjetnikove budnosti, ki je vplivala na nakup novega stroja



SKLEP

Cilj te magistrske naloge je bil raziskati pojem identifikacije in razvoja podjetniške priložnosti ter prikaz v praksi, in sicer v grafični panogi. Grafična panoga je zelo zanimiva za analizo, saj je izredno razvejana, poleg tega je umeščena v različna socialna okolja, predmet izrednega tehnološkega napredka in menjave tehnologij. Podvržena je številnim novim trendom, ki sledijo splošni digitalizaciji družbe in spremenjenemu življenjskemu slogu. Priložnosti za podjetniški začetek ali rast že obstoječih podjetij moramo iskati v osvajanju novih tehnologij, ki se prilagajajo novemu življenjskemu slogu, ki ga zaznamujejo pomanjkanje časa in stremljenje k individualizaciji. Digitalizacija družbe sili podjetja k novim pristopom, ki jih lahko podjetnik v grafični panogi obrne sebi v prid, osvoji in poveže v celovito in neponovljivo storitev. Podjetniki, ki se ukvarjajo s tiskarskimi storitvami, naj postanejo eksperti pri poznavanju trgov svojih kupcev, samo tako jim bodo lahko ponudili nekaj več, dodano vrednost. Prihodnost je v storitvah, ki zahtevajo od tiskarskih podjetij vse več znanja in investicij.

Skozi magistrsko nalogo sem po različnih avtorjih povzela modele, ki sem jih uporabila tudi v empiričnem delu in s tem prikazala orodja, ki nam pomagajo pri identifikaciji, razvoju in izkoriščanju podjetniških priložnosti. Prav tako so prikazane osnove za nadaljnje in bolj podrobno raziskovanje posamične podjetniške priložnosti za podjetnika in njegovo podjetje. Na podlagi razlage in preverbe modelov je razvidno, da na samo identifikacijo podjetniške priložnosti vplivajo številne spremenljivke, kot so individualne lastnosti podjetnika, učenje podjetnika skozi kognitivne procese ter podjetnikova budnost, za razvoj in udejanjanje pa kot spremenljivke dodamo še lastnosti socialnega okolja in tržne determinante.

Kot prispevek k razumevanju virov podjetniške priložnosti v grafični panogi je bila izvedena anketa, s pomočjo katere sem lahko potrdila prisotnost kriterijev, na podlagi katerih se kupci odločajo o nakupu tiskovin, ter preverila njihovo razmišljanje o inovativnih izdelkih ter pristopih. Zakaj je pomembno, da se zavedamo, kaj naši kupci smatrajo kot svoje prednosti in poslanstvo? Ker bodo enako pričakovali tudi od nas kot podjetnikov, ki jim ponujamo svoje izdelke in storitve. Bolj kot bo naša filozofija podobna kupčevi, bolj uspešni bomo pri prodaji. Gre za logičen sklep o vzroku in posledici.

V skladu s teorijami, ki govorijo o iskanju priložnosti, oziroma o porajajoči se priložnosti, sem iz študij različnih avtorjev in v primerjavi s prakso, ugotovila, da ne moremo stoodstotno pritrditi samo eni ali samo drugi teoriji. V praksi bi našli obe možnosti, ki se med seboj lahko prepletata. Primer takega prepleta je iskanje priložnosti v novih tehnologijah, ki pa jih s svojo izvirnostjo na trgu ponudimo v taki obliki, ki je značilna za nas. Nadalje lahko povežemo različna znanja v eno, edinstveno celoto. Tak primer bi sama poimenovala kot priložnost – situacijsko motiviran klopčič, katerega elemente sami določimo, ustvarimo in zapletemo.

LITERATURA IN VIRI

1. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123.
2. Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
3. Baron, A. R. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs "Connect the Dots" to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104–119.
4. Baron, A. R., & Ensley, D.M. (2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331–1344.
5. Baron, A. R., & Shane, A. S. (2008). *Entrepreneurship: A process perspective* (2nd ed.). ZDA, Mason (OH): Thomas Higher Education.
6. Barrow, C., Burke, C., Molian, D., & Brown, R. (2005). *Enterprise development*. London: Thomas Learning.
7. Blundel, R., & Lockett, N. (2011). *Exploring entrepreneurship practices and perspectives*. London: Oxford University Press.
8. Busenitz, L.W. (1996). Research on entrepreneurial alertness. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 35–44.
9. *Business Fundas – Michael Porters' 5 forces model*. Najdeno 5. julija 2014 na spletnem naslovu <http://business-fundas.com/2011/michael-porters-5-forces-model>.
10. Canon. (2012). *Book Publishing, developing a marketing plan* (interno gradivo). Melville, NY: Canon Solutions America Inc.
11. Canon. (2014). *Cross-Media Guide* (interno gradivo). Uxbridge, UK: Canon Europe Ltd.
12. Companys, E. Y. & McMullen, S. J. (2007). Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities. *Small Business Economics*, 28(1), 301–322.
13. Corbett, C. A. (2005). Experimental Learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473–491.

