

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREVERJANJE POSLOVNE PRILOŽNOSTI ZA USTANOVITEV
TRGOVINE Z ŽENSKIMI OBLAČILI**

Ljubljana, maj 2021

ANDREJA PEČNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Andreja Pečnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Preverjanje poslovne priložnosti za ustanovitev trgovine z ženskimi oblačili, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drnovšek

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKA PRILOŽNOST	2
1.1 Kaj je podjetniška priložnost?	4
1.2 Razlika med idejo in priložnostjo	6
1.3 Tipi podjetniške priložnosti	11
1.4 Faze podjetniške priložnosti	13
1.4.1 Prepoznavanje poslovne priložnosti	13
1.4.2 Ocenjevanje, raziskovanje in razvijanje poslovne priložnosti	17
1.4.3 Izkoriščanje poslovne priložnosti	18
2 PRIPRAVA POSLOVNEGA MODELA	20
3 NAČRTOVANJE POSLOVNEGA MODELA TRGOVINE Z ŽENSKIMI OBLAČILI	24
3.1 Podjetniška ideja/ priložnost	25
3.1.1 Podjetniška ideja	25
3.1.2 Podjetniška priložnost	26
3.2 Okolje poslovnega modela	26
3.2.1 Kvalitativna analiza	26
3.2.2 Kvantitativna analiza	28
3.2.3 Konkurenca	31
3.2.4 Obseg trga in trendi	32
3.3 Poslovni model trgovine z ženskimi oblačili	34
3.3.1 Segment kupcev	35
3.3.2 Ponujena vrednost za kupca	37
3.3.3 Distribucijski kanali	38
3.3.4 Odnosi s kupci	39
3.3.5 Viri prihodkov	40
3.3.6 Ključna sredstva	42
3.3.7 Ključne aktivnosti	42
3.3.8 Ključna partnerstva	46
3.3.9 Struktura stroškov	47
3.4 Predvidevanje kritičnih tveganj in izzivov	50
3.4.1 Makro raven	50
3.4.2 Raven podjetja	52
3.4.3 Simulirana poslovna tveganja	53
SKLEP	54
LITERATURA IN VIRI	55
PRILOGE	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza panoge po M. Porterju, na podlagi petih konkurenčnih sil	26
Tabela 2: Največjih 9 v panogi z opredeljeno dejavnostjo SKD G 47.710 po čistih prihodkih prodaje v letu 2018-2019	29
Tabela 3: Glavni makroekonomski agregati Slovenije	32
Tabela 4: Izkaz denarnih tokov	41
Tabela 5: Struktura oglaševanja v evrih z DDV	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Štiri bistvene lastnosti priložnosti	8
Slika 2: Vloga analize izvedljivosti pri razvoju uspešnih poslovnih idej	10
Slika 3: Faze podjetniške priložnosti	13
Slika 4: Trije načini identificiranja priložnosti	15
Slika 5: Proces zaznave priložnosti	16
Slika 6: Kanvas poslovni model	24
Slika 7: Poslovni model trgovine z ženskimi oblačili	35
Slika 8: Terminski načrt	42
Slika 9: Točka preloma	50

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik in rezultati ankete	1
Priloga 2: Intervjuji s ciljno skupino potrošnic in ključni povzetki intervjujev	10
Priloga 3: Točka preloma	38
Priloga 4: Seznam potrebne opreme in stroškov priprave poslovnega prostora	39
Priloga 5: Konkurenca	41
Priloga 6: Trendi gibanja v trgovini na drobno	46
Priloga 7: Gibanje prihodka od prodaje v primerjavi z gospodarsko krizo	46
Priloga 8: Raziskava glede uporabe interneta, vpliva spletnih oglasov na potrošnika ter povprečna višina potrošnje gospodinjstva za oblačila	48
Priloga 9: Finančni podatki in izračuni za panogo	49
Priloga 10: Finančne projekcije	52
Priloga 11: Simulacije poslovanja	57

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B2B – (angl. business to business); Prodaja blaga in storitev med podjetji

BDP – bruto domači proizvod

BZ – blagovna znamka

CAGR – (angl. Compound Annual Growth Rate); letna stopnja rasti

CAPEX – (angl. Capital Expenditure); investicijski odhodki

EBIT – (angl. Earnings Before Interest and Taxes); poslovni izid pred obrestmi in davki

EBITDA – (angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization); dobiček iz poslovanja pred amortizacijo

FC – (angl. fixed costs); fiksni stroški

GDPR – (angl. General Data Protection Regulation); Splošna uredba EU o varstvu podatkov

PR – (angl. public relations); odnosi z javnostjo

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

ROI – (angl. Return on Investment); donosnost naložbe

ROS – (angl. Return on Sales); donos od prodaje

SKD – standardna klasifikacija dejavnosti

VC – (angl. variable costs); variabilni stroški

UVOD

Trg oblačil je iz vidika trgovine, zaposlovanja, naložb in prihodkov zelo pomemben za gospodarstvo po vsem svetu. Bistvene značilnosti panoge dejavnosti so, da ima kratke življenjske cikle izdelkov, veliko diferenciacijo izdelkov, zelo hitro spreminjanje povpraševanja skupaj s precej dolgimi in nefleksibilnimi postopki dobave. Celo uveljavljene blagovne znamke (v nadaljevanju BZ) se morajo potruditi, da ohranijo svoj tržni delež na trgu. Potrošniki zahtevajo bolj vsestransko uporabo s širšo funkcionalnostjo, kar vodi do tega, da trgovci še naprej izdelujejo nove stile oblačil za moške in ženske. Oblačila ostajajo v veliki meri diskrecijski nakup v primerjavi z drugimi izdelki široke porabe, zaradi česar so v tej panogi še bolj nagnjeni k ekonomskim pretresom. Svetovni trg oblačil se vedno spreminja in se poskuša prilagoditi trendom kupcev in novi tehnologiji, ki bo potrošnikom omogočila, da bodo izkušnje nakupovanja bolj prijetne in čim bolj prilagojene posameznikom (O'Connell, 2020). Vse hitrejši tempo življenja se pozna na vseh področjih življenja, modna panoga pri tem ni nobena izjema. Potrošniki komaj še sledimo poplavi ponudbe oblačil in modnih dodatkov ter trendom v modni panogi. Tudi Križnik (2017) piše o prenasičenosti trga z vidika ponudbe oblačil. Navaja, da je veliko ponudbe prestižnih BZ, da je še večja ponudba nizkocenovnih oblačil ter prav tako široka ponudba srednjega cenovnega razreda. Po navedbah nekaterih akterjev v modni industriji, je bila pred dvajsetimi leti ponudba omejena na dve sezoni. Na trgu so prevladovale močne in maloštevilne globalne znamke. Kupci pa so komaj čakali na novosti. Z razširjenostjo uporabe interneta in posledično z informiranostjo kupca je začela rasti tudi ponudba. Trgovino z oblačili v današnjem času zaznamuje zelo široka ponudba, ki vključuje tudi čedalje močnejšo ponudbo na spletu, nenehne prodajne akcije, v povprečju nižje cene ter posledično nižjo kakovost oblačil.

Glede na zgornje navedbe o stanju na trgu oblačil, ne morem mimo opažanja, da kljub vsemu na trgu manjka kakovostne in raznolike ponudbe. Tako preverim ali gre v tem primeru za poslovno idejo, ki je tudi poslovna priložnost. Barringer in Ireland (2016, str. 47) navajata, da razvijanje uspešne poslovne ideje vključuje prepoznavanje priložnosti, analizo izvedljivosti, razvoj učinkovitega poslovnega modela, analizo panoge in pisanje poslovnega načrta.

Namen magistrskega dela je identificirati in bolje razumeti vidik podjetniške priložnosti s pomočjo znanstveno raziskovalne literature. Podjetniško priložnost za podjetje, ki se bo ukvarjalo z prodajo oblačil preverim tudi z izdelavo poslovnega modela. Namen empiričnega dela je pridobiti pomemben vpogled v dogajanje na trgu in vpogled v potrebe kupcev s pomočjo ankete in delno strukturiranih intervjujev. S pomočjo analize panoge, tržne analize, analize čim več mikro in makro dejavnikov, ki vplivajo na uspešno poslovanje podjetja lahko predvidimo uspešnost poslovanja novo ustanovljenega podjetja v panogi dejavnosti. Cilj magistrskega dela je izdelava poslovnega modela, na podlagi katerega se bom odločila ali bom ustanovila lastno podjetje. Poslovni model je osnova pri

oblikovanju in razvijanju poslovne ideje. Temelj na katerega se opiram pri izdelavi poslovnega modela je znanstveno raziskovalna literatura. Cilj empiričnega dela magistrskega dela je analizirati trenutne potrebe potrošnikov in predstaviti potencial ustanovitve podjetja s pomočjo poslovnega modela. Prav tako je cilj preveriti ali obstaja na trgu dovolj velika potreba po oblačilih, ki bi jih prodajalo naše podjetje.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del zajema teoretično-analitičen pregled znanstveno raziskovalne literature iz področja podjetniške priložnosti in poslovnega modeliranja. V drugem delu je s pomočjo metode modeliranja prikazan poslovni model, kateri temelji na ugotovitvah iz teorije kot tudi na analizi panoge dejavnosti. Poslovni model pripravim po metodologiji Osterwalderja in Pigneurja, ki je opisana v knjigi Business Model Generation. V knjigi je opisan tako imenovani Kanvas poslovni model, ki zajema pregled devetih osnovnih gradnikov poslovanja podjetja. Z rezultati analize panoge dobim vpogled v značilnosti panoge dejavnosti ter kako podjetja poslujejo v omenjeni panogi dejavnosti. Ugotavljam, kje so naše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v primerjavi z konkurenco in razmišljam o možnih ukrepih za izboljšavo položaja podjetja in z njim povezane strategije. Zelo pomemben pri oceni poslovanja je finančni načrt in simulacije poslovanja. Primarni podatki so pridobljeni s pomočjo kvantitativne ankete ter z delno strukturiranimi intervjuji.

Bistvo magistrskega dela je odgovoriti na naslednje vprašanje:

Predstavlja ustanovitev podjetja, ki se bo ukvarjalo s prodajo ženskih oblačil poslovno priložnost, ki je ekonomična, tehnološko izvedljiva ter zaželena s strani uporabnikov?

1 **PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKA PRILOŽNOST**

Predpogoj za obstoj podjetništva je obstoj podjetniških priložnosti (Shane & Venkataraman, 2000, str. 220; Short, Ketchen, Shook & Ireland, 2010, str. 40) ter, da podjetnik dela na podjetniški priložnosti (Shane, 2003, str. 7). Podjetniški proces se začne s prepričanjem, da obstajajo priložnosti oz. situacije v katerih sredstva lahko prerazporedimo ob potencialnem dobičku (Shane, 2003, str. 10). Shane in Venkataraman (2000, str. 217) navajata, da se podjetništvo ukvarja z odkrivanjem in izkoriščanjem donosnih priložnosti. Holcombe (2003, str. 33) meni, da je podjetniški proces najpogostejši vir novih podjetniških priložnosti. Podjetništvo je aktivnost, ki vključuje odkrivanje, ocenjevanje in izkoriščanje podjetniške priložnosti z namenom, da predstavi nove proizvode in storitve, načine organiziranja, trgov, procese in neobdelane materiale na nov način (Shane & Venkataraman, 2000; Shane, 2003, str. 4). Podjetniški proces obstaja, ker se ljudje odločijo, da bodo delali na obetavnih podjetniških priložnostih (Shane, Locke & Collins, 2003, str. 259). Casson in Wadeson (2007, str. 298) pravita, da podjetništvo vključuje tri ključne funkcije, in sicer: zaznavo priložnosti, zagotovitev sredstev za projekt in realizacijo dobička skozi implementacijo projekta. Shane (2003, str. 4) vidi podjetništvo kot posameznikov odgovor na priložnost.

Podjetništvo srečamo na številnih področjih tako družbenega kot ekonomskega življenja in ne pomeni zgolj ustanovitve podjetja in vodenje podjetja ampak predvsem ustvarjanje nečesa novega, za kar pa so potrebne veščine kot so ustvarjalnost, inovativnost in podjetnost (Rebernik, Tominc, Crnogaj, Širec & Hojnik, 2015, str. 9). Kirzner (1973 v Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003) navaja, da kadar trg ni v ravnovesju obstajajo priložnosti za ustvarjanje dobička, tako podjetniki odkrivajo in delajo na teh dobičkonosnih priložnostih. Lee in Venkataraman (2006, str. 120) definirata podjetništvo kot proces iskanja alternativne oziroma nove priložnosti.

Podjetništvo je proces, ki se začne z prepoznavanjem podjetniške priložnosti, temu sledi razvoj ideje, kako zasledovati priložnost ter ocena izvedljivosti priložnosti in razvoj proizvoda ali storitve, ki bo na voljo za stranke. Združuje kombinacijo finančnih in človeških virov, organizacije in iskanje strank (Shane, Locke & Collins, 2003, str. 275). Podjetniška aktivnost je najbolj pomemben vir za ustvarjanje novih priložnosti (McMullen, Plummer & Acs, 2007, str. 276). Shane (2012) navaja, da je priložnost osrednji gradnik podjetništva, ter prav tako (2003, str. 3) vidi podjetništvo kot vase usmerjeno aktivnost, ki se ne zgodi spontano v prisotnosti tehnološke ali industrijske spremembe ampak zahteva ukrepanje s strani posameznika, ki prepozna in zasleduje priložnost.

Predvsem razlike v priložnosti, ki jih podjetnik odkrije bistveno vplivajo na podjetniški proces (Eckhardt & Shane, 2003, str. 336). Holcombe (2003, str. 25) navaja, da se podjetništvo pojavi, ko posameznik deluje, da izkoristi dobičkonosno priložnost v gospodarstvu. Barringer in Ireland (2016, str. 28) definirata podjetništvo kot proces, pri katerem posamezniki iščejo priložnosti, ne glede na sredstva, ki jih imajo za namene izkoriščanja bodočih dobrin in storitev. Shane in Venkataraman (2000, str. 218) opisujeta podjetništvo kot proces v katerem so priložnosti za ustvarjanje novih produktov in storitev odkrite, ocenjene in izkoriščene. Alvarez in Barney (2007) navajata, da podjetniki ustvarjajo priložnosti. Prav tako navajata, da podjetniška priložnost temelji na ideji, da v ekonomskem sistemu ni nikoli dosežen polni potencial in je vedno prostor za ustvarjanje novih priložnosti, da pridemo bližje potenciala. Barringer in Ireland (2016, str. 65) pravita, da se podjetniški proces začne na enega od naslednjih dveh načinov:

- nekateri **posli so motivirani od zunaj**, se pravi, da se podjetnik odloči, da bo ustanovil podjetje. Tako išče priložnosti in ko jo zazna, začne s poslom.
- drugi **posli so motivirani od znotraj**, ko podjetnik zazna problem oziroma priložnostno vrzel tako ustvari posel, da zapolni vrzel oziroma reši problem.

Volkman (2010, str. 67) navaja, da v idealnem primeru, podjetniški proces vključuje vse funkcije in aktivnosti, ki so povezane z prepoznavanjem podjetniške priložnosti, njenim ocenjevanjem in s tem povezanim razvojem poslovne ideje, kot tudi pisanjem poslovnega načrta in ustanavljanjem organizacije. Vse to ob predpostavki, da potrebna sredstva

zagotavljajo uspešno ustanovitev podjetja in doseganje rasti (izkoriščanje priložnosti). Shane in Venkataraman (2000, str. 218) navajata, da raziskovalci podjetništva, polagajo velik fokus na vprašanja, v zvezi s poslovnimi priložnostmi, in sicer:

- **zakaj, kdaj in kako** nastajajo priložnosti za ustvarjanje blaga in storitev;
- **zakaj, kdaj in kako** nekateri ljudje in drugi ne odkrijejo in izkoriščajo te priložnosti;
- **zakaj, kdaj in kako** se različni načini uporabljajo za izkoriščanje priložnosti.

Vendar ni bilo od nekdaj tako. Venkataraman (1997 v Busenitz, Plummer, Klotz, Shahzad & Rhoads, 2014, str. 4) je videl priložnost kot nekaj, kar je najbolj zapostavljeno vprašanje v literaturi o podjetništvu. Tako je njegovo delo pomembno pripomoglo k raziskovanju o priložnostih in neznankah povezanih v zvezi s priložnostnimi.

1.1 Kaj je podjetniška priložnost?

Podjetniška priložnost je osrednji koncept na področju podjetništva (Short, Ketchen, Shook & Ireland, 2010, str. 40). Raziskovalci, teoretiki, avtorji številnih prispevkov, ki se ukvarjajo z opredelitvijo pojma poslovne priložnosti imajo različne poglede na podjetniško priložnost. Z vidika preučevanja, so poslovne priložnosti zelo zanimive, saj so prehodne, minljive ter se jih težko zazna oziroma ustvari. Nekateri ljudje so bolj uspešni pri njihovem izkoriščanju kot drugi (Short, Ketchen, Shook & Ireland, 2010, str. 62).

Začetnika opredeljevanja podjetniške priložnosti sta Schumpeter (1934) in Kirzner (1973). Oba pogleda po Schumpetru in po Kirznerju razlagata obstoj podjetniških priložnosti. Priložnosti po Schumpetru so posledica neravnovesja, po Kirznerju pa ravnovesja. Priložnosti po Schumpetru so inovativne in se oddaljujejo od obstoječega znanja, medtem ko priložnosti po Kirznerju niso inovativne in ponavljajo obstoječe organizacijske oblike. Kirznerjeva perspektiva se glasi, da je pri obstoju podjetniške priložnosti potreben le pogled iz drugega vidika na priložnosti, medtem ko Schumpetrov pogled pravi, da je pomembna nova informacija za obrazložitev obstoja podjetniške priložnosti (Shane, 2003). Casson (v Shane & Venkataraman, 2000, str. 220) definira, da so podjetniške priložnosti tiste situacije v katerih so nove dobrine, storitve, neobdelani materiali in organizacijske metode predstavljene in prodane za več kot znašajo stroški proizvodnje. Venkataraman (1997) vidi podjetniško priložnost kot niz idej, prepričanj in ukrepov, ki omogočajo kreacijo bodočih dobrin in storitev ob pomanjkanju trenutnih trgov za te dobrine in storitve. Shane in Venkataraman (2000) opredeljujeta poslovno priložnost, kot obstoj nezadovoljenih potreb na trgu. Navajata, da priložnosti obstajajo ne glede na to, ali so jih potencialni podjetniki zaznali oziroma ali so jih pripravljeni izkoristiti. Opredeljujeta podjetniško priložnost kot nepopolnost trga, ki omogoča predstavitev in prodajo nove dobrine oziroma storitve. Shane (2003, str. 18) opredeljuje podjetniško priložnost kot situacijo v kateri lahko oseba ustvari nov okvir za ponovno kombiniranje sredstev, za katere podjetnik verjame, da bodo prinesle dobiček. Barringer in Ireland (2016, str. 65)

opredeljujeta podjetniško priložnost kot ugoden splet okoliščin, ki ustvarja potrebo po novem izdelku, storitvi ali poslu. Lee in Venkataraman (2006, str. 110) navajata, da je poslovna priložnost, priložnost, kjer posameznik (ali ekipa) družbi ponudi neko novo vrednost, pogosto z uvedbo inovativnih in novih izdelkov ali storitev tako, da ustanovi podjetje. Casson in Wadeson (2007, str. 286) navajata, da so priložnosti naravna posledica gospodarske nestanovitnosti. Singh (2001, str. 11) vidi podjetniško priložnost kot fleksibilno, dobičkonosno potencialno naložbo, katera omogoča inovativen nov proizvod oz. storitev na trgu, izboljšuje obstoječ proizvod/storitev ali posnema dobičkonosni proizvod oz. storitev v manj nasičenih trgih. Eckhardt in Shane (2003) opisujeta priložnost kot pozitivno in ugodno okoliščino, ki vodi k podjetniškem ukrepanju. Kreizner (1973) meni, da je obravnavanje priložnosti proces odkrivanja nečesa, ki je že oblikovano. Avtorji novejših prispevkov (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003, str. 109) pa obravnavajo razvoj priložnosti kot stalen, proaktivni proces, ki je bistven za ustanovitev podjetja. Casson in Wadeson (2007, str. 298) definirata priložnost kot neizkoriščen projekt, katero je zaznal posameznik z namenom pridobivanja potencialnega dobička. Sarasvathy (Nicholas, Velamuri & Venkataraman, 2010, str. 79) vidijo podjetniško priložnost kot funkcijo, proces oziroma kot niz odločitev. Dimov (2007, str. 714) opredeljuje poslovno priložnost kot tok nenehno razvijajočih se idej, katere vodi in oblikuje lastna družbena interakcija, kreativni uvidi in delovanje na vseh stopnjah. Shane, Locke in Collins (2003, str. 262) opredeljujejo priložnosti kot vidike okolja, ki jih gledamo z določene perspektive in predstavljajo potencial za ustvarjanje dobička. Holcombe (2003) navaja, da priložnosti nastanejo zaradi spremb v okolju v katerem posameznik deluje. Spremembe ustvarijo neravnovesje katero lahko izkoristi posameznik. Baron (2006) pravi, da nekatere priložnosti obstajajo več let predno jih nekdo opazi in razvije.

Alvarez in Barney (2007) se sprašujeta, ko govorimo o podjetniški priložnosti ali res obstaja podjetniška priložnost iz objektivnega vidika ali gre za osebno prepričanje in videnje priložnosti iz subjektivnega vidika posameznika. Casson in Wadeson (2007, str. 290) pravita, da podjetnik sam izbira katere priložnosti bo izkoristil glede na njegovo prepričanje in njegove zaznave bodočega dobička, torej gre za subjektivno priložnost. Pravita, da je priložnost endogena, saj nekateri neizkoriščeni projekti, ki tvorijo osnovo za priložnost, obstajajo le zaradi odločitve podjetnikov, da jih ne bodo prej izkoristili. Chandra (2017, str. 426) navaja, da priložnosti obstajajo na trgu in pravi, da priložnosti obstajajo iz objektivnega vidika, saj jih lahko ocenimo na podlagi različnih lastnosti (npr. proizvodnji stroški, ponudba delovne sile,...). McMullen (v Plummer & Acs, 2007, str. 275) opredeljuje glede na vir in vrsto priložnosti tri »šole«, in sicer: ekonomsko šolo, kulturno-kognitivno šolo in družbeno-politično šolo. Ekonomska šola je fokusirana na objektivno področje priložnosti, kulturno-kognitivna šola poudarja subjektivni vidik priložnosti, medtem ko družbeno-politična šola poudarja tako objektivni kot subjektivni vidik priložnosti. Slednja namreč navaja, da so priložnosti objektivne, saj so struktura družbenih omrežij ter so istočasno subjektivne. Njihovo izkoriščanje je odvisno od

političnih sposobnosti podjetnika in njihove sposobnosti prepričevanja ostalih kot del uspešnega podjetniškega procesa.

Oblikovana sta dva prevladujoča pogleda glede priložnosti. Prvi pogled pravi, da so priložnosti odkrite, torej čakajo, da jih nekdo odkrije. Drugi prevladujoči pogled pravi, da so priložnosti ustvarjene med podjetniškim procesom (Alvarez & Barney, 2007). Avtorji se strinjajo, da je realnost nekje vmes in sicer da so določene priložnosti odkrite, medtem ko so druge ustvarjene (Short, Ketchen, Shook & Ireland, 2010, str. 54). Obema pogledoma je skupno to, da je cilj podjetnika oblikovanje in izkoriščanje priložnosti (Shane, 2003, str. 4). Casson (2005, str. 424) navaja, da so priložnosti objektivne, vendar je dojemanje le teh subjektivno. Avtor prav tako navaja, da ima ta definicija dolgo zgodovino v teoriji podjetništva, najbolj jasno je to izrazil Hayek (1937). Pri teoriji kreativnega pogleda, priložnosti niso razumljene kot objektivni pojav, ki je oblikovan s strani zunanjih pretresov v panogi ali na trgu, kot je to pri teoriji odkritja. Vendar so priložnosti ustvarjene endogeno, z dejanji, ukrepanji in z iskanjem načinov za proizvodnjo novih proizvodov ali storitev (Sarasvathy, 2001). Casson (2005, str. 425) pravi, da priložnost po navadi nastane kot posledica sprememb v okolju, v katerem podjetnik deluje. Spremembe ustvarijo neravnovesje, le-to pa podjetnik posledično lahko izkoristi. Ardichvili, Cardozo in Ray (2003, str. 106) ter Mueller (2007, str. 355) pravijo, da podjetnik razvije podjetniško priložnost in ne, da jo najde. Razvijanje podjetniške priložnosti zahteva podjetnikovo kreativno delo. Tudi Casson in Wadeson (2007) navajata, da je zelo malo priložnosti, ki ležijo naokoli in čakajo, da jih ljudje odkrijejo. Holcombe (2003, str. 33) pravi, da je večina podjetniških priložnosti ustvarjenih s strani podjetnikov in njihovih ukrepanj. Torej, več kot je podjetništva v gospodarstvu, več poslovnih priložnosti se ustvari in večje bodo priložnosti za prihodnje podjetništvo. Mueller (2007, str. 355) navaja, da proces ustvarjanja priložnosti vključuje tako posameznike, podjetja, univerze in druge raziskovalne institucije. Saj njihove raziskovalne in razvojne aktivnosti ne samo, da ustvarjajo novo znanje, ampak so prav tako predpogoj za zmožnost identificiranja, absorbiranja in izkoriščanja znanja.

Pšeničny in drugi (2000, str. 94) navaja, da je večina uspešnih podjetnikov prepričana, da bi se lahko njihove ideje v obliki podjetniških priložnosti pojavile že mnogo prej, kot so jih odkrili, če bi jih zavestno raziskovali. Casson (2005, str. 425) pravi, da sta dva glavna razloga, zakaj nekatera oseba odkrije priložnost prej kot drugi. Prvi je ta, da imajo boljšo informacijo, drugi je pa, da le-to informacijo bolje izkoristijo kot drugi.

1.2 Razlika med idejo in priložnostjo

Glede poslovne priložnosti in idej je bilo napisanega že veliko, vendar ne razlikuje vsa literatura med poslovnimi idejami in priložnostmi. Nekateri avtorji pišejo le o poslovni ideji, medtem ko drugi le o poslovni priložnosti. Botha in Robertson (2014, str. 251) se sprašujeta ali je mogoče razlog v tem, da se avtorji ne zavedajo različne narave teh

konceptov ali pa se ne strinjajo z razlikovanjem med tema dvema konceptoma. Pšeničny in drugi (2000, str. 93-94) navajajo, da so osnova vsakega ustvarjalnega procesa ideje ter, da se podjetniška aktivnost prične s podjetniško idejo. Navajajo, da je glavno vprašanje kako poiskati dobro idejo ter pravi, da do idej prihajamo po naključju, s tako imenovanimi prebliski ter, da veliko idej izhaja iz iskanja rešitev vsakodnevnih problemov, pri opravljanju vsakodnevnih aktivnosti. Barringer in Ireland (2016, str. 81) navajata, da do novih idej prihajamo z različnimi tehnikami, kot so vihanje možganov, fokusne skupine, strokovne raziskave, nadzorni svet strank, s katerimi se dobivajo, da razpravljajo o željah, potrebah in problemih.

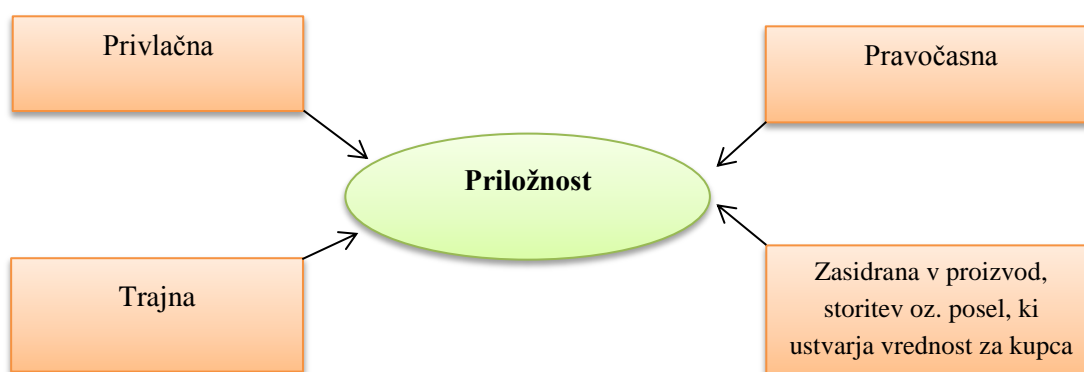
Volkman (2010, str. 90) navaja, da je poslovna ideja začetna misel, ki služi kot izhodišče za ustanovitev podjetja. Lahko se pojavi po naključju, lahko kot rezultat namenskega iskanja in razvoja (uvedba novih tehnologij) ali zaradi reševanja zahtev in težav strank. Posledično je ideja nastala kot iskanje rešitve na omenjene težave. Študija literature nakazuje na dejstvo, da podjetniki redno vzpostavljajo poslovne stike z namenom, da pridobijo ideje, zberejo informacije ter, da so seznanjeni z novimi priložnostmi na določenem področju (Memon, 2016, str. 936). Tudi od dobre ideje in velike priložnosti do uspeha je po navadi še dolga pot, saj genialna ideja še zdaleč ni zagotovilo, da se bo iz nje razvil uspešen posel. Izredno pomembna je realizacija in pa sposobnosti poslovnežev, ki se lotijo ideje (Tomažič, 2008, str. 127). Dimov (2007, str. 718) pravi, da so ideje nujni vendar ne zadostni pogoj, da se pojavi priložnost, saj ni vsaka ideja tudi dobra priložnost. Prav tako je avtor menja (2011), da je pot od ideje do dobičkonostne ponudbe in priložnosti dolga ter uspeh ni zagotovljen. Ideje so funkcija ustvarjalnosti in učenja in vodijo do potencialnih priložnosti le, če so skrbno preverjene in izbrane (Short, Ketchen, Shook & Ireland, 2010, str. 54). Po razvoju poslovne ideje, vrednotenju oziroma oceni projekta je potrebno uporabiti poslovno idejo. Na tej točki se je potrebno vprašati, ali obstaja podjetniška priložnost za izkoriščanje podjetniške ideje (Volkman, 2010, str. 93). Tudi Barringer in Ireland (2016, str. 66) poudarjata, da niso vse ideje tudi priložnosti ter, da je potrebno razlikovati med idejo in priložnostjo.

Samo tiste ideje, ki so tudi priložnosti se bodo razvile v posel. Naloga podjetnika je, da prepozna idejo, ki kaže potencial priložnosti za nov posel (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003, str. 113). Poslovna priložnost je predhodnik poslovnega procesa, medtem ko je poslovna ideja rezultat poslovnega procesa (Promsiri & Virasa, 2017, str. 1). Ardichvili, Cardozo in Ray (2003) navajajo, da je poslovna ideja prvi rezultat procesa razvoja poslovne priložnosti in bi se lahko spremenil v poslovni koncept, poslovni model in poslovni načrt. Volkman (2010, str. 88) navaja, da je podjetniška priložnost sestavljena iz poslovne ideje in njene potencialne realizacije. Velikokrat je težko ugotoviti kaj je bilo prvo, ali poslovna ideja ali prepoznavanje poslovne priložnosti. Shane (2012, str. 15) navaja, da so podjetniške priložnosti situacije v katerih je možno preoblikovati vire na način, da ustvarjajo dobiček. Poslovne ideje pa so podjetnikova interpretacija, kako ponovno kombinirati vire na način, ki jih omogoča ta priložnost. Timmons in Spinelli

(2004, str. 84) pravita, da dobra ideja ni nič drugega kot orodje v rokah podjetnika. Najti dobro idejo je prvi korak v procesu pretvorbe podjetniške kreativnosti v priložnost, vendar tudi če imamo najboljšo idejo, še nimamo garancije za uspeh. Promsiri in Virasa (2017, str. 4) navajata, da je z vidika teorije odkrivanja priložnosti ustvarjanje poslovne ideje rezultat izkoriščanja podjetniške priložnosti ali zunanega okolja. Podjetniki priznavajo, da le majhen odstotek idej dejansko predstavlja uspešne poslovne priložnosti (Human, Clark, Baucus & Eustis, 2004, str. 61).

Cilj ideje mora postati zadovoljen kupec in zadostna stopnja dobička (Pšeničny, in drugi, 2000, str. 95). Ideja je misel, nekaj kar naredi vtis na nas, predstava. Priložnost pa je ideja, ki ima lastnosti da je privlačna, trajna, pravočasna, kar je prikazano na sliki 1. Te vse lastnosti morajo biti zapakirane v proizvodu oz. storitvi, ki ustvarja vrednost za kupca. Ni nujno, da je ideja tudi priložnost (Barringer & Ireland, 2016, str. 66; Timmons & Spinelli, 2004, str. 57).

Slika 1: Štiri bistvene lastnosti priložnosti



Vir: Barringer in Ireland (2016).

Prepoznavanje idej, ki lahko postanejo poslovne priložnosti izhajajo iz zmožnosti, da bi videli, česar drugi ne. Da se ideje oblikujejo v priložnost je potrebno investirati v temeljito raziskovanje. Če je na voljo veliko podatkov o trgu in le-ti nakazujejo na velik potencial, bo posledično vstopilo na trg veliko konkurentov in priložnost se bo zmanjšala (Timmons & Spinelli, 2004, str. 86). Brown (2008) navaja, da je po dizajnerskem načinu razmišljanja uspešna poslovna ideja tista, ki se nahaja na stičišču treh glavnih vidikov priložnosti (ekonomičnost, izvedljivost, zaželenost). Martin (2009) navaja, da je dizajnersko razmišljanje oblika razmišljanja, ki omogoča, da nadgrajujemo znanje. Nadaljuje, da podjetja, ki ga obvladajo, bodo pridobila dolgoročno konkurenčno prednost. Glavni vidiki poslovne priložnosti, glede na metodologijo dizajnerskega načina razmišljanja so ekonomičnost (poslovni vidik), povpraševanje na trgu in izvedljivost (tehnološki vidik).

Ekonomičnost (poslovni vidik) pomeni zmožnost ustvarjanja dobička, priložnosti so vredne, uporabne, primerne in prilagodljive. Shane (2003, str. 62-68) navaja, da morajo podjetniki verjeti, da bodo z izkoriščanjem negotove priložnosti pridobili več, kot pa izgubili. Posledično, ko se podjetniki odločijo, da bodo izkoristili podjetniško priložnost, to storijo, ker verjamejo, da pričakovana vrednost izkoriščanja presega oportunitetne stroške alternativne uporabe njihovega časa in premije, ki bi si jih želeli za negotovost in nelikvidnost. Podjetnik bo bolj verjetno izkoristil priložnost, pri katerih ima višja pričakovanja glede donosa. Na pričakovano donosnost po mnenju avtorja vplivajo trije dejavniki: narava priložnosti; panoga ter institucionalno okolje; psihološki dejavniki in nepsihološke značilnosti podjetnika.

Timmons in Spinelli (2004) v nadaljevanju povzemata najpomembnejše lastnosti dobre priložnosti, in sicer: povpraševanje na trgu, velikost in struktura trga in analiza marž. **Povpraševanje na trgu** je ključna sestavina za merjenje priložnosti. Priložnost je dobra, če se investicija povrne v enem do dveh letih, tržni delež raste in je potencial rasti 20% letno ter ali je stranka dosegljiva. **Velikost in struktura trga** pomagata definirati priložnost. Ali je trg nastajajoč ali razdrobljen in ali obstajajo patentirane ovire za vstop. Razdrobljen, nepopoln trg ali nastajajoča panoga pogosto vsebuje vakuume in asimetrije, ki ustvarjajo neizpolnjene tržne niše. Panoge, ki so visoko koncentrirane, popolnoma konkurenčne, se spreminjajo ali propadajo, so običajno nepriljavne. Glede velikosti trga je priložnost privlačna, če se priložnost pojavi na trgu, ki je velik in rastoč. Minimalna velikost trga, kjer velikost prodaje dosega več kot 50 milijonov dolarjev, s potencialom 1 bilijona dolarjev. Takšna velikost trga pomeni, da je mogoče doseči znatno prodajo tako, da zajame približno 5% ali manj in tako ne ogrozi konkurentov. Če podjetje ne more odvrniti ostalih pri vstopu oziroma se že srečuje z obstoječimi ovirami za vstop, priložnost ni privlačna. **Analiza marž** nam pomaga razlikovati priložnost od ideje. Potencial za visoke in trajne bruto marže je pomemben. Bruto marže, ki presegajo 40 do 50%, zagotavljajo varnost. Visoke in trajne bruto marže pomenijo, da se priložnost povrne prej. Privlačne so priložnosti, ki omogočajo povrnitev investicije v 1-2 letih, prav tako so privlačne priložnosti, ki zahtevajo nizke do zmerne potrebe po kapitalu glede na konkurenco. Nova podjetja, ki temeljijo na strateški vrednosti v panogi, kot je dragocena tehnologija, so privlačna, medtem, ko so podjetja z nizko ali brez strateške vrednosti, manj privlačna.

Pri **izvedljivosti (tehnološki vidik)** se sprašujemo ali obstajajo ovire za uvedbo novega izdelka ali storitve. Vpliv na izvedljivost poslovne priložnosti ima podjetnik kot tudi okolje, kjer je priložnost zaznana. Tako si pri preverjanju izvedljivosti poslovne priložnosti podjetnik pomaga s poslovnim modelom. Guta (2014, str. 119) navaja, da je poslovni model bistveno orodje za podjetnika, ki se ukvarja z idejo o ustanovitvi podjetja oz. iščejo novo podjetniško priložnost. Barringer in Ireland (2016) pravita, da je analiza izvedljivosti postopek ugotavljanja ali je poslovna ideja izvedljiva, kjer tudi dodajata, da v primeru, kjer poslovna ideja ni zaznana kot izvedljiva na enem ali več ključnih področjih, jo je potrebno opustiti oziroma o njej ponovno premisliti. Analiza izvedljivosti zajema štiri ključna

področja: izvedljivost proizvoda/storitve, izvedljivost panoge/ciljnega trga, organizacijska izvedljivost in finančna izvedljivost, kar prikazuje tudi slika 2.

Slika 2: Vloga analize izvedljivosti pri razvoju uspešnih poslovnih idej



Vir: Barringer in Ireland (2016).

Pri **izvedljivosti proizvoda/storitve** je potrebno preveriti ali je proizvod oziroma storitev zaželen ter, če zadovoljuje potrebe na trgu. Prav tako je potrebno preveriti ali obstaja povpraševanje po proizvodu ali storitvi. To lahko storimo na več načinov in sicer najpogostejše metode so: pogovor s potencialnimi strankami, uporaba spletnih orodij kot so Google AdWords in podobne strani, za oceno povpraševanja; knjižnica, internet in raziskave. Pri **izvedljivost panoge/ciljnega trga** so ključne tri značilnosti privlačne panoge: panoge, ki so mlajše in ne starejše, so raje v začetni fazi življenjskega cikla kot v pozni fazi in so razdrobljene namesto koncentrirane. Za nekatere panoge so značilne tako visoke ovire za vstop ali prisotnost enega ali dveh prevladujočih igralcev, da so potencialno novi vstopi v bistvu nemogoči. Ciljni trg je trg znotraj večjega trga, ki predstavlja ožjo skupino kupcev s podobnimi potrebami. Izziv pri identificiranju atraktivnega ciljnega trga je, da se najde trg, ki je dovolj velik za predlagan posel ampak ob enem dovolj majhen, da se izogne vstopanju večjih konkurentov vsaj dokler podjetniški podvig dobro ne zažene. Glede **organizacijske izvedljivosti** se ugotavlja ali ima predlagano podjetje dovolj strokovnega znanja na področju vodenja, organizacijske kompetence in virov za uspešen začetek. Pod viri so mišljeni nefinančni viri. Če se ustanovi podjetje, ki nima dovolj velikega bazena delovne sile, z potrebnimi veščinami, to vodi do resnih problemov pomanjkanja virov. Ocene **finančne izvedljivosti** v tem primeru temeljijo na predvideni prodaji in stopnji donosa. Predvideno stopnjo donosa je potrebno pretehtati glede na naslednje dejavnike, da se oceni, ali je podjetniška priložnost finančno izvedljiva, in sicer: višina vložene kapitala; tveganja predvidena ob začetku poslovanja; obstoječe alternative investiranja denarja; obstoječe alternative podjetnikovega časa in truda.

Zaželenost s strani kupcev (človeški vidik) (moralna in pravna sprejemljivost novega izdelka ali storitve v družbi). DeRosia in Elder (2019) navajata, da je eno od tradicionalnih načel trženja to, da bi morali podjetniki, ki razmišljajo o tem, ali naj razvijejo in uvedejo na

trg nov izdelek, sprejeti usmeritev h kupcu in razmisliti ali bi izdelek ustrežal potrebam kupcev. V začetni fazi razvijanja novega izdelka oz. storitve se pričakuje od podjetnika, da čim bolj natančno oceni nov izdelek. Empirične raziskave tudi nakazujejo na dejstvo, da podjetja, ki so usmerjena h kupcem so v večji meri uspešna. Po drugi strani pa avtorja navajata, da je prevelika usmeritev h kupcem lahko tudi škodljiva za podjetnike, saj ko se postavijo v vlogo kupca, jih velikokrat prevzame prevelik optimizem kar ne vpliva na realno sliko glede dejanske zaželenosti izdelkov. Podjetnik mora ocenjevati in vrednotiti izdelke čim bolj nepristransko in analitično. Barringer in Ireland (2016, str. 101-103) sta mnenja, da je potrebno iti na trg in vprašati potencialne kupce o potencialnem izdelku. Težava se pojavi, ko se ustanovi podjetje samo na podlagi dobrega občutka glede sekundarne raziskave trga, ne ve pa točno ali je proizvod zaželen v dovolj velikem obsegu se pravi ali obstaja dovolj velik trg za ta izdelek oz. storitev predvsem glede tega ali bodo ta proizvod stranke kupile. Ali ta izdelek izkoristi okoljski trend, reši težavo ali zapolni vrzel na trgu? Ali je pravi čas za predstaviti proizvod oz. storitev na trgu? Ali obstajajo kakšne pomembne napake v osnovnem dizajnu ali konceptu izdelka ali storitve?

1.3 Tipi podjetniške priložnosti

Podjetniška literatura navaja različne vrste klasifikacij priložnosti. Eckhardt in Shane (2003) pravita, da se podjetniške priložnosti manifestirajo na različne načine, v nadaljevanju pa navajata tri pomembne načine opredeljevanja priložnosti glede na:

- **mesto spremembe-** Čeprav mnogo podjetniških raziskav navaja, da je podjetništvo vpleteno v spremembe v končnem proizvodu ali storitvi, vendar lahko podjetniška priložnost nastane kot rezultat sprememb na različnih mestih verige vrednosti. Schumpeter (1934) navaja pet različnih mest teh sprememb: tiste, ki izhajajo iz ustvarjanja novih izdelkov oziroma storitev; tiste, ki izhajajo iz odkritja novih geografskih trgov; tistih, ki nastajajo od ustvarjanja ali odkrivanja novih surovin; tistih, ki izhajajo iz novih metod proizvodnje in tiste, ki nastanejo iz novih načinov organizacije.
- **izvor priložnosti-** glede na izvor priložnosti navajata avtorja štiri pomembne načine razvrščanja priložnosti. Prva primerjava vključuje razlike med priložnostmi, ki se kažejo kot asimetrija v obstoječih informacijah med udeleženci na trgu in priložnostnimi, ki so rezultat zunanjih pretresov novih informacij. Druga primerjava je na strani med ponudbo in povpraševanjem priložnosti. Tretja razlikuje med povečevanjem produktivnosti in iskanju najema priložnosti. Četrta je v identificiranju pobudnika sprememb, ki ustvarja priložnost.
- **pobudnik spremembe -** Različne vrste subjektov sprožijo spremembe, ki se odražajo v podjetniški priložnosti in tudi tip pobudnika vpliva na proces odkrivanja, na vrednost in trajanje priložnosti. Med različnimi tipi akterjev, ki so jih raziskovalci identificirali so ne-komercialne ustanove (vlade ali univerze); obstoječi komercialni subjekti v sektorju

(podjetniki, njihovi dobavitelji in stranke); ter nove komercialne ustanove v panogi (neodvisni podjetniki in razpršeni udeleženci).

Zott in Amit (2008, str. 8-9) uporabljata klasifikacijo, v kateri delita priložnosti osredotočene na:

- **priložnosti osredotočene na novost**- se nanašajo na nove načine vodenja poslovanja med različnimi udeleženci. Nova priložnost bodisi ustvari nov trg oziroma spreminja poslovanje na obstoječih trgih. Sprejetje novih načinov vodenja poslovanja je mogoče doseči s povezovanjem predhodno nepovezanih strank na nove načine ali z oblikovanjem novih poslovnih mehanizmov. Novost primarno cilja na kreiranje novih načinov poslovanja.
- **priložnosti osredotočene na učinkovitost**- vključuje ukrepe, ki jih lahko podjetja sprejmejo za doseganje učinkovitosti poslovanja. Bistvo v učinkovitost usmerjene priložnosti je znižanje stroškov za vse podjetniške aktivnosti.

Dew, Velamuri in Venkataraman (2004) razlikujejo dve razsežnosti identificiranja priložnosti, ki temeljijo na priložnosti posameznika, in sicer:

- **priložnosti, ki jih zaznajo posamezniki izven obstoječih podjetij** - pomanjkanje trgov je situacija, v kateri se podjetnik odloči, da bo izkoristil priložnost na način, da na trg pripelje nove proizvode in storitve. Priložnosti, ki jih posamezniki zaznajo zunaj obstoječih podjetij so povezane z različnimi tipi trgov in sicer avtorji razlikujejo med tremi tipi trgov – trg podjetniških storitev, trg proizvodov in trg polproizvodov in surovin oziroma sredstev za proizvodnjo končnih proizvodov oziroma storitev.
- **priložnosti, ki jih zaznajo posamezniki znotraj podjetja**, so povezane z internim znanjem. Priložnosti so odkrite oziroma ustvarjene s strani posameznikov oziroma skupine posameznikov v obstoječem podjetju. Avtorji navajajo, da bodo take priložnosti, ki so ustvarjene oziroma odkrite v podjetju zasledovane v obstoječem podjetju ali pa kot rezultat v novo ustanovljenem podjetju.

Plummer (v Haynie & Godesiabois, 2007) navaja, da mnoge priložnosti, ki jih izkoriščajo podjetniki niso nove ter, da bi se morala vsaka teorija o priložnosti razlikovati glede na to ali so priložnosti:

- **nove** podjetniške priložnosti, ki jih izkoriščajo podjetniki. Lahko, da le-te iz objektivnega vidika niso nove ampak jih podjetniki zaznajo kot nove.
- **neizkoriščene priložnosti**, kar pomeni, da niso nove le niso bile izkoriščene v prejšnjih podjetniških aktivnostih. Razlog neizkoriščenih priložnosti je v tem, da je v podjetju ni izbrana najbolj optimalna strategija, ki bi omogočala popolno izkoriščanje priložnosti.

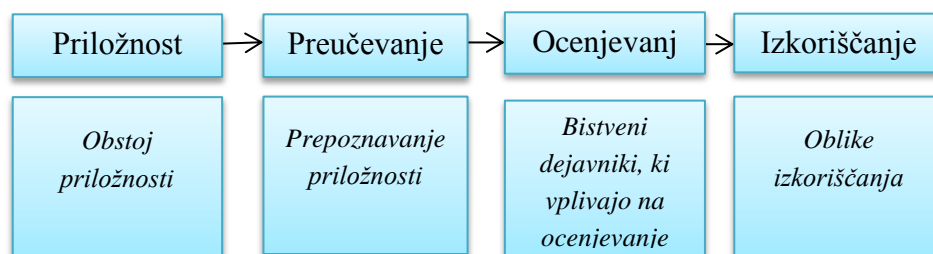
Casson (2005, str. 425) navaja, da je Schumpeter opredelil tri glavne tipe priložnosti, za katere pravi, da so pomembne v praksi, in sicer:

- **tehnološke,**
- **politične in regulatorne,**
- **socialne in demografske.**

1.4 Faze podjetniške priložnosti

Vlade in izobraževalne ustanove po vsem svetu porabijo milijarde evrov za povečanje podjetniških priložnosti in kompetenc. Čeprav je vloga priložnosti v podjetniškem procesu nesporna (Shane, 2003; Shane & Venkataraman, 2000), pa sam proces podjetniške priložnosti zahteva boljše razumevanje njenih faz (Kurczewska, Kyrö & Moisala, 2016, str. 349). Avtorji se generalno strinjajo glede glavnih faz podjetniških priložnosti. Razlikujejo se le pri uporabi njihovih terminov. Ardichvili, Cardozo in Ray (2003, str. 108) navajajo, da so procesi prepoznavanja priložnosti, razvoja priložnosti in ocenjevanja priložnosti velikokrat pomešani med seboj. V praksi se ti trije procesi pogosto prekrivajo in vplivajo drug na drugega. Na primer, nekatera razvojna dejavnost, faza, se pojavi preden je priložnost zaznana s strani drugih. Tudi Kurczewska, Kyrö in Moisala (2016, str. 350) navajajo, da so zameglejene faze glavni problem v procesu podjetniških priložnosti. Na sliki 3 so prikazane faze podjetniške priložnosti.

Slika 3: Faze podjetniške priložnosti



Prيرهjeno po Volkmann (2010).

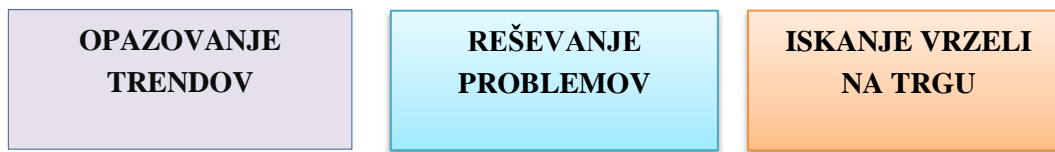
1.4.1 Prepoznavanje poslovne priložnosti

V zadnjih treh desetletjih strmo naraščajo raziskovalne študije, ki preučujejo kako posamezniki zaznajo podjetniško priložnost ter so glavne teme novodobne literature na področju podjetništva (Parida, George, Wincent & Lahti, 2014, str. 309). Čeprav je prepoznavanje priložnosti nujni pogoj za obstoj podjetništva, pa vendar ni zadosten. Ena najbolj pomembnih sposobnosti uspešnega podjetnika je prepoznavanje priložnosti (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003, str. 105), tudi Baron (2006) poudarja ključni pomen prepoznavanja priložnosti. Navaja, da je zaznava uspešne poslovne priložnosti pomemben začetni korak v podjetniškem procesu. Poslovna priložnost z namenom ustanovitve novega

posla pogosto izvira iz prepričanja, da so odkrili podjetniško priložnost, katere še ni noben odkril in, da se bodo lahko okoristili s tem da so prvi vstopili na trg (Baron, 2004). Barringer in Ireland (2016, str. 65) pravita, da je bistvo prepoznavanja priložnosti identificirati proizvod oziroma storitev, ki jo ljudje potrebujejo in so za njo pripravljeni plačati in ne tisto, katera je podjetniku všeč in bi jo proizvajal oziroma prodajal. Casson in Wadeson (2007, str. 298) navajata, da je priložnost odkrita, ko doseže kriterije potencialno uspešnega projekta, katere si je postavil posameznik. Identifikacija oziroma prepoznavanje podjetniške priložnosti je večstopenjski proces v katerem ima podjetnik proaktivno vlogo (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003, str. 121). Dimov (2007, str. 723) navaja, da je prepoznavanje poslovne priložnosti že sam po sebi kreativni proces. Kim (2013, str. 4) navaja, da je proces prepoznavanja poslovne priložnosti ciklični in ponavljajoč, saj podjetniki nenehno spremljajo in ocenjujejo njihovo okolje in podjetja z namenom prepoznavanja novih priložnosti oziroma prilagoditvi njihovih prvotnih vizij in strategij.

Prepoznavanje priložnosti lahko ustvari pozitivne in ugodne okoliščine, ki vodijo do podjetniškega ukrepanja (Parida, George, Wincent & Lahti, 2014, str. 310). Casson in Wadeson, (2007, str. 286) sta mnenja, da bi bilo lahko več priložnosti odkritih, če bi bilo za to namenjenih več sredstev. Shane, Locke in Collins (2003, str. 258) navajajo, da je iskanje podjetniške priložnosti proces, kjer ljudje izbirajo med mnogimi koraki, potem ko odkrijejo poslovno priložnost. Pozitivno ocenijo priložnost, iščejo vire in ustvarijo mehanizme za izkoriščanje poslovne priložnosti. Casson (2005) pravi, da se podjetniški proces začne z zaznavo priložnosti ali situacij v katerih se lahko vire kombinira ob potencialnem dobičku. Volkmann (2010, str. 68) vidi prepoznavanje podjetniške priložnosti kot kompleksni, večplasten aktiven oziroma pasiven proces raziskovanja in izbiranja okolja. Ardichvili, Cardozo in Ray (2003, str. 106) navajajo, da podjetniki prepoznavajo poslovne priložnosti z namenom, da ustvarijo oz. zagotavljajo vrednost lastnikom v bodočih naložbah. Baručić in Umihanić (2016, str. 28) navajata, da prepoznavanje podjetniške priložnosti lahko vidimo kot dopuščanje možnosti za ustvarjanje novega posla ali pa kot izjemno izboljšanje trenutnega posla. V obeh primerih se to izraža v novem potencialu dobička. Timmons in Spinelli (2004) navajata, da je najpogostejši razlog, da neka oseba odkrije potencialno priložnost ta, da je prava oseba na pravem mestu. Identifikacija in izbira pravih priložnosti za nov posel so ena izmed najbolj pomembnih zmožnosti uspešnega podjetnika. Percepcija posameznika zelo vpliva pri zaznavi potreb na trgu ali pomanjkanja virov. Kar nekateri zaznajo kot potrebo na trgu, je drugi ne opazijo (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003, str. 110). Prepoznavanje priložnosti je zaznava le-te s strani posameznika, ki preučuje različne projekte (Casson & Wadeson, 2007, str. 298). Po navedbah avtorjev Barringerja in Irelanda (2016, str. 66), Ardichvilija, Cardoza in Raya (2003, str. 109-110) podjetnik pristopi k priložnosti, z namenom, da jo prepozna na tri glavne načine, in sicer: da opazuje trende, rešuje težave in išče vrzeli na trgu, kar prikazuje tudi slika 4.

Slika 4: Trije načini identificiranja priložnosti



Vir: Barringer in Ireland (2016).

Ardichvili (v Cardozo & Ray, 2003) vidi teorijo prepoznavanja priložnosti kot večstopenjski proces, kateri vključuje prepoznavanje priložnosti, razvoj in ocenjevanje priložnosti. Eno glavnih vprašanj raziskovalcev podjetništva je, kako in zakaj nekateri posamezniki lahko zaznajo in izkoristijo podjetniško priložnost, medtem ko drugi ne. McMullen, Plummer in Acs (2007, str. 281) pravijo, da so priložnosti kot take objektivne, zaznava in izkoriščanje podjetniške priložnosti pa je subjektivna. Sarasvathy, Nicholas, Velamuri in Venkataraman (2010, str. 79) vidijo zaznavo podjetniške priložnosti tako subjektivno kot tudi objektivno. Subjektivni vidik, s strani koga je prepoznana kot priložnost vendar v istem trenutku pravijo, da priložnost nima nobenega pomena, če podjetnik ne deluje v realnem okolju, kjer priložnost sčasoma dobi obliko, kar pomeni objektivni vidik. Holcombe (2003, str. 33) navaja, da je najpomembnejši izvor podjetniške priložnosti aktivnost ostalih podjetnikov. Ko podjetnik izkoristi priložnost predhodno neizkoriščene priložnosti, to ustvari nove dobičkonosne priložnosti, katere omogočajo podjetniku, da dela na njih. Posamezniki prepoznajo različne priložnosti v podobnih socialno-ekonomskih okoliščinah, na kar vplivajo različni dejavniki (Arentz, Sautet & Storr, 2013). Dejavniki, ki vplivajo na zaznavo podjetniške priložnosti in so zaznani s strani različnih avtorjev, so navedeni v nadaljevanju:

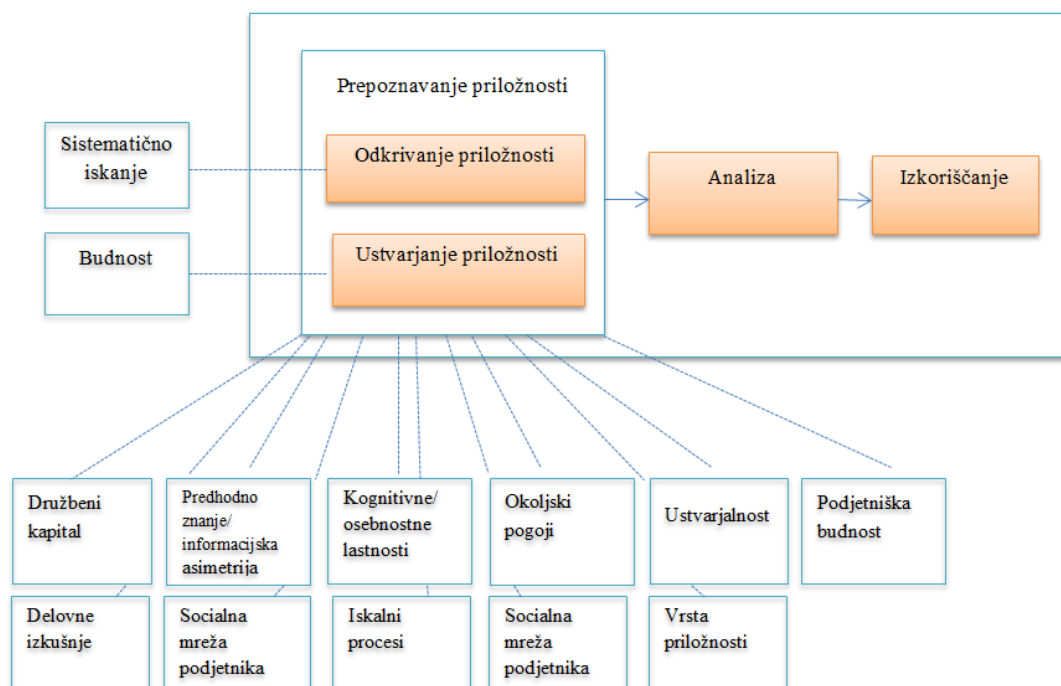
- ustvarjalnost (Barringer & Ireland, 2016; Timmons & Spinelli, 2004; Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003)
- podjetniška budnost (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003; Baron, 2006; Volkmann, 2010)
- informacijska asimetrija in predhodno znanje (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003; Baron, 2006; Arentz, Sautet & Storr, 2013; Volkmann, 2010; Shane, 2000);
- delovne izkušnje (Barringer & Ireland, 2016; Timmons & Spinelli, 2004; Casson, 2005; Shane 2000),
- socialna mreža podjetnika (Barringer & Ireland, 2016; Timmons & Spinelli, 2004; Casson, 2005; Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003; Volkmann, 2010),
- kognitivni faktorji (Barringer & Ireland, 2016; Timmons & Spinelli, 2004; Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003; Shane & Venkataraman, 2000; Baron, 2004),
- iskalni procesi, aktivno iskanje (Casson, 2005; Baron, 2006; Volkmann, 2010),
- genski vplivi (Nicolaou, Shane, Cherkas & Spector, 2009),
- vrsta same priložnosti (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003),
- pogoji okolja (Casson & Wadeson, 2007)

Čeprav je prepoznavanje podjetniške priložnosti subjektiven proces, so priložnosti kot take objektivni fenomeni, ki niso od vseh prepoznani kot podjetniška priložnost (Shane & Venkataraman, 2000, str. 220). Ko je priložnost prepoznana, se odpre trg na katerem raste potreba po zadovoljitvi priložnosti. V neki točki trg postane zrel in zasičen s konkurenco, takrat se trg zapre (Barringer & Ireland, 2016, str. 65). V zvezi z prepoznavanjem priložnosti (kjer so znani produkti povezani z obstoječo potrebo), je tveganje zaznati kot nepredvidljivo statistično verjetnost (Short, Ketchen, Shook & Ireland, 2010, str. 58). Neopažene podjetniške priložnosti obstajajo, ker živimo v času kjer je znanje razpršeno in naša prihodnost neznana. Podjetniške priložnosti obstajajo ker posamezniki nimajo popolnega znanja niti ne delijo enakega znanja (Arentz, Sautet & Storr, 2013). Večina podjetniške literature govori o prepoznavanju priložnosti. Prepoznavanje priložnosti po navedbah avtorjev Ardichvili, Cardozo in Ray (2003, str. 110) vključuje tri različne procese:

1. **občutiti in zaznati** potrebe trga ali nezaposlenih virov,
2. **prepoznavanje** oziroma **odkrivanje** ustreznosti med določenimi potrebami trga in specifičnimi viri,
3. **ustvarjanje** nove potrebe po prej ločenih potrebah in virih v obliki poslovnega modela.

Ti procesi predstavljajo zaznavanje, odkrivanje in ustvarjanje in ne le prepoznavanje poslovne priložnosti, kar je prikazano tudi na sliki 5.

Slika 5: Proces zaznave priložnosti



Prirejeno po Parida, George, Wincent & Lahti (2014).

Do odkritja podjetniških priložnosti pride, ko nekdo domneva, da niz virov ni najbolje izkoriščen (Shane & Venkataraman, 2000, str. 220). Čeprav je odkrivanje podjetniških priložnosti potreben pogoj za podjetništvo, vendar ni zadosten. Podjetnik se mora odločiti, da podjetniško priložnost izkoristi (Shane & Venkataraman, 2000, str. 222). Večina akademikov se generalno strinja, da fazi identifikacije priložnosti sledi faza ocenjevanja priložnosti (Gregoire, Shepherd & Lambert, 2010).

1.4.2 Ocenjevanje, raziskovanje in razvijanje poslovne priložnosti

Ko posameznik odkrije priložnost, se mora odločiti ali jo bo izkoristil ali ne (Shane, 2003, str. 61). Ardichvili, Cardozo in Ray (2003, str. 109) razvoj priložnosti obravnavajo kot stalen proaktiven proces, ki je bistven za ustanovitev podjetja. Poslovne priložnosti se razvijejo, ko posamezniki oblikujejo osnovne ideje v popolne poslovne načrte. Haynie, Shepherd in McMullen (2009, str. 353) vidijo ocenjevanje priložnosti, kot dejavnost, ki je usmerjena v prihodnost, ki obvešča, vendar je ločena od odločitve za izkoriščanje. Dimov (2007) navaja, da ocenjevanje potencialne vrednosti poslovne priložnosti temelji na subjektivnih presojah glede na zaznavo različnih značilnosti priložnosti. Shane (2012) navaja, da je bilo na področju podjetništva glede ocenjevanja priložnosti malo raziskanega, predvsem glede vprašanj: kako podjetniki ocenjujejo priložnosti ter kako se odločijo za izkoriščanje priložnosti. Tudi Haynie, Shepherd in McMullen (2009, str. 338) navajajo, da so procesi, ki so povezani z ocenjevanjem priložnosti s strani akademikov v veliki meri prezrti. Predvsem kako podjetniki ocenjujejo priložnosti za proizvodnjo prihodnjega blaga in storitev ter kakšni vpliv bo to imelo na ocenjevanje priložnosti. Ardichvili, Cardozo in Ray (2003, str.106) navajajo, da razvoj podjetniške priložnosti vključuje kreativno delo ter, da uspešnemu procesu razvoja priložnosti sledi ustanavljanje uspešnih podjetij. Proces vključuje prepoznavanje priložnosti, njihovo vrednotenje in razvoj. Lee in Venkataraman (2006, str. 112) navajata, da je veliko informacij in ukrepanja potrebno, da razumemo in ocenimo pričakovane donose in tveganja poslovne priložnosti. Po njunem mnenju podjetniška priložnost generalno vsebuje večjo negotovost kot priložnost, ki ni podjetniška, kljub temu, da so podjetniki namenili veliko časa preučevanju osnovnih potrebnih informacij.

Med procesom prepoznavanja priložnosti se prva selekcija in ocenjevanje potencialnih podjetniških priložnosti že zgodi. V okviru ocenjevanja so lahko pomembna mnoga merila, ki vplivajo na kredibilnost (torej izvedljive in zaželeno) priložnosti podjetnika (Volkman, 2010, str. 87). Faza ocenjevanja v različnih fazah lahko privede do prepoznavanja dodatnih priložnosti. Priložnosti so lahko ocenjevane večkrat med razvojnim procesom (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003, str. 106-108). Za odkrivanje priložnosti (kjer so znani produkti, vendar neznana potreba) je tveganje opredeljujejo avtorji kot neznan. Pri priložnosti odkritja (kjer podjetnik ustvari tako ponudbo kot povpraševanje) je tveganje neobvladljivo, ker ustvarjanje povzroča veliko negotovost (Short, Ketchen, Shook & Ireland, 2010, str. 58). Priložnosti se ocenjujejo v vsaki fazi razvoja, čeprav je ocenjevanje neformalno

oziroma neizraženo. Posamezniki lahko neformalno raziskujejo potrebe na trgu ali vire. Priljubljen postopek ocenjevanja, ki ga je mogoče prilagoditi številnim okoliščinam je postopek »stopnja-vrata« (angl. stage-gate), kateri izrecno zahteva ocenjevanje na vsaki od več ravni razvoja. Ali bo priložnost prišla skozi vsako od vrat je odvisno od številnih omejitev, s katerimi se običajno soočajo podjetniki, kot so cilj donosa, preferenca tveganja, finančni viri, odgovornosti posameznika in osebnih ciljev. Priložnost, ki ne pride skozi določena »vrata« je potrebno ponovno preveriti oziroma jo celo opustiti (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003, str. 112). Scheaf (2016, str. 1) meni, da brez ocenjevanja informacij, ki so stimulirana s strani okolja, prepoznavanje in odkrivanje priložnosti ni možno. Po zaznavi priložnosti s strani tretje osebe, se pred podjetniškim ukrepanjem ponovno izvede ocenjevanje priložnosti. Čeprav večina teoretičnih modelov podjetniško ocenjevanje uvršča na sredino procesa, torej med fazo prepoznavanja in fazo izkoriščanja, je ocenjevanje dinamični proces, ki se pojavlja v vsaki fazi podjetniškega procesa. Po mnenju avtorjev Baptista, Karaöz in Mendonca (2014, str. 845) ustanovitve podjetij temeljijo na prvih dveh fazah podjetniške priložnosti, in sicer na odkritju priložnosti ter oceni priložnosti. Podjetnik se odloči ali lahko spremeni podjetniško priložnost v posel, ki je dovolj donosen da pokrije stroške. Ocena in raziskovanje priložnosti temeljita na informacijah glede povpraševanja, tehnologije, organizacije, strank in dobaviteljev.

Cilj odkritja podjetniške priložnosti je identificirati vredne poslovne priložnosti. Izkoriščanje ideje, ki ni niti vredna niti redka, lahko vodi le do povprečnih dobičkov (Kriezner, 1997). Po mnenju avtorjev Haynie, Shepherd in McMullen (2009, str. 338) to opažanje vodi do treh pomembnih vpogledov v proces odločanja, ocenjevanja priložnosti:

- ocenjevanje privlačnosti priložnosti - kakšen potencial ima priložnost, da se ustvari konkurenčna prednost in dobiček.
- ocenjevanje priložnosti je usmerjeno v prihodnost - podjetnik oceni priložnost z vidika, kaj podjetje pridobi, če izkoristi priložnost.
- ocenjevanje priložnosti predstavlja prvo osebo –podjetnik se ne ozira na to ali je priložnost zanimiva nekemu tretjemu, ampak je pomembno samo, če je zanimiva njemu.

1.4.3 Izkoriščanje poslovne priložnosti

Izkoriščanje podjetniške priložnosti je rezultat predhodnih faz podjetniške priložnosti, in sicer zaznavanja ter ocenjevanja priložnosti. Oseba, ki je prepoznala priložnost, lahko ustanovi podjetje, lahko pa izkoristi podjetniško priložnost še na druge načine kot je licenciranje znanja oziroma proizvodov tretjim osebam. Shane in Venkataraman (2000) navajata, da za izkoriščanje poslovne priložnosti obstajata dve glavni institucionalni ureditvi podjetij. Ustanavljanje novih podjetij (hierarhije) in prodajanje priložnosti obstoječim podjetjem (trgom). Praviloma je največ podjetniških aktivnosti izvedenih skozi

nova podjetja (start-up). Kurczewska, Kyrö in Moisala (2016, str. 350) navajajo, da je večina študij usmerjena v prepoznavanje in ocenjevanje priložnosti, ne pa tudi v izkoriščanje priložnosti.

Izkoriščanje podjetniške priložnosti je po definiciji negotovo. V času, ko je podjetniška priložnost zaznana se ne ve ali bo poplačan trud, ki ga bo podjetnik vložil v izkoriščanje (Shane, 2003, str. 7). Zakaj nekdo zazna in izkoristi priložnost, medtem ko drugi ne je odvisno od značilnosti priložnosti kot tudi od osebnostnih lastnosti posameznika (Venkataraman, 1997). Arentz, Sautet in Storr (2013, str. 464) navajajo, da podjetniki poskušajo izkoristiti odkrite podjetniške priložnosti, njihova uspešnost je odvisna od institucionalnega konteksta in njihovih ustvarjalnih zmožnosti. McMullen (v Plummer & Acs, 2007) se strinja, da gre pri izkoriščanju poslovne priložnosti za subjektivni vidik.

Posamezniki se razlikujejo in te razlike bistveno vplivajo na podjetništvo, predvsem na področju odkrivanja in izkoriščanja novih podjetniških priložnosti. Čeprav je možno razlikovati med fazami odkritja in izkoriščanja podjetniške priložnosti, so te faze med seboj prepletene. Podjetniki ustvarjajo pravila o tem kako odkriti priložnosti v prihodnosti na podlagi njihovih izkušenj, kaj je bilo uspešno v preteklosti (Arentz, Sautet & Storr, 2013). Glede na to, da izkoriščanje priložnosti običajno zahteva, da podjetniki namenijo znatne količine časa, pozornosti, finančnih sredstev, socialnega kapitala,..., so ocene ključnega pomena pri ugotavljanju ali je nadaljnje izkoriščanje priložnosti smiselno oziroma je potrebno prilagoditi proces ali preusmeri pozornost na alternativno priložnost oziroma opustiti obstoječo (Haynie, Shepherd & McMullen, 2009). Mirvahedi in Morrish (2017, str. 196) navajata, da sreča, v smislu, da so podjetniki na pravem mestu ob pravem času, igra pomembno vlogo v skoraj vsakem poslu. Torej dogodki, ki se zgodijo po naključju na srečen ali koristen način potencialno vodijo do novih priložnosti in podjetniki jih lahko izkoristijo z namenom doseganja rasti.

Vsa prizadevanja za izkoriščanje podjetniških priložnosti vključujejo nekaj inovacij, saj mora biti kombinacija uporabljenih sredstev drugačna, in ne samo kopija kombinacije sredstev, ki jih uporabljajo drugi podjetniki, tudi če je njihova kombinacija odlična (Shane, 2012, str. 18). Izkoriščanje priložnosti je glavni del gospodarskega odgovora na zunanje negotovosti. Pri odkrivanju priložnosti se lahko zgodita dva tipa napak. Prva je ta, da spregledamo donosno priložnost ter druga, da izkoriščamo priložnost, ki ni donosna in smo jo zamenjali za donosno (Casson & Wadeson, 2007, str. 286). Shane in Venkataraman (2000) pravita, da je izkoriščanje poslovne priložnosti nujna faza v procesu. Kurczewska, Kyrö in Moisala (2016, str. 384) dodajajo, da bi bolje razumeli celoten proces priložnosti, je potrebno najprej iskati izkoriščene priložnosti in potem lahko razumemo medsebojno delovanje izkoriščenih in neizkoriščenih priložnosti med različnimi fazami v procesu priložnosti. Chandra (2017) ocenjuje, da je izkoriščanje pomemben del v procesu odločanja, saj daje vpoglede v to, kako so podjetniki ocenili priložnost.