14. Crossan, M. M., & Dutta, K. D. (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4I Organizational Learning Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425–449.
15. Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, ZDA: Harvard Business School Press.
16. DeTienne, R. D., & Chandler, N. G. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), 242–257.
17. Eckhardt, T. J., & Shane, A. S. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333–349.
18. Ernst & Young. (2007). Competitiveness of the European Graphic Industry. Najdeno 9. julija 2014, na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/wood-paperprinting/files/graphic_study_report_en.pdf.
19. Fenton, H. (2015a, 15. januar). Will you Thrive, Survive or Die in 2015 ? Najdeno 15. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/71917-will-you-thrive-survive-or-die-2015>.
20. Fenton, H. (2015b, 19. marec). Web-to-Print: The Best of the Worst Investment ? Najdeno 15. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/72899-web-print-best-or-worst-investment>.
21. *Fespa - Current state of the European printing market*. Najdeno 8. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.fespa.com/news/features/current-state-of-the-european-printing-market.html>.
22. Fiet, O. J. (2007). A prescriptive analysis of search and discovery. *Journal of Management Studies*, 44(4), 593–611.
23. Fletcher, R. (2006). The impact of culture on web site content, design, and structure: An international and a multicultural perspective. *Journal of Communication Management*, 10(3), 259–273.
24. Gaddefors, J. (2005). Creating context – entrepreneurial opportunities in a consumer market setting. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1) 197–222.
25. Gaglio, M. C., & Katz, A. J. (2001). The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics*, 16(1), 95–111.

26. Gentner, D., & Markman, A. B. (2006). Defining structural similarity. *Journal of Cognitive Science*, 6(1), 1–20.
27. Gould, R. (2012). *Creating the Strategy: Winning and keeping customers in B2B markets*. London: Kogan Page Ltd.
28. Gregoire, D., & Shepherd, D. A. (2012). Technology-market combinations and the identification of entrepreneurial opportunities: An investigation of the opportunity-individual nexus. *Academy of Management Journal*, 55(4), 753–785.
29. Gruber, M. (2005). *Process matters – empirical evidence on the value of marketing planning in vc-backed startup* (Academy of Management Best conference paper 2005 ENT. S1–S6). München, Nemčija: LMU München, Fakultät für Betriebswirtschaft.
30. Hace, K.S. (2011). *Nanodelci*. Kranj: Konzorcij šolskih centrov.
31. Halcombe, G.R. (2003). The Origins of Entrepreneurial Opportunities. *The Review of Austrian Economics*, Springer, 16(1), 25–43.
32. Hayek, F.A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4), 519–530.
33. Henry, J. (2001). *Creativity and Perception in Management*. London: Sage Publications Ltd. & The Open University Business School.
34. Hollensen, S. (2003). *Marketing Management: A relationship approach*. Essex: Pearson Education Ltd.
35. Intergraf. (b.l). Europe and the printing Industry, statistics. Najdeno 9. junija 2014, na spletnem naslovu <http://www.intergraf.eu/europe-and-the-printing-industry/statistics>.
36. Intergraf. (2012). Vision for a European Graphic Industry. Najdeno 10. julija 2014, na spletnem <http://www.intergraf.eu/images/VisionForTheEuropeanGraphicIndustry.pdf> naslovu
37. Intergraf. (2014a). Future Skills in the Graphical Industry. Najdeno 25. junija 2015, na spletnem naslovu <http://www.intergraf.eu/images/FutureSkillsReportENG.pdf>.
38. Intergraf. (2014b). Toolkit – The future of the European Print Industry in our hand. Najdeno 10. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.intergraf.eu/images/SociallyResponsible_Toolkit_ENG.pdf.

39. Intergraf. (2015). *Intergraf Economic Report 2014: The Evolution of the European Graphic Industry*. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.intergraf.eu/publications/item/106-the-evolution-of-the-european-graphic-industry>.
40. Jenkins, H. (2009). A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), 21–36.
41. Kirzner, I. M. (2014). *Konkurenca in podjetništvo*. Ljubljana: Inštitut Nove revije, Zavod za humanistiko.
42. Korsgaard, S. (2011). Entrepreneurship as translation: Understanding entrepreneurial opportunities through Actor-Network Theory. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7/8), 661–680.
43. Kos Blaž – Arhiv člankov. Najdeno 11. julija 2014, na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/arhiv>.
44. Lamparter B. (2012). What it will take for digital printing to succeed. *The Seybold Report*, 12(15), 2–6.
45. Lechler, G. T., Edington, H. B., & Gao, T. (2012). Challenging classic project management: Turning project uncertainties into business opportunities. *Project Management Journal*, 43(6), 59–69.
46. Lewin, P. (2015). Entrepreneurial opportunity as the potential to create value. *Rev Austrian Econ*, 28(1), 1–15.
47. Maine, E., Soh, P.-H., & Dos Santos, N. (2015). The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition. *Technovation*, 30/40, 53–42.
48. Marx, D. (2015a, 21. januar) – What to Strive for in 2015 (And a Plea to Help). Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/72005-what-to-strive-for-in-2015>.
49. Marx, D. (2015b, 8. junij) – The current state of the Graphic & Sign Industry. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/74080-current-trends-graphics-sign-industry>.
50. Mason, C. & Harvey C. (2013). Entrepreneurship: Contexts, opportunities and processes. *Business History*, 55(1), 1–8.

51. Matt, J. (2015a, 9. februar) – Own your Print Software: Web-to-Print and Print MIS. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/72282-own-your-print-software-web-print-print-mis/>.
52. Matt, J. (2015b, 16. marec) – The Role of Marketing in Your Print Business. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/72828-role-marketing-your-print-business>.
53. Matt, J. (2015c, 23. marec) – Thriving Print Business in 2020: Diversified, Online, and Data-Driven. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/72940-thriving-print-business-diversified-online-data-driven>.
54. Matt, J. (2015d, 25. junij) – Printers 5 Top Challenges with Print Software. Najdeno 8. julija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/74316-printers-5-top-challenges-print-software>.
55. McMullen, S. J., & Shepherd A. D. (2006). Entrepreneurial action and the role uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152.
56. Pavovec, T. (2010, 24. februar). Med tiskarnami se bje hud boj za naročili. *Finance*, oglasna priloga Tiskarstvo in papirništvo, str. 20–24.
57. Pellow, B. (2015a, 8. januar) – Innovairre: Rebranding Done Right ! Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/71826-innovairre-rebranding-done-right>.
58. Pellow, B. (2015b, 22. januar) – Trends to Watch in 2015: Data Analytics and Micro-Targeting. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/72013-trends-watch-2015-data-analytics-micro-targeting>.
59. Pellow, B. (2015c, 29. januar) – Trends to Watch in 2015: The domination of Mobile Technology. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/72093-trends-watch-mobile-technology>.
60. Pellow, B. (2015d, 5. februar) – Trends to Watch in 2015: Delivering an Interactive Customer Experience. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/72201-delivering-interactive-customer-experience/>.

61. Pellow, B. (2015e, 12. februar) – Trends to Watch in 2015: Will this be the Year if Marketing Automation? Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/72341-trends-watch-marketing-automation/>.
62. Pellow, B. (2015f, 26. marec) – Sales and Marketing. An Investment, not an Expense! Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/73010-sales-marketing-investment/>.
63. Pellow, B. (2015g, 25. junij) – What's Your Digital Quotient? Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/74317-whats-your-digital-quotient/>.
64. *Vrednotenje poslovne ideje*. Najdeno 10. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/vrednotenje-ideje>.
65. Petrakis, E.P. (2005). Growth, Entrepreneurship, Structural Change, Time and Risk. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 7(1), 243–250.
66. Popp, A., & Holt, R. (2013). The presence of entrepreneurial opportunity. *Business History*, 55(1), 9–28.
67. Plummer, A. L., Haynie, M. J., & Godesiabois, J. (2007). An Essay on the Origins of Entrepreneurial Opportunity. *Small Business Economics*, 28(1), 363–379.
68. Print Media Group. (2012). *Print media in times of change, a key contributor to EU 2020*. Najdeno 10. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.intergraf.eu/images/PMG_WEB.pdf.
69. Pšeničny, V., Letonja, M., & Tomšič, J. (2000). *Podjetništvo*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
70. Rees, M. (2012). Profitable publishing: The Yearbook Market Opportunity. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.ricohbusinessbooster.com/article/resource-annex/vertical-markets/profitable-publishing-the-yearbook-market-opportunity/>.
71. Riquelme, E. H. (2013). In search of entrepreneurial opportunities – An integrated model. *Journal of Enterprising Culture*, 21(3), 249–274.
72. Robinson, A. J., & Hayes, N. R. (2012). Opportunity recognition in inner-city markets: an exploratory study. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 17(2), 1–25.

73. Romano, R. (2015, 28. januar) – Your Niche or Mine ? Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/72091-niche-wide-format-specialty-printing-products>.
74. Roscoe, P. (2013). How does an old firm learn new tricks? A material account of entrepreneurial opportunity. *Business History*, 55(1), 53–72.
75. Sanz-Velasco, S.A. (2006). Opportunity development as a learning process for entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(5), 251–271.
76. Sarasvathy, D. S. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
77. Shane, S., & Venkataraman S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
78. *Simply Psychology – Kolbovi učni stili*. Najdeno 9. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>.
79. Singh, R. (2000). *Entrepreneurial Opportunity Recognition Through Social Networks*. New York: Garland Publishing.
80. Smith, R. B., Matthews, H. C., & Schenkel T.M. (2009). Differences in entrepreneurial opportunities: The role of tacitness and codification in opportunity identification. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 38–57.
81. *Smithers Pira – Latest articles and research*. Najdeno 9. julija 2014 na spletnem naslovu <https://www.smitherspira.com/estore/articles-research-news.aspx>.
82. Stritar, R. (2013). *Opportunity identification and development: The case of skype technologies and youtube* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
83. Suddaby, R., Bruton, D. G., & Si, X.S. (2015). Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 1–10.
84. Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77–94.
85. *UMAR – Proizvodna struktura BDP*. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Print.asp?Matrix=0301915S&timeid=2016317543727&lang=2>.

86. Vaghely, P. I., & Julien, P.-A. (2010). Are opportunities recognized or constructed ? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 73–86.
87. Venkataraman, S., & Sarasvathy, D. S. (2001). *Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story* (Darden Business School Working Paper No. 01–06). Charlottesville, VA: Darden Graduate School of Business Administration, Research Paper Series.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Grafični prikazi analize odgovorov iz vprašalnika (Raziskava o nakupnem procesu, zadovoljstvu in željah naročnikov tiskovin v Sloveniji).....	7

Priloga 1: Vprašalnik

28. 1. 2016

Raziskava o nakupnem procesu, zadovoljstvu in željah naročnikov tiskovin v Sloveniji.

Raziskava o nakupnem procesu, zadovoljstvu in željah naročnikov tiskovin v Sloveniji.

Spoštovani,

Moje ime je Simona Mušič in sem študentka znanstvenega magistrskega programa Ekonomija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru zaključka študija pripravljam magistrsko delo z naslovom Analiza podjetniških priložnosti v grafični panogi. Znotraj magistrskega dela analiziram različne trženjske pristope in načine razumevanja poslovne filozofije kupcev tiskovin ter iščem vrednosti v dodatnih storitvah in pristopih, ki jih lahko tiskarne ponudijo, poleg svoje osnovne dejavnosti. Pod tiskovine razumemo vse izdelke iz papirja, ki so oplemeniteni s tiskom, raznimi dodelavnimi (rezanje, zgibanje, šivanje, izsekovanje itd.) in/ali knjigoveškimi storitvami.

Prijazno vas naprošam, da bi mi namenili par minut svojega časa in izpolnili spodnji vprašalnik, ki je anonimen. Vprašalnik izpolnite tako, da odprete link, ki je izpisan ob koncu tega sporočila, izpolnite vprašanja in stisnete gumb "pošlji", ki ga boste videli ob koncu vprašalnika.