Neupoštevanje razlike v kakovosti priložnosti, ki jih različni ljudje prepoznajo (Kim, 2013), vodi raziskovalce v zanemarjanje merjenja priložnosti (Shane & Venkataraman, 2000, str. 218). Novejši strukturiran teoretični pristop v podjetniških študijah za ocenjevanje priložnosti omogoča sklepanje na podlagi določenih pravil. Zanaša se na pravila za zniževanja negotovosti in oceni priložnosti glede na posebne kriterije (npr. finančni donos, stopnjo konkurence,...) tako omogoča lažjo odločitev ali je priložnost možno izkoristiti (Chandra, 2017).

2 PRIPRAVA POSLOVNEGA MODELA

Termin poslovni model je bil predstavljen v poznih 1950ih letih, vendar ni bil zanimiv do 1990ih, vrh pa je dosegel z razvojem interneta v letu 2000 (Foss & Saebi, 2015, str. 5). Teece (2010, str. 172-173) navaja, da poslovni model v bistvu povzema organizacijsko in finančno strukturo podjetja, da je struktura mehanizmov za ustvarjanje, dostavljanje in ohranjanja vrednosti. Margareta (2002) opisuje poslovni model kot zgodbe, ki pojasnujejo, kako podjetje posluje, prav tako opisuje poslovni model kot sistem, kako deli podjetja sodijo skupaj. Pravi, da dober poslovni model lahko postane močno orodje za izboljšanje izvedbe na trgu.

Amit in Zott (2010) definirata poslovni model kot vsebino, strukturo in upravljanje transakcij namenjenih ustvarjanju vrednosti z izkoriščanjem poslovnih priložnosti. Na poslovni model gledata kot na sistemske dejavnosti, ki prikazujejo način poslovanja podjetja s svojimi strankami, partnerji in prodajalci. Natančneje definirata poslovni model kot sveženj posebnih dejavnosti, ki se izvajajo za zadovoljevanje zaznanih potreb trga, vključno s specifikacijami strank, ki te aktivnosti izvajajo (tj. osrednje podjetje in ali njegovi partnerji). Bistvo koncepta poslovnega modela vidita v naslednjih ključnih točkah:

- fokus je na vprašanju **kako** se dela posle in ne na vprašanjih kaj, kje, kako;
- pomemben je **celostni** vidik glede tega kako je posel izveden, bolj kot pa fokus na določenih funkcijah, kot je npr. produktni management, marketing,...;
- poudarek je na **ustvarjanju vrednosti** za vse udeležence poslovnega modela, ne pa izključni fokus na vrednosti;
- in priznanje, da **partnerji** lahko pomagajo osrednjemu podjetju izvajati ključne aktivnosti znotraj poslovnega modela.

Barringer in Ireland (2016, str. 135) navajata, da je poslovni model plan oziroma recept, ki zagotavlja, kako se ustvarja, prinaša in ohranja vrednost za družbenike ter predstavlja ključne vidike poslovanja. Teece (2010, str. 191) navaja, da poslovni model odraža hipotezo vodstva o tem, kaj kupci želijo, na kakšen način želijo, kako si to želijo, koliko bodo plačali za to ter kako se lahko podjetje organizira, da se najbolje zadovolji potrebe strank in je za to dobro plačano. Arend (2013, str. 391-392) definira poslovni model kot uporabno predstavitev tega, kako organizacija ustvarja vrednost s prenašanjem in

preoblikovanjem snovi in z izkoriščanjem razpoložljivih dejavnikov (tj. sredstva, zmogljivosti in partnerji), ki jih poganja gospodarski motor. Avtor navaja dva glavna učinka uporabe poslovnega modela. Eden je v zmanjšanju kompleksnosti, torej poslovni model predstavlja skupni jezik med družbeniki. Kot drugi uporabni vidik avtor navaja, da je kognitivno sredstvo za vizualizacijo. Casadesus-Masanell in Ricart (2010) definirata poslovni model kot odsev uresničene strategije podjetja. Navajata, da ima vsaka organizacija poslovni model, da se poslovni model nanaša na logiko podjetja, na način kako obratuje in kako ustvarja vrednost za svoje lastnike. To, da ima vsaka organizacija poslovni model je zato, ker vsaka organizacija sprejema odločitve, katere imajo določene posledice. Tudi Teece (2010, str. 172-173) navaja, da vsa podjetja uporabljajo določen poslovni model, kateri opisuje zasnovano ali strukturo uporabljenih mehanizmov ustvarjanja, dobave in zajema vrednosti. Bistvo poslovnega modela je v opredelitvi načina, kako podjetje prinaša vrednost strankam in jih prepriča, da plačajo določeno vrednost, ki jo nato pretvori v dobiček. Tako poslovni model opredeljuje, kako podjetje ustvarja in prinaša vrednost strankam, nato pa prejeta plačila s strani strank pretvori v dobiček. Baden-Fuller & Mangematin (2015) pravita, da akademiki navajajo, da poslovni model ni le izjava kako je vrednost ustvarjena in zajeta ampak je model. Opisujejo ga kot »manipulirno napravo«, ki pomaga akademikom oz. vodjem bolj jasno razumeti povezavo med ustvarjanjem vrednosti in ohranjanjem vrednosti. Drugim daje vpogled o poslu in njegovem statusu. Poslovni modeli se lahko pojavijo v različnih oblikah in služijo različnim namenom. McGrath (2010, str. 260) navaja, da se pri novejših poslovnih modelih pozornost iz sredstev, ki jih podjetje ima, premakne k temu kako jih uporablja. Po mnenju avtorja je eksperimentiranje ključno v podjetjih. Teece (2010, str. 173) navaja, da poslovni model izraža logiko in zagotavlja podatke, ki prikazujejo kako posel ustvarja in dostavlja vrednost stranki. Prav tako povzema strukturo prihodkov, stroškov in dobičkov v povezavi s podjetjem, ki prinaša to vrednost. Avtor tudi navaja da je poslovni model bolj konceptualni kot finančni model poslovanja.

Poslovni modeli se uporabljajo zato, da dajejo navodila kako narediti določeno stvar, z namenom pridobivanja pravih rezultatov. Z različnimi kombinacijami lahko ustvarijo uspešen posel (Baden-Fuller & Morgan, 2010, str. 166-167). Poslovni model postavlja sistemsko raven, celostnega pristopa, da razloži kako podjetja poslujejo ter poskušajo razložiti kako je ustvarjena vrednost, ne samo kako je dosežena (Zott, Amit & Massa, 2011, str. 1019). Medtem, ko podjetja veliko vlagajo v raziskavo novih idej in tehnologij, zelo pogosto nimajo nikakršnih sposobnosti za inovacije poslovnih modelov skozi katere bodo šla sredstva oz. viri. To je zelo pomembno, saj bo enaka ideja ali tehnologija šla lahko na trg skozi dva različna poslovna modela, ki bosta dala povsem drugačne ekonomske izide (Chesbrough, 2010, str. 354).

V zelo negotovih, zapletenih in hitro se spreminjajočih časih, strategije vključujejo predvsem vpogled, hitro eksperimentiranje in učenje ker so to tradicionalne veščine planiranja in izvedbe. Modeliranje je zato koristen pristop, ki pripomore pri ugotavljanju

strategije, saj predlaga eksperimentiranje in delo, ki se nikoli ne konča (McGrath, 2010, str. 248). Definicija poslovnega modela, ki sta jo podala Osterwalder in Pigneur (2010, str. 12-14), pravi, da poslovni model opisuje logiko, kako podjetje ustvarja, prinese in ohranja vrednost. Casadesus-Masanell in Ricart (2007, str. 3) navajata, da je poslovni model sestavljen iz seta odločitev ter iz posledic, ki izhajajo iz teh odločitev. Baden-Fuller in Mangematin (2013, str. 8) pravita, da je poslovni model, model v katerega je vgrajen sklop vzročno-posledičnih odnosov.

Številni strokovnjaki se strinjajo, da mora poslovni model povezati delovanje znotraj podjetja z zunanjimi elementi vključno s strankami ter prikazati kako je vrednost zajeta ali prikazana v denarju (Baden-Fuller & Mangematin, 2013, str. 2). Mnogo podjetij v današnjem času operirajo z več poslovnimi modeli naenkrat. Baden-Fuller in Mangematin (2013, str. 9) navajata, da so poslovni modeli »instrumenti za upravljanje«, ki jih je mogoče uporabiti za raziskovanje vzrokov in posledic ter za boljše razumevanje poslovnega sveta. V tem konceptu lahko raziskujemo kdaj in kako razmišljanje o poslovnem modelu pomaga podjetniškim začetnikom pridobiti sredstva in bolj učinkovito doseči njihov namen. Prav tako poglobljeno raziskuje kako različni poslovni modeli vplivajo kot omejitve ali kot priložnost v managerskem razmišljanju v ustanovljenih podjetjih, ki želijo svoje modele prilagoditi novim zahtevam tehnologij, okolja oziroma zahtevam trga. Najpogostješe napake novoustanovljenih podjetij so, da se fokusirajo na prvi poslovni model, ki ga srečajo. Veliko je načinov kako se približati trgu in mnogo različnih pozicij v dobavni verigi. Izbira pravega poslovnega modela lahko pomembno vpliva na ustvarjeno vrednost ter pomembno vpliva na uspeh oziroma neuspeh (Wheatland, 2008, str. 279). Teece (2010, str.192) navaja, da mora biti poslovni model vir konkurenčne prednosti, se pravi, da mora biti več kot le dober logični način poslovanja.

Osterwalder in Pigneur (2010, str. 12) opisujeta **Kanvas poslovni model** (angl. Business Model Canvas) kot skupni jezik za opisovanje, vizualizacijo, ocenjevanje in spreminjanje poslovnih modelov. Pri nas lahko zasledimo tudi izraz »platno poslovnih modelov«, ker gre za poslovni model, ki je predstavljen na enem listu papirja se posledično uporablja izraz »platno«. Avtorja stremita k temu, da je koncept preprost, ustrezen, razumljiv, hkrati pa ne sme preveč poenostavljati zapletenosti delovanja podjetja.

Osterwalder in Pigneur verjameta, da se poslovni model najbolje opiše skozi **devet osnovnih gradnikov**, ki kažejo logiko, kako podjetje namerava ustvariti denar, in sicer:

- **segment kupcev** - Kupci so razdeljeni v različne skupine ljudi ali organizacije, katere podjetje želi doseči in jim služiti, torej podjetje služi enemu ali več segmentom kupcev. Poslovni modeli, ki ciljajo na nišne trge, skrbijo za specifične, specializirane segmente kupcev. Taki poslovni modeli so pogosto prisotni v odnosu dobavitelj-kupec. Avtorja navajata, da so kupci srce vsakega poslovnega modela, saj brez donosnih strank, nobeno podjetje ne preživi dolgo. Vpogled v kupce je sveti gral sodobnega poslovanja.

Več kot podjetja vedo o svojih kupcih, boljše lahko uvajajo izdelke in tekmujejo s konkurenco (Martin Roll business & brand leadership, 2019).

- **ponujena vrednost** - Gradnik ponujene vrednosti opisuje skupek izdelkov in storitev, ki ustvarjajo vrednost za določen segment kupcev. Ponujena vrednost je razlog, zakaj kupec izbere en proizvod, storitev namesto drugega. Ponujena vrednost za določen segment kupcev dosežemo z različno kombinacijo elementov, ki ustrezajo potrebam tega segmenta. Vrednosti pa so lahko kvantitativne (npr. cena, hitrost storitve) ali pa kvalitativne (npr. dizajn, izkušnja stranke).
- **distribucijski kanali** - Gradnik distribucijskih kanalov opisuje kako podjetje komunicira in doseže svoje segmente kupcev, da jim dostavi ponujeno vrednost. Najti pravo kombinacijo distribucijskih kanalov (komunikacijski, distribucijski, prodajni kanali), z namenom, da zadovoljimo potrebe kupcev je bistvenega pomena za doprinos dodane vrednosti na trg. Lahko razlikujemo med direktnim kanalom in indirektnim kanalom ter med lastnim kanalom in partnerskim kanalom.
- **odnosi s kupci** - Gradnik odnos s kupci opisuje vrste odnosov, ki jih podjetje vzpostavi z določenimi segmenti kupcev. Podjetje mora razjasniti kakšen odnos si želi ustvariti z vsakim segmentom strank v razponu od avtomatskega do osebnega odnosa (npr. osebna asistenca, samopostrežba, avtomatizirana storitev, soustvarjanje,..). Odnos s kupci pa lahko vodijo različni motivi, kot so pridobivanje strank, zadrževanje strank ali pa za pospeševanje prodaje.
- **viri prihodkov** - Gradnik virov prihodkov predstavlja denar, ki ga podjetje ustvari od posameznega segmenta kupcev, seveda pa je pri tem potrebno za ustvarjanje zaslужka je potrebno stroške odšteti od prihodkov. Podjetje se mora vprašati, za kakšno vrednost je vsak segment kupcev resnično pripravljen plačati. Viri prihodkov so rezultati uspešno ponujene vrednosti strankam. Poslovni model lahko vključuje dva različna tipa toka prihodkov, in sicer transakcijski prihodki, ki so rezultat enkratnih plačil strank ali ponavljajoči se dogodki, ki so rezultat tekočih plačil, bodisi da dostavi ponujeno vrednost strankam ali zagotovi po nakupno podporo strankam.
- **ključna sredstva** - Gradnik ključnih sredstev opisuje najpomembnejša sredstva, ki so potrebna za delovanje poslovnega modela. Vsak poslovni model zahteva ključna sredstva (npr. fizična, intelektualna, ljudje in finančna sredstva). Omenjena sredstva omogočajo podjetju, da ustvari in ponudi vrednost za kupca, doseže trge, ohranja odnose z segmenti kupcev in ustvari prihodke.
- **ključne aktivnosti** - Ključne aktivnosti so tiste najpomembnejše aktivnosti, ki jih mora podjetje izvesti, da bo poslovni model deloval.
- **ključna partnerstva** - Osterwalder in Pigneur navajata, da podjetja ustvajajo zaveznitva zato, da optimizirajo njihove poslovne modele, zmanjšajo tveganja ali pridobijo dodatne vire. Pravita, da lahko razlikujemo med štirimi različnimi tipi partnerstev, in sicer: sstrateška zaveznitva med ne-konkurenco (angl. non-competitors), sodelovanje: strateško partnerstvo med konkurenco, skupno podjetje z namenom razvoja novega posla, odnos kupec-dobavitelj z namenom zagotovite zanesljivih dobav.

- **struktura stroškov** - Struktura stroškov opisuje vse stroške, ki so nastali zaradi vodenja poslovnega modela. Pri poslovnem modelu glede strukture stroškov se lahko podjetje fokusira na stroškovno usmeritev ali pa na usmeritev zviševanja vrednosti za kupca. Avtorja navajata, da je normalno, da se stroški minimizirajo, ampak da so določenim poslovnim modelom bolj pomembne nizke stroškovne usmeritve kot drugim. Prav tako navajata, da veliko poslovnih modelov je nekje vmes med tema dvema ekstremoma.

Zgoraj navedenih devet gradnikov po mnenju avtorjev tvori osnovo za priročno orodje, ki se imenuje poslovni model Kanvas. Zgoraj navedeni gradniki so prikazani tudi na sliki 6. Devet gradnikov pokrije štiri ključna področja poslovanja, in sicer: stranke, ponudbo, infrastrukturo in finančno sposobnost.

Slika 6: Kanvas poslovni model



Vir: Osterwalder in Pigneur (2010).

3 NAČRTOVANJE POSLOVNEGA MODELA TRGOVINE Z ŽENSKIMI OBLAČILI

Želja, da ustanovim podjetje, ki bi se ukvarjalo z prodajo ženskih oblačil je prisotna že od otroštva. Prav tako zanimanje za ženska oblačila, trende, kombiniranje stilov, razne BZ, vse kar je »lepega«, obstaja odkar pomnim. Trg oblačil in spremljanje BZ, ki še niso prisotne na območju Slovenije ali pa so prisotne v manjšem obsegu in v njih vidim potencial rasti prodaje, traja že precej časa. Potencial vidim predvsem na področju poslovnih oblačil in oblačil za posebne priložnosti. Nenehno sem ogledovala ponudbo

oblačil preko spleta in ko sem bila v tujini, po določenem času raziskovanja sem naletela na BZ, kateri sta pritegnili mojo pozornost. Sledilo je bolj poglobljeno raziskovanje in odločila sem se, da preverim ali na omenjenem področju obstaja poslovna priložnost, ki je ekonomična, tehnološko izvedljiva ter seveda tudi zaželeno s strani potrošnikov. Torej v magistrskem delu preverim ali obstaja potencial ustanovitve podjetja, ki bi se ukvarjalo z prodajajo ženskih oblačil dotičnih BZ. Pri preverjanju poslovne ideje sem si pomagala z zbiranjem podatkov iz primarnih in sekundarnih virov. S pomočjo kvantitativne ankete in poglobljenih intervjujev sem dobila realen vpogled v zaznane potrebe na trgu. Za analizo panoge sem uporabila finančne podatke iz spletne strani GVIN, kjer so zbrani vsi najpomembnejši finančni podatki in kazalniki o podjetjih. Sodobni poslovni načrti se razlikujejo v primerjavi z poslovnimi načrti, ki smo jih poznali v preteklosti. Za izdelavo poslovnega modela za proučevani primer sem sledila metodologiji Osterwarderja in Pigneurja (2010), ki predstavljata tako imenovan poslovni model Canvas.

3.1 Podjetniška ideja/ priložnost

3.1.1 Podjetniška ideja

Velika ponudba oblačil, zasičenost trga z raznovrstnimi ponudniki so trenutne razmere na trgu oblačil, pa vendar kljub temu ne morem mimo opažanja, da obstaja pomanjkanje kvalitetne in raznolike ponudbe. Kljub poplavi oblačil, velikokrat zelo težko najdemo raznolika oblačila, saj so si oblačila ne glede na ponudnika po dizajnu zelo podobna. Menim, da se lahko večina žensk najde v opisu, ko se je potrebno udeležiti posebnega dogodka oz. poslovnega sestanka, da kljub ogromni ponudbi oblačil na trgu, težko najdemo tisto pravo, ki je malo drugačno, izstopa ter ni namenjena masovni potrošnji. Omejenost široke ponudbe velikokrat predstavlja v očeh potrošnikov višjo vrednost BZ, česar se poslužujejo pri segmentu visoke mode.

V trgovini bodo na začetku poslovanja vključene dve italijanske BZ višje kakovosti, ki sta cenovno pozicionirane v srednje-višji cenovni razred. Pri obeh BZ je poudarek na izstopajočem dizajnu, visoki kakovosti izbranih materialov ter zanimivih in edinstvenih krojih oblačil. Oblačila izstopajo po svoji edinstvenosti, kar predstavlja našo priložnost. Prva BZ, pokriva predvsem področje poslovne mode ter oblačila za posebne priložnosti. Druga BZ pokriva predvsem področje oblačil namenjenih za vsakodnevne priložnosti in prosti čas (angl. casual clothes). Obe BZ odlikuje pravo razmerje med ceno in kakovostjo ter njihov edinstven slog. Prodaja oblačil bo poleg fizične prodaje v trgovini potekala tudi preko spleta. Spletno nakupovanje je v očeh potrošnika v današnjem času že nekaj samoumevnega ter nujno potrebnega za uspešno poslovanje podjetja. Dejstvo je, da prodaja preko spletne trgovine strmo narašča, kar je tudi posledica vse hitrejšega tempa življenja ter trenutno predvsem posledice epidemije.

3.1.2 Podjetniška priložnost

Po dizajnerskem načinu razmišljanja je podjetniška ideja tudi podjetniška priložnost, če vključuje tri ključne vidike priložnosti. V nadaljevanju so torej podani **trije ključni vidiki priložnosti**, ki jih bom v magistrskem delu preverjala:

- **ekonomičnost**- poslovno idejo preverim z vidika donosnosti, in sicer Timmons in Spinelli (2004) navajata, da bruto marže, ki so večje od 40 oziroma 50%, so privlačne in zagotavljajo določeno varnost pri poslovanju.
- **izvedljivost**- Poslovno idejo preverim iz vidika izvedljivosti, tako finančni vidik, organizacijski vidik, vidik panoge in izdelka. Preverim ali ima panoga vstopne ovire, ki bi onemogočala vstop novega podjetja na trg.
- **zaželenost**- Preverim ali je poslovna ideja privlačna poleg osebne zaznave tudi iz vidika potrošnikov, kar preverim s spletno anketo in poglobljenimi intervjuji.

3.2 Okolje poslovnega modela

Okolje v katerem je ustanovljeno podjetje bistveno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, še posebno v časih, kjer so spremembe stalnice vsakdana, zato je potrebno temu nameniti več pozornosti. Podjetje, ki ga želimo ustanoviti, se uvršča v panogo z SKD šifro G 47.710 Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili.

3.2.1 Kvalitativna analiza

Za kvalitativno analizo privlačnosti panoge dejavnosti sem uporabila Porterjev pristop petih sli konkurenčnosti (Pučko, 2008, str. 24), ki so prikazane tudi v tabeli 1. Podatke sem pridobila z analizo finančnih podatkov panoge dejavnosti ter tudi s pregledom različnih zapisov na spletu, ki opisujejo dogajanje v panogi dejavnosti.

Tabela 1: Analiza panoge po Porterju, na podlagi petih konkurenčnih sil

Spremenljivke Porterjevega modela petih konkurenčnih sil	Privlačnost panoge
Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	visoka
Nevarnost zamenjave proizvodov oz. storitev	visoka
Pogajalska moč kupcev	visoka
Pogajalska moč dobaviteljev	visoka
Konkurenčnosti med obstoječimi konkurenti v panogi	visoka

Prيرهjeno po Porter (1985).

Glede na zgornjo analizo lahko ugotovimo, da panoga ni najbolj privlačna za ustanovitev podjetja, saj je vseh pet spremenljivk konkurenčnih sil ocenjenih z visoko oceno.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo je označeno z visoko. Z visoko oceno sem označila z razlogom, ker načeloma ni vstopnih ovir oz. izstopnih ovir novih konkurentov za v oz. iz panoge, ki bi bile zakonsko ali kako drugače predpisane. Kot vstopne ovire vidim predvsem ovire v višini začetnega vložka kapitala, v pridobitvi dobre lokacije poslovnega prostora ter izbora pravih BZ. Pod dobro lokacijo imam v mislih nakupovalna središča, kjer je število obiskovalcev visoko. Poleg izbire nakupovalnega središča je zelo pomembna tudi lokacija poslovnega prostora znotraj nakupovalnega središča. Višina začetnega kapitala je seveda odvisna tudi od tega, kje bo trgovina locirana. Precej višji stroški ustanovitve in tudi poslovanja podjetja so povezani z lokacijo trgovine, saj se višina najemnine v nakupovalnem središču zelo razlikuje glede na lokacijo poslovnega prostora. Novo ustanovljena podjetja težko dobijo možnost najema poslovnega prostora v večjih in dobro obiskanih nakupovalnih središčih. Namreč povpraševanje po najemu poslovnih prostorov v omenjenih središčih je precej višje od ponudbe. Praviloma dobijo prednost podjetja, ki so že uveljavljena in izkazujejo dobre poslovne rezultate. Veliko prednost pri pridobitvi poslovnega prostora imajo tista podjetja, katera ponujajo BZ, ki so zanimive za potrošnike, so nove, sveže ter se že dobro prodajajo na drugih trgih. Novo ustanovljena podjetja imajo v povprečju večje težave pri pridobivanju lokacije za najem poslovnega prostora.

Trg oblačil se zelo hitro spreminja, nenehno se pojavljajo novi ponudniki oblačil z novimi linijami oblačil, kar lahko pomeni potencialno nevarnost pojava ponudnika, ki bo prodajal substitut našega izdelka. Na podlagi tega sem označila **nevarnost zamenjave proizvodov** z visoko oceno. Oznaka z visoko oceno kljub temu, da vidim prednost v diferenciaciji proizvodov, saj menim, da imamo prednost predvsem iz vidika kakovosti izdelkov in njihovi edinstvenosti ter dizajna. Pa vendar, na trgu oblačil je veliko substitutov. BZ so namenjene potrošnicam, ki hočejo izstopati zaradi edinstvenosti. Stalno bomo morali spremljati novosti na tujih trgih, obstoječo konkurenco ter zaznane potrebe potrošnikov, da se bomo lahko pravočasno prilagodili spremembam na trgu.

Ker je na trgu ogromno ponudbe oblačil (v letu 2019 je bilo 2.011 subjektov registriranih v panogi z SKD dejavnostjo G 47.710), je posledično tudi **pogajalska moč kupcev** visoka. Velja, da so kupci oblačil cenovno občutljivi, njihova informiranost pa je na visoki ravni. Potrošnik nima nobenih stroškov, če se odloči za nakup izdelka drugega ponudnika. Torej, na potrošnikovo odločitev bo vplivala samo cena oblačil ter njihovo osebno zanimanje za oblačila oz. ponudbo brez kakršnih koli drugih zadržkov.

Visoka **pogajalska moč dobaviteljev** je označena iz razloga, ker imamo le dva ponudnika, od katerih bomo kupovali naša oblačila. Kasneje se bomo po potrebi razširili še na dodatne ponudnike BZ, ki se bodo izkazale za zanimive s strani potrošnika. Zavedamo se, da bomo

v začetnem obdobju poslovanja imeli manjšo pogajalsko moč z dobavitelji, kasneje, ko se izkažemo z uspešnim poslovanjem, se posledično tudi naša pogajalska moč poveča. Nevarnost nam predstavlja tudi, da dobavitelj izbire dodatnega ponudnika istih BZ na področju poslovanja osrednjeslovenske regije oz. tudi širše v Sloveniji. Saj je naša strategija, da se podjetje razširi tudi na druge lokacije v Ljubljani.

Konkurenco med obstoječimi podjetji v panogi ocenjujem z visoko. Panoga dejavnosti je zelo zahtevna, informiranost je visoka, trg se spreminja zelo hitro, prisotnost konkurence pa je ogromna. Posledica velikega obsega ponudbe se odraža v borbi vsakega podjetja za čim višji tržni delež. Nenehna znižanja cen oblačil, razne razprodaje skozi vse leto so pokazatelj visokega rivalstva med konkurenti na trgu kar vpliva posledično na nižje zasluge podjetij. Rivalstvo med konkurenti je veliko, saj kot že rečeno ni prehodnih stroškov za potrošnika, če zamenja ponudnika oblačil prav tako je ponudba izdelkov velika. Temeljni dejavniki uspeha v panogi so po našem mnenju hitra prilagodljivost na spremembe, nenehno zaznavanje potreb potrošnikov ter širok spekter kakovostne ponudbe in storitev.

Panoga je izrazito podvržena konjunktornim vplivom. To lahko nazorno vidimo v letih 2009-2014, ko je trajala gospodarska kriza v Sloveniji in tudi širše. Leta 2009 je bil prvi val krize, drugi val pa v letu 2012. V prilogi 7 je razviden velik vpliv gospodarske krize na potrošnjo na trgu oblačil. Ko je bil izrazit padec BDP-ja so bili tudi občutni padci prihodkov od oblačil. Velja, da so gospodinjstva za spremembe v dohodku s katerim razpolagajo in potrošnji bolj občutljivi saj ljudje zaznamo že manjše spremembe na slabše. Gospodarska rast in rast končne potrošnje gospodinjstev sta praviloma močno povezani. Najzanesljivejši kazalnik materialne blaginje gospodinjstev je njihova potrošnja (Stražičar, Strnad & Štemberger, 2015).

Panogo bi ocenila kot zrelo, saj ne gre za nikakršno novost na trgu, trg pa je zasičen raznih ponudnikov. Če razčlenim prodajo na fizično in spletno, bi pri spletni prodaji lahko označili, da je v fazi rasti (še posebno v času Covid situacije) vsekakor pa to ne velja za fizično prodajo. Na spletu naj bi v zadnjem letu opravil nakup vsak drugi Slovenec, v ospredju spletnih nakupov prevladujejo nakupi oblačil in športne opreme ter čevljev (Rabuz, 2020). V panogi največji delež v skupnih stroških predstavljajo variabilni stroški in sicer stroški blaga, materiala in storitev in znašajo v letih 2015-2019 kar 79,6% (CAGR) celotnih prihodkov (priloga 9).

3.2.2 Kvantitativna analiza

Po podatkih GVIN-a je bilo za leto 2019, 2.011 subjektov v panogi z registrirano SKD dejavnostjo G 47.710 od tega aktivnih 596. Skupni delež največjih devetih podjetij po čistih prihodkih od prodaje znaša v letu 2018 kar 71,39% celotne panoge, v letu 2019 pa 60,03%, kar je tudi prikazano v tabeli 2. Po navedenem gre sklepati, da velika podjetja

dosegajo največje prihodke, zato imajo majhna in mikro podjetja največ potenciala, če zadenejo pravo tržno nišo. Tudi Kim (2013, str. 12) navaja, da podjetniki pogosto delajo na majhnih nišnih trgih da ustvarijo nove poslovne priložnosti.

Tabela 2: Največjih 9 v panogi z opredeljeno dejavnostjo SKD G 47.710 po čistih prihodkih od prodaje v letu 2018-2019

Podjetje	2018		2019	
	Čisti prihodki od prodaje	Delež v celotni panogi (v %)	Čisti prihodki od prodaje	Delež v celotni panogi (v %)
SPORTINA Bled d.o.o.	68.951.083	19,82	65.318.000	18,14
H & M HENNES & MAURITZ d.o.o.	45.553.193	13,10	44.924.313	12,48
MONTECRISTO SL d.o.o.	31.911.322	9,18	25.730.971	7,15
NEW YORKER d.o.o.	29.899.692	8,60	29.142.354	8,09
ZARA S, d.o.o.	25.507.821	7,33	* ni podatka za leto 2019	* ni podatka za leto 2019
TOM TAILOR Lesce d.o.o.	14.358.220	4,13	14.363.916	3,99
NKD d.o.o.	13.662.769	3,93	14.440.630	4,01
TAKKO FASHION d.o.o.	12.149.891	3,49	11.841.929	3,29
TINKAL d.o.o.	6.297.693	1,81	5.629.533	1,56
RESERVED FASHION, D.O.O.			4.757.601	1,32
SKUPAJ:	248.291.684	71,39	216.149.247	60,03

Vir: GVIN (2020).

Po velikosti družb prevladujejo mikro enote, saj jih je kar 82,7%, kot majhne enote je opredeljenih 3,7% kot srednje enote je opredeljenih le 1,0% in velikih enot 0,7%. Za 8,6% družb ni podatka o njihovi velikosti.

Največja koncentracija podjetij je v osrednjeslovenski regiji, in sicer 32% vseh podjetij v panogi. Po pravnoorganizacijski strukturi sta deleže samostojnih podjetnikov in ostalih gospodarskih družb uravnotežena, saj delež samostojnih podjetnikov znaša 48,0%, delež ostalih gospodarskih družb pa 52% (GVIN, 2020).

V nadaljevanju je opisana razlaga pomembnejših **kazalnikov analize panoge**. Za zajem podatkov sem upoštevala podatke med leti 2014 in 2019 (izhodiščni podatki in izračun kazalnikov se nahaja v prilogi 8). Pri komentiranju kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetij v panogi med leti sem se osredotočila na podatke od leta 2015 naprej, saj so posledice gospodarske krize še vedno močno odražale pri poslovanju podjetij v letu 2014. S tem želim izločiti vpliv gospodarske krize ter podati bolj realno oceno dogajanja v panogi v času »običajnega« poslovanja.

Čisti prihodki od prodaje podjetij v panogi so od leta 2015 do leta 2019 leta zrasli z 275 milijonov evrov na 360 milijonov evrov (CAGR 7%). Povprečna rast EBITDA je v preučevanem obdobju bistveno višja (CAGR 15,6%) v absolutnem smislu pa se je

povečal, za več kot 15 milijonov evrov. V letu 2019 je bil delež EBITDA med čistimi prihodki od prodaje 9,5%, kar je za 2,5 odstotni točki več kot v letu 2015. Zaradi tega bi na prvi pogled lahko sklepali, da se je poslovanje panoge v obdobju preučevanja izboljšalo. Potrebno je izpostaviti, da je v letu 2019 kosmati donos od poslovanja presegal čiste prihodke od prodaje za približno 2,8 milijona evrov, kar nakazuje na dejstvo, da so se lahko dogajali poslovni dogodki, ki pa niso nujno povezani s samo osnovno dejavnostjo podjetij v panogi.

Čisti poslovni izid obračunskega obdobja v letu 2019 je bil pozitiven in je znašal 8,9 milijona evrov, vendar je bil bistveno nižji kot leta 2018 (16,6 milijonov evrov). V celotnem proučevanem obdobju je čisti poslovni izid relativno nizek, saj je znašal le med 2,5% (letu 2019) in 5,2% prihodkov. V letu 2019 je bil kar za 2,8 odstotne točke nižji kot v letu 2015. Iz tega vidika se je privlačnost panoge za zunanjega investitorja v preučevanem obdobju poslabšala tako relativno kot tudi absolutno. V absolutnem smislu je čisti dobiček v letu 2019 za 5,6 milijona evrov nižji kot v letu 2015 (ROE je v letu 2015 znašal 47,2%, v letu 2019 pa le še 12,6%). Amortizacija je bila dokaj visoka v obdobju od 2015-2018, v letu 2019 je bila višja glede na leto 2018 za kar 183%, v absolutnem smislu za 11,8 milijona evrov. To je lahko posledica odpisov oz. rezervacij na strani zalog, poslovnih terjatev in ali finančnih naložb (dana posojila, lastniški deleži). Vendar so to predvidevanja, saj bi morali imeti bolj natančno specifikacijo terjatev, finančnih naložb in zalog. Vendar se je vrednost zalog v letu 2019 v primerjavi z 2018 še povečala za približno 2,3 milijonov evrov. Za kar je možnih več dejavnikov. Lahko gre za posledico slabšega planiranja zalog. Z analizo izkaza poslovnega izida lahko ugotovimo tudi, da so se stroški dela v obdobju 2015 - 2019 relativno povečali za dobre 3 odstotne točke bolj kot čisti prihodki od prodaje. Iz tega lahko sklepamo, da je lahko razlog v tem, da se podjetja soočajo s težavo zaradi pomanjkanja ciljne delovne sile na trgu dela.

Kar se tiče kazalnikov, ki so najbolj povezani z osnovno dejavnostjo panoge (koeficient obračanja zalog, obračanja terjatev, obračanja obveznosti), opažam, da so le-ti skozi celotno preučevano obdobje relativno stabilni. Delež zalog med sredstvi predstavlja v povprečju 27% celotnih sredstev. Povprečen koeficient obračanja zalog proizvodov v preučevanem obdobju znaša 3,9, kar pomeni da se v povprečju zaloga obrne 3,9 krat na leto, kar je razmeroma počasi. Povprečna doba vezave zalog proizvodov je 93 dni. Višji kot je koeficient obračanja zalog, hitreje se zaloge obračajo, kar pomeni bolj uspešno poslovanje z zalogami to pa posledično vpliva tudi na denarna sredstva. Koeficient obračanja terjatev do kupcev znaša v povprečju 38, kar pomeni da kupci v povprečju poravnajo svoje obveznosti v roku 10 dni. Vsako podjetje si želi čim višji koeficient obračanja terjatev, saj je tako bolj plačilno sposobno. V tem primeru ima podjetje manj terjatev in več denarnih sredstev. Če gledamo posamično po letih, je opaziti trend naraščanja dni vezave terjatev do kupcev, saj je bilo v letu 2015 povprečna doba vezave 8 dni, v letu 2019 pa povprečna doba vezave dobrih 10 dni. Izstopa tudi precej visoko

povečanje obrata poslovnih obveznosti v letu 2019 (s 85,7 dni v 2017 na 104 dni). Ali je tako zato, ker podjetja ne bi zmogla hitreje poravnati svojih poslovnih obveznosti, ali zaradi dejstva, da jim tega ni bilo treba zaradi doseženih daljših plačilnih rokov na strani svojih dobaviteljev. Težko tudi opredelimo ali je pospešeni koeficient likvidnosti, ki zaradi relativno počasnega obračanja zalog v preučevanem obdobju znaša precej manj kot 1, kakorkoli problematičen za likvidnost podjetij v panogi. Vendar, če gledamo še ostale postavke, obstaja več argumentov, da naj bi bil problematičen. Razmerje med neto dolgom in EBITDA je v celotnem obdobju nizko in v letu 2018 precej nižje (0,18) kot v letu 2015 (1,81), vendar je v letu 2019 zrasel na 2,7. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti so bili nizki, v letu 2018 so znašali le dobra 2 milijona evrov, čeprav je panoga v absolutnem smislu povečala svojo zadolženost. V letu 2019 pa so se finančni odhodki povečali kar za 127 odstotnih točk in so zrasli na 4,6 milijonov evrov. Iz rasti kratkoročnih finančnih obveznosti izhaja, da je do povečanja prišlo na račun povečanja kratkoročne zadolženosti. Panoga je ob koncu leta 2019 razpolagala s skoraj 39 milijoni evrov denarnih sredstev, kar pa ne nakazuje na likvidnostne težave.