Rezultate ankete, vam bom z veseljem posredovala. Vkolikor vas bodo zanimali, mi prosim pošljite e-mail na simonamusic2311@gmail.com.

Že vnaprej se vam lepo zahvaljujem !

* **Zahtevano**

1. **Katere medije uporabljate pri oglaševanju svojih proizvodov in/ali storitev ?
Prosimo ovrednotite jih glede na to, v kolikšni meri so za vas pomembni. ***

Označite samo en oval na vrstico.

	nepomembno	manj pomembno	pomembno	zelo pomembno	ključnega pomena
tiskani mediji (letaki, revije, časopis,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
radio in TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
direktna pošta (e-mail)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
direktna pošta (tiskana pošta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
facebook, twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spletna stran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Kateri panogi pripada podjetje, v katerem ste zaposleni ? *

Izberite 1 odgovor. Če nič od naštetega, za vaše podjetje, ne drži, prosim vpišite odgovor v zadnjo alinejo pod "drugo".

Označite samo en oval.

- kmetijstvo, gozdarstvo
- proizvodnja živil, pijač ali tobačnih izdelkov
- proizvodnja farmacevtskih in kozmetičnih izdelkov
- proizvodnja pohištva in sorodno
- proizvodnja strojev, električnih naprav in drugo
- proizvodnja vozil in plovil
- ostala proizvodnja
- finančne in zavarovalniške dejavnosti
- založništvo
- informacijske in komunikacijske dejavnosti
- izobraževanje
- javne storitve
- trgovska dejavnost, posredništvo pri prodaji
- logistika
- Drugo:

3. Ovrednotite pomembnost naslednjih dejavnikov, ki vplivajo na vašo nakupno odločitev pri naročanju tiskovin (letakov, katalogov, revij, knjig, embalaža, navodila, priročniki in drugo) ? *

Označite samo en oval na vrstico.

	nepomembno	manj pomembno	pomembno	zelo pomembno	ključnega pomena
cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kvaliteta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poznan dobavitelj (zanesljivost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dolgoročna partnerstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
enostavnost nakupa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobavni čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
svetovanje in pomoč, ki jo nudi dobavitelj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
priporočila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fleksibilnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Kakšen je vaš nakupni proces ? Kako izberete dobavitelja ? *

Označite samo en oval.

- Z dobavitelji imamo sklenjene nabavne pogodbe.
- Imamo več preverjenih dobaviteljev, med katerimi izbiramo.
- Za vsako naročilo iščemo dobavitelja na trgu.

5. V čem vidite GLAVNO konkurenčno prednost VAŠEGA podjetja ? *

Možna sta največ 2 odgovora. Lahko tudi dopolnite svoj odgovor v zadnji vrstici pod "drugo".

Izberite vse primerne odgovore.

- vrhunska kvaliteta izdelkov ali storitev
- najnižja cena
- mešanica storitev, ki jo vaš kupec zaznava kot enkratno
- dolgoročna razvojna partnerstva
- Drugo:

6. Kdo so VAŠI kupci ali potencialni kupci, glede na storitve in/ali izdelke, ki jih ponujate ? Kako bi jih uvrstili ? *

Možnih je več odgovorov.

Izberite vse primerne odgovore.

- fizične osebe
- vsa podjetja in druge pravne osebe
- specializirana podjetja
- javni sektor, neprofitne organizacije
- Drugo:

7. Ste že slišali za digitalni tisk in ali poznate prednosti te tehnologije, kot so optimizacija stroškov pri majhnih serijah, krajši roki dobave, možnosti variacij, ipd ? *

Označite samo en oval.

- dobro poznam
- poznam
- ne poznam

8. Ali poznate izraz multi-medijska kampanija (uporaba več komunikacijskih medijev hkrati) in ali naročate pripravo in izvedbo takih kampanij pri oglaševanju svojih izdelkov in/ali storitev ? *

Označite samo en oval.

- dobro poznam, za izvedbo poskrbimo sami
- dobro poznam, izvedbo naročimo pri oglaševalski agenciji
- ne poznam, želel bi izvedeti več, saj bi bilo za naše podjetje zanimivo
- ne poznam, me ne zanima
- poznam, vendar za naše podjetje ni zanimivo

9. Ali naročate tiskovine z dotiskom variabilnih podatkov (črtne kode, QR kode, izpis nazivov in/ali naslovov, imenske in slikovne kartice ...) *

Možen je 1 odgovor, če boste odgovorili za "da", izberite tistega, ki drži v največji meri ali vpišite odgovor pod "drugo"-

Označite samo en oval.

- da, ko pošiljamo tiskano naslovljeno pošto
- da, za tiskovine z različnimi črtnimi ali QR kodami
- da, pošiljamo izpise in plačilne naloge
- ne, ampak o tem razmišljam
- ne, o tem ne razmišljam
- Drugo:

10. Se vam zdi naročanje tiskovin preko "spletne trgovine" dodana vrednost pri ponudbi tiskovin ? *

Označite samo en oval.

- da, absolutno
- da, vendar v primeru enostavnih tiskovin
- ne
- ne, takega nakupa se ne bi poslužil(-a), osebni stik z dobaviteljem je bolj pomemben, kot prednosti spletnega naročanja

11. Katero tiskovino bi eventualno naročili preko "spletne trgovine" ? *

Možnih je več odgovorov.

Izberite vse primere odgovore.

- osebne vizitke
- dopisne liste
- promocijske letake, plakate
- promocijske kataloge
- personalizirane koledarje (= koledar s podobami po vaši lastni izbiri)
- širokoformatne tiskovine (razni transparenti, panoji, ...)
- nobene tiskovine ne bi naročil na tak način
- Drugo:

12. **Kaj bi za vas, kot za kupca tiskovin, pomenilo dodano vrednost v ponudbi vašega dobavitelja tiskovin? ***

Označite samo en oval na vrstico.

	nepomembno	manj pomembno	pomembno	zelo pomembno	ključnega pomena
uporaba recikliranih papirjev (okoljevarstveno certificiranih)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
celovita storitev (en dobavitelj razreši vse vaše dileme in potrebe po tiskovinah)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vaš dobavitelj tiska, bi vam omogočal tudi pripravo oglasov, ki bi jih širili preko digitalnih medijev (priprava e-pošte, obdelava vsebin za objavo na spletu, e-katalogi in podobno)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hramba vaših tiskovin na zalogi pri dobavitelju in sukcesivna dobava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lastna dostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
distribucija vaših tiskovin po razdelilniku na več naslovov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **Ali obstaja kakšna vrsta tiskovine, ki jo potrebujete, pa zanjo ne morete najti dobavitelja? ***

Označite samo en oval.

- da
 ne

14. **Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z "da", prosim na kratko opišite vrsto tiskovine, ki jo iščete?**

.....

.....

.....

.....

.....

15. Bi vas zanimale tiskovine, ki kot medij uporabljajo posebne materiale? Izmed spodaj naštetih prosim ocenite v kolikšni meri se vam posamezen medij zdi zanimiv?

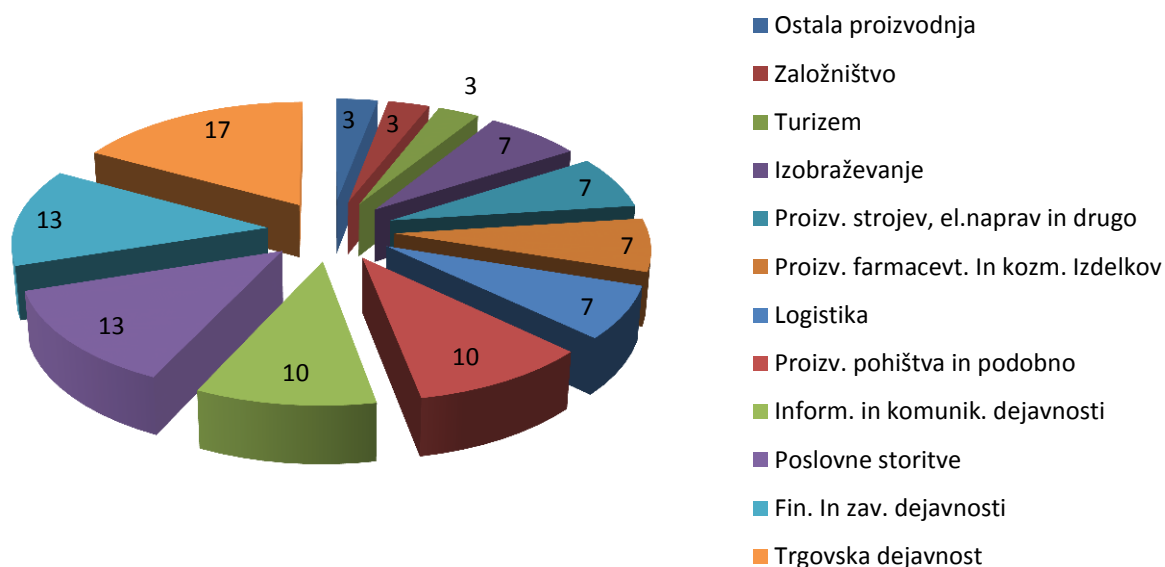
Označite samo en oval na vrstico.

	ni zanimivo	delno zanimivo	zanimivo	zelo zanimivo	zelo zanimivo, imamo produkt, kjer bi to lahko uporabili
metaliziran papir (papir z dodatno nanešeno metalno folijo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sintetični material (tanek, plastiki podoben material, ki se ne strga)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PP (polipropilen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
termalni papir (papir, ki občutljiv na temperaturo in spreminja barvo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
statičen papir (etikete brez lepila), se pritrudi na površino s pomočjo nanotehnologije in enostavno odstrani (za večkratno uporabo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PRILOGA 2: Grafični prikazi analize odgovorov iz vprašalnika (Raziskava o nakupnem procesu, zadovoljstvu in željah naročnikov tiskovin v Sloveniji)

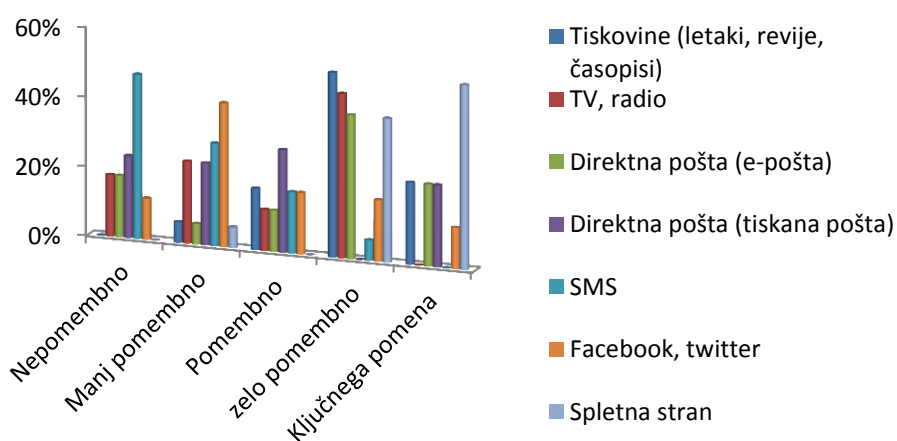
Vprašanje 1: Kateri panogi pripada podjetje, v katerem ste zaposleni?