Poleg likvidnosti (sposobnost podjetja, da hitro spremeni nedenarno premoženje v denar) je smiselno izpostaviti tudi vidik solventnosti. Solventnost pa predstavlja trajno plačilno sposobnost. Z analizo do sedaj sem že prikazala, da so podjetja dokaj nizko zadolžena v primerjavi z EBITDA-jem, ki ga ustvarjajo. Ugotovitev ne bi bila dosti drugačna, če bi pri izračunu namesto neto dolga upoštevali celotni finančni dolg (če ne bi upoštevali zelo visokih denarnih sredstev podjetij). Pomembna je tudi ugotovitev, da je kapital podjetij rasel ne le v absolutnem znesku (s 33,7 milijonov evrov v letu 2015 na dobrih 72 milijonov evrov v 2019), ampak tudi v relativnem (s skoraj 24% v letu 2015 na več kot 35% v 2018). Vendar če pogledamo leto 2019 pa je relativni delež kapitala v sredstvih le še slabih 25%. Podjetja so imela dovolj kapitala glede na leto 2018, kar je zagotavljalo, da status podjetij v panogi na kratek do srednji rok ni bil vprašljiv. Podjetja so tako ustvarila zadostni denarni tok za izpolnitev svojih poslovnih in finančnih obveznosti zato tudi če bi prišlo do precej višjih odpisov, kot so bili v preučevanem obdobju, ne bi pomenili izgube podjetij v panogi, se pravi ne bi bilo vpliva na njihovo plačilno sposobnost. Z letom 2019 pa se ta pogled vseeno spremeni. ROE, ki ga je panoga dosegala, je kljub že omenjenemu upadu v obdobju preučevanja dokaj visok do leta 2018, zato je bila panoga privlačna z vidika investitorjev. Po podatkih za leto 2019 pa temu ni več tako.

3.2.3 Konkurenca

Konkurenca na trgu oblačil je kot že rečeno ogromna, trg pa zrel. Kot naše najožje konkurente bi izpostavili BZ, ki spadajo v srednji-višji cenovni razred. Ciljna skupina so uporabnice, ki kupujejo predvsem poslovna oblačila ter oblačila za posebne priložnosti. BZ s.Oliver Black Label in Comma so neposredni konkurenti prvi BZ. Drugi BZ predstavlja glavno konkurenco BZ Fracomina. Zara predstavlja posredno konkurenco obema BZ.

Podrobnejši opis konkurence se nahaja v prilogi 5, kjer so tudi predstavljene podobnosti, razlike, prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti preučevane poslovne priložnosti glede na neposredno konkurenco. Glede na primerjavo s konkurenti bi izpostavila, da sta BZ s.Oliver Black Label in Comma konkurenca prvi BZ, predvsem zaradi segmenta ponudbe poslovnih oblačil in oblačil za posebne priložnosti, kakovosti materialov in izdelave oblačil ter cenovnega razreda v katerega spadajo oblačila. Torej gre za podobno ponudbo, z razliko, da imajo BZ, ki bi jih prodajalo naše podjetje bolj mladosten, svež pridih, kjer je več poudarka na detajlih in izstopajočem dizajnu. BZ Fracomina je konkurenca naši drugi BZ in sicer na področju vsakdanjih oblačil. Konkurenco vidim predvsem na področju džinsa, kjer je BZ Fracomina precej močna in prepoznavna. Prednost omenjenih BZ je večja prepoznavnost in dostopnost zaradi razvejenosti prodajne mreže.

Zara predstavlja posredno konkurenco našim BZ, saj je zelo prepoznavna in dostopna BZ (tako cenovno kot tudi glede dostopnosti trgovin, spletne ponudbe) ter ima prav tako v ponudbi vsakdanja oblačila, oblačila za posebne priložnosti in poslovna oblačila. Tako določen del potrošnic, ki so naša ciljna skupina kupuje poslovna oblačila, oblačila za posebne priložnosti in vsakdanja oblačila tudi v Zari. Sicer spada Zara v nižji cenovni razred, tudi dizajn BZ se razlikuje glede na BZ, ki bi jih ponujalo naše podjetje, zato je tudi opredeljena kot posredna konkurenca.

3.2.4 Obseg trga in trendi

Napoved gospodarskega gibanja Urada za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) je podana v tabeli 3.

Tabela 3: Glavni makroekonomski agregati Slovenije

	2019	2020	Pomladanska napoved (marec 2021)		
			2021	2022	2023
POMEMBNEJŠI MAKROEKONIMSKI KAZALNIKI RAZVOJA					
BDP, realna rast v %	3,2	-5,5	4,6	4,4	3,3
Zasebna potrošnja-realna rast v %	4,8	-9,7	4	4,7	2,9
Zaposlenost, statistika nacionalnih računov, rast v %	2,5	-1	0,8	1,5	1,5
Rast plač-bruto plače na zaposlenega, nominalna rast v %	4,3	5,8	0,4	2,1	2,7
Inflacija	1,8	-1,1	1,1	1,5	2
DODANA VREDNOST PO DEJAVNOSTIH IN BDP- GHI (Trgovina in popravila vozil, promet in skladiščenje, gostinstvo)					
Deleži v BDP (tekoče cene), v %	18,2	17	17,3	17,5	17,6
Realne stopnje rasti v %	3,3	-11,3	6,7	6,1	4

Vir: Ferk in drugi (2021).

Pučko (2003, str. 44) navaja, da so dejavniki, ki so navedeni v nadaljevanju glavne zunanje določljivke rasti podjetja, in sicer: Rast gospodarske organizacije v tržnem gospodarstvu je odvisna od značilnosti panoge, v kateri podjetje posluje, od obstoječih tržnih priložnosti,

od možne zunanje ekonomije, od splošnih pogojev gospodarjenja v narodnem gospodarstvu. Prav tako je pomemben relativni tržni delež podjetja v primerjavi z njegovim največjim konkurentom oz. konkurenti.

Zaradi Covid situacije so prihodnja gospodarska gibanja zelo odvisna od poteka širitve in trajanja epidemije, kar pomeni, da je veliko negotovosti ter napovedi se lahko še precej spremenijo. Napoved gospodarskega gibanja za prihodnja leta je bila pred pojavom epidemije bistveno drugačna, kot sedaj. Velja poudariti, da je bila pred pojavom epidemije napoved rasti BDP-ja v letu 2020 in letu 2021 (3,0 in 2,7%) (Ferk in drugi, 2019). V letu 2020 je bil upad BDP-ja -5,5%. Iz tabele lahko vidimo velik upad zasebne potrošnje v letu 2020, ter zmanjšanje zaposlenosti. Po napovedih UMAR-ja naj bi gospodarska aktivnost šele leta 2022 dosegla raven pred epidemijo.

Po napovedih UMAR-ja bo dodana vrednost v dejavnosti GHI glede na BDP padala in sicer realna stopnja rasti omenjene dejavnosti v letu 2018 je bila 6,0% v letu 2019 je padla na 3,3%, v letu 2020 je bil velik padec za kar -11,9%. Dejavnost GHI predstavlja v letu 2019 18,2% deleža v BDP, ki v naslednjih letih nato upada (Ferk in drugi, 2021).

Ocene proizvodnih vrzeli in večina nefinančnih kazalnikov so pred pojavom epidemije koronavirusa kazali na zrelo fazo gospodarskega cikla. Gospodarska rast se je umirjala, predvsem zaradi vplivov iz mednarodnega okolja (Ferk in drugi, 2019).

Na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) sem preverila kakšne so bile poslovne tendence v trgovini z neživili v letih 2015-2020. Primerjala sem medsebojni vpliv kazalnikov kot so gibanje prodajnih cen, obseg zalog, obseg prodaje, poslovni položaj in kazalniki zaupanja v trgovino na drobno. Opazim, da je gibanje zalog dokaj konstantno ne glede na obseg prodaje. Obseg prodaje se praviloma poveča, ko se znižajo prodajne cene, vendar obstajajo tudi izjeme, kjer kljub rasti prodajnih cen, raste tudi obseg prodaje. Logična povezava je tudi pri boljšem poslovnem položaju podjetja ob večjemu obsegu prodaje. Obseg prodaje je premo sorazmeren s kazalnikom zaupanja v trgovini z neživili. Torej, če je kazalnik zaupanja visok, bo praviloma tudi prodaja višja. Gibanje omenjenih poslovnih tendenc je prikazano v prilogi 6 (SURS, brez datuma a).

Za svetovni trg oblačil je bilo napovedano, da bo zrasel iz 1.3 trilijonov ameriških dolarjev v letu 2015 na 1.5 trilijonov ameriških dolarjev v letu 2020, kar nakazuje na dejstvo, da povpraševanje po oblačilih in obutvi narašča povsod po svetu (O`Connell, 2019). Velikost globalnega trga oblačil in obutve naj bi znašala v letu 2020 1,46 trilijonov ameriških dolarjev, napoved je, da bo do leta 2025 dosegla velikost 2,25 trilijone dolarjev (Statista, 2021). Po podatkih Statiste naj bi za oblačila in obutev v Sloveniji v letu 2020 v povprečju posameznik porabil 564 evrov (v napovedih je upoštevana Covid epidemija in njene posledice), napoved za leto 2021 je, da v povprečju porabi 660 evrov, v letu 2022 pa 698

evrov (Degenhard, 2021). Trg ženskih oblačil v Evropi naj bi v letih 2021-2025 rasel letno za 5,28% (CAGR) (Statista, brez datuma a). V Sloveniji pa naj bi trg rasel letno za 4,86% (CAGR) v obdobju od 2021-2025 (Statista, brez datuma b). Kot že omenjeno je v trenutno negotovi situaciji težko oceniti velikost in gibanje trga v prihodnjih letih, bo pa najverjetneje nižja kot je bilo prvotno planirano.

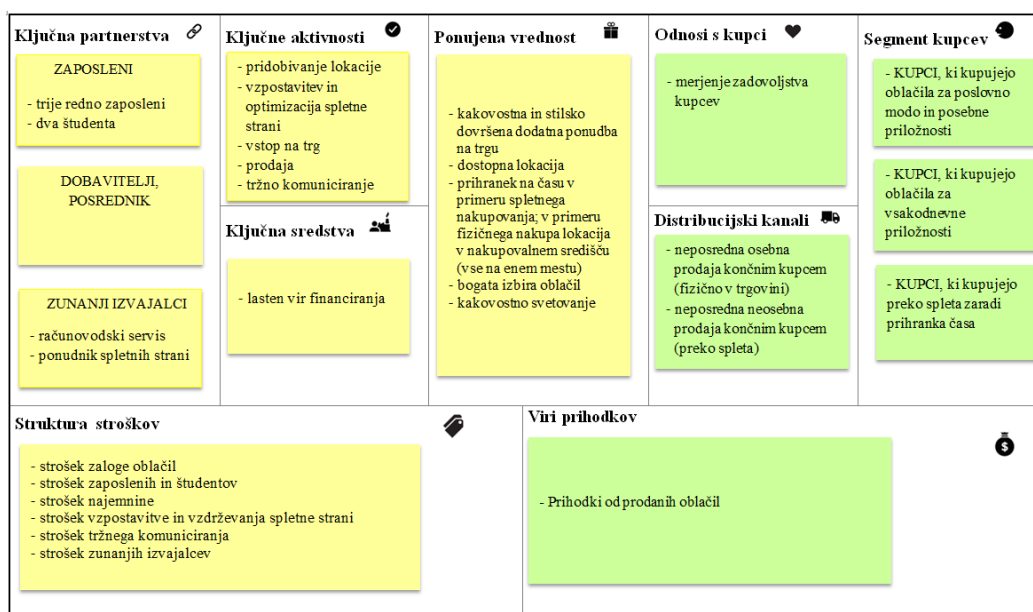
Po navedbah časnika Delo naj bi bila bistvena sprememba panoge v prihodnosti v primerjavi z današnjo, v spremembi kanalov poslovanja. Delež spletne trgovine se naj bi zelo povečal, na kar trend prodaje preko spleta nakazuje že vrsto let. Trgovci bodo postajali najpomembnejši člen v celotni verigi, in sicer zaradi njihovega stika s kupci. Trgovec naj bi bil uspešen le, če bo razumel današnjega kupca ter njegove odločitve, ki bodo vplivale na potrošnjo v prihodnosti. Uporaba novih tehnologij je pomembna vendar je le orodje, da lahko trgovec sploh obstane na trgu. Uspešnejši in konkurenčnejši med njimi pa bodo tisti, ki bodo dali poudarek na usposobljene zaposlene, torej pravo razliko bodo naredili ljudje. Fizične trgovine bodo še vedno pomembne, zapirale naj bi se le povprečne trgovine (Križnik, 2019). Kar se tiče trga, smo vsekakor pred obdobjem sprememb. Trajnostna naravnost bo čedalje pomembnejša, ni nekaj novega, vendar so potrošniki vse bolj ozaveščeni. Tudi pri Zari so napovedali, da bodo vse kolekcije Zare pred letom 2025 izdelane iz stoo odstotno trajnostnih tkanin, kar pa je pomemben podatek, saj je Zara BZ, katera je z vidika potrošnikov bistvena na tako imenovanem trgu hitre mode (Kos, 2019). Zgornje napovedi so bile podane pred pojavom epidemije.

Po podatkih Eurostata, se je obseg spletne prodaje v območju EU med februarjem in junijem 2020 povečal za 17,4%, medtem, ko je prodaja tekstilnih izdelkov, oblačil in obutve v trgovinah upadla za 22,4%. Večji ponudnik oblačil na slovenskem trgu so povedali, da je posledica epidemije prav gotovo veliko večja prodaja preko spleta. Prav tako so povedali, da je kupcem zlasti izdelkov višjega cenovnega razreda obisk fizičnih trgovin še vedno zelo veliko pomeni, predvsem tistim, ki iščejo posebne modne kose in osebni servis, prav tako še vedno ima veliko vlogo občutenje materiala (Bojc, 2020).

3.3 Poslovni model trgovine z ženskimi oblačili

V nadaljevanju je narejen poslovni model Kanvas po metodologiji Osterwalderja in Pigneurja (2010, str. 16), ki je sestavljen iz devetih ključnih gradnikov, kar je prikazano tudi na sliki 7.

Slika 7: Poslovni model trgovine z ženskimi oblačili



Prirejeno po Osterwalder & Pigneur (2010).

3.3.1 Segment kupcev

Na strani 30 je prikazana analiza panoge, iz katere je razvidno, da le nekaj velikih ponudnikov oblačil, obvladuje trg oblačil. Velika podjetja dosegajo največje prihodke v panogi, zato imajo majhna in mikro podjetja največ potenciala, če zadenejo pravo tržno nišo.

Ker sem najprej izhajala iz osebne zaznave, da na trgu primanjkuje kakovostne ponudbe oblačil za posebne priložnosti, poslovnih oblačil in kakovostnih vsakdanjih oblačil, me je zanimalo kaj o ponudbi na trgu oblačil menijo potrošniki. To sem preverila s spletno anketo in tudi z delno strukturiranimi intervjuji.

V nadaljevanju se nahaja **analiza spletnih vprašalnikov**. V spletni anketi me je zanimalo kaj potrošniki pogrešajo pri ponudbi oblačil, kateri dejavniki jih prepričajo za nakup, kje najraje nakupujejo, kako pogosto nakupujejo, koliko v povprečju zapravijo na mesec ter koliko so pripravljeni največ odšteti denarja za kos oblačila, ki jim je všeč. Spletno anketo je ustrezno rešilo 141 naključno izbranih anketirancev, na podlagi katere sem opravila analizo potrošnikov (priloga 1).

Anketirane so pretežno ženske (81%). Delež zaposlenih žensk je 76 %, status študenta ima 23%, anketirancev. Najpogostejša formalna izobrazba je višja, visoka, univerzitetni študij ali podiplomski študij (75%). 80% vprašanih je prejelo mesečni bruto dohodek v zadnjih 6 mesecih v višini do 2.500 evrov. Glede pogostosti nakupovanja se je največ anketirancev opredelilo, da v povprečju nakupujejo oblačila štiri do petkrat na leto (35%),

dva do trikrat na leto (26%) enkrat mesečno (26%) ter, da v povprečju za oblačila zapravijo na mesec do 100 evrov (65%). Iz ankete ni razvidno, ali so šteti nakupi v fizični trgovini ali nakupi preko spleta. Pri opredelitvi ali kaj pogrešajo pri ponudbi oblačil se je za opcijo da manjka ponudbe bolj mladostnih in živahnih poslovnih oblačil in oblačil za posebne priložnosti opredelilo 55% anketirancev. Da manjka kakovostne ponudbe oblačil meni 65% anketirancev. Omenjena podatka mi vlivata optimizem, saj bo naša ponudba temeljila predvsem na kakovostni ponudbi poslovnih oblačil in oblačil za posebne priložnosti. Glede pomanjkanja ponudbe vsakodnevnih (angl. casual) oblačil se je opredelilo le 33% anketirancev. Zanimalo me je tudi kateri dejavniki pomembno vplivajo na nakup oblačila. V največji meri vpliva cena (93%), v 90% vpliva na nakup kakovost oblačil, dizajn je pomemben za 83% anketirancev ter velik vpliv glede na izsledke ankete ima urejenost prodajalne, in sicer 85% ter prijazno, ustrežljivo in strokovno prodajno osebje prav tako 85%. Za 51% anketirancev je pomembna kakovostna spletna trgovina. 84% vseh anketirancev je pripravljeno plačati do 200 evrov za oblačilo, ki je potrošniku všeč. Največ (28%) jih je pripravljeno plačati od 50 do 100 evrov.

Poleg kvantitativne ankete sem opravila tudi sedem delno strukturiranih intervjujev z ženskami, ki zaradi poslovnega dela življenja v večji meri potrebujejo poslovna in oblačila za posebne priložnosti. Cilj opravljenih intervjujev je pridobiti informacije o dejanskih potrebah in željah ter videnju trenutne ponudbe s strani ciljne skupine potrošnic.

V nadaljevanju je narejena **analiza intervjujev**. Ženske, ki so sodelovale v intervjuju so v povprečju stare 38 let. Skupno je vsem, da se srečujejo s pomanjkanjem časa zaradi usklajevanja tako poslovnega kot zasebnega življenja. Za lažje poistovetenje s potrošniki sem v nadaljevanju ustvarila tipični profil naše ciljne potrošnice z imenom in priimkom. Lastnosti ustvarjene osebe temeljijo na skupnih značilnostih, potrebah in zahtevah žensk, s katerimi sem opravila intervjuje. Ključne ugotovitve intervjujev ter intervjuji se nahajajo v prilogi 2.

Naši uporabniki je ime Nika Kralj. Nika je poslovna ženska v srednjih tridesetih letih, ki je precej zaposlena z usklajevanjem tako zasebnega kot tudi poslovnega življenja. Ima visoka pričakovanja pri oblačilih, saj se zadovolji z boljšimi oblačili, povprečnost jo ne prepriča. Kupuje oblačila, ki so nekaj posebnega, ki so kakovostna z dovršenim dizajnom ter s pravim razmerjem med ceno in kakovostjo. Nika ve, kaj ji je všeč, ima izoblikovan slog, vendar kljub temu vedno išče kaj novega, ki naredi njen stil še bolj poseben. Nika rada sledi trendom in je rada urejena. Rada kombinira oblačila, vendar ji velikokrat zaradi pomanjkanja časa in tudi ponudbe to predstavlja stres. Izredno ji je pomemben osebni pristop, osebno svetovanje, kjer se ji usposobljeno prodajno osebje posveti ter, da lahko na enem mestu dobi čim več stvari. Glede na njeno pomanjkanje časa, ni tipična potrošnica, ki bi se sprehajala po nakupovalnih središčih in ogledovala ponudbo. Tako nove BZ opazi predvsem preko družabnih omrežij (Facebook, Instagram, modni vplivneži), ponudbo pa pred fizičnim obiskom trgovine skoraj vedno preveri še na spletni strani, ki mora biti

kakovostna. Nakupuje v povprečju enkrat mesečno oz. glede na pomembne dogodke. Za poslovna in oblačila za posebne priložnosti v večji meri in najraje opravi nakupe fizično.

Ciljno skupino naših strank lahko povzamem z dvema segmentoma:

- ženske, uporabnice poslovne mode in oblačil za posebne priložnosti
- ženske uporabnice vsakdanjega stila (angl. casual style)

Stranke so razdeljene v dva segmenta iz razloga, ker bo obravnava strank, ki bodo kupovala vsakdanja oblačila potrebovala drugačne pristope kot stranke, ki bodo kupovale oblačila za posebne priložnosti. Oblačila za posebne priložnosti (poroka, poslovni dogodki,...) so bližje kategoriji luksuznih oblačil, kar pomeni, da je kupec vanje pripravljen investirati več časa in napora in tudi sredstev, kar potrjujejo tudi vprašane v intervjuju. Za ta oblačila so potrošniki pripravljeni odšteti več denarja kot pa za oblačila za vsakdanjo rabo. Drugače je pri oblačilih za vsakdanjo rabo, ki so včasih tudi rezultat impulzivnega nakupa. Do strank, ki kupujejo poslovna oblačila in oblačila za posebne priložnosti, bomo dostopali drugače, se pravi, da se bo potrebno tem strankam posvetiti bolj intenzivno in tudi dlje časa. Glede na zgoraj navedeno, bodo stranke, ki kupujejo oblačila za posebne priložnosti in poslovna oblačila bodo v večji meri kupovala v fizični trgovini, saj jim je osebni pristop prodajnega osebja in fizično pomerjanje oblačil veliko pomembnejše, kot pa za oblačila, ki jih stranka potrebuje za vsakdanje priložnosti. Glede na rezultate spletne ankete in intervjujev, bo več naših strank povpraševalo po oblačilih poslovne mode in oblačil za posebne priložnosti. Vsa ponudba oblačil spada v srednje-višji cenovni razred. Tu je potrebno izpostaviti tudi negotovost glede obnašanja potrošnika v bodoče. Namreč vprašanje je, če bo Covid situacija spremenila nakupne navade potrošnikov tudi po koncu epidemije.

3.3.2 Ponujena vrednost za kupca

Bistvo ponujene vrednosti podjetja je kombinacija več dejavnikov, in sicer:

- **kakovostna in stilsko dovršena ponudba oblačil** - Ponudba naših oblačil bi ponujala prav to, kar je ciljna skupina potrošnic naslovila, da manjka na trgu. Kakovostna ponudba s pridihom svežine in mladostnega videza. Vprašane so izpostavile, da bi pri poslovnih oblačilih po njihovem mnenju morali osnovni kosi imeti pridih neke inovativnosti, da so kljub osnovnemu kroju nekaj posebnega, sproščena, ženstvena linija, ki pa je še vedno 'spodobno poslovna'. Strinjajo se, da je ponudba neizvirna in v povprečju dolgočasna.
- **širok izbor oblačil** - Ponudba oblačil za posebne priložnosti, poslovna oblačila, oblačila za vsak dan, obutev in modni dodatki zajeti vse na enem mestu. Vprašane so povedale, da jim je pomembno, da dobijo vse, kar potrebujejo na enem mestu. Pogosto

trgovine, ki prodajajo poslovna oblačila ali oblačila za posebne priložnosti, v veliko primerih ponujajo le ta oblačila ne pa tudi vsakdanjih oblačil.

- **fizčno nakupovanje-brezplačno stilsko svetovanje in osebni pristop** - Ciljna skupina potrošnic, s katerimi sem opravila intervju vidijo izjemno dodano vrednost osebnega pristopa, individualne obravnave, ker to izredno pogrešajo trenutno na trgu oblačil. V večini so mnenja, da prodajno osebje zelo redko pristopi do njih ko nakupujejo oz. če že pristopi ne ve kako obravnavati stranko ter se zaradi tega tudi v določeni meri izogibajo masovnih večjih trgovin. Ta področje je izrednega pomembno pri obravnavi strank in tu se naša ponudba precej razlikuje glede na obstoječo ponudbo, saj je kakovostno svetovanje prej izjema kot pravilo.
- **hitrost prilagoditve glede na zaznane potrebe strank** - Prodajno osebje bo vsak konec delovnega dne naredilo povzetek, kaj je bilo potrošnicam všeč in kaj pogrešajo pri trenutni ponudbi, tako se bomo lahko hitro prilagodili s ponudbo (npr. več določenih oblačil, iskali dodatne BZ, ki bodo pokrile zaznane potrebe). Zaradi poglobljenega osebnega pristopa k stranki lahko hitro zaznamo potrebe in želje strank in ker gre za manjše podjetje, se lahko tudi hitreje prilagodimo potrebam strank. Pri ostalih ponudnikih, ki so masovne trgovine, brez osebnega pristopa težje sledijo potrebam strank in potrebujejo tudi dalj časa, da zaznajo potrebe in se prilagodijo.
- **spletni nakupi** - Ena od vprašanih je poudarila, da obstajajo spletne strani, ki tudi najde oblačila, ki so ji všeč, vendar ker je toliko izdelkov na teh spletnih straneh, ki niso kakovostne, potrebuješ ogromno časa, da pregleda ponudbo, posledično ne gleda, ker nima časa. Torej spletna stran bo kakovostna in tako urejena, da se potrošnik hitro znajde in najde specifično stvar, ki jo potrebuje v čim krajšem možnem času. Dodana vrednost za tiste, ki kupujejo preko spleta bo hitrost in brezplačne poštnine ter v primeru, da stranka z oblačili ne bo zadovoljna, ji bo omogočeno vračilo oblačil brez stroškov poštnine. To so sicer se je s Covid situacijo začelo posluževati vse več ponudnikov, vendar kombinacija kakovostne, optimizirane spletne strani in brezplačne poštnine in vračila blaga brez stroškov pošiljanja kljub temu predstavlja dodano vrednost podjetja. Prav tako bomo omogočili enostavno vračilo, brez dodatnega izpolnjevanja dokumentacije v primeru vračila. V poštni pošiljki bo že priložen obrazec, ki ga stranka ob morebitnem vračilu samo prilepi na paket in vrne. V večini primerov, je potrebno izpolnjevanje dodatnih obrazcev, ki so objavljeni na spletni strani ponudnika, kar predstavlja dodatno breme za kupca in tudi odvrča kupca od nakupa.

3.3.3 Distribucijski kanali

V primeru, ko bo stranka opravila nakup v spletni trgovini, bo stik neoseben. Ocenjujem, da bodo potrošniki glede na našo ponudbo oblačil, še vedno kupovali v razmerju 65% fizično v trgovini in 35% preko spleta, kar potrdi tudi analiza intervjujev. Večji delež prodaje preko spleta bo zavzemal segment oblačil za vsakodnevne priložnosti. Kot sem izpostavila že zgoraj, obstaja negotovost glede spremenjenih nakupnih navad potrošnikov,

kot posledica Covid situacije. Naša dodana vrednost v primeru fizične prodaje možnost rezervacije termina brezplačnega osebnega svetovanja. Glede na specifikko segmenta oblačil za posebne priložnosti in poslovna oblačila, potrošniki porabijo več časa pri nakup teh oblačil. Z zagotavljanjem kakovostne spletne strani, stranke že pred fizičnim obiskom trgovine preko spleta preverijo, kakšna je ponudba oblačil in ali so oblačila na zalogi, kot so tudi potrdile osebe, s katerimi sem opravila intervjuje.

Podjetje bo pokrivalo oba prodajna kanala, kar pokrije želje obeh vrst potrošnikov, tistih, ki raje nakupujejo preko spleta in tistih, ki raje kupujejo fizično v trgovini. Za podjetje zelo pomemben tudi spletni kanal prodaje. Veliko potrošnikov kombinira nakupe preko spleta in nakupe fizično v trgovini. V veliko primerih potrošniki potrebujejo čas, da spoznajo BZ in da ugotovijo katere velikosti oblačil in kroji jim najboljše pristajajo. Ko ugotovijo, potem se tudi lažje odločijo za nakupe preko spleta.

Dejstvo je, da prodaja preko spleta narašča in je iz vidika prodaje nujno potrebna. Pri neosebni pristopu se bomo trudili, da bo stranka prav tako dobila občutek, da je za nas pomembna. Trudili se bomo, da bomo odzivni glede morebitnih vprašanj preko spleta in tudi z hitro dostavo naročenih oblačil. Trudili se bomo, da bodo oblačila, ki bodo naročena in bo denar na našem računu do 16ih (med delovnikom), poslana še isti dan naprej, kar bo naročeno in plačano ob sobotah, nedeljah in praznikih bo poslano na naslov naročnika v ponedeljek oz. prvi delovni dan.

3.3.4 Odnosi s kupci

Podjetje se bo trudilo, da bo stik s potrošniki čim bolj osebni. Zelo pomemben dejavnik uspešnosti podjetja je kvalitetna in strokovna storitev, ki je pogojena s strokovnostjo zaposlenih, njihovimi sposobnostnimi in motivacijo. Pomembno bo vlaganje v razvoj zaposlenih, saj izobraževanje zaposlenih pomeni hitrejše prilagoditve zahtevam trga, poveča ugled podjetja, hkrati pa omogoča stalen osebni razvoj zaposlenih.

Menim, da je obstoječa stranka najcenejša stranka ter, da je zadovoljna stranka najboljša reklama za podjetje. Zato bo merjenje zadovoljstva kupcev zelo pomembno za podjetje, saj menim, da je zadovoljstvo kupcev eden ključnih dejavnikov uspeha podjetja. Našo uspešnost bomo merili z različnimi kazalci, kot so: število reklamacij kupcev, pripravljenost ponovitve nakupa, stopnja zadovoljstva opravljenega nakupa tako z opravljenimi storitvijo kot z izdelkom samim, stopnja rasti prodaje, odstotek tržnega deleža (Pučko, Čater & Buhovac, 2006, str. 153). Stranke bodo svoje mnenje lahko izrazile v trgovini, saj bo prisotna knjiga pritožb in pohval ter tablični računalnik, ki bo postavljen v prodajnem prostoru, pred blagajno. Tako bo lahko stranka med čakanjem v vrsti pred blagajno lahko izpolnila kratek anketni vprašalnik o zadovoljstvu s ponudbo, storitvami, prodajnim osebjem, prodajnim prostorom in podobno. V primeru spletnega nakupovanja bo na voljo vprašalnik na spletni strani.

Z zaposlenimi bomo imeli tedenske sestanke, kjer bodo poročali o obisku strank in njihovih željah. Naloga prodajnega osebja bo, da bo ob koncu delovnega dne na kratko analizirala stranke tistega dne. Naš fokus bo predvsem, s čim so bile zadovoljne, po katerih proizvodih so največ povpraševale, s čim so bile nezadovoljne. Na tak način, se bomo lahko hitro odzvali na potrebe potrošnikov. Na kakovost BZ, katere bomo prodajali ne bomo imeli velikega vpliva, vendar pa lahko ob padcu kakovosti in pritožbah strank glede proizvodov, podamo naprej mnenje našim dobaviteljem. Glede na rezultate, katere bomo pridobili ob nenehnem spremljanju zadovoljstva strank, beleženju njihovih želja, spremljanju obsega prodaje, tržnega deleža, konkurence, bomo na »preži« za dodatnimi BZ, ki bi pokrile področje, po katerem bi stranke izrazile želje. Podjetje bo ponujalo tudi brezplačno osebno asistenco za vsako stranko, ki si bo želela osebnega svetovanja. Na svetovanje se bo potrebno naročiti, saj bo v zamejenem terminu imela stranka osebnega svetovalca, ki bo na voljo le za to stranko. V očeh stranke to predstavlja dodano vrednost ter prav tako pogloblja odnos med stranko in podjetjem. Podjetje bo ponujalo potrošnikom tudi kartico zvestobe, kjer se bodo nakupi seštevali in tako vplivali na večje popuste za lojalne stranke. S kartico zvestobe pridobimo podatke o naših kupcih, kar nam je kasneje v veliko pomoč pri trženju naše ponudbe. Ker BZ širši populaciji v Sloveniji še niso dovolj poznane, bomo morali predvsem v začetnem obdobju graditi na njihovi prepoznavnosti.

3.3.5 Viri prihodkov

Edini vir prihodkov podjetja bodo prihodki od prodanega blaga. Planirano količino prodanih kosov na mesečni ravni, ki je bila planirana v normalnih okoliščinah je bila precej višja. Po pojavu epidemije, pa je slika povsem drugačna. Družabnih, slavnostnih oz. službenih dogodkov v zadnjem letu ni. Upoštevati je potrebno tudi ekonomsko recesijo, ki je oz. bo še sledila kot posledica epidemije. V času epidemije se je veliko prodaje preusmerilo tudi na spletne ponudnike (BestSecret, Amazon,...), kot tudi na neposredne spletne trgovine. Epidemija bo najverjetneje vsaj v določenem delu spremenila tudi nakupne navade potrošnikov tudi v bodoče. Prav tako gospodinjstva manj trošijo, saj so po podatkih SURS-a gospodinjstva v četrtem četrtletju 2020 privarčevala rekorden delež razpoložljivega dohodka (Celcer & Strnad, 2021).

Predpostavljamo, da bo odprtje trgovine pomladi 2022, ko se odpre nov del Supernove, s tem tudi obsežnejša prodajna površina. S strani vodstva Supernove sem pridobila tudi podatek glede letnega obiska obiskovalcev nakupovalnega centra. V letu 2019 je bilo preko 6 milijonov obiskovalcev, kar pomembno vpliva na predpostavke pri planiranju prodaje. Predpostavko glede količine prodanih kosov na mesec sem preverila pri posredniku. In sicer koliko bi taka prodajalna z dotičnimi BZ morala minimalno prodati na dan. Res pa je, da je bila predpostavka dana, glede planirane prodaje v normalnih okoliščinah. Tudi težje je predvideti, kaj se bo glede na situacijo z epidemijo in njenimi posledicami dogajalo čez eno leto. Prav tako sem poizvedovala pri znancih, ki delajo v

prodajalnah v nakupovalnem središču koliko v povprečju beležijo prihodkov na dan določene prodajalne. Tako je bila prvotno planirana prodana količina v prvem letu 5.740 kosov oblačil (pred pojavom epidemije), katero sem sedaj zmanjšala za 35% in znaša trenutno planirana količina prodanih kosov oblačil/modnih dodatkov v prvem letu 3.731 (planirano odprtje trgovine, pomlad 2022).

3.3.5.1 Denarni tok

V izkazih denarnih tokov spremljamo dejanske pritoke in odtok iz podjetja. Predvidevanje finančnega toka je bistvenega pomena za likvidnost podjetja. Denarni tok je negativen v celotnem preučevanem obdobju, kar je razvidno iz tabele 5.

Tabela 4: Izkaz denarnih tokov

Leto	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Denar konec obdobja	7.367	-13.910	-29.543	-39.839	-44.545
Čisti dobiček	-32.995	-27.010	-21.021	-10.410	-4.808
Amortizacija	6.195	6.195	5.295	16	0
Povečanje dolga	1.867	-462	93	98	102
Povečanje kapitala (brez dobička)	0	0	0	0	0
Povečanje sredstev (brez denarja)	50.000	0	0	0	0
DENARNI TOK	-74.933	-21.277	-15.633	-10.296	-4.705

Vir: lastno delo.