Slika 1: Podjetja, ki so sodelovala v anketi po panogah v %



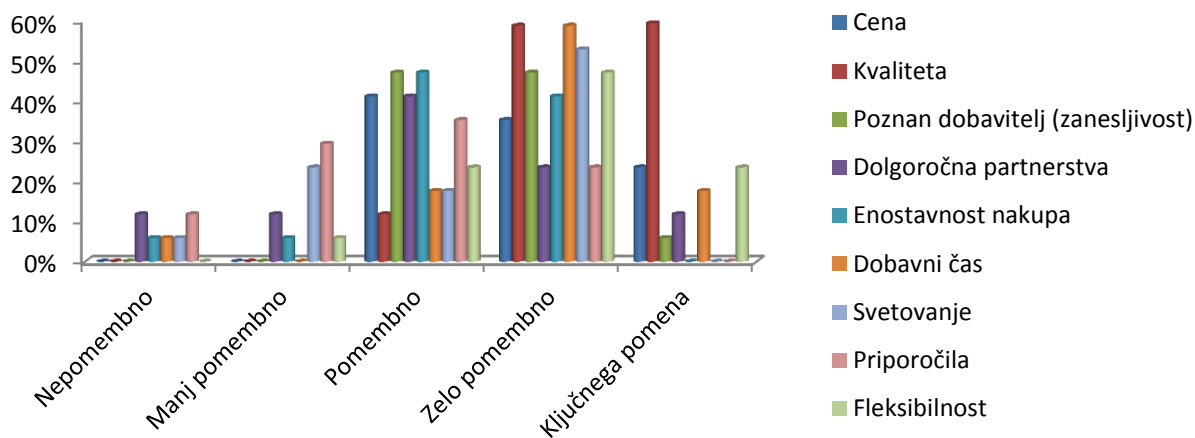
Vprašanje 2: Katere medije uporabljate pri oglaševanju svojih proizvodov in/ali storitev? Prosim ovrednotite jih glede na to, v kolikšni meri so za vas pomembni.

Slika 2: Prikaz popularnosti uporabe različnih oglaševalskih medijev v %



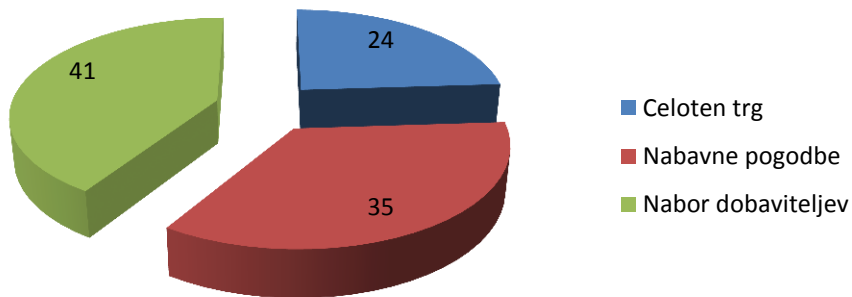
Vprašanje 3: Ovrednotite pomembnost naslednjih dejavnikov, ki vplivajo na vašo nakupno odločitev pri naročanju tiskovin (letakov, katalogov, revij, knjig, embalaža, navodila, priročniki in drugo)?

Slika 3: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na nakupno odločitev pri naročanju tiskovin



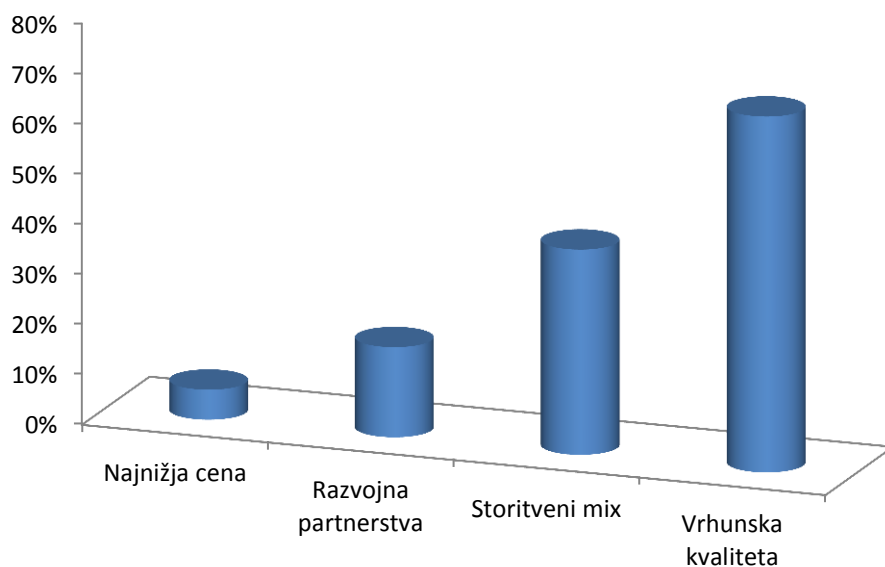
Vprašanje 4: Kakšen je vaš nakupni proces? Kako izberete dobavitelja?

Slika 4: Prikaz navad pri naročanju tiskovin v %



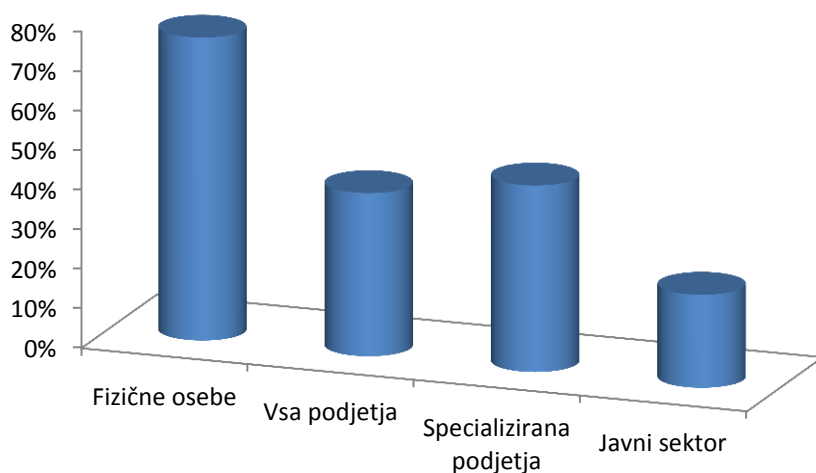
Vprašanje 5: V čem vidite glavno konkurenčno prednost vašega podjetja?