3.3.5.2 Cenovna strategija

Podjetje bo vstopilo na trg z primerljivimi cenami, kot jih imajo konkurenčna podjetja, se pravi, da bo ponujalo oblačila po konkurenčnih cenah svoje najožje konkurence. Maloprodajne cene so že določene na tujih spletnih straneh BZ, katere bomo prodajali. Torej najvišja cena je določena, če bi prodajali po višji ceni, kot je predstavljena na italijanski spletni strani BZ, katere bodo vključene v naše poslovanje, bi izgubili vse zaupanje naših strank, kar je razumljivo, prodajnih rezultatov na dolgi rok si ne bi mogli obetati. Nižjih cen od postavljenih maloprodajnih cen, ne bomo postavljali, saj po eni strani dajemo vtis da ne zaupamo v kakovost in ime naših oblačil, kar bo vodilo do tega, da tudi strank ne bomo prepričali. Po drugi strani, poslujemo že v osnovi z nižjimi cenami, imamo potem manj manevrskega prostora pri poslovanju in zniževanju prodajnih cen. Stalnica na trgu oblačil so nenehna znižanja, kar pomeni, da moramo biti pripravljeni na znižanje cen skozi vse leto in na posledično manjše zasluzke. Prav tako moramo imeti v mislih zalogo, ki se ne bo najbolje prodajala. Pri taki zalogi bo potrebno znižati prodajne cene za pospeševanje prodaje. Pri planiranju potrebne višine zaloge, smo se obrnili na našega posrednika, ki ima večletne izkušnje poslovanja na trgu oblačil in pravi, da je

potrebna zaloga za približno 80 m² velikega prodajnega prostora približno 50.000 evrov nabavne vrednosti dotičnih BZ. Glede na analizo panoge so se zaloge v letu 2019 v povprečju obrnile na 91 dni.

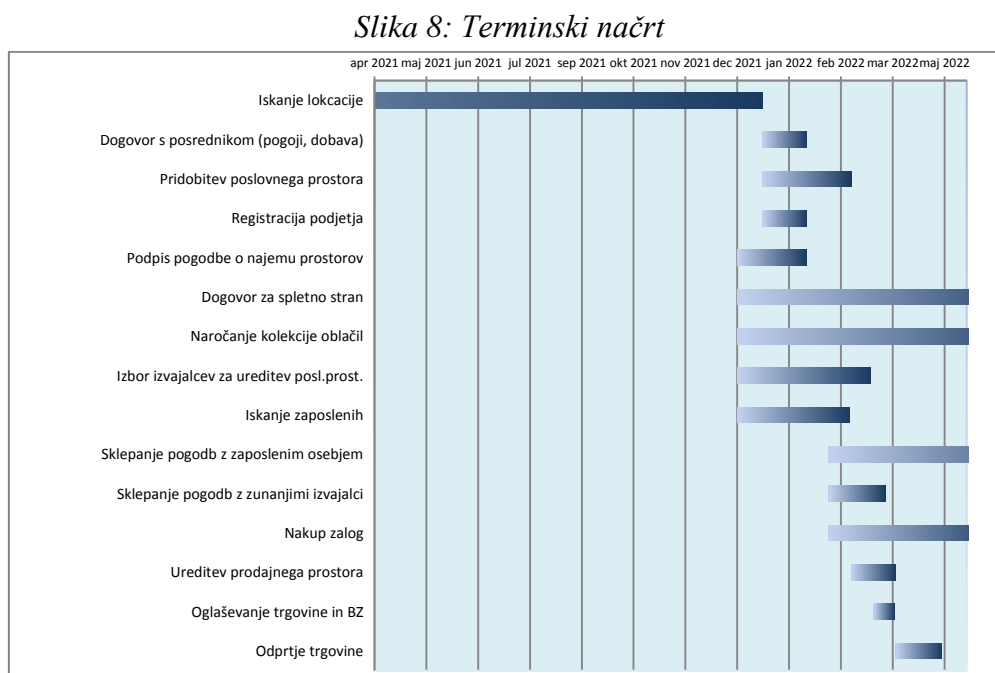
3.3.6 Ključna sredstva

V preučevanem primeru bodo naslednji ključni viri sredstev:

- **finančna sredstva** - Za zagon podjetja bo potrebnih 100.000 evrov denarnih sredstev. Denarna sredstva bodo ključna za nakup zalog, ureditev prodajnega prostora, za pokritje začetnih stroškov poslovanja za zagotavljanje likvidnosti podjetja, preden bodo začeli prihajati v podjetje prihodki od prodaje. Sredstva, bom zagotovila sama, torej lasten vir financiranja. V prvi fazi ne bom potrebovala dolžniškega financiranja. Če se izkaže poslovanje za uspešno in se kasneje pojavi poslovna priložnost za širitev poslovanja še na druge lokacije, bomo v tej fazi potrebovali dolžniško financiranje.
- **fizična sredstva** kot so poslovni prostor, oprema poslovnega prostora in zaloga,
- **ljudje** vsi zaposleni, študentje in zunanji izvajalci so bistvenega pomena za uspešno poslovanje podjetja,
- **intelektualna** sredstva predstavljajo ime BZ, znanje zaposlenih in zunanjih izvajalcev ter spletna platforma podjetja.

3.3.7 Ključne aktivnosti

Ključne aktivnosti so prikazane v **terminskem načrtu** na sliki 8.



Vir: lastno delo.

V prvem letu pred pričetkom poslovanja bodo ključne aktivnosti usmerjene v iskanje lokacije prodajnega prostora, ustanovitev podjetja, iskanje zunanjih izvajalcev, zaposlenih, urejanje dokumentacije in priprave poslovnega prostora.

Ključne aktivnosti pred odprtjem trgovine si sledijo: iskanje lokacije; dogovor s posrednikom za dobavo in pogoje dobave BZ; pridobitev poslovnega prostora v nakupovalnem središču; registracija podjetja; podpis pogodbe o najemu prostorov; dogovor za oblikovanje in vzpostavitev spletne strani; naročanje kolekcije oblačil; izbor izvajalcev za ureditev prodajnega prostora; iskanje zaposlenih; sklepanje pogodb z zaposlenim osebjem, sklepanje pogodb z zunanjimi izvajalci (računovodstvo, spletna stran); nakup zalog; ureditev prodajnega prostora; oglaševanje trgovine in BZ; odprtje trgovine.

V preučevanem primeru gre za storitveno podjetje, kar pomeni, da bo operativni cikel temu prilagojen. Prodaja bo potekla preko spleta in fizično v trgovini. Operativni cikel zajema nabavo, skladiščenje, prodajo, odpremo blaga, prejem plačila in morebitno vračilo izdelkov.

Blago bomo odkupovali od naših dobaviteljev v Italiji. V začetnem obdobju poslovanja bomo sami dostavljali blago v Slovenijo, saj bomo tako znižali stroške dostave. V kasnejšem obdobju, se lahko za dostavo blaga dogovorimo z našimi dobavitelji. Kolekcije oblačil se naroča pri drugi BZ za eno leto vnaprej. To predstavlja večji riziko, če se trendi na trgu oblačil obrnejo v drugo smer kot smo jih mi predvidevali. Posledično se naročena oblačila ne bodo prodajala najbolje. Pri prvi BZ naročamo oblačila za eno sezono vnaprej. V januarju naročamo kolekcijo za jesen/zima. Kljub temu, da je potrebno celotne kolekcije naročati vnaprej, pa lahko kasneje na podlagi zaznanih potreb in ob pomanjkanju zaloge še vedno odkupujemo oblačila tedensko. Tudi novi kosi oblačil se pojavljajo skozi celo leto, tako da lahko omenjene kose nenehno odkupujemo, če so seveda razpoložljivi. Prednost pri drugi BZ je v tem, da v primeru, da opazimo, da se nekatera oblačila ne prodajajo, kljub raznim poskusom pospeševanja prodaje, lahko vrnemo oblačila dobavitelju. V primeru, da gre za vračilo oblačil, se zavežemo, da vzamemo druga oblačila, ampak za 25% nabavne vrednosti več blaga kot smo jo vrnil. Planirana zaloga oblačil za 80 m² prodajne površine znaša približno 50.000 evrov nabavne vrednosti. Višino zaloge bomo stalno spremljali v prodajnem programu in prilagajali glede na povpraševanje ter jo prilagajali tudi glede na sezonska nihanja. Za obdobje, za katero se ocenjuje, da je v povprečju nižji obseg prodaje bomo imeli nižjo zalogo, za obdobje, ko se ocenjuje kot višek prodaje bomo primerno temu prilagodili zalogo. Po pregledu prodaje od januarja 2015 do marca 2020 sta bila marec in avgust v povprečju slabša meseca po obsegu prodaje. Med boljše mesece glede obsega prodaje v povprečju spadajo december in januar ter maj in junij vendar so nihanja v prodaji prisotna skozi celo leto (priloga 6). Del zaloge oblačil bomo hranili v poslovnem prostoru, v delu, ki bo namenjen za skladišče, drugi del zaloge oblačil bo zložen in razstavljen v trgovini sami.

Vsa ponudba oblačil, ki bo na voljo v naši trgovini bo na razpolago tudi v spletni trgovini. Slike oblačil bomo pridobili s strani naših dobaviteljev, saj so vsa oblačila prikazana na njihovih spletnih straneh. Zaloga na spletni strani se bo osveževala ves čas. Možnost plačila bo preko kreditnih kartic, predračunov ali po povzetju. Ko bo kupec končal nakup in izpolnil vse potrebne podatke za dostavo blaga in računa, se za njega nakup zaključi. Po prilivu na naš TRR bomo odposlali pošiljko na kupčev naslov. Če kupec izbere možnost plačila blaga po povzetju, bo plačal blago ob prevzemu. Kupec ima 15 dni časa za vračilo oziroma zamenjavo blaga, v primeru, da z nakupom ni bil zadovoljen. Podjetje pa 20 dni za vračilo sredstev nazaj na kupčev račun.

Za dostavno podjetje bomo izbrali Pošto Slovenije, zaradi dobre razvejenosti mreže in konkurenčnih cen. V okolici nakupovalnih središč je kar nekaj možnosti oddaje pošiljk. Cena storitev je odvisna od teže paketa, vzela sem povprečno težo paketa od 2 do 5 kg, kjer stane pošiljka 5,43 evrov z DDV (Pošta Slovenije, 2020). Stroške poštnine kupcu ne bomo zaračunali ter stranki omogočili tudi vračilo brez stroškov poštnine.

Splet bo izjemno pomemben način trženja naše ponudbe BZ kot tudi način poslovanja. Zavedam se, da bo potreben čas, da bomo širšo populacijo seznanili z novo ponudbo na trgu. Potrebno je vrednost proizvodov in storitev, ki jih bo podjetje prodajalo dvigniti v očeh kupca, torej je potrebno kupca prepričati v edinstvenost, drugačnost našega proizvoda in storitve. To bomo storili z pozicioniranjem izdelka, priznavanjem kakovosti BZ, oglaševanjem, promocijo (Pučko, 2008, str. 79). V preučevanem primeru gre za majhno podjetje, pri katerem so finančna sredstva za oglaševanje v začetni fazi precej omejena, saj bo imelo podjetje že z nakupom zalog, opremo prodajnega prostora, najemnino, stroškov zaposlenih dokaj visoke začetne stroške. Tako bo podjetje v začetni fazi poizkušalo čim bolj opozoriti na naše BZ po nižjih stroških oglaševanja. Potrošnike bomo nenehno opozarjali na našo ponudbo z naslednjimi načini trženja.

Družabna omrežja je najpomembnejši kanal obveščanja ciljne skupine potrošnic bo preko ustvarjenega računa Facebook in Instagram, saj so si bile vprašane v intervjujih enotne, da najprej opazijo ponudbo preko Facebooka in Instagrama. Cilj nam je povečati število sledilcev na omenjenih družabnih omrežjih. Družabna omrežja so eden najboljših medijev, preko katerih stopamo v kontakt s strankami zato je oglaševanje preko Facebooka in Instagrama tako zelo pomembno. Pomembno je stalno nagovarjanje na osebni ravni ter redno objavljanje novosti (Alič, 2017). Instagram bomo izkoristili za objavo raznih stilov. Facebook bomo izkoristili za samopromocijo tako, da bomo naredili objave za javnost (angl. public relations, v nadaljevanju PR) oziroma jih bomo dali v pripravo neki tretji osebi. PR objavo bomo poleg objave na Facebooku poslali tudi na družbene medije. V tem primeru gre za zelo nizke stroške promocije, in sicer le za strošek priprave PR-ja in slik raznih stilov ter seveda kakšna dobra veza pri medijih.

Kakovostna spletna stran podjetja z vključujočo spletno trgovino bo izrednega pomena, kot so to potrdile tudi vprašane v intervjuju. Z vidika spletnega oglaševanja je zelo pomembna pravilno optimizirana spletna stran, saj zvišuje oceno kakovosti in posledično znižuje ceno na klik ter pri vnosu iskanih kriterijev v spletni brskalnik se podjetje pojavi bližje vrhu iskanja. Google oglaševanje je v današnjem času potrebno, če si podjetje želi izboriti spletni prostor za svojo predstavitev in prodajo svojih storitev ali izdelkov. Idealno je, ko stranke že vedo, kakšna je njihova konfekcijska številka pri določeni BZ ter so seznanjeni z ponudbo in kakovostjo oblačil, saj tako lažje naročajo obleke tudi preko spleta. S spletno prodajo lahko dobimo kar nekaj prometa in se dolgoročno zavarujemo pred različnimi nepredvidljivimi situacijami, kot je trenutna, epidemija koronavirusa.

Direktno oglaševanje preko e-pošte. Podjetje bo stranke stalno obveščalo o novostih, ki se bodo pojavljale v trgovini. Do baze strank z e-naslovi podjetje pride na več načinov in sicer preko oddaje naročila s spletnim nakupovanjem, preko kartic zvestobe, kjer imetniki kartic oddajo svoje podatke ter preko različnih nagradnih iger, kjer prav tako potrošniki vpišejo svoje osebne podatke za sodelovanje. Ker gre za novoustanovljeno podjetje, bo podjetje potrebovalo nekaj časa, da si zagotovi bazo strank.

Spletno in mobilno oglaševanje – v pred lansirni in lansirni fazi bomo namenili največ promocije skozi digitalno oglaševanje. Po mojem mnenju je ena od ključnih sprememb trenutne situacije še večja digitalizacija poslovanja. Pri oglaševanju na spletu moramo biti pozorni, da dosežemo pravo ciljno skupino potrošnikov. To naredimo tako, da v orodjih, ki so namenjeni digitalnim kampanjam (Google, Facebook oglaševanje), nastavimo parametre, ki jih ciljamo za našo skupino. Nastavimo parametre, kot so starost, spol, dohodek, interesi... ter dobimo točne številke o dosegu. To ciljno skupino bomo najbolj dosegli preko digitalnega oglaševanja. Naš poudarek pri oglaševanju bodo oglasi na spletni strani Google in Facebook oglasi. Objave v družbenih medijih, katere bere naša ciljna skupina, imajo velik doseg. V večini primerov bomo koristili različne fotografije od dobavitelja BZ, saj so slike na visoko kakovostni ravni.

Oglaševanje v brezplačnem kvartalnem magazinu, ki ga izdaja nakupovalno središče. V številki pred otvoritvijo trgovine bo oglaševanje namenjeno predstavitvi BZ, ter predstavljenih bo nekaj ključnih kosov oblačil. Po otvoritvi trgovine bodo v naslednjih izdajah brezplačnega magazina predstavljeni kosi oblačil BZ katere bomo prodajali v trgovini. Kosi oblačil bodo predstavljeni kot stil določene osebe. Omenjen magazin sicer ne doseže ciljne skupine potrošnic, vendar je zaradi velike naklade, vseeno dostopen večjemu številu ljudi. Tudi vprašane v intervjuju so povedale, da izvejo glede nove ponudbe na trgu tudi od prijateljic. Naša ponudba prav tako obsega tudi vsakdanja oblačila. Oblačila za posebne priložnosti pa občasno potrebujejo tudi potrošnice, ki niso naša ciljna skupina.

Oglaševanje na zakupljenih velikih reklamnih panojih. Prvih 14 dni pred odprtjem trgovine bomo imeli zakupljene reklamne panoje na petih lokacijah v bližini nakupovalnega središča. Lokacije reklamnih panojev bodo na mestih, kjer bodo pokrite bolj pretočne poti, iz katerih prihaja stranka v nakupovalno središče.

Modni vplivneži oz. influencerji- v fazah, ko v podjetje začnejo pritekati stabilni prihodki od prodaje je naš cilj najti tudi popolnega influencerja. Marketing z influencerji naj bi po nekaterih raziskavah prinašal enajstkrat večjo donosnost naložbe kot tradicionalne vrste digitalnega trženja (Drevenšek, 2018). Popolni influencer bo ta, ki bo najbolj pokrival našo ciljno skupino ter je dovolj znan, da ima tudi že nekaj sledilcev. Influencerji so plačljivi glede na dogovor. Lahko gre za kompenzacijo z oblekami ali pa se ga plačuje glede na objave. Na spletni strani (Futura, brez datuma) so objavljeni sezname slovenskih influencerjev, ter njihovo število sledilcev. Tudi analiza intervjujev je potrdila pomembnost influencerja za namene promocije v očeh ciljnih potrošnic.

3.3.8 Ključna partnerstva

Podjetje bo imelo pri vseh ključnih partnerjih odnos kupec-dobavitelj. Za druge oblike poslovanja se ne bomo odločili, saj to pomeni nižje zasluge, delitve dobička in posledično manj rentabilno poslovanje. Zavedamo se, da po drugi strani ta oblika poslovanja predstavlja večje tveganje poslovanja ter najverjetneje boljše in hitrejše dobave blaga v primeru zaveznitva ali skupnega podjetja z posrednikom ali neposredno z dobavitelji. Sodelovanje bi prav tako pomenilo tudi delitev stroškov. Lahko, da se z našimi ključnimi partnerji zgodijo sodelovanja oz. zaveznitva pri novih poslih v bodoče, vendar v začetni fazi ne bomo sklepali sodelovanj oz. zaveznitv.

Prvi ključni partner bo zagotovo posrednik BZ za slovenski trg in dobavitelji oblačil, ki jih bo naše podjetje prodajalo. Dobavitelji izhajajo iz italijanskega trga. BZ bomo uvažali v Slovenijo preko posrednika, ki mu je dodeljeno zastopstvo za slovenski trg. Prodaja poteka preko B2B prodajnih poti. Franšize za Slovenijo omenjene BZ še ne ponujajo. Ker bomo imeli trgovino, v kateri bo zastopanih več BZ, nam franšiza iz tega vidika trenutno ne koristi. Zaradi našega poslovanja preko posrednika, bo naša nabavna vrednost blaga višja za njegovo prodajno maržo, in sicer 3% od nabavne vrednosti blaga. Maržo posrednik dobi plačano s strani dobavitelja, kar pomeni, da posrednik z naše strani ne dobi nobenega nakazila. Če prikažemo na primeru, bi to pomenilo, če bi kupili za 50.000 evrov nabavne vrednosti blaga bi posrednik pri tem zaslužil 1.500 evrov, mi bi morali plačati dobavitelju 50.000 evrov, razliko v ceni bi poravnala dobavitelj in posrednik. Naš končni zaslužek bi bil nižji zaradi naše nižje marže, ki je bila zmanjšana za zaslužek posrednika že v osnovi.

Drugi ključni partner bodo zaposleni in študenti. Podjetje bo imelo tri zaposlene in dva študenta. Za vodenje poslovanja bo odgovoren direktor podjetja. V vlogi 100% lastnika in direktorja podjetja bom Andreja Pečnik. Moje naloge bodo obsegale razporejanje dela med

zaposlenimi, nabava, planiranje zalog, skrb za finance, kadrovsko področje, administrativna dela, skrb za spletno stran in pomoč pri prodaji. Za nemoteno poslovanje potrebujemo še dve prodajalki. Podjetje bo najelo tudi dodatno študentsko pomoč. Vsakodnevno sta planirana dva študenta. V vsaki izmeni bosta prisotni dve prodajni osebi, in sicer redno zaposlena oseba in študent ter jaz izmenično kot tretja oseba. Cilj nam je ustvariti dober tim, kjer bo prevladovala medsebojna povezanost, zaupanje, dobra klima, poštenost in dopolnjevanje članov tima.

Vodstvo nakupovalnega središča Supernova, v katerem bo podjetje imelo v najemu poslovni prostor je tudi eden izmed ključnih partnerjev. Z vodstvom nakupovalnega središča se podjetje pogaja že pred pridobitvijo lokacije znotraj nakupovalnega središča. Cene najema poslovnega prostora se zelo razlikujejo glede na lokacijo in tudi zaželenost BZ. Z vodstvom nakupovalnega središča je podjetje nenehno v kontaktu. Vodstvu poslovnega centra je potrebno mesečno dostavljati poročila o ustvarjenem prometu. V primeru, da podjetje ne dosega zastavljenih ciljev, se z vodstvom nakupovalnega centra nenehno dogovarjajo za možne izboljšave ter rešitve, ki bi pripeljale do boljšega poslovanja podjetja. Namreč slabi prodajni rezultati in nizek obisk trgovine preslikava negativni predznak tudi na celotno nakupovalno središče, zato je vodstvu nakupovalnih središč izrednega pomena dobra prodaja podjetij, ki imajo v najemu poslovne prostore.

Podjetje bo sklenilo pogodbeno razmerje tudi z dvema zunanja izvajalca. Prvi izvajalec bo podjetje iz področja svetovanja in opravljanja računovodskih storitev, ter drugi izvajalec bo podjetje, ki se ukvarja s spletnim marketingom in spletnimi tehnologijami, ki bo skrbelo za vzpostavitev, oblikovanje in vzdrževanje spletne strani podjetja in spletne trgovine.

3.3.9 Struktura stroškov

Podjetje bo bolj usmerjeno k zviševanju vrednosti za kupca, ne pa popolnoma, kar pomeni, da ne bo zanemarjalo zniževanje stroškov, vendar ne vedno na račun kakovosti. Podjetje bo imelo fiksne in variabilne stroške. Med fiksne stroške bo podjetje upoštevalo plače zaposlenih, stroške računovodskega servisa, stroške vzdrževanja in vzpostavitve spletne strani, stroške vzdrževanja davčne blagajne, stroške najemnin in stroške uprave. Med največje fiksne stroške sodijo stroški plač zaposlenih in najemnina poslovnih prostorov. Med variabilne stroške spadajo stroški zalog, ki se bodo spreminjali glede na obseg prodaje, stroški prodaje, kamor spadajo stroški oglaševanja, variabilni del plač in izobraževanja. Delež variabilnih stroškov znaša v povprečju 58,2% skupnih stroškov, najvišji strošek pri variabilnih stroških znašajo stroški zalog.

Po podatkih na spletni strani Plača.si naj bi zanašala povprečna bruto plača za prodajnega svetovalca 1.301 evrov bruto. Velikost anketiranega vzorca za področje komerciala-prodaja je bilo 1.538 ljudi (Plača.si, brez datuma). Za plačo prodajnih svetovalk sem za osnovo vzela 1.600 evrov bruto. Mesečno bomo imeli pripravljen bonus v višini 1.525

evrov na svetovalko za variabilno nagrajevanje pri preseganju zastavljenih planov oziroma za izobraževanje. Menim, da tolikšen variabilen dodatek za preseganje planov prodaje bi moral poskrbeti, da bodo svetovalke motivirane in usposobljene za delo. Za študenta planiramo bruto postavko 6 evrov na uro (Študentski servis, 2020), predvideni so za delo 40 ur na teden, kar znese mesečno približno 160 ur na študenta. Bruto postavka za študenta bo 960 evrov mesečno. Za vodenje poslovanja bo odgovoren direktor podjetja. Plača direktorja bo znašala 3.000 evrov bruto. Fiksni stroški zaposlenih v podjetju znašajo predvidoma 8.120 evrov na mesec. Variabilni znesek, ki je rezerviran za nagrajevanje in izobraževanje znaša 3.050 evrov na mesec.

V nadaljevanju (tabela 6) je prikazana struktura oglaševanja v naslednjih petih letih.

Tabela 5: Struktura oglaševanja v evrih z DDV

Oglaševanje	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Spletno oglaševanje, mobilno, kampanje, modni vplivnež	7.692	10.980	12.200	13.420	14.640
Upravljanje socialnih medijev, oglaševanje - Instagram, Facebook	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660
Najem prostora za plakatiranje -Billboard plakati	1.458				
Lifestyle magazin - oglas 1/4 strani	1.830	1.830	1.830	1.830	1.830
SKUPAJ:	14.640	16.470	17.690	18.910	20.130

Vir: lastno delo.

Za postavitev spletne strani z vključeno spletno trgovino bo podjetje potrebovalo 5.490 evrov. Mesečno plan stroškov vzdrževanja spletne strani je 50 evrov. V ta strošek je vključeno urejanje, posodobitev plačilnega mehanizma in vsebinski popravki, objava besedila. Posodobitve najverjetneje ne bodo potrebne na mesečni osnovi, vendar smo iz preventive računalni strošek za vsak mesec.

Za upravljanje družabnih omrežij računamo strošek 305 evrov mesečno. Cilj nam je povečati število sledilcev na družabnih omrežjih Facebook in Instagram. V ta strošek so vštete objave 5 krat tedensko, upravljanje Facebook trgovine, priprava in izvedba promocijskih objav, priprava grafičnih materialov za objave na socialnih omrežjih. Planiramo, da bomo sami skrbeli za socialna omrežja. Posluževali se bomo zunanjih izvajalcev predvsem glede konverzije iz obiskov Facebook in Instagram spletne strani v prodajo ter tudi glede povečevanja števila sledilcev in raznih analiz.

Spletno oglaševanje znaša približno 400 evrov na kampanjo, ki jo izvede agencija. Cilj je pridobiti kupce, prijave na novice in podatke od potencialnih kupcev. Tu moramo računati še na dodaten vložek za samo oglaševanje, ki ga je potrebno plačati npr. Googlu,

Facebooku. Zneski so različni, mi pa si sami določimo višino sredstev, ki jih bomo namenili Googlu, Facebooku. Lahko se odločimo za npr. 200, 400 evrov na kampanjo ali pa na mesec, nato redno spremljamo rezultate in takoj vidimo kakšen vložek je smiseln. V to ceno agencije je vključena priprava, koordinacija in implementacija digitalnega oglaševanja (mobilnega in desktop) preko platform Facebook Ads Manager (Facebook in Instagram) ter Google Ads (iskalno, prikazano in video oglaševanje, remarketing). Prav tako je vključena priprava grafičnih materialov za spletno oglaševanje ter predlog in izvedba zakupa medijskega prostora na primernih spletnih portalih glede na našo ciljno skupino (poizvedba pri agenciji Tomaž Čepon s.p.).

V mesecu odprtja trgovine bomo zakupili 5 velikih reklamnih panojev v okolici nakupovalnega središča. Lokacije reklamnih panojev bodo na mestih, kjer bodo pokrite bolj pretočne poti, iz katerih prihaja stranka v nakupovalno središče. Cena zakupa prostora za 14 dni bo znašala 1.281 evrov (Europlakat, brez datuma a). Cena tiska pa 177 evrov (Europlakat, brez datuma b). Po podatkih Europlakata je kar 42% anketirancev opazilo oglas na velikih obcestnih plakatih v zadnje pol ure pred prihodom v nakupovalni center (Europlakat, brez datuma a). Tudi analiza intervjujev ciljne skupine pokaže, da v večini opazijo velike reklamne panoje.

Oglaševali bomo tudi v brezplačnem magazinu nakupovalnega centra. Podatka o ceni oglaševanja v omenjenem magazinu nismo uspeli pridobiti, zaradi poslovne skrivnosti, tako da smo planirali za oglas v velikosti ene četrtine strani stroške v višini 610 evrov. Kot že navedeno, se bo vse ostalo oglaševanje izvajalo prek spleta, ki je najpomembnejši kanal za doseg ciljne skupine potrošnic.

Podjetje bo imelo tudi mesečne stroške z najemnino in enkratne stroške opreme poslovnega prostora površine okoli 100 m². V tej kvadraturi bi bil vključen še prostor za skladišče v velikosti 20 m², kar pomeni da bi bilo uporabne površine za prodajno-razstavnici prostor namenjene 80 m². Poslovni prostor dobimo v tretji gradbeni fazi, razen, če se z najemnikom, kateri zapušča poslovni prostor dogovorimo za odkup določene opreme, v kolikor je še uporabna za nas oziroma v ohranjenem stanju. Predvideni stroški priprave in opreme poslovnega prostora znašajo 17.700 evrov, specifikacija stroškov se nahaja v prilogi 4.

Stroški najemnine znašajo 2.500 evrov za upoštevano površino 100 m². Višina najemnine se plačuje glede na velikost poslovnega prostora in se močno razlikuje glede na lokacijo v samem nakupovalnem središču ter tudi med središči. Stroške najemnine sem določila glede na poslovno ponudbo, ki sem jo že prejela s strani nakupovalnega središča, vendar jo zaradi poslovne skrivnosti ne razkrivam.

Stroške računovodskega servisa je podjetje upoštevalo 35 evrov mesečno brez DDV, stroške vzdrževanja davčne blagajne pa 90 evrov mesečno brez DDV. V ceno vzdrževanja

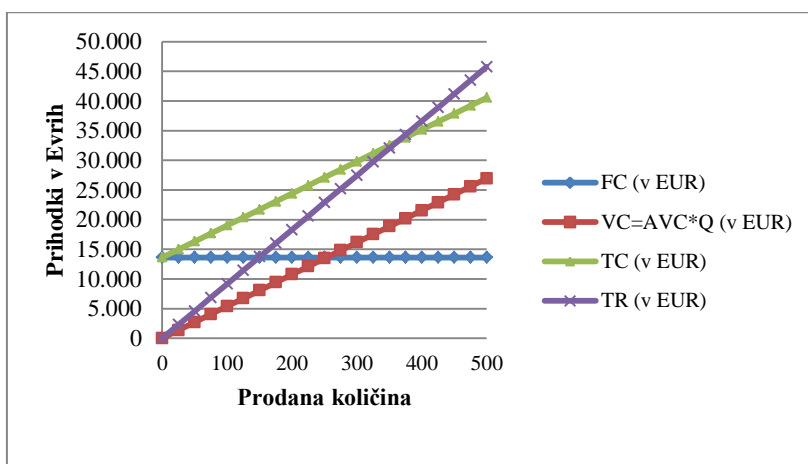
davčne blagajne se šteje mesečni najem programa ter dodatno se prišteje za vsak naslednji računalnik 15 evrov mesečno.

V nadaljevanju je izračunana in prikazana (slika 9) **točka preloma** za najbolj verjetno različico poslovanja v prvem letu.

Izračun točke preloma:

$$Q \text{ (točka preloma)} = \frac{FC}{P-AVC} = \frac{13.627}{91,5 - 53,9} = 362 \quad (1)$$

Slika 9: Točka preloma



Vir: lastno delo.

Podjetje mora na mesec prodati minimalno 362 kosov oblačil pri dani povprečni ceni 91,5 evrov z DDV, da bo pokrilo vse stroške poslovanja. Vzela sem povprečno ceno proizvoda. Delitev stroškov na fiksne in variabilne ter tabela, kjer so prikazani izračuni za posamezne količine s pripadajočimi stroški se nahajajo v prilogi 3.

3.4 Predvidevanje kritičnih tveganj in izzivov

3.4.1 Makro raven

Tveganja na makro ravni, ki so kritična za naše poslovanje bi navedla naslednje:

- **padec gospodarske rasti**- Po prvotnih napovedih UMAR-ja se naj bi gospodarska rast umirila za leto 2020 in 2021. Predviden je padec BDP-ja, padec zaposlenosti, povišanje stopnje inflacije, zmanjšanje zasebne potrošnje (Ferk, in drugi, 2019).Vsi ti dejavniki negativno vplivajo na potrošnjo na trgu oblačil, saj se tem dobrinam najlažje

odpovemo. Še večjim izzivom v poslovanju bomo izpostavljeni, če bo gospodarstvo zašlo ponovno v krizo, kot je bilo med leti 2009-2014. Zgornje napovedi so bile podane v jesenski napovedi leta 2019 UMAR-ja, pred pojavom epidemije koronavirusa. Trenutna situacija nam zelo nazorno pokaže, kako bistveno se lahko spremenijo razmere v gospodarstvu. Epidemijo koronavirusa in njenih posledic v takem obsegu je bilo skoraj nemogoče predvideti. Tudi sedaj, v času trajanja epidemije, so le-te napovedi negotove, vse pa je močno odvisno od nadaljnjega razvoja epidemije. V letu 2020 je bil -5,5% upad BDP-ja, predvidena rast 4,6% za leto 2021 in 4,4% v letu 2022. Gospodarska aktivnost pa naj bi v letu 2022 dosegla predkrizno raven iz leta 2019. V primeru dolgotrajnejšega vztrajanja zaostrenih epidemioloških razmer, morebitnih strožjih omejitvenih ukrepov ob novih valovih okužb, tudi kot posledica novih in bolj nalezljivih mutacij koronavirusa in/ali počasnejšega cepljenja, ter s tem povezanega ponovnega večjega zaprtja gospodarstev bi bilo okrevanje počasnejše (Ferk, in drugi, 2021). Določene dejavnosti so čez noč ostale brez njihovega dohodka, kar je posledica epidemije koronavirusa in z njo povezanih ukrepov. Prav trenutne razmere so dokaz, da moramo imeti določen del dobička vedno razpoložljivega na transakcijskem bančnem računu podjetja, za reševanje likvidnostnih težav podjetja. Prva stvar, ki jo bo moralo podjetje storiti je zniževanje stroškov poslovanja. Stroški se nam avtomatsko zmanjšajo za dva študenta, ki sta plačana glede na dejansko delo. Ostalim zaposlenim v podjetju v takem primeru izdamo začasno odredbo čakanja na delo na domu. Za stroške najemnin se bi poizkusili dogovoriti z vodstvom nakupovalnega središča za sorazmerno znižanje stroškov. V času trajanja takih razmer, bi podjetje poizkušalo poiskati olajšave oz. pomoči, ki jih ponuja država podjetjem v izrednih situacijah. V primeru padca povpraševanja zaradi upočasnjene gospodarske rasti izven izrednih situacij, bomo morali še bolj optimizirati poslovanje na vseh nivojih, da bomo znižali stroške. Iz vidika človeških virov bi morali razmišljati o povečanem številu najema zunanjih sodelavcev, kjer bo le to možno. Natančno planiranje stanja zalog, da nam zaloge ne ostajajo kar nam posledično prinese večje stroške (pospeševanja prodaje) in nižje zasluzke. Večji fokus bomo morali dati na prodajo prek spleta, kjer se izognemo velikim izpadom prihodka od prodaje zaradi prepovedi obratovanja trgovin v situacijah kakršna je trenutno.

- **rast plač** – zavedam se, da moramo prodajno osebje konkurenčno plačati. Po drugi strani so plače tudi velik strošek podjetja. Do nižjih stroškov plač lahko pridemo, če razmišljamo tudi v smeri, da prodajno osebje zaposlimo pogodbeno. Nagibamo se tudi v smeri, da bo delež variabilne plače precej višji. Izhodiščni fiksni del plače ima povprečno osnovo. Pri variabilnem delu pa lahko prodajno osebje precej zasluži, vendar na račun njihove uspešne prodaje. Variabilni dodatki se začnejo obračunavati, ko preseže prodajno osebje svoj mesečni plan. V primeru takšne stimulacije, se prodajno osebje bolj trudi pri prodaji. Posledično, bo podjetje lažje izplačevalo višje plače zaposlenim, ko bo dosežen višji obseg prodaje. Ko bo prodaja slabša, bo podjetje imelo s tem povezane nižje stroške plač.