Slika 5: Glavna konkurenčna prednost anketiranih podjetij, kot jo vidijo sama v %



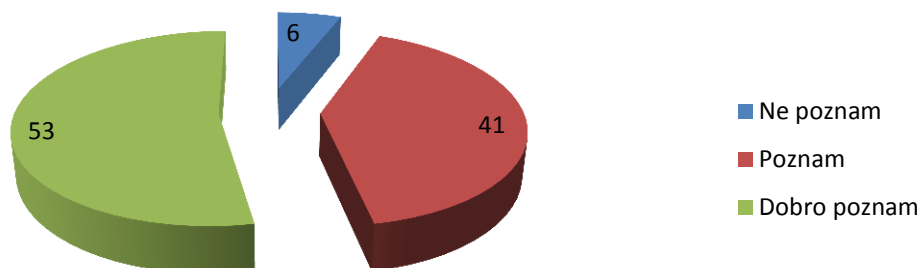
Vprašanje 6: Kdo so vaši kupci ali potencialni kupci, glede na storitve in/ali izdelke, ki jih ponujate? Kako bi jih uvrstili?

Slika 6: Prikaz strukture kupcev anketiranih podjetij – kupci naših kupcev v %



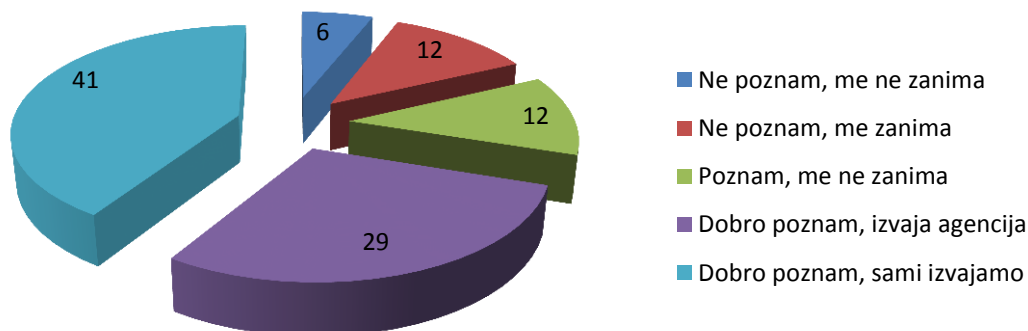
Vprašanje 7: Ste že slišali za digitalni tisk in ali poznate prednosti te tehnologije, kot so optimizacija stroškov pri majhnih serijah, krajši roki dobave, možnosti variacij?

Slika 7: Struktura anketiranih podjetij glede na poznavanje digitalnega tiska v %



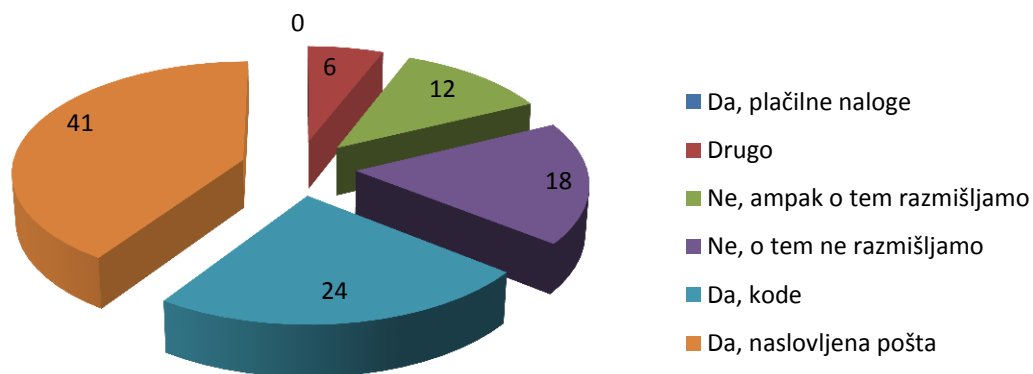
Vprašanje 8: Ali poznate izraz multi-medijska kampanija (uporaba več komunikacijskih medijev hkrati) in ali naročate pripravo in izvedbo takih kampanij pri oglaševanju svojih izdelkov in/ali storitev?

Slika 8: Struktura poznavanja in uporabe medijev, anketiranih podjetij, za komuniciranje s svojimi kupci v %



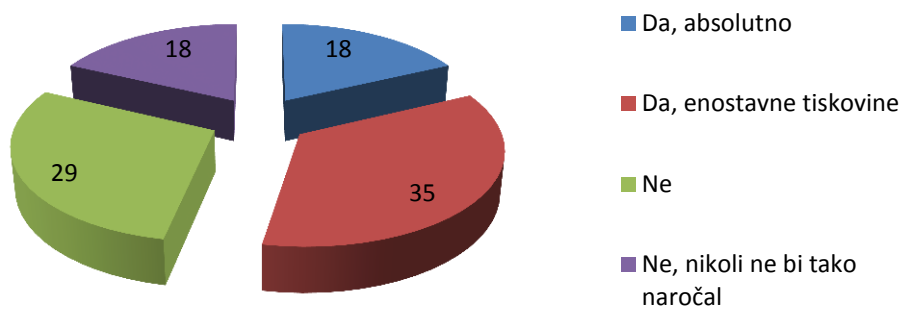
Vprašanje 9: Ali naročate tiskovine z dotiskom variabilnih podatkov (črtne kode, QR kode, izpis nazivov in/ali naslovov, imenske in slikovne kartice)?