3.4.2 Raven podjetja

Trg oblačil je panoga z visoko konkurenco, zato je pomembno, da realno ocenimo tveganja, ki se pojavijo na ravni podjetja na katera imamo vpliv. V nadaljevanju povzemamo naslednje:

- **konkurenca** – ker praktično ni vstopnih ovir lahko skoraj z gotovostjo rečem, da se bodo pojavljali novi konkurenti v panogi. Visoka stopnja zadovoljstva kupcev je ena od konkurenčnih prednosti, na kateri moramo graditi, visoka stopnja zadovoljevanja potreb strank nam mora biti prioriteta v poslovanju. Vstop novih konkurentov in njihove cenejšje ponudbe lahko rešujemo tudi z zniževanjem cen naših izdelkov, vendar bomo morali v tem primeru na drugi strani optimizirati stroške našega poslovanja. Nenehno bomo spremljali ponudbo konkurence ter težili k izboljševanju naše ponudbe in storitev ter posledično k izboljševanju našega tržnega položaja. Kot že omenjeno graditi bomo morali na hitrosti in digitalizaciji našega poslovanja.
- **slabo trženje in informiranost kupcev** – ker gre za manjše novo ustanovljeno podjetje so sredstva za oglaševanje omejena, vendar je kljub temu v začetni fazi poslovanja zelo pomembno, da informiramo kupce o naši ponudbi ter jih poizkusimo spodbudi k nakupu izdelkov, ki jih bomo prodajali. Pomembno bo oglaševanje preko družabnih omrežij, kjer je do met velik s tem povezani stroški oglaševanja dokaj nizki. Oglaševanje bo tudi v izdajah brezplačnega magazina, ki ga izdaja nakupovalno središče. Naklada brezplačnih izvodov je dokaj visoka in doseže večje število ljudi. Po zadnjih dostopnih podatkih je bila konec leta 2017 naklada brezplačnih izvodov na kvartal 100.000 (Supernova Ljubljana, 2017, str. 3).
- **slabo planirana zaloga** - pomeni, da če je zaloga prenizka, ne moremo kvalitetno zadovoljevati potreb kupcev kar vpliva na nezadovoljstvo kupcev. Najhitreje izgubimo stranke, če prodajalna ne bo dovolj založena. Prav tako je problematično, če imamo napačno planirano zalogo, veliko izdelkov po katerih ni zanimanja, kar pomeni velik strošek zaloge in izguba zanimanja strank za BZ, katere ponujamo. Posledično so potrebna nižanja prodajnih cen za lažjo odprodajo zalog, kar vpliva na dobiček iz poslovanja. Zelo pomembna je pravilno planirana in izbrana zaloga za uspešnost poslovanja podjetja.
- **težave pri izboru zaposlenih** – izredno pomembno je, da izberemo prave zaposlene na trgu dela ter da poizkusimo preprečiti fluktuacijo zaposlenih. Najlažje se izognemo težavam pri zaposlitvi ne najbolj ustreznega kadra tako, da zaposlujemo na podlagi priporočila oz. se sami dejansko pojavimo kot »skriti kupec« pri prodajalcu, za katerega se zanimamo. Obrnemo se lahko tudi na zaposlitvene agencije. Da bomo znižali fluktuacijo zaposlenih, bomo morali dvigovati njihovo zadovoljstvo v našem podjetju. Zadovoljstvo zaposlenih bi dvigali z variabilnim nagrajevanjem za uspešno prodajo, vlaganjem v razvoj, izobraževanja zaposlenih. Dobro vzdušje v timu bi držali z rednimi tedenskimi sestanki, kjer se prodajno osebje seznanja z novostmi, pričakovanji, pohvalami ter pomembno je, da tudi prodajno osebje poda predloge in

kritike glede poslovanja. Konstruktivne kritike in predloge za izboljševanje prodaje zaposlenih bomo upoštevali pri nadaljnjem poslovanju. Zaposleni morajo imeti občutek, da lahko vplivajo na izboljšanje položaja podjetja ter da so slišani. Komunikacija mora potekati obojestransko, zaposlenim pa mora biti jasno pokazano, da se ceni njihov trud in dobri rezultati.

- **ni zanimanja za naše izdelke** – razmerje med ceno in kakovostjo oblačil ne prepriča potrošnikov. Izdelki niso zanimivi z vidika dizajna, kakovosti. V tem primeru je potreba po iskanju novih BZ, ki bi jih vključili v našo ponudbo, neizbežna. Vprašanje je, če si v tem primeru lahko podjetje opomore z vidika likvidnosti, saj je izgubljene stranke oz. še niti prvotno ne pridobljenih in ugled težko pridobiti nazaj, sploh pa ne v kratkem času.
- **stroški presegajo načrtovane** - Dvig nabavnih cen izdelkov s strani dobaviteljev, če se bodo izdelki podražili za več, kot so potrošniki pripravljeni plačati bomo morali najti rezerve pri poslovanju podjetja tako, da bomo nižali stroške poslovanja podjetja na račun ne prevelikega zniževanja prodajnih marž. Sicer upamo, da zaradi ogromne konkurence na trgu oblačil, si dobavitelji to težje privoščijo in da do tega scenarija ne bo prišlo.

3.4.3 Simulirana poslovna tveganja

Pri izvedbi simulacij sem uporabila tveganja, ki so opisana v zgornjih dveh poglavjih in pri katerih je možnost pojava večja. Simulacije in gibanje ciljnih spremenljivk ter stopnje donosov so prikazane v prilogi 11.

- simulacija 1: podatki so enaki kot so načrtovani v osnovi
- simulacija 2: zmanjšanje prodaje za 10%
- simulacija 3: dvig nabavnih cen izdelkov za 15%
- simulacija 4: dvig stroškov podjetja na račun rasti plač zaposlenih za 15%
- simulacija 5: povečanje prodaje za 10%

Pri simulaciji 2 sem prikazala kritično tveganje znižanja prodaje v prvem letu poslovanja za 10% od prvotno planirane. Prodajne količine v tem primeru padejo v prvem letu iz prvotno planiranih 3.731 na 3.358. Količina 3.358 je tudi izhodišče prodajnih količin za naslednja leta. Rast prodaje v naslednjih letih je bila upoštevana taka kot v osnovni simulaciji (drugo leto poslovanja za 2 odstotni točki, tretje, četrto in peto leto poslovanja za 4 odstotne točke). V primeru slabše prodaje v prvem letu za 10%, bo podjetje v celotnem preučevanem obdobju izkazovalo še večjo izgubo (v povprečju -35.162 evrov na leto).

Simulacija 3 prikazuje posledice dviga nabavni cen dobavitelja za 15% ob nespremenjenih maloprodajnih cenah. V tem primeru se nam bi povprečna marža znižala za enak odstotek. Če dobavitelj dvigne naše nabavne cene ob nespremenjenih prodajnih cenah, bo podjetje v

celotnem preučevanem obdobju izkazovalo še večjo izgubo kot v normalnem poslovanju (v povprečju -40.135 evrov na leto)

Dvig stroškov podjetja na račun rasti plač zaposlenih je prikazano v simulaciji 4. Ob predpostavki, da se plače zvišajo za 15%, bo podjetje v celotnem preučevanem obdobju izkazovalo izgubo (v povprečju -31.561 evrov na leto).

Pri simulaciji 5 sem upoštevala optimistično napoved, povečanja prodaje za 10% glede na prvotno načrtovano. V primeru, da bi bilo trženje uspešno in bi zanimanje strank za naše BZ višje od prvotno načrtovanega. Predvsem pa, da bi se stanje glede epidemije umirilo in posledično, da bi se življenje vrnilo v življenje kot smo ga poznali pred epidemijo, kjer bi bili organizirani razni dogodki, poslovna srečanja in sestanki, ter da bi bila ekonomska recesija manjša kot pričakovano. V tem primeru bi interna stopnja donosa znašala 3,9% V prvem in drugem letu poslovanja bi podjetje izkazovalo izgubo (-10.035 evrov v prvem letu in -3.591 evrov v drugem letu), od tretjega leta naprej pa nizek dobiček (v povprečju 11.607 evrov na leto). Moram poudariti, da je bila slika pred pojavom epidemije popolnoma drugačna. Osnovna planirana prodana količina je bila za 35 % višja od trenutno izhodiščne.

SKLEP

Namen magistrskega dela je identificirati in bolje razumeti vidik podjetniške priložnosti tako iz teoretičnega kot iz praktičnega vidika. V empiričnem delu magistrskega dela sem tako preverila ali obstajajo nezadovoljene potrebe v določenih segmentih na trgu oblačil, kar je tudi cilj magistrskega dela. To sem preverila z kvantitativno spletno anketo in delno strukturiranimi intervjuji s ciljno skupino potrošnic. Analiza odgovorov je pokazala, da vprašani pogrešajo večjo ponudbo bolj mladostnih in živahnih poslovnih oblačil in oblačil za posebne priložnosti. Poslovno idejo sem preverila tudi z izdelavo poslovnega modela in tudi s področja treh ključnih vidikov poslovne priložnosti, in sicer: ekonomičnost, izvedljivost in zaželenost s strani potrošnikov.

Na vprašanje, če obstaja poslovna priložnost, ki je ekonomična, tehnološko izvedljiva in zaželena s strani potrošnikov bom odgovorila negativno. Če sklepam na podlagi odgovorov anketirancev in odgovorov pridobljenih z intervjujev, lahko rečem, da je iz zaznanih potreb potrošnikov poslovna priložnost privlačna. Z vidika izvedljivosti je ideja prav tako izvedljiva, največjo oviro trenutno predstavlja epidemija koronavirusa, zaradi katere si trenutno ne želim iti v investicijo. V običajnih časih poslovanja je največja ovira pri izvedbi projekta čakanje na primeren poslovni prostor, ker je dobra lokacija poslovnega prostora v nakupovalnem središču eden izmed ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja podjetja. Z vidika donosnosti poslovna ideja ni donosna. Z vidika marže sicer je, vendar ni z vidika donosnosti. Timmons in Spinelli (2004) navajata, da bruto marže, ki so večje od 40 oziroma 50%, so privlačne in zagotavljajo določeno varnost pri poslovanju. Donosnost

podjetniške priložnosti sem preverjala tudi v finančnem načrtu, kjer je izračun pokazal, da znaša interna stopnja donosa kar -48,1%. Denarni tok je v celotnem preučevanem obdobju negativen ter prav tako podjetje izkazuje izgubo v celotnem preučevanem obdobju. Moram poudariti, da so bili izračuni bistveno drugačni pred pojavom epidemije, saj je bila planirana višja količina prodanega blaga za 35% (glede na informacije pridobljene s strani posrednika) in s tem tudi bistveno boljši rezultati poslovanja. Glede na vse analize, ki so bile navedene v magistrskem delu, je finančna analiza panoge precej skrb vzbujajoča, saj pokaže na trenutne razmere na trgu. Analiza panoge je narejena za obdobje do vključno leta 2019, za leto 2020 pa bo glede na trenutno situacijo še bistveno slabša. Posledice epidemije koronavirusa povzročajo veliko negotovost na vseh področjih življenja. Velik upad gospodarske rasti v letu 2020 ter počasna predvidena rast v naslednjih letih. Po napovedih UMAR-ja naj bi gospodarska aktivnost v letu 2022 dosegla predkrizno raven iz leta 2019 (Ferk, in drugi, 2021). Prav tako gospodinjstva manj trošijo, saj so po podatkih SURS-a gospodinjstva v četrtem četrtletju 2020 privarčevala rekorden delež razpoložljivega dohodka (Celcer & Strnad, 2021) vse navedeno pa ima velik vpliv na potrošnjo in trg oblačil. Prav tako je veliko neznank glede spremenjenih nakupnih navad potrošnikov, ki bodo najverjetneje ostale tudi po koncu epidemije. Na podlagi zgornjih navedb, se v tem trenutku ne bom odločila za ustanovitev trgovine.

LITERATURA IN VIRI

1. Alvarez, S. A. & Barney, J. B. (2007). Discovery and Creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1/2), 11-26.
2. Amit, R. & Zott, C. (2010). *Business model innovation: Creating value in times of change (working paper no. 870)*. Navarra: IESE Business School.
3. Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
4. Arend, R. J. (2013). The business model: Present and future—beyond a skeumorph. *Strategic Organization*, 11(4), 390-402.
5. Arentz, J., Sautet, F. & Storr, V. (2013). Prior-knowledge and opportunity identification. *Small Business Economics*, 41(2), 461-478.
6. Baden-Fuller, C. & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43, 156-171.
7. Baden-Fuller, C. & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *SAGE Publications*, 11(4), 1-13.
8. Baden-Fuller, C. & Mangematin, V. (2015). Business Models and Modelling Business Models. *Advances in Strategic Management*, 33, 1-12.
9. Baptista, R., Karaöz, M. & Mendonca, J. (2014). The impact of human capital on the early success of necessity versus opportunity-based entrepreneurs. *Small Business Economics*, 42(4), 831-847.

10. Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19, 221–239.
11. Baron, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.
12. Barringer, B. R. & Ireland, R. D. (2016). *Entrepreneurship Successfully Launching New Ventures*. England: Pearson Education Limited.
13. Baručić, A. & Umihanić, B. (2016). Entrepreneurship education as a factor of entrepreneurial opportunity recognition for starting a new business. *Management*, 21(2), 27-44.
14. Bojc, S. (2020, 18. avgust). Bomo še nakupovali kot nekoč? *Delo*. Pridobljeno 28. marca 2021 iz <https://www.delo.si/magazin/zanimivosti/bomo-se-nakupovali-kot-nekoc/>
15. Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
16. Busenitz, L. W., Plummer, L. A., Klotz, A. C., Shahzad, A. & Rhoads, K. (2014). Entrepreneurship Research (1985–2009) and the Emergence of Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1-20.
17. Casadesus-Masanell, R. & Ricart, E. J. (2007). *Competing Through Business models (working paper no. 713)*. Navarra: IESE Business School.
18. Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2/3), 195-215.
19. Casson, M. (2005). The Individual – Opportunity Nexus: A Review of Scott Shane: A General Theory of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(5), 423–430.
20. Casson, M. & Wadeson, N. (2007). The Discovery of Opportunities: Extending the Economic Theory of the Entrepreneur. *Small Business Economics*, 28(4), 285–300.
21. Celcer, S. & Strnad, B. (2021, 31. marec). Gospodinjstva v četrtem četrtletju 2020 privarčevala največ doslej. *Statistični urad Republike Slovenije*. Pridobljeno 3. aprila 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9477>
22. Chandra, Y. (2017). A time-based process model of international entrepreneurial opportunity evaluation. *Journal of International Business Studies*, 48(4), 423–451.
23. Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2/3), 354-363.
24. Degenhard, J. (2021, 1. februar). Forecast of the per capita consumer spending on clothing & footwear in Slovenia from 2010 to 2025. *Statista*. Pridobljeno 28. marca 2021 iz <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/forecasts/1161447/fashion-consumer-spending-per-capita-forecast-in-slovenia>.
25. DeRosia, E. D. & Elder, R. S. (2019). Harmful Effects of Mental Imagery and Customer Orientation During New Product Screening. *Journal of Marketing Research*, 56 (4), 637-651.

26. Dimov, D. (2011). Grappling With the Unbearable Elusiveness of Entrepreneurial Opportunities. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 57-81.
27. Drevenšek, S. (2018, 28. december). Milenijci kupujejo na priporočilo vrstnikov. *Svet kapitala*. Pridobljeno 6. novembra 2020 iz <https://svetkapitala.delo.si/trendi/milenijci-kupujejo-na-priporocilo-vrstnikov-142017>
28. Eckhardt, J. T. & Shane, S. A. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
29. Europlakat. (brez datuma a). *Ponudba billboard*. Pridobljeno 1. aprila 2020 iz <https://www.europlakat.si/ponudba/billboard/>
30. Europlakat. (brez datuma b). *Tisk plakatov*. Pridobljeno 2. aprila 2020 iz https://www.europlakat.si/ponudba/tisk_plakatov/
31. Ferk, B. B., Brodar, U., Fajčić, L., Glažar, M., Hafner, M., Hribernik, M., Ivas, K., Lah, L. M., Koprivnikar, Š. M., Kovač, M., Kušar, J., Markič, J., Mervic, H., Nenadič, T., Perko, M., Povšnar, J., Rogan, D., Šuc, D., Tavčar, B., Vidrih, A., Zver, E. (2019, september). Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2019. *UMAR*. Pridobljeno 20. februarja 2020 iz https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/napovedi/jesen/2019/JNGG_2019-objava.pdf
32. Ferk, B. B., Brodar, U., Fajčić, L., Hafner, M., Hribernik, M., Ivas, K., Lah, L. M., Koprivnikar, Š. M., Kovač, M., Kušar, J., Kuštrin, A., Lušina, U., Markič, J., Nenadič, T., Perko, M., Povšnar, J., Rogan, D., Šuc, D., Tavčar, B., Vidrih, A. (2021, marec). Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2021. *UMAR*. Pridobljeno 27. marca 2021 iz https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/napovedi/pomlad/pomladanska_2021/Pomladanska_napoved_2021-splet_01.pdf
33. Foss, N. J. & Saebi, T. (2015). *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford: Oxford University Press.
34. Gregoire, D. A., Shepherd, D. A. & Lambert, S. L. (2010). Measuring Opportunity-Recognition; Illustrating and Validating an Experimental approach. *Organizational Research Methods*, 13(1), 114-145.
35. Guta, A. J. (2014). The role and importance of the business plan in starting and running business opportunity. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 14(2), 119-126.
36. GVIN. (2020, 1. marec). *Agregatna analiza*. Pridobljeno 1. marca 2020 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinInformator/PagesAnalizator/ReportConfirm.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinInformatorSI&Lang=sl-SI&Kontekst=i&SklopMaticnih=2&QueueGuid=fda8bff0-b835-4c1e-82c5-e982a6de2ab9>
37. GVIN. (brez datuma). *Finančni podatki*. Pridobljeno 20. februarja 2020 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinFipo/Pages/Company.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinFipo2012SI&Com>

panyId=50679&CompanyDetailType=BalanceSheet&CompanyDetailSubType=Profit&Lang=sl-SI

38. Haynie, J. M., Shepherd, D. A. & McMullen, J. S. (2009). An Opportunity for Me? The Role of Resources in Opportunity Evaluation Decisions. *Journal of Management Studies*, 46(3), 337 - 361.
39. Holcombe, R. G. (2003). The Origins of Entrepreneurial Opportunities. *The Review of Austrian Economics*, 16(1), 25–43.
40. Human, S. E., Clark, T., Baucus, M. S. & Eustis, A. C. (2004). Idea or prime opportunity? A framework for evaluating business ideas for new and small ventures. *Journal of Small Business Strategy*, 15(1), 61-79.
41. Kek, B. V. (2019, 8. oktober). Poraba v gospodinjstvih, Slovenija, 2018. *Statistični urad Republike Slovenije*. Pridobljeno 12. aprila 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8420>
42. Plača.si. (brez datuma). *Delovno mesto Prodajni svetovalec-Komerciala, prodaja*. Pridobljeno 5. januarja 2020 iz <https://www.placa.si/salaryinfo/komerciala-prodaja/prodajni-svetovalec>
43. Kim, K. M. (2013). *The impacts of founding teams' characteristics, types of opportunities, and types of strategies on firm performance in new business ventures*. Louisiana: ProQuest LLC.
44. Kos, S. (2019, 10. avgust). Zakaj sta Zara in Primark prišla prej v Ljubljano kot v Zagreb. *Delo*. Pridobljeno 5. marca 2020 iz <https://www.delo.si/sobotna-priloga/zakaj-sta-zara-in-primark-prisla-prej-v-ljubljano-kot-v-zagreb-214648.html>
45. Križnik, B. (24. januar 2017). Ponudba oblačil je širša, prodaja pa hitrejša. *Delo*. Pridobljeno 6. novembra 2019 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/ponudba-oblacil-je-sirsa-prodaja-pa-hitrejsa.html>
46. Križnik, B. (2019, 17. oktober). Tehnologija bo pogoj za obstoj, dodana vrednost bodo ljudje. *Delo*. Pridobljeno 2. februar 2020 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/novice/tehnologija-bo-pogoj-za-obstoj-dodana-vrednost-bodo-ljudje-238698.html>
47. Kurczewska, A., Kyrö, P. & Moisala, A. (2016). Drawing the Boundaries between the Different Phases of Opportunity Processes. *Journal of Enterprising Culture*, 24(4), 349-390.
48. Lee, J. H. & Venkataraman, S. (2006). Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 107 – 123.
49. Margaretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
50. Martin Roll business & brand leadership. (2019, december). *The Secret of Zara's Success: A Culture of Customer Co-creation*. Pridobljeno 4. marca 2020 iz <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/>

51. Martin, R. L. (2009, 15. oktober). The Design of Business. *BusinessWeek*. Pridobljeno 4. marca 2021 iz <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail?vid=1&sid=608d4702-30a1-4e3b-976f-8998af4c68a7%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbm9c2wmc210ZT1laG9zdC1saXZI#AN=44770738&db=bth>
52. McGrath, R. G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43(2/3), 247-261.
53. McMullen, J. S., Plummer, L. A. & Acs, Z. J. (2007). What is an Entrepreneurial Opportunity? *Small Business Economics*, 28(4), 273–283.
54. Mediana. (2019, 2. december). *Mediana TGI podatki o branosti tiskanih medijev*. Pridobljeno 1. aprila 2020 iz <https://www.mediana.si/mediana-tgi-podatki-o-branosti-tiskanih-medijev/>
55. Mediana. (2020, 20. januar). *Kako dojemamo spletne oglase*. Pridobljeno 1. aprila 2020 iz <https://www.mediana.si/kako-dojemamo-spletne-oglas/>
56. Memon, N. (2016). Entrepreneurship in the Eyes of Network Science. *Procedia Computer Science*, 91, 935-943.
57. Mirvahedi, S. & Morrish, S. (2017). The role of serendipity in opportunity exploration. *Journal of Research in Marketing*, 19(2), 182-200.
58. Mueller, P. (2007). Exploiting Entrepreneurial Opportunities: The Impact of Entrepreneurship on Growth. *Small Business Economics*, 28(4), 355–362.
59. O'Connell, L. (2019, 3. julij). Value of the apparel market worldwide from 2005 to 2020 (in billion U.S. dollars)*. *Statista*. Pridobljeno 1. marca 2020 iz <https://www.statista.com/statistics/821415/value-of-the-global-apparel-market>.
60. O'Connell, L. (2020, 21. januar). Global apparel market size in 2017, by selected region. *Statista*. Pridobljeno 1. marca 2020 iz <https://www.statista.com/statistics/279735/global-apparel-market-size-by-region/>.
61. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
62. Plummer, L. A., Haynie, J. M. & Godesiabois, J. (2007). An Essay on the Origins of Entrepreneurial Opportunity. *Small Business Economics*, 28(4), 363–379.
63. Parida, V., George, N. M., Wincent, J. & Lahti, T. (2014). A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 309-350.
64. Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Tehniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
65. Pošta Slovenije d.o.o. (2020, 1. april). *Cenik poštnih storitev v notranjem prometu*. Pridobljeno 16. aprila 2020 iz <https://www.posta.si/zasebno-site/Documents/Ceniki/Cenik-postnih-storitev-notranji-promet.pdf>
66. Promsiri, T. & Virasa, T. (2017). Study the Effect of Design Process on Business Idea. *ISPIM Conference Proceedings*, 1-13.
67. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjak, J. & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.

68. Pučko, D., Čater, T. & Buhovac, A. R. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Rabuza, M. (2020, 3. november). Koronavirus spreminja navade Slovencev: nekateri komaj dohajajo, drugi še ne razmišljajo o tem. *SiolNET*. Pridobljeno 20. februarja iz: <https://siol.net/posel-danes/novice/koronavirus-spreminja-navade-slovencev-nekateri-komaj-dohajajo-drugi-se-ne-razmisljajo-o-tem-538072>
71. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K. & Hojnik, B. B. (2015). *Podjetništvo med priložnostjo in nujno*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
72. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
73. Sarasvathy, S. D., Nicholas, D., Velamuri, S. R. & Venkataraman, S. (2010). Three Views of Entrepreneurial Opportunity. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 77-96.
74. Scheaf, D. (2016). A Re-conceptualization of Opportunity Evaluation. *Association for Small Business and Entrepreneurship*, 1-10.
75. Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
76. Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
77. Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257-259.
78. Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37, 10-20.
79. Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L. & Ireland, R. D. (2010). *The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges*. *Journal of Management*, 36, 40-65.
80. Singh, R. (2001). A Comment on Developing the Field of Entrepreneurship through the Study of Opportunity Recognition and Exploitation. *Academy of Management Review*, 26(1), 10-12.
81. s.Oliver Group. (brez datuma). *Facts and figures*. Pridobljeno 15. marca 2020 iz <https://soliver-group.com/en/soliver-group/facts-and-figures>
82. Statista. (2020, 13. maj). *Revenue of the apparel market worldwide from 2012 to 2025*. Pridobljeno 28. marca 2021 iz <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/forecasts/821415/value-of-the-global-apparel-market>
83. Statista. (brez datuma a). *Women's Apparel, Europe*. Pridobljeno 28. marca 2021 iz <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/outlook/cmo/apparel/womens-apparel/europe>
84. Statista. (brez datuma b). *Women's Apparel, Slovenia*. Pridobljeno 28. marca 2021 iz <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/outlook/cmo/apparel/womens-apparel/slovenia>

85. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma a). *Poslovne tendence v trgovini na drobno*. Pridobljeno 25. marca 2020 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/20_Ekonomsko/20_Ekonomsko__20_trgovina__20074_tend_trgovina/2007404S.px/chart/chartViewLine/
86. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma b). *Pregled leta 2019*. Pridobljeno 30. septembra 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8485>
87. Študentski servis. (2020, 1. januar). *Minimalna urna postavka*. Pridobljeno 6. aprila 2020 iz <https://www.studentski-servis.com/index.php?mode=preview&i=1015>
88. Stražišar, N., Strnad, B. & Štemberger P. (2015). Nacionalni računi o gospodarski krizi v Sloveniji. *Statistični urad Republike Slovenije*. Pridobljeno 28. januarja 2020 iz <https://www.stat.si/dokument/8669/nacionalni%20racuni%20o%20gospodarski%20okrizi-internet.pdf>
89. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172-194.
90. Timmons, J. A. & Spinelli, S. (2004). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st Century*. New York: McGraw-Hill Education.
91. Tomažič, A. (2008). *Velika priložnost*. Ljubljana: GV Založba.
92. Topika. (brez datuma). *Izložbene lutke*. Pridobljeno 15. marca 2020 iz https://shop.topika.si/iskanje?controller=search&orderby=position&orderway=desc&search_query=FOB+MB171U0+FRIDA+&submit_search=
93. Volkmann, C. K. (2010). *Entrepreneurship in a European Perspective* (1. izd.). Berlin: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010.
94. Wheatland, J. (2008). *The Innovation Handbook : How to Develop, Manage and Protect Your Most Profitable Ideas*. London: Kogan Page Ltd.
95. Zott, C. & Amit, R. (2008). The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1-26.
96. Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
97. Zupan, G. (2019a, 8. oktober). Razvitost slovenske digitalne družbe: nameni uporabe interneta in s tem povezane težave. *Statistični urad Republike Slovenije*. Pridobljeno 12. aprila 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8423>
98. Zupan, G. (2019b, 7. november). Prek spleta nakupovalo 56 % 16–74-letnikov. *Statistični urad Republike Slovenije*. Pridobljeno 12. aprila 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8485>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik in rezultati ankete

Pozdravljeni,

sem Andreja Pečnik, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in za magistrsko nalogo izdelujem poslovni načrt za podjetje, ki se bo ukvarjalo s prodajo oblačil. Prosila bi vas, če lahko rešite anketo v nadaljevanju. Anketa vam ne bo vzela več kot 6 minut, vaši iskreni odgovori, pa mi bodo v veliko pomoč pri izdelavi magistrske naloge. Vaši odgovori so anonimni in bodo uporabljeni izključno za potrebe izdelave magistrske naloge. Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

1. Kako pogosto nakupujete nova oblačila?

- a.) Enkrat mesečno
- b.) Dva do trikrat mesečno
- c.) Več kot trikrat mesečno
- d.) Štiri do petkrat na leto
- e.) Dva do trikrat na leto
- f.) Enkrat na leto
- g.) Manj kot enkrat na leto

2. Koliko povprečno zapravite za nakup oblačil na mesec (če opravite nakupe 1x letno, tisti povprečni znesek razdelite glede na en mesec)?

- a.) Manj kot 50€
- b.) od 50 do 100€
- c.) od 100 do 150 €
- d.) od 150 do 200€
- e.) od 200 do 250 €
- f.) od 250 do 300 €
- g.) od 300 do 350 €
- h.) od 350 do 400 €
- i.) od 400 do 450 €
- j.) Več kot 450€

3. Ali kaj pogrešate pri ponudbi oblačil na trgu?

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	vseeno mi je	strinjam se	zelo se strinjam
a.) Sem zadovoljna/zadovoljen z ponudbo oblačil					
b.) Manjka ponudbe bolj mladostnih in živahnih poslovnih oblačil in oblačil za posebne priložnosti					

- c.) Manjka "casual" oblačil (kavbojke, majice, puloverji...)
- d.) Manjka športnih oblačil (trenirke, legice,...)
- e.) Manjka kakovostne ponudbe oblačil
- f.) Manjka srednje-višjega cenovnega razreda ponudbe oblačil
- g.) Manjka nizkocenovne ponudbe
- h.) Manjka ponudbe modnih, mladostnih, poslovnih in oblačila za posebne priložnosti za bolj polne postave »curvy line«-(konfekcijskih številke od 46 do 52)
- i.) Drugo_____

4. Na podlagi česa se odločite za OBISK trgovine z določenimi blagovnimi znamkami (v nadaljevanju BZ), za katere še niste slišali?

- a.) Se ne odločim za obisk takih trgovin z nepoznanimi BZ
- b.) Za obisk se odločim, ker vidim novo ponudbo in me zanima
- c.) Opazim dober kos oblačila omenjene BZ na znancu, zato se odločim za obisk trgovine
- d.) Priporočila znancev, ki so zadovoljni z oblačili določenih BZ
- e.) Dobro urejena izložba trgovine, kjer so predstavljeni zanimivi kosi oblačil
- f.) Oglasi BZ v tiskanih medijih, reklamni panoji
- g.) Oglasi na družabnih omrežjih (Facebook, Instagram,...)
- h.) Objave modnih vplivnežev (t.i. influencerjev) v oblačilih BZ
- i.) Drugo_____

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	vseeno mi je	strinjam se	zelo se strinjam

5. Kateri dejavnik odločilno vpliva na vaš NAKUP oblačila?

	sploh ne vpliva	ne vpliva	vseeno mi je	vpliva	zelo vpliva
a.) Cena					
b.) Dizajn					
c.) Kakovost oblačil					
b.) Omejenost ponudbe (manj enakih kosov oblačil, kar pomeni manjšo možnost pojava enakega kosa oblačila na drugi osebi)					
d.) Kakovostna spletna trgovina					
e.) Urejenost prodajalne- dobro založena z oblačili, lepo zloženo, pospravljeno, pregledno razporejeno					
f.) Prijazno, ustrežljivo in strokovno prodajno osebje					
g.) Imidž BZ					
h.) Drugo_____					

6. Koliko ste največ pripravljeni plačati za oblačilo, ki vam je všeč?

- a.) Manj kot 50€
- b.) od 50 do 100€
- c.) od 100 do 150 €
- d.) od 150 do 200€
- e.) od 200 do 250 €
- f.) od 250 do 300 €
- g.) od 300 do 350 €
- h.) od 350 do 400 €
- i.) od 400 do 450 €
- j.) Več kot 450€

7. Kako običajno nakupujete oblačila-preko spleta ali v trgovini fizično?

	med 0- 20% vseh nakupov	med 20- 40% vseh nakupov	med 40- 60% vseh nakupov	med 60- 80% vseh nakupov	med 60- 80% vseh nakupov
a.) Preko spleta					
b.) V trgovini fizično					

8. V katero starostno kategorijo spadate?

- a.) manj kot ali enako 25 let
- b.) 26 – 35 let
- c.) 36 – 45 let
- d.) 46 - 55 let

- e.) 56 - 65 let
- f.) Več kot 65 let

9. Spol

- a.) Ženski
- b.) Moški

10. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- 1. Osnovna šola ali manj
- 2. Poklicna ali strokovna šola
- 3. Srednja šola
- 4. Višja, visoka šola ali univerzitetni študij
- 5. Podiplomski študij

11. Kakšen je vaš trenutni status?

- a.) Zaposlen/samozaposlen
- b.) Brezposeln
- c.) Študent

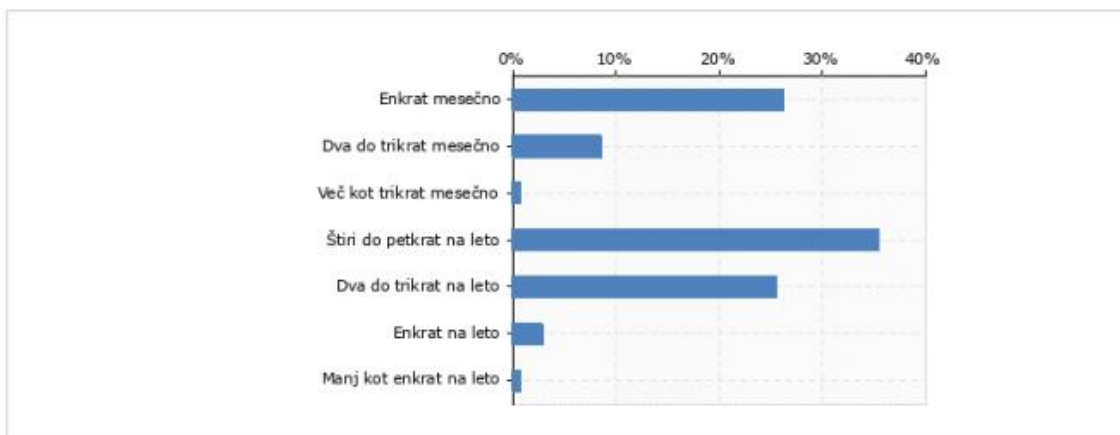
12. Vaš povprečni mesečni bruto dohodek v zadnjih 6 mesecih?

- a.) do 1.100 €
- b.) od 1.100 do 1.800€
- c.) od 1.800 do 2.500€
- d.) od 2.500 do 3.200€
- e.) od 3.200 do 4.900€
- f.) nad 4.900 €

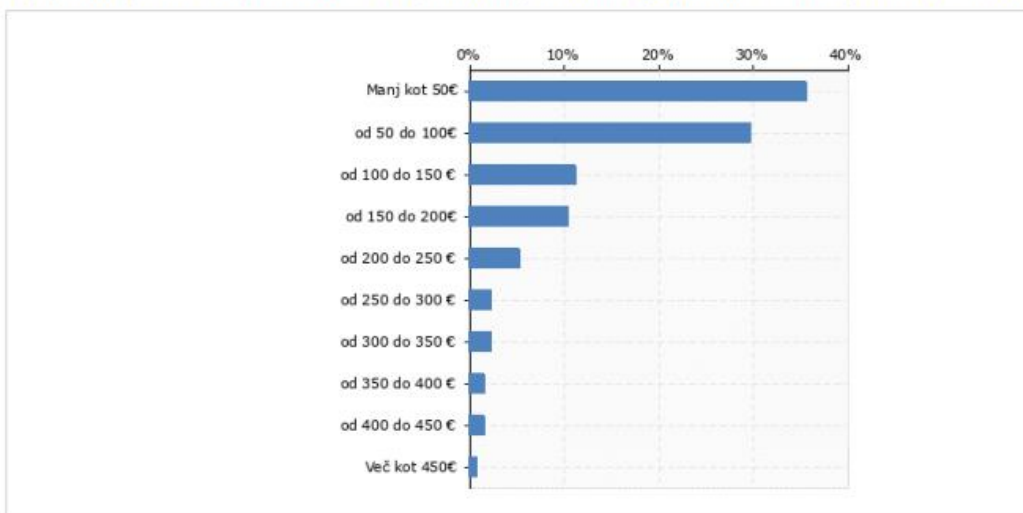
Iskrena hvala za vaše sodelovanje!

Rezultati ankete:

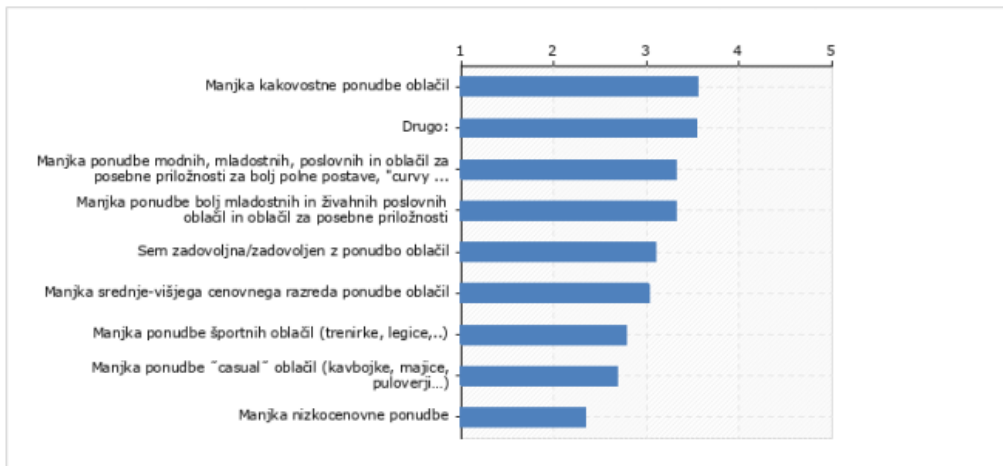
Kako pogosto nakupujete nova oblačila? (n = 141)



Koliko povprečno zapravite za nakup oblačil na mesec (če opravite nakupe 1x letno, tisti povprečni znesek razdelite glede na en mesec)? (n = 135)



Ali kaj pogrešate pri ponudbi oblačil na trgu? (n = 129)

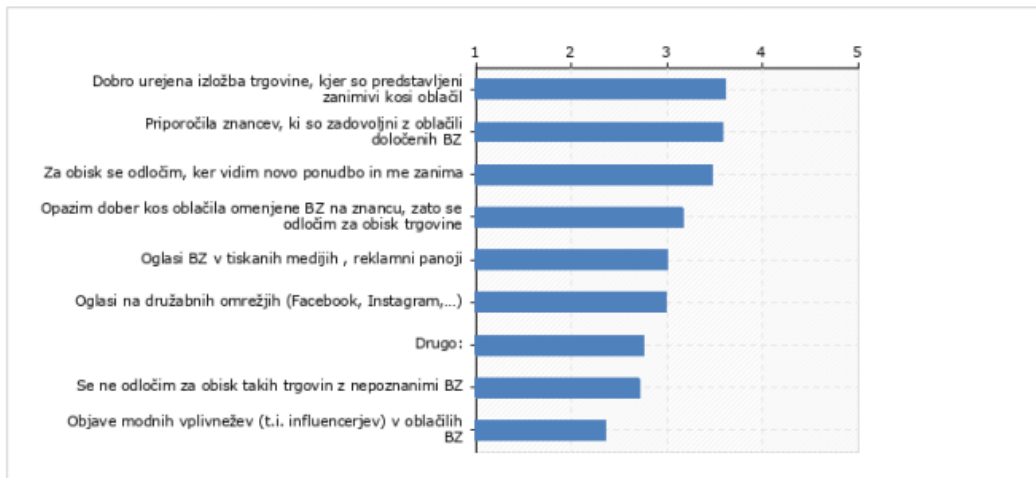


bolj raznolike ponudbe. povsod vse na isto vižo.

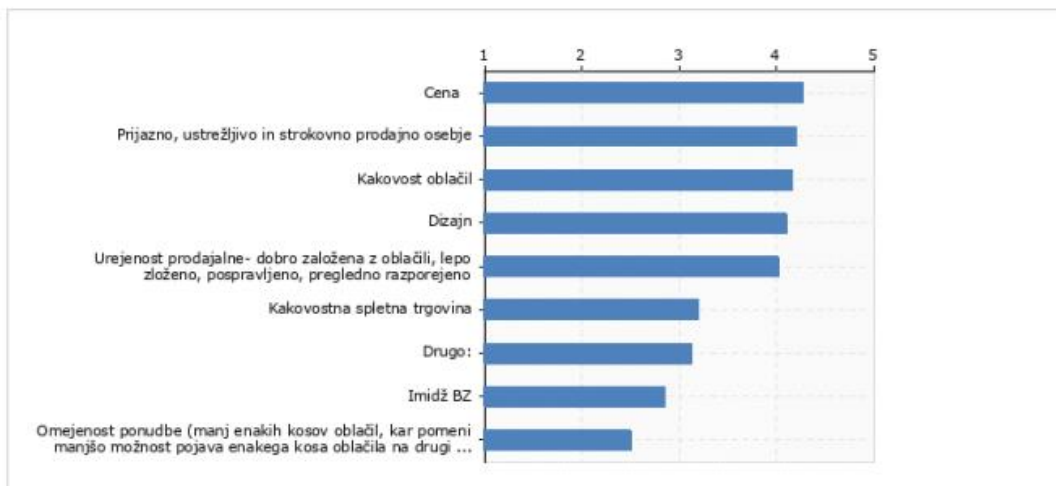
manjka kvalitetnih oblačil, ki se ne strgajo oziroma razbarvajo ali kako drugače uničijo po 1 letu

naj bodo obleke narejene v evropi, ne pa na kitajskem in bangladešu, kjer delajo otroci!!!!!!! pa čeprav bodo eu obleke malenkost dražje, ampak se splača!!!!

Na podlagi česa se odločite za OBISK trgovine z določenimi blagovnimi znamkami (v nadaljevanju BZ), katere vam niso poznane? (n = 124)

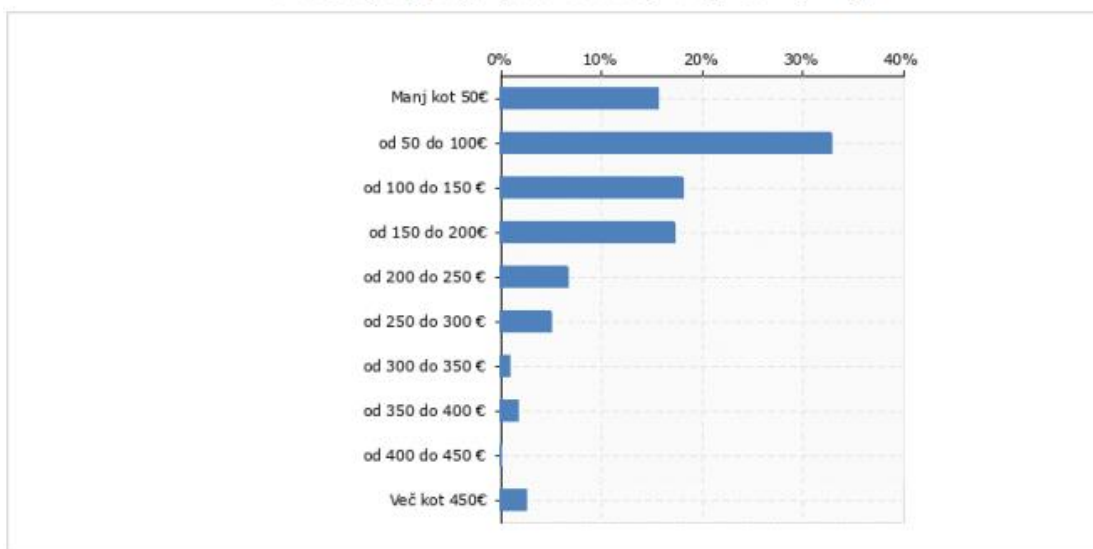


Kateri dejavniki pomembno vplivajo na vaš NAKUP oblačila? (n = 122)

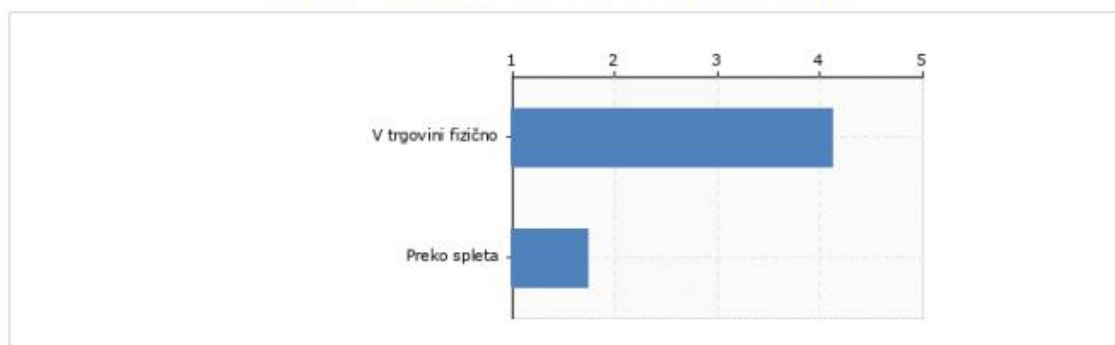


kako se počutim v obleki

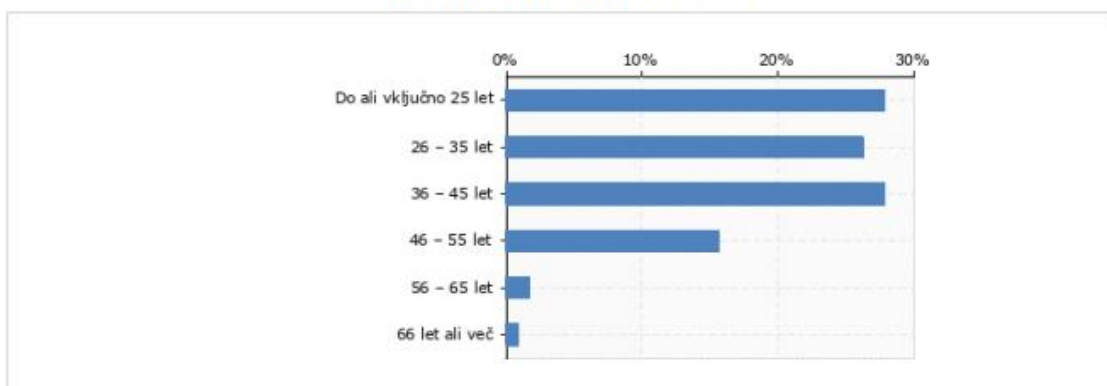
Koliko ste največ pripravljeni plačati za oblačilo, ki vam je všeč? (n = 122)



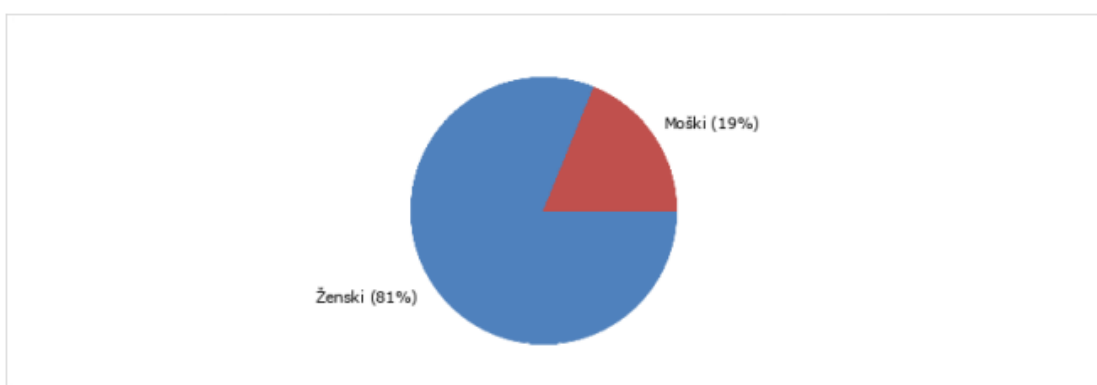
Kako običajno nakupujete oblačila-preko spleta ali v trgovini fizično? (n = 122)



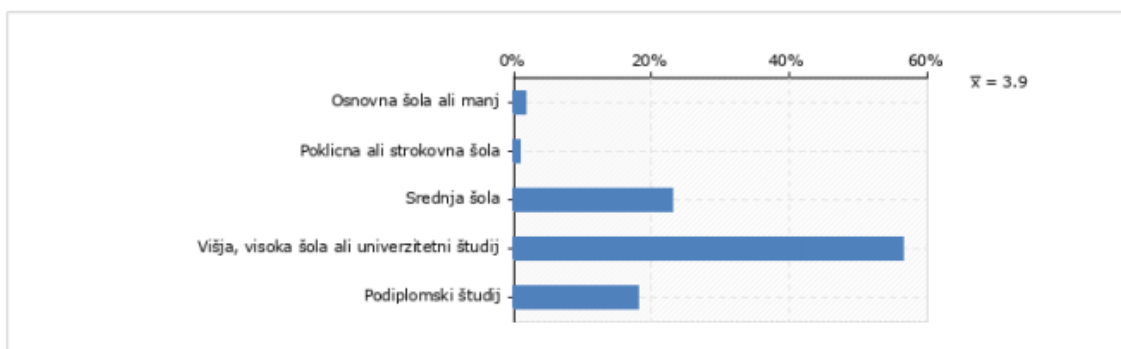
V katero starostno kategorijo spadate? (n = 122)



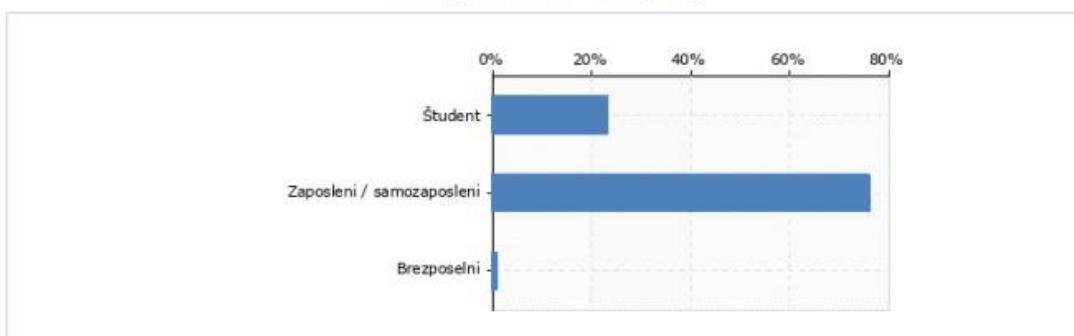
Spol: (n = 122)



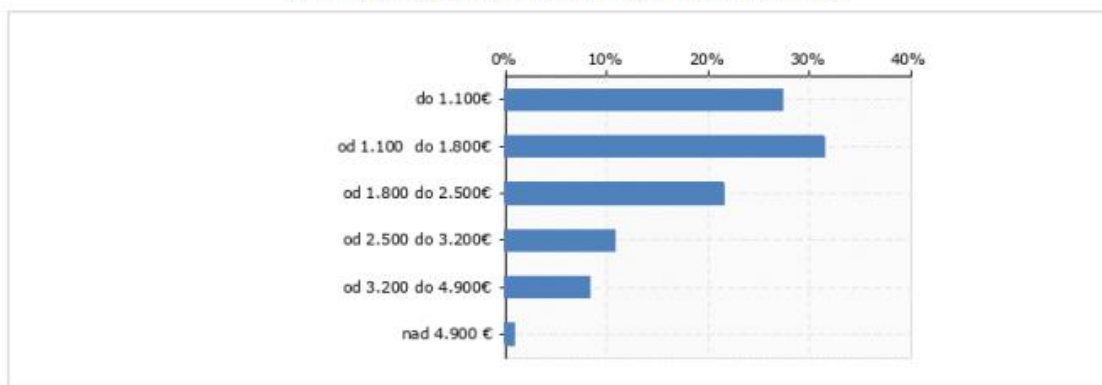
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? (n = 122)



Kakšen je vaš trenutni status? (n = 121)



Vaš povprečni mesečni bruto dohodek v zadnjih 6 mesecih? (n = 121)



Analiza anketnega vprašalnika

Kateri dejavniki vplivajo na potrošnika, da se odloči za obisk trgovine z BZ, ki potrošniku niso poznane, me je zanimalo predvsem iz vidika oglaševanja in kako najbolje opozoriti potrošnike na novo ponudbo na trgu.

Pri ponujenih odgovorih so bili anketiranci najbolj naklonjeni naslednjim odgovorom. Največ se jih odloči za obisk nove trgovine predvsem iz razloga, ker vidi novo ponudbo in jih zanima kakšna je (71%). Velik vpliv imajo na potrošnika priporočila znancev in sicer kar 71% ali pa da oseba opazi dober kos oblačila na znancu (55%). Več o vplivu znancev na nakupne odločitve je napisano tudi v nadaljevanju. Velik vpliv na obisk trgovine ima tudi privlačno urejena izložba trgovine z zanimivimi kosi oblačil, saj prepriča 71% anketirancev. Pomembni so oglasi BZ v tiskanih medijih in reklamnih panojih (45%), oglasi na družabnih omrežjih kot so Facebook, Instagram ipd., prepriča 44% anketirancev. Iz odgovorov ankete lahko razberemo, da potrošnike najmanj zanimajo objave vplivnežev (t.i. influencerjev) saj jih prepriča le 24%.

Priloga 2: Intervjuji s ciljno skupino potrošnic in ključni povzetki intervjujev

Ključni povzetki intervjujev se nahajajo v nadaljevanju:

- **ocena stanja na trgu in njihove želje potrebe** - Pet od sedmih vprašanih je mnenja, da je premalo ponudbe na področju poslovnih oblačil in oblačil za posebne priložnosti, ena je srednje zadovoljna s ponudbo, ena pa je mnenja, da je ponudbe dovolj. Vprašane si želijo predvsem več kvalitetnih blagovnih znamk v srednjem-višjem cenovnem rangu, ki sledijo najnovejšim trendom, s kvalitetnimi materiali in ki so cenejši od prestižnih blagovnih znamk oblačil (Gucci, Armani, Hugo Boss,..). Na trgu jih moti premalo kvalitetne, izvirne ponudbe, zasičenost trga z nizkocenovnimi oblačili. Po njihovem mnenju nizkocenovni ponudniki ponujajo po večini enaka povprečna oblačila in ne zadovoljujejo njihovih potreb ter prav tako jih moti tudi srečanje z nekom v enakih oblačilih. Izražena je želja po še kakšni novi znamki, ki bi bila nekoliko dražja oz. nekje med povprečjem sedaj in višjim cenovnim razredom, z izrazito osebnim pristopom.

Najpogostejši in skoraj enotni odgovori so, da si želijo več različnih ponudnikov oblačil za posebne priložnosti ali za razne zabave, večerje,... Ena od vprašanih pravi da so oblačila za posebne priložnosti velikokrat targetirana na mature, valete in, da si želi več nevpadljivih oblek, primernih za poslovne ter tudi posebne priložnosti.

Pri poslovnih oblačilih bi po njihovem mnenju morali osnovni kosi imeti pridih neke inovativnosti, da so kljub osnovnemu kroju nekaj posebnega. Pogrešajo bolj sproščeno, ženstveno linijo, ki pa je še vedno 'spodobno poslovna' (dolžina krila, pokrita ramena, globina izreza). Se pravi, da ustreza poslovnemu okolju, a je vseeno lepa, privlačna, ženstvena, v barvah, so mnenja, da ni dovolj domišljije.

- **osebni pristop prodajnega osebja in stilsko svetovanje** - Vse od vprašanih so potrdile, da jim je osebni pristop prodajnega osebja oz. stilsko svetovanje izrednega pomena pri nakupu oblačil ter v tem vidijo pomembno dodano vrednost. Pravijo da jim je pomemben osebni pristop, stilsko svetovanje, kak uporaben namig za nošenje, svetovanje stranki, iskrenost, ustrežljivost, svetovanje glede kombiniranja, ker si veliko oseb kasneje ne zna kombinirati tega novega kosa iz trgovine s tistimi, ki jih že ima doma. V večini mnenja, da prodajno osebje zelo redko pristopi do njih ko nakupujejo oz. če že pristopi ne ve kako obravnavati stranko ter se zaradi tega tudi v določeni meri izogibajo masovnih večjih trgovin. V večini odgovorov vprašane poudarijo, da prodajno osebje pomembno vpliva na nakupno odločitev. Prav tako je izpostavila vprašana, da se raje poslužuje nakupov preko spleta, ker ni več pravega pristopa prodajnega osebja. Pri vprašanju kakšne trgovine so jim všeč, so mnenja, da manjše in srednje prav zaradi že naštetega- bolj osebnega pristopa prodajnega osebja in manjše gneče ter večje urejenosti, preglednosti trgovin. Ena od vprašanih je izrazila željo po osebnim pristopom na domu, saj pravi da te tako te prodajalec personalizira in tako skrajša tvoj nakup.

- **nakupne odločitve, pogostost nakupov in nakupovanje v fizičnih trgovinah nasproti spletnim nakupom** - Večina vprašanih nakupuje premišljeno predvsem v segmentu poslovnih oblačil in oblačil za poslovne priložnosti, ena vprašana pravi, da nakupuje impulzivno. Strinjajo se, da kupujejo na področju vsakdanjih in športnih oblačil manj premišljeno.

Vse se strinjajo, da je zelo pomembna kakovostna spletna stran trgovine, saj si večinoma pred fizičnim obiskom tudi prej pogledajo ponudbo na spletni strani. V povprečju kupujejo enkrat mesečno, ena vprašana, na dva meseca. Se pa po večini strinjajo, da je frekvenca nakupovanja odvisna tudi od službenih, družabnih dogodkov. Vprašanim je zelo pomemben fizični nakup še posebno v segmentu poslovne mode in mode za posebne priložnosti. Pet vprašanih v povprečju nakupujejo v 78% v fizičnih trgovinah, saj pravijo da v tem segmentu oblačil morajo začutiti oblačila, da preverijo kvaliteto ter, da vidijo kako jim pristajajo. Dve od vprašanih pa se poslužujeta predvsem nakupov preko spleta in sicer v 75% (ena nakupuje BZ večinoma preko spleta v tujini, druga pa pozna BZ, kateri je naklonjena in pozna kroje, materiale ter točno ve katera številka ji je prav). Torej v povprečju 63% vseh vprašanih kupuje fizično v trgovinah. Se pa strinjajo, da je tudi Covid situacija vplivala na spremembo nakupnih navad, ki pa bo v določeni meri verjetno tudi še ostala tudi po prenehanju pandemije.

- **dejavniki nakupa-** Na vprašanje, kaj je ključni dejavnik, ki vpliva na nakup so si vprašane enotne in pravijo, da kakovost, dizajn in cena na eni strani in usposobljeno prodajno osebje na drugi strani ter. Prav tako je ključen faktor, da jim oblačila dobro pristojijo ter, da se v njih dobro počutijo.
- **Oglaševanje-** Vse od vprašanih so na vprašanje, kje najprej opazijo novo ponudbo odgovorile, da na družabnih omrežjih kot sta IG in FB, vključno z influencerji. Vse, sicer v manjšem obsegu opazijo tudi reklamo na velikih reklamnih panojih. Nobena od vprašanih ne vzame brezplačnih revij, ki jih najdemo v nakupovalnih središčih z razlago, da nimajo časa brati ter revij.

Intervju s Sonjo Erčuli

(Vodja marketinga v vinski kleti Puklavec Family Wines)

1. Se lahko prosim predstavite? Kakšna je vaša trenutna zaposlitev?

Sonja Erčulj, stara 35 let. Vodja marketinga v vinski kleti Puklavec Family Wines.

2. Bi rekli, da zaradi narave vašega dela je potreba po določeni vrsti oblačil večja?

Zagotovo, ker moje delo zajema pisarniško delo in prisotnost na različnih vinskih sejnih, festivalih, VIP dogodkih,...

3. Po kateri?

Poslovno, casual, večerna toaleta, gala, cocktail.

4. Menite, da je dovolj ponudbe oblačil na slovenskem trgu za ta segment?

Ne, premalo.

5. Kaj točno pogrešate pri ponudbi, kaj vam ni všeč? Česa si želite več?

Več različnih ponudnikov v rangu ZARA (vemo, da se oblačila, ki so na voljo v ZARI potem pogosto najdejo na trgu, zato je težko biti izviren pri izbiri).

Več različnih ponudnikov oblačil za posebne priložnosti (poroke, krst, dogodki) ali za večerne zabave ob vikendih (klubi, večerje,..).

Več kvalitetnih blagovnih znamk v srednjem-višjem cenovnem rangu, ki sledijo najnovejšim trendom, s kvalitetnimi materiali in so cenejši od prestižnih blagovnih znamk oblačil (Gucci, Armani, Hugo Boss,..).

6. Bi kaj izpostavili pri ponudbi oblačil, da vam je všeč in ste zadovoljni z ponujenim?

Niti ne.

7. Kakšen je pa vaš modni slog v prostem času?

Sproščen, casual-sport, odvisno od priložnosti. Zadnje čase (Covid) predvsem zaradi športnih aktivnosti najpogosteje trenirka, superge.

8. Prisegate na katero točno določeno BZ?

Pogosto se znajde v omari Guess, Zara, Mango, ki jih kombiniram z oblekami iz butikov kot so Trgovina Allegia, Terminal, zadnje čase pa tudi preko spleta. Ne prisegam toliko na blagovne znamke, bolj na določene kose. Če mi je kos oblačila všeč, mi je vseeno za blagovno znamko. Je pa zadeva drugačna pri torbicah.

9. Kaj vam je pomembno pri BZ, ki vam je všeč-zaradi česa vam je všeč?

Celotna njihova marketinška kampanja, image fotografije, prisotnost na družbenih omrežjih, pozicija blagovne znamke na trgu...

10. Kako pomembno vam je, da je ponudba omejena- omejena v smislu ponudbe manj enakih kosov oblačil, kar pomeni manjšo možnost pojava enakega kosa oblačila na drugi osebi?

Pri vsakodnevnih oblačili mi to ni toliko pomembno, ker vsak kombinira različne kose po svoje, medtem ko za posebne priložnosti veliko bolj. Menim, da se nobena ženska ne počuti dobro, če na določenem dogodku vidi drugo žensko v enaki obleki.

11. Kako pogosto pa se udeležujete službenih dogodkov, v času normalnega poslovanja? Glede na vašo službo, domnevam, da je tega kar veliko.

V normalnem poslovanju zelo pogosto, v določenem obdobju (september – december) na tedenski ravni, v času Covida minimalno.

12. Glede na to, da ste službeno veliko prisotni tudi v tujini predvsem na področju bivše Jugoslavije, ali opazate kakšno ponudbo ali BZ, ki je ni v Sloveniji, pa bi si želeli?

Opazam, da si v državah bivše Jugoslavije ženske upajo veliko več kot v Sloveniji – v smislu več drznosti oz. več izvirnosti. Tudi na splošno so veliko bolj urejene na dnevni ravni (sprehod po mestu, nakupovanje, služba), ne samo za posebne priložnosti. Posledično menim, da je njihova ponudba oblačil tudi temu primerna in bolj pestra.

13. Pogosto nakupujete v tujini oblačila?

Ko sem v tujini, skoraj vedno kakšen kos.

14. Zakaj?

Kupujem taka oblačila oz. v takih trgovinah, ki jih v Sloveniji ni na voljo.

15. Kako pogosto nakupujete-če razčlenimo na mesec, na leto?

Težko rečem. Včasih enkrat na dva meseca in takrat več, drugič večkrat na mesec. Tudi odvisno od planiranih aktivnosti.

16. Torej ste dober potrošnik z vidika trgovin z ženskimi oblačili in dodatki...

Verjetno ja, čeprav nikoli ni dovolj.

17. Bi rekli, da nakupujete oblačila nižje cenovnega razreda, srednjega, višjega, kombinacijo?

Različno. Vse kombiniram.

18. Katero kombinacijo najpogosteje?

Večinoma srednji in višji.

19. Od česa so odvisni vaši nakupi-so premišljeni ali impulzivni- je to odvisno od razpoloženja, potrebe zaradi posebnih dogodkov, zaradi želje po urejenosti?

Razno. Premišljeni in impulzivni. Pri dogodkih premišljeni, impulzivni pa takrat ko mi je kaj še posebej všeč.

20. Ali raje se odločite za nakup BZ, ki jih poznate ali se odločite za nakup oblačil ki jih ne poznate.

Ponavadi tista, ki poznam, me pa znajo prepričati tudi nepoznana imena - če me pritegne design, izložba, oglas, marketinška kampanja ali ambasadorka, ki te obleke predstavlja.

21. Kako najpogosteje izveste/opazite za novo ponudbo na trgu-oglas, influencerji, priporočilo prijateljice, dobro urejena prodajalna, izložba?

Najpogosteje družbena omrežja (vključno z influencerji) in oglasi, ker imam premalo časa, da bi se sprehajala po trgovinah in trgovskih centrih. Tudi takrat, ko imam čas, ga raje preživim drugače kot po trgovinah.

22. Oglasi, kateri-spletni-kateri, panoji, revije-katere?

Online – digital oglasi, družbena omrežja.

Jumbo plakati ob cesti.

23. Vzamete kdaj v nakupovalnih središčih brezplačne lifestyle magazine in tudi preverite ponudbo v njih?

Včasih, vendar bolj malo. Bolj prisegam na družbena omrežja in online svet.

24. Opazite reklamo na panoju?

Vedno. Žrtev lastnega poklica.

25. Če greste kupovati oblačila in vidite trgovino z BZ, ki vam niso poznane niti trgovine, ali se odločite za obisk trgovine?

Če me izložba pritegne in če so mi oblačila všeč, da. Nimam problema s tem.

26. Kaj pa kupovanje preko spleta? Raje kupujete preko spleta ali fizično v trgovini?

Raje sicer kupujem fizično v trgovini, ker imam nadstandardne mere telesa (dolge roke, dolg trup, dolge noge, vendar sem se v času COVIDa nekako prilagodila in si sedaj več stvari naročim online.

27. V kakšnem razmerju?

V normalnem življenju 80% fizične trgovine, 20% online.

COVID: 40% fizične trgovine, 60% online.

28. Se za točno določena oblačila (npr. za tista za katera namenite več denarja) odločite raje fizičen obisk trgovine ali to ni merilo?

Večinoma ja. Razen modni dodatki (torbica, pas) tudi online.

29. Kakšne trgovine so vam všeč, glede na velikost, obseg ponudbe?

Ne preveč natrpne z oblačili, lepo urejene, estetsko dovršene, lepa izložba in interior, prijazno osebje, srednje velika (raje manjša ko večja).

30. Zakaj?

Ker se bolj počutiš kot stranka, bolj individualen pristop, pridih ekskluzivnosti, prodajalka ti lahko osebno svetuje glede na tvoje želje in skombinira kakšen dober »outfit«.

31. Ali vam brezplačno stilsko svetovanje-da je samo za vas rezervirana ena ura, ter vam svetuje, predstavlja dodano vrednost pri obisku trgovine ali ne?

Ni potrebe da je cela ura ampak individualen pristop je vse bolj cenjen in dober nasvet pri oblačilih je vedno na mestu.

32. Kakovostna spletna stran vam veliko pomeni?

Da. Živimo v času, ko vse preverimo online, še posebej če je na voljo tudi webshop.

33. Kaj je ključni dejavnik, zaradi česar se odločite na nakup oblačila?

Želja, potreba, všečnost,

34. Kaj pa cena oblačila-če vam je neko oblačilo všeč, se pripravljene za njega odšteti več kot 300 evrov?

Da. Za pomembnejše kose (bunda, jakna, čevlji, večerna obleka).

Intervju s Katjo Selinec
(Direktor podjetja Grafostil d.o.o.)

1. Se lahko prosim predstavite? Kakšna je vaša trenutna zaposlitev?

Katja Selinec, starost 41let. Direktor podjetja Grafostil d.o.o.

2. Bi rekli, da je zaradi narave vašega dela potreba po določeni vrsti oblačil večja?

Včasih, odvisno od dogodka.

3. Po kateri?

Poslovno, posebni družabni dogodki.

4. Menite, da je dovolj ponudbe oblačil na slovenskem trgu za ta segment?

Da, po večini mi je dovolj. Nama, Maxi, Emporium imajo kar nekaj izbire.

5. Ali kaj pogrešate pri ponudbi, kaj vam ni všeč? Česa si želite več?

Pogrešam predvsem oblačila za posebne priložnosti (večerne obleke).

6. Bi kaj izpostavili pri ponudbi oblačil, da vam je všeč in ste zadovoljni z ponujenim?

Niti ne.

7. Kakšen je pa vaš modni slog v prostem času?

Športen, udoben.

8. Prisegate na katero točno določeno BZ?

Comma, Luisa Spagnoli, Intimisimi, Salsa jeans

9. Kaj vam je pomembno pri BZ, ki vam je všeč-zaradi česa vam je všeč?

Kvaliteta materiala in izdelave. Cenovna dostopnost, dizajn.

10. Kako pomembno vam je, da je ponudba omejena- omejena v smislu ponudbe manj enakih kosov oblačil, kar pomeni manjšo možnost pojava enakega kosa oblačila na drugi osebi?

Mi je pomembna.

11. Kako pogosto pa se udeležujete službenih dogodkov, v času normalnega poslovanja (v trenutni situaciji to ni realno)?

Enkrat mesečno.

12. Pogosto nakupujete v tujini oblačila?

Približno 3x letno.

13. Zakaj?

Drugačna moda/znamke. Izkoristim službena potovanja.

14. Kater BZ kupujete v tujini?

Luisa Spagnoli, je tudi v Emporiumu, vendar je v Italiji več izbire in boljši popusti.

15. Kako pogosto nakupujete oblačila-npr. kolikokrat na mesec oziroma na leto?

Odvisno od navdiha in potrebe. Povprečje 1x mesečno.

16. Bi rekli, da nakupujete oblačila nižje cenovnega razreda, srednjega, višjega, kombinacijo?

Kombinacija.

17. Katero kombinacijo?

Srednje in višje.

18. Od česa so odvisni vaši nakupi-so premišljeni ali impulzivni- je to odvisno od razpoloženja, potrebe zaradi posebnih dogodkov, zaradi želje po urejenosti?

Odvisno od razpoloženja in potrebe po posebnih dogodkih.

19. Ali raje se odločite za nakup BZ, ki jih poznate ali se odločite za nakup oblačil ki jih ne poznate?

Se odločam tudi za znamke katere ne poznam. Pomembna mi je kvaliteta (način šivanja + material). Večinoma nepoznane znamke kupujem v tujini.

20. Kako najpogosteje izveste/opazite za novo ponudbo na trgu? Npr. iz oglasov, influencerji, priporočilo prijateljice, dobro urejena prodajalna, izložba?

Influencerji, urejena izložba.

21. V katerih oglasih? Če spletni-kateri (FB, IG,..na lifestyle medijih), panoji, revije-katere?

FB, IG.

22. Vzamete kdaj v nakupovalnih središčih brezplačne lifestyle magazine in tudi preverite ponudbo v njih?

Ne.

23. Opazite reklamo na velikih reklamnih panojih?

Da.

24. Če greste kupovati oblačila in vidite trgovino z BZ, ki vam niso poznane niti trgovine, ali se odločite za obisk trgovine?

Da.

25. Kaj pa kupovanje preko spleta? Raje kupujete preko spleta ali fizično v trgovini?

Raje fizično.

26. V kakšnem razmerju?

V 90% fizično.

27. Zakaj?

Da začutim material, preverim kvaliteto izdelave in pomerim ali mi izdelek pristaja.

Preko spleta sedaj v COVID času naročam in imam dobre izkušnje, pred Corono pa je bilo striktno samo fizičen nakup. Razen kadar naročam izdelke iz tujine (Deha).

28. Se za točno določena oblačila (npr. za tista za katera namenite več denarja) odločite raje fizičen obisk trgovine ali to ni merilo?

Da, fizičen obisk.

29. Kakšne trgovine so vam všeč, glede na velikost, obseg ponudbe (npr. ali je pomembno, da v eni trgovini lahko dobiš oblačila, čevlje, modne dodatke; ali je pomembno da so manjše trgovine, bolj osebni stik) ?

Všeč mi je bolj osebni stik, vendar, da je prodajalka nevsiljiva. Čevlje in modne dodatke vedno kupujem ločeno.

30. Zakaj večje trgovine?

Ne maram gneče.

31. Ali vam brezplačno stilsko svetovanje-da je samo za vas rezervirana ena ura, ter da si za to namenjena oseba čas in vam svetuje, predstavlja dodano vrednost pri obisku trgovine ali ne?

Ne, raje si sama poiščem kar mi je všeč in če kaj potrebujem/nasvet, da je prodajalka na voljo. Prodajalka katera mi sledi po trgovini in ponuja izdelke me utesnjuje. Rada imam svoj prostor in svoj čas.

32. Kakovostna spletna stran vam veliko pomeni?

Da.

33. Kaj je ključni dejavnik, zaradi česar se odločite na nakup oblačila?

Cena, kakovost, dizajn.