Slika 9: Prikaz anketiranih podjetij, ki že naroča tiskovine z variabilnimi podatki v %



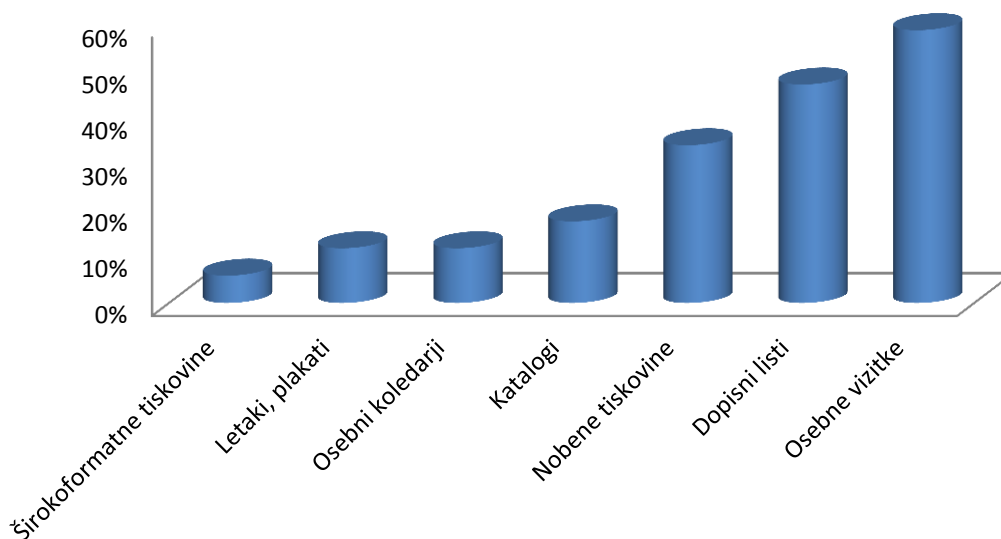
Vprašanje 10: Se vam zdi možnost naročanja tiskovin preko spletne trgovine dodana vrednost pri ponudbi tiskovin ?

Slika 10: Kako gledajo anketirana podjetja na možnost naročanja tiskovin preko spleta



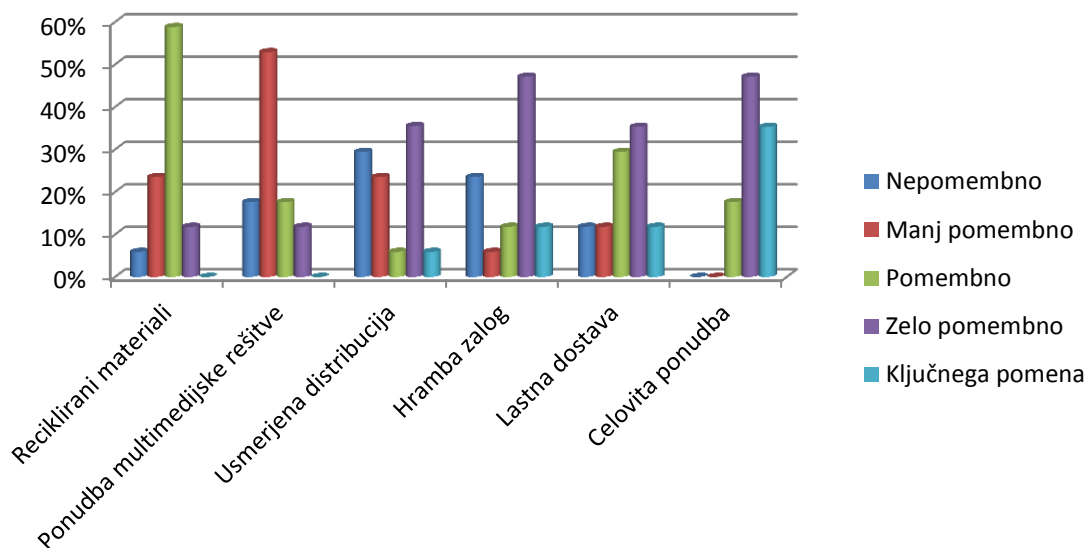
Vprašanje 11: Katero tiskovino bi eventualno naročili preko spletne trgovine?

Slika 11: Lestvica tiskovin, ki bi jo kupci eventualno naročili ali naročali preko spleta v %



Vprašanje 12: Kaj bi za vas, kot za kupca tiskovin, pomenilo dodano vrednost v ponudbi vašega dobavitelja tiskovin?

Slika 12: Kaj vidijo anketirana podjetja kot dodano vrednost, ki jim jo lahko nudi dobavitelj tiskovin v %



Vprašanje 13: Ali obstaja kakšna vrsta tiskovine, ki jo potrebujete, pa zanjo ne morete najti dobavitelja?

Na to vprašanje so vsi vprašani odgovorili z ne, zato ni bilo odgovorov na vprašanje 14, ki je anketirane spraševalo po opisu take tiskovine.

Vprašanje 15: Bi vas zanimale tiskovine, ki kot medij uporabljajo posebne materiale? Izmed spodaj naštetih prosim ocenite v kolikšni meri se vam posamezen medij zdi zanimiv?

Slika 13: Katere tiskovne medije sorodne papirju ali papirnatim tiskovinam anketirana podjetja vidijo kot zanimiva