34. Kaj pa cena oblačila-če vam je neko oblačilo všeč, se pripravljene za njega odšteti več kot 300 evrov?

Ne. Pri višje cenovnem razredu vedno čakam razprodaje.

Intervju z UB

(lastnica in direktor podjetja-identiteta zaradi želje ostaja skrita)

1. Se lahko prosim predstavite? Kakšna je vaša trenutna zaposlitev?

Sem 36 letna UB, lastnica podjetja in zaposlena kot direktorica.

2. Se srečujete s pomanjkanjem časa?

Z usklajevanjem delovnika in družinskega časa, se res srečujem s pomanjkanjem prostega časa.

3. Vpliva to na vaše nakupovalne navade?

Nakupovalne navade so se v 80% preselile na online nakupe vključno z nakupi hrane, oblačil,.. 20% pa še vedno opravi fizično v trgovinah.

2. Bi rekli, da je zaradi narave vašega dela potreba po določeni vrsti oblačil večja?

Da.

3. Po kateri?

Poslovna oblačila, ne predrzna in za posebne priložnosti

4. Menite, da je dovolj ponudbe oblačil na slovenskem trgu za ta segment?

Ne.

5. Kaj točno pogrešate pri ponudbi, kaj vam ni všeč? Česa si želite več?

Ponudbe je premalo, številke so omejene. Večkrat zasledim ponudbo izredno majhnih števil (sama nosim 38-40) in je kar težko najti primerno obleko v tej velikosti. Oblačila za posebne priložnosti so velikokrat targetirana na mature, valetе,.. Več si želim nevpadljivih oblek, primernih za poslovne ter tudi posebne priložnosti.

6. Bi kaj izpostavili pri ponudbi oblačil, da vam je všeč in ste zadovoljni z ponujenim?

Vedno več blagovnih znamk ponuja online nakupe. Super, tako si lahko že vnaprej ogledam kaj je in kaj ni. S tem ne izgubljam časa in hodim od trgovine do trgovine.

7. Kakšen je pa vaš modni slog v prostem času?

Odvisno od priložnosti. Večinoma športno udoben.

8. Prisegate na katero točno določeno BZ?

Da, več jih je.

9. Katere?

Michael Kors, Pinko, Hugo, Elisabetta Franchi, Polo Ralph Lauren, Patrizia Pepe

10. Kaj vam je pomembno pri BZ, ki vam je všeč-zaradi česa vam je všeč?

Pomembna je kvaliteta, kroj, ter udobje.

11. Kako pomembno vam je, da je ponudba omejena- omejena v smislu ponudbe manj enakih kosov oblačil, kar pomeni manjšo možnost pojava enakega kosa oblačila na drugi osebi?

Niti mi ni pomembno.

12. Kako pogosto pa se udeležujete službenih dogodkov, v času normalnega poslovanja (v trenutni situaciji to ni realno)?

Zelo pogosto.

13. Pogosto nakupujete v tujini oblačila?

Da, večinoma.

14. Zakaj?

Ker v Sloveniji ni ponudbe oz. je zelo slaba. V tujini je velik izbor artiklov. Cene so višje v Sloveniji v primerjavi s tujino.

15. Kako pogosto nakupujete oblačila-npr. kolikokrat na mesec oziroma na leto?

Na leto 3-4x, večji nakupi, drugače sproti bolj kot ne 1x mesečno.

16. Bi rekli, da nakupujete oblačila nižje cenovnega razreda, srednjega, višjega, kombinacijo?

Kombinacijo srednje in višje.

17. Od česa so odvisni vaši nakupi-so premišljeni ali impulzivni- je to odvisno od razpoložanja, potrebe zaradi posebnih dogodkov, zaradi želje po urejenosti?

Nakupi so premišljeni in odvisni od želje po urejenosti, dostikrat pa tudi zaradi posebnih dogodkov.

18. Ali raje se odločite za nakup BZ, ki jih poznate ali se odločite za nakup oblačil ki jih ne poznate?

Večinoma za BZ ki jo poznam.

19. Kako najpogosteje izveste/opazite za novo ponudbo na trgu? Npr. iz oglasov, influencerji, priporočilo prijateljice, dobro urejena prodajalna, izložba?

Iz oglasa na FB in IG.

20. Vzamete kdaj v nakupovalnih središčih brezplačne lifestyle magazine in tudi preverite ponudbo v njih?

Nikoli.

21. Opazite reklamo na velikih reklamnih panojih?

Da.

22. Če greste kupovati oblačila in vidite trgovino z BZ, ki vam niso poznane niti trgovine, ali se odločite za obisk trgovine?

Da, če je zanimiv artikel razstavljen v izložbi oz. če je sama izložba zanimiva.

23. Kaj pa kupovanje preko spleta? Raje kupujete preko spleta ali fizično v trgovini?

Raje fizično ampak se je trend zaradi razmer obrnil.

24. V kakšnem razmerju?

80% splet, 20% fizično

25. Zakaj?

Ker ni primernih BZ v Slo., ker ni dovolj ponujenih modelov fizično v trgovini. Večinoma je tudi večja izbira modelov preko spleta.

26. Se za točno določena oblačila (npr. za tista za katera namenite več denarja) odločite raje fizičen obisk trgovine ali to ni merilo?

Načeloma raje fizično, se pa dogaja da vedno več preko spleta (online nakupi ponujajo brezplačno poštnino, menjavo/vračilo denarja če blago ni ok)

27. Kakšne trgovine so vam všeč, glede na velikost, obseg ponudbe (npr. ali je pomembno, da v eni trgovini lahko dobiš oblačila, čevlje, modne dodatke; ali je pomembno da so manjše trgovine, bolj osebni stik)?

Manjše.

28. Zakaj (npr. v primeru odgovora večje trgovine- zakaj večje trgovine; zakaj manjše trgovine;...)?

Boljši pristop prodajalca, hiter pregled artiklov,..

29. Ali vam brezplačno stilsko svetovanje-da je samo za vas rezervirana ena ura, ter da si za to namenjena oseba čas in vam svetuje, predstavlja dodano vrednost pri obisku trgovine ali ne?

Da.

30. Kakovostna spletna stran vam veliko pomeni?

Da.

31. Kaj je ključni dejavnik, zaradi česar se odločite na nakup oblačila?

Ključni dejavnik je kakovost, cena in dizajn.

32. Kaj pa cena oblačila-če vam je neko oblačilo všeč, se pripravljene za njega odšteti več kot 300 evrov?

Da.

Intervju z Janjo Tišina Škerjanc
(specialist za prodajo in velike kupce, Summit motors Ljubljana, d.o.o.)

1. Lahko prosim predstavite? Kakšna je vaša trenutna zaposlitev?

Moje ime je Janja Tišina Škrjanc, zaposlena sem v podjetju Summit motors Ljubljana v prodajnem odd. in sem Specialist za prodajo in velike kupce. Stara sem 42 let, poročena in sem mati dveh izredno aktivnih otrok. Ob tempu, ki ga predstavlja služba in domače okolje mi zelenega časa za nakup oblačil močno primanjkuje. Hitri nakupi pa žal ne izpolnijo moje zahtevnosti pri izboru in tako ne zadovoljijo mojih potreb.

2. Bi rekli, da je zaradi narave vašega dela potreba po določeni vrsti oblačil večja?

DA.

3. Po kateri?

Športno elegantni.

4. Menite, da je dovolj ponudbe oblačil na slovenskem trgu za ta segment?

Srednje.

5. Kaj točno pogrešate pri ponudbi, kaj vam ni všeč? Česa si želite več?

Ni mi všeč zasičenost trga z nizkocenovnimi oblačili, katera ponujajo po večini enaka oblačila in ne zadovoljijo mojih potreb oz. me moti srečanje z nekom v enakih oblačilih. Pa še neekološko je. Želim si še kako znamko, ki bi bila nekoliko dražja oz. nekje med povprečjem sedaj in višjim cenovnim razredom, z izrazito osebnim pristopom.

6. Bi kaj izpostavili pri ponudbi oblačil, da vam je všeč in ste zadovoljni z ponujenim?

Ponudba dveh meni ljubim prodajaln na enem mestu. Emporium in na drugi strani Zara.

7. Kakšen je pa vaš modni slog v prostem času?

Športen, vendar vedno barvno in stilsko usklajen.

8. Prisegate na katero točno določeno BZ?

Trenutno zaradi pandemije delamo od doma in tako širim v večini športna oblačila znamke Under Armor. Poslovno pa trenutno izbiram predvsem po kosih in ne po točno določeni znamki.

9. Kaj vam je pomembno pri BZ, ki vam je vseč-zaradi česa vam je vseč?

Najprej mora biti res pisana meni na kožo. Torej mora biti športno elegantna, z širšo ponudbo in možnostjo medsebojnih kombinacij.

10. Kako pomembno vam je, da je ponudba omejena- omejena v smislu ponudbe manj enakih kosov oblačil, kar pomeni manjšo možnost pojava enakega kosa oblačila na drugi osebi?

Resnično me moti poplava nizkocenovnih blagovnih znamk in povprečnosti pri zunanjem izgledu potrošnikov in pojavnosti oz. srečavanje ljudi z enakimi kosi oblačil. Sem mnenje, da je stil oblačenja tudi izraža osebnost posameznika.

11. Kako pogosto pa se udeležujete službenih dogodkov, v času normalnega poslovanja (v trenutni situaciji to ni realno)?

Približno šestkrat na leto.

12. Pogosto nakupujete v tujini oblačila?

Vedno.

13. Zakaj?

Vedno iščem kos, ki ga pri nas ni.

14. Kako pogosto nakupujete oblačila-npr. kolikokrat na mesec oziroma na leto?

Vsaj 1x mesečno. Torej 12x v letu.

15. Torej ste dober potrošnik z vidika trgovin z ženskimi oblačili in dodatki?

V kolikor bi imela več časa bi bila odličen potrošnik. Zaradi pomanjkanja časa pa sem daleč od tega.

16. Bi rekli, da nakupujete oblačila nižje cenovnega razreda, srednjega, višjega, kombinacijo?

Kombinacijo.

17. Katero kombinacijo?

Srednjega do višjega.

18. Od česa so odvisni vaši nakupi-so premišljeni ali impulzivni- je to odvisno od razpoložnja, potrebe zaradi posebnih dogodkov, zaradi želje po urejenosti?

Pri meni impulzivnih nakupov ni. Sem premišljena oseba, ki morda določen kos tudi večkrat pogleda.

19. Ali raje se odločite za nakup BZ, ki jih poznate ali se odločite za nakup oblačil ki jih ne poznate?

Vseeno mi je.

20. Kako najpogosteje izveste/opazite za novo ponudbo na trgu? Npr. iz oglasov, influencerji, priporočilo prijateljice, dobro urejena prodajalna, izložba?

Ob trenutnem pomankanju časa so to izključno digitalni mediji.

21. V katerih oglasih? Če spletni-kateri (FB, IG,..na lifestyle medijih), panoji, revije-katere? Instagram in FB.

22. Vzamete kdaj v nakupovalnih središčih brezplačne lifestyle magazine in tudi preverite ponudbo v njih?

Redko, sem ga pa zagotovo že prelistala.

23. Opazite reklamo na velikih reklamnih panojih?

Ne. Reklamni panoji se mi ne zdijo primerni za oblačila.

24. Če greste kupovati oblačila in vidite trgovino z BZ, ki vam niso poznane niti trgovine, ali se odločite za obisk trgovine?

Nujno.

25. Kaj pa kupovanje preko spleta? Raje kupujete preko spleta ali fizično v trgovini?

Še vedno raje fizično. Preveč sem izbirčna in nimam časa z vračili

26. V kakšnem razmerju?

90% fizično; 10% po spletu.

27. Zakaj?

Rajem pomerim, potipam. Ljudje smo čuteča bitja, kar pa se z digitalizacijo izgublja na vseh področjih.

28. Se za točno določena oblačila (npr. za tista za katera namenite več denarja) odločite raje fizičen obisk trgovine ali to ni merilo?

Definitivno fizični obisk.

29. Kakšne trgovine so vam všeč, glede na velikost, obseg ponudbe (npr. ali je pomembno, da v eni trgovini lahko dobiš oblačila, čevlje, modne dodatke; ali je pomembno da so manjše trgovine, bolj osebni stik) ?

Široka ponudba, ki zajema vsa področja. Naj pa poudarim, da mojo nakupno odločitev zagotovo zaključí prodajni svetovalec, ki je po mojem mnenju najbolj zaslužen pri zaključevanju prodaje in osebnem zadovoljstvu kupca.

30. Torej velikost trgovine bi izbrali?

Srednje z vsem zgoraj navedenim.

31. Ali vam brezplačno stilsko svetovanje-da je samo za vas rezervirana ena ura, ter da si za to namenjena oseba čas in vam svetuje, predstavlja dodano vrednost pri obisku trgovine ali ne?

Nujno in mislim, da bi morala imeti to vsaka prodajalna z oblačili. Sama bi bila najbolj zadovoljna z osebnim pristopom na domu. Tega pri nas ni. Tako te prodajalec personalizira in tako skrajša tvoj nakup.

32. Kakovostna spletna stran vam veliko pomeni?

Veliko.

33. Kaj je ključni dejavnik, zaradi česar se odločite na nakup oblačila?

Kakovost in cena na eni strani, prijazno in usposobljeno prodajno osebje na drugi strani.

34. Kaj pa cena oblačila-če vam je neko oblačilo všeč, se pripravljene za njega odšteti več kot 300 evrov?

Sem.

Intervju z Tjašo Vogrinec
(poslovna sekretarka in lastnica spletne trgovine z butičnimi izdelki)

1. Se lahko prosim predstavite? Kakšna je vaša trenutna zaposlitev?

Sem Tjaša Vogrinec, 41 let stara, zaposlena kot poslovna sekretarka v podjetju z cca 40 zaposlenimi in ustanoviteljica spletne trgovine z butičnimi izdelki.

2. Vplivajo ta dejstva na tempo vašega življenja, na nakupne navade?

Zaradi hitrega tempa in obveznosti povezanih s kariero, družino in gospodinjstvom se, tako, kot velika večina ostalih srečujem s kroničnim pomanjkanjem časa, kar seveda, med drugim vpliva tudi na nakupne navade.

3. Bi rekli, da je zaradi narave vašega dela potreba po določeni vrsti oblačil večja?

Da, seveda. Ker sem zaposlena v podjetju, kjer je poslovni izgled zelo pomemben, so tudi potrebe po pravilnem izboru službenih oblačil večje.

4. Po kateri?

Sproščeno-poslovni outfit.

5. Menite, da je dovolj ponudbe oblačil na slovenskem trgu za ta segment?

Definitivno ne.

6. Kaj točno pogrešate pri ponudbi, kaj vam ni všeč? Česa si želite več?

Pri poslovnem outfitu pogrešam bolj sproščeno, ženstveno linijo, ki pa je še vedno 'spodobno poslovna' (dolžina krila, pokrita ramena, globina izreza). Se pravi, da ustreza poslovnemu okolju, a je vseeno lepa, privlačna, ženstvena, v barvah. Običajno v poslovnih outfitih trenutne ponudbe najdemo samo dolgočasne sivo-modro-črne tone in bolj 'staromodne' kroje, kar pa mi ni všeč. Ni dovolj domišljije.

7. Bi kaj izpostavili pri ponudbi oblačil, da vam je všeč in ste zadovoljni z ponujenim?

Ženstvene obleke.

8. Kakšen je pa vaš modni slog v prostem času?

Sproščen, udoben, mladosten.

9. Prisegate na katero točno določeno BZ?

Ne.

10. Kaj vam je pomembno pri BZ, ki vam je všeč-zaradi česa vam je všeč?

Všečnost ponudbe, barvitost, cenovna dostopnost.

11. Kako pomembno vam je, da je ponudba omejena- omejena v smislu ponudbe manj enakih kosov oblačil, kar pomeni manjšo možnost pojava enakega kosa oblačila na drugi osebi?

To mi ni pomembno, ker vsaka ženska drugače nosi isto oblačilo.

11. Kako pogosto pa se udeležujete službenih dogodkov, v času normalnega poslovanja (v trenutni situaciji to ni realno)?

Bolj redko.

12. Pogosto nakupujete v tujini oblačila?

Ne.

13. Zakaj?

Ker zaenkrat dobim vse potrebno v Sloveniji.

14. Kako pogosto nakupujete oblačila-npr. kolikokrat na mesec oziroma na leto?

Približno šestkrat na leto.

15. Bi rekli, da nakupujete oblačila nižje cenovnega razreda, srednjega, višjega, kombinacijo?

Bi rekla srednjega cenovnega razreda.

16. Od česa so odvisni vaši nakupi-so premišljeni ali impulzivni- je to odvisno od razpoložnja, potrebe zaradi posebnih dogodkov, zaradi želje po urejenosti?

Definitivno impulzivni. Pred dogodkom so nakupi definitivno stresni.

17. Ali raje se odločite za nakup BZ, ki jih poznate ali se odločite za nakup oblačil ki jih ne poznate?

BZ, ki jo poznam, rada pa preizkusim tudi nove.

18. Kako najpogosteje izveste/opazite za novo ponudbo na trgu? Npr. iz oglasov, influencerji, priporočilo prijateljice, dobro urejena prodajalna, izložba?

Oglasi, prijateljica, lepa izložba.

19. V katerih oglasih? Če spletni-kateri (FB, IG,..na lifestyle medijih), panoji, revije-katere?

FB, mediji.

20. Vzamete kdaj v nakupovalnih središčih brezplačne lifestyle magazine in tudi preverite ponudbo v njih?

Ja, tudi kdaj pa kdaj. (ko sem še imela čas brati)

21. Opazite reklamo na velikih reklamnih panojih?

Da..

22. Če greste kupovati oblačila in vidite trgovino z BZ, ki vam niso poznane niti trgovine, ali se odločite za obisk trgovine?

Seveda, če je vsečna izložba vedno vstopim..

23. Kaj pa kupovanje preko spleta? Raje kupujete preko spleta ali fizično v trgovini?

Oboje.

24. V kakšnem razmerju?

60% fizično, 40% on-line

25. Zakaj?

Ker še vedno raje najprej v živo vidim kos oblačila, ga potipam in šele potem pomerim.

26. Se za točno določena oblačila (npr. za tista za katera namenite več denarja) odločite raje fizičen obisk trgovine ali to ni merilo?

Ni merilo.

27. Kakšne trgovine so vam všeč, glede na velikost, obseg ponudbe (npr. ali je pomembno, da v eni trgovini lahko dobiš oblačila, čevlje, modne dodatke; ali je pomembno da so manjše trgovine, bolj osebni stik) ?

Meni bolj pomemben stik, stilsko svetovanje, kak uporaben namig za nošenje, svetovanje stranki, iskrenost, ustrežljivost. Svetovanje tudi glede kombiniranja, ker si veliko oseb (tudi jaz) kasneje ne zna kombinirati tega novega kosa iz trgovine s tistimi, ki jih že ima doma. Veliko štejejo tudi točke, ki jih kupec pridobi z nakupi in se mu seštevajo. Pa recimo rojstvo-dnevni popust in druge pozornosti za dan žena (kozarček šampanjca)... Velike trgovine, kjer je veliko vsega in prodajno osebje, če ga že uspeš dobiti, ne ve, kako obravnavati stranko, mi niso všeč.

28. Ali vam brezplačno stilsko svetovanje-da je samo za vas rezervirana ena ura, ter da si za to namenjena oseba čas in vam svetuje, predstavlja dodano vrednost pri obisku trgovine ali ne?

Definitivno ja.

29. Kakovostna spletna stran vam veliko pomeni?

Da. To je ogledalo podjetja in velikokrat faktor, ki odloča, ali stranko pridobiš ali izgubiš.

30. Kaj je ključni dejavnik, zaradi česar se odločite na nakup oblačila?

Da mi lepo stoji.

31. Kaj pa cena oblačila-če vam je neko oblačilo všeč, se pripravljani za njega odšteti več kot 300 evrov?

Mislím, da ne.

Intervju z Kristino Fijavž
(zaposlena v bančnem sektorju)

1. Se lahko prosim predstavite? Kakšna je vaša trenutna zaposlitev?

Sem Kristina Fijavž, stara 34 let, mamica dveh majhnih otrok, zaposlena sem v bančnem sektorju že 10 let.

2. Vplivajo ta dejstva na tempo vašega življenja, na nakupne navade?

Zaradi službe in obveznosti tudi doma se seveda srečujem s pomanjkanjem časa. Že v normalnih okoliščinah mi obisk trgovine predstavlja prejš dodatno obremenitev kot užitek.

V teh Covid časih pa so se moje nakupovalne navade zelo spremenile. Največ kupujem preko spleta in blagovne znamke, ki so kvalitetnejše in ki jih poznam. Zelo težko se odločim za kaj drugega. Kar se tiče nakupovanja oblačil za otroke pa raje obiščem trgovino. V zadnjem obdobju kupujem tudi rabljena oblačila.

3. Bi rekli, da je zaradi narave vašega dela potreba po določeni vrsti oblačil večja?

Da.

4. Po kateri?

V poštev pridejo predvsem poslovna oblačila.

5. Menite, da je dovolj ponudbe oblačil na slovenskem trgu za ta segment?

Kupujem kvalitetna in osnovna oblačila, ki so tradicionalno poslovno elegantna oblačila in ne ravno trendovsko/hitra moda. Ponudba je po mojem mnenju ni zadovoljiva. Opažam, da se kosi oblačil pri poslovno elegantni modi ponavljajo.

6. Kaj točno pogrešate pri ponudbi, kaj vam ni všeč? Česa si želite več (npr. če odgovori za poslovna oblačila ali oblačila za posebne priložnosti)?

Ta segment se mi zdi premalo drzen in ni inovativen, predvsem v krojih, dodatkih na oblačilih. Lahko je kos poslovno eleganten, vendar bi morali osnovni kosi imeti pridih neke inovativnosti, da kljub osnovnemu kroju izgledajo nekaj posebnega.

6. Bi kaj izpostavili pri ponudbi oblačil, da vam je všeč in ste zadovoljni z ponujenim?

Pri blagovni znamki, ki jo najpogosteje kupujem, mi je všeč, da je dobra kvaliteta, kroji ustrezajo moji postavi in točno vem katera velikost mi ustreza.

7. Kakšen je pa vaš modni slog v prostem času?

Športni.

8. Prisegate na katero točno določeno BZ?

Da, za prosti čas Adidas, za poslovna oblačila S.Oliver.

9. Kaj vam je pomembno pri BZ, ki vam je všeč-zaradi česa vam je všeč?

Pri S.Oliver mi je všeč, da mi večina krojev paše na mojo postavo in moj stil oblačenja. Pri Adidas mi je všeč, da so oblačila udobna in mehka, popolnoma primerna za prosti čas in šport.

10. Kako pomembno vam je, da je ponudba omejena- omejena v smislu ponudbe manj enakih kosov oblačil, kar pomeni manjšo možnost pojava enakega kosa oblačila na drugi osebi?

To mi ni pomembno. Če se v oblačilu dobro počutim, me ne moti, da nosi enak kos tudi druga oseba. Ker pa kupujem dražjo blagovno znamko se to skoraj, da ne zgodi.

11. Ali nakupujete v tujini oblačila?

Ja, spletna trgovina S.Oliver pošilja iz Avstrije. Če grem na potovanje rada kupujem v tujini.

12. Če ja, zakaj?

Ker je stil v drugi državi drugačen, lahko najdem kakšen poseben kos. Hkrati imam z nakupom oblačil v tujini, na primer na potovanju, lepe spomine na potovanje.

13. Ali pogrešate kakšne BZ, ki so v tujini, vendar jih ni v Sloveniji?

Trenutno se ne spomnim nobene.

14. Kako pogosto nakupujete oblačila-npr. kolikokrat na mesec oziroma na leto?

Če je razprodaja, večkrat na mesec, drugače po sezoni ali pred sezono.

15. Bi rekli, da nakupujete oblačila nižje cenovnega razreda, srednjega, višjega, kombinacijo?

Kombinacijo

16. Katero kombinacijo?

Srednjega in višjega.

17. Od česa so odvisni vaši nakupi-so premišljeni ali impulzivni- je to odvisno od razpoložnja, potrebe zaradi posebnih dogodkov, zaradi želje po urejenosti?

Ne ocenjujem, da so moji nakupi impulzivni. Tudi v času razprodaj kupujem premišljeno. To je prednost spletnega nakupovanja. Izdelke najprej pregledam katere so mi všeč in si jih shranim. Potem za tisti dan zaključim. Vmes premislim, če kos res potrebujem in nato ga naročim. Največkrat naročim zaradi potrebe za posebne dogodke in zaradi urejenosti zaradi narave dela.

18. Ali raje se odločite za nakup BZ, ki jih poznate ali se odločite za nakup oblačil ki jih ne poznate?

Ki jih poznam.

19. Kako najpogosteje izveste/opazite za novo ponudbo na trgu? Npr. iz oglasov, influencerji, priporočilo prijateljice, dobro urejena prodajalna, izložba?

Oglasi in priporočila.

20. V katerih oglasih? Če spletni-kateri (FB, IG,..na lifestyle medijih), panoji, revije-katere?

FB

21. Vzamete kdaj v nakupovalnih središčih brezplačne lifestyle magazine in tudi preverite ponudbo v njih?

Nikoli

22. Opazite reklamo na velikih reklamnih panojih?

Včasih

23. Če greste kupovati oblačila in vidite trgovino z BZ, ki vam niso poznane niti trgovine, ali se odločite za obisk trgovine?

Seveda iz radovednosti.

24. Kaj pa kupovanje preko spleta? Raje kupujete preko spleta ali fizično v trgovini?

V zadnjem obdobju preko spleta.

25. V kakšnem razmerju?

70% preko spleta, 30% fizično

26. Zakaj?

Zaradi udobja in ker je tako nakup bolj premišljen. Hkrati, če mi izdelek ni všeč, ga enostavno vrnem.

27. Se za točno določena oblačila (npr. za tista za katera namenite več denarja) odločite raje fizičen obisk trgovine ali to ni merilo?

Ker kupujem skoraj vedno enako blagovno znamko, točno vem katera številka in kateri kroj mi ustreza in nakup v trgovini ni potreben.

28. Kakšne trgovine so vam všeč, glede na velikost, obseg ponudbe (npr. ali je pomembno, da v eni trgovini lahko dobiš oblačila, čevlje, modne dodatke; ali je pomembno da so manjše trgovine, bolj osebni stik) ?

Rada imam, da je vse na enem mestu. Osebni stik je pomemben.

29. Zakaj (npr. v primeru odgovora večje trgovine- zakaj večje trgovine; zakaj manjše trgovine;...)?

Če je trgovina manjša je počutim bolj domače, ker se ti tudi bolj posvetijo.

30. Ali vam brezplačno stilsko svetovanje-da je samo za vas rezervirana ena ura, ter da si za to namenjena oseba čas in vam svetuje, predstavlja dodano vrednost pri obisku trgovine ali ne?

Da.

31. Kakovostna spletna stran vam veliko pomeni?

Da.

32. Kaj je ključni dejavnik, zaradi česar se odločite na nakup oblačila?

Dizajn, kakovost, prijazno osebje.

33. Kaj pa cena oblačila-če vam je neko oblačilo všeč, se pripravljene za njega odšteti več kot 300 evrov (npr. pomembnejši kosi, plašči,...)?

Takih kosov nimam, ker menim, da lahko kupiš dober kos oblačila do max. 150 EUR, četudi gre za plašč.

Intervju z Polono Čepon (samostojno podjetnico)

1. Se lahko prosim predstavite? Kakšna je vaša trenutna zaposlitev?

Sem Polona Čepon, 37 let stara, samostojna podjetnica, ki se ukvarjam osebnim svetovanjem in terapijami, z energetskega zdravljenjem in specializacijo psihoterapije. Imam tudi podjetje, ki se ukvarja s trženjem ter smo uvoznik in distributer za eko-bio proizvode za slovenski trg.

2. Vplivajo ta dejstva na tempo vašega življenja, na nakupne navade?

Seveda izrazito pomanjkanje časa, kar vpliva tudi na nakupne navade.

3. Bi rekli, da je zaradi narave vašega dela potreba po določeni vrsti oblačil večja?

Da, seveda, če odštejemo Covid.

4. Po kateri?

Oblačila za sestanke, se pravi poslovna oblačila ampak ne strogo poslovna temveč kombinacija s casual. Morajo biti oblačila, da si lahko sama ustvarjam svoj slog. Prav tako tudi oblačila za poslovne priložnosti.

5. Menite, da je dovolj ponudbe oblačil na slovenskem trgu za ta segment?

Če grem po trgovinah v Sloveniji ni dovolj ponudbe. Zato naročam po spletu npr. About you, Best secret. Ampak težava pri teh spletnih straneh je pa potrebuješ zelo veliko časa, da kaj najdeš...saj ponudba je ok, vendar se mi ne da toliko časa iskati, ker nimam časa.

6. Kaj točno pogrešate pri ponudbi, kaj vam ni všeč? Česa si želite več?

Pogrešam en butik, kamor bi hodila, ker bi vedela, da tam dobim vse kar potrebujem. Da bi vključevala ponudba različne stvari, športne stvari, prav tako poslovne, casual-da dobim vse na enem mestu.

V Domžalah je bil tak je bil butik Avantgard kjer je bilo super-ker sem vse dobila na enem mestu, vendar ne obratuje več.

Kar sem gledala butikov po Ljubljani ali so v ponudbi zelo cenene stvari ki jih kupujejo v Trstu ali so pa masovke, kar mi tudi ni ok. Kot so Reserved, Zara podobne, saj najdeš kaj, samo ne kupujem rada v teh masovnih ponudbah.

Zelo veliko mi pomeni osebni pristop prodajalca. Da ti pomaga, svetuje, nosi stvari...npr. to bi bilo tebi všeč. Je pa to prej izjema kot pravilo, ko greš po trgovinah prodajalke zelo redko sploh pristopijo do tebe.

7. Bi kaj izpostavili pri ponudbi oblačil, da vam je všeč in ste zadovoljni z ponujenim?

Ne.

8. Kakšen je pa vaš modni slog v prostem času?

Športen, udoben, trendovski. Lahko so trenerke, ki so malo drugačne, posebne hlače-bolj široke, udobne, lahko pajkice, dolgi puloverji, različne stvari.

9. Prisegate na katero točno določeno BZ?

Imperial, tudi BZ kot so Tommy Hilfiger, odvisno od priložnosti. Raziskujem, da najdem BZ, ki niso v masovni ponudbi.

Od športnih Nike in podobne. Od butičnih Metamorphoza (zanimivi kroji), DO+BE.

10. Kaj vam je pomembno pri BZ, ki vam je všeč-zaradi česa vam je všeč?

Da dobro stoji na meni, udobje, kvaliteta.

11. Kako pomembno vam je, da je ponudba omejena- omejena v smislu ponudbe manj enakih kosov oblačil, kar pomeni manjšo možnost pojava enakega kosa oblačila na drugi osebi?

To mi je zelo zelo pomembno.

12. Kako pogosto pa se udeležujete službenih dogodkov, v času normalnega p. oslovanja (v trenutni situaciji to ni realno)?

Zelo pogosto.

13. Pogosto nakupujete v tujini oblačila?

Pred Covid vedno, ko sem bila v tujini.

14. Zakaj?

Ker najdem kaj novega ali pa kar ni v Sloveniji. Npr. Mötivi, Twin-Set, Marine Layer.

15. Kako pogosto nakupujete oblačila-npr. kolikokrat na mesec oziroma na leto?

Sigurno vsak mesec (ne v Corona času).

16. Bi rekli, da nakupujete oblačila nižje cenovnega razreda, srednjega, višjega, kombinacijo?

Odkvisno od priložnosti. V povprečju bi rekla srednji-višji razred. Npr. za obleko za normalno priložnost v službi tam nekje v povprečju 100-150 Eurov mi je normalna cena. So pa stvari za posebne dogodke, ki si jih pripravljem plačati več.

17. Od česa so odvisni vaši nakupi-so preišljeni ali impulzivni- je to odvisno od razpoloženja, potrebe zaradi posebnih dogodkov, zaradi želje po urejenosti?

Vedno starejša kot sem, bolj preišljeno kupujem. Včasih so bili veliko bolj neprejšljeni impulzivni nakupi.

18. Ali raje se odločite za nakup BZ, ki jih poznate ali se odločite za nakup oblačil ki jih ne poznate?

Se odločim tudi za BZ, ki jih ne poznam, če so mi vizualno všeč.

19. Kako najpogosteje izveste/opazite za novo ponudbo na trgu? Npr. iz oglasov, influencerji, priporočilo prijateljice, dobro urejena prodajalna, izložba?

Oglasi-spletni na IG in FB.

Opazim influencerje- pri influencerjih, mi je pomembno, da ima nek image ustvarjen. Zelo pomembno, da je na internetu, da že vnaprej malo preverim kaj imajo, potem si preverim še fizično.

20. Vzamete kdaj v nakupovalnih središčih brezplačne lifestyle magazine in tudi preverite ponudbo v njih?

Ne.

21. Opazite reklamo na velikih reklamnih panojih?

Da, če je za oblačila in da ni preveč stvari gor. Npr. Intimissimi so mi vseč reklame na panojih, ki jih vedno opazim.

22. Če greste kupovati oblačila in vidite trgovino z BZ, ki vam niso poznane niti trgovine, ali se odločite za obisk trgovine?

Da.

23. Kaj pa kupovanje preko spleta? Raje kupujete preko spleta ali fizično v trgovini?

Odvisno kaj kupujem. Poslovna oblačila definitivno raje fizično, da vidim, kako mi stoji medtem ko pri casual in športnih oblačila pa mi ni toliko pomembno...

Ker se mi ne da hoditi po teh masovnih trgovinah, raje naročam preko spleta-pa potem vrnem, če ni ok. Če pa bi obstajal nek butik, kot sem prej omenila, pa bi definitivno raje kupovala fizično.

24. V kakšnem razmerju?

Pred Corono sem veliko več kupovala fizično ko spletno.

Sedaj 20 % fizično, 80% on-line.

25. Meniš, da po koncu korone boš ponovno več kupovala fizično?

Mislím, da ja. Čeprav kot sem rekla, če bom našla nek butik, kjer bo dobra ponudba in osebje definitivno spet fizično, v te masovne trgovine pa ne.

26. Se za točno določena oblačila (npr. za tista za katera namenite več denarja) odločite raje fizičen obisk trgovine ali to ni merilo?

Da.

27. Kakšne trgovine so vam všeč, glede na velikost, obseg ponudbe (npr. ali je pomembno, da v eni trgovini lahko dobiš oblačila, čevlje, modne dodatke; ali je pomembno da so manjše trgovine, bolj osebni stik) ?

Manjše trgovine z osebnim pristopom. Pa da je široka ponudba oblačil vključena-športne, casual, poslovne, posebna oblačila...

28. Ali vam brezplačno stilsko svetovanje-da je samo za vas rezervirana ena ura, ter da si za to namenjena oseba čas in vam svetuje, predstavlja dodano vrednost pri obisku trgovine ali ne?

Definitivno ja, da si vzame čas in ti nosi stvari.

29. Kakovostna spletna stran vam veliko pomeni?

Da, zelo.

30. Kaj je ključni dejavnik, zaradi česar se odločite na nakup oblačila?

Da oblačilo dobro izgleda na meni.

31. Kaj pa cena oblačila-če vam je neko oblačilo všeč, se pripravljene za njega odšteti več kot 300 evrov?

Ključni kosi kot so plašči, da.

Priloga 3: Točka preloma

Tabela 1: Izračun točke preloma (v EUR)

PRODANA Q	FC (v EUR)	VC=AVC*Q (v EUR)	TC (v EUR)	TR (v EUR)
0	13.627	0	13.627	0
25	13.627	1.346	14.974	2.288
50	13.627	2.693	16.320	4.575
75	13.627	4.039	17.667	6.863
100	13.627	5.386	19.013	9.150
125	13.627	6.732	20.360	11.438
150	13.627	8.079	21.706	13.725
175	13.627	9.425	23.053	16.013
200	13.627	10.772	24.399	18.300
225	13.627	12.118	25.746	20.588
250	13.627	13.465	27.092	22.875
275	13.627	14.811	28.438	25.163
300	13.627	16.158	29.785	27.450
325	13.627	17.504	31.131	29.738
350	13.627	18.850	32.478	32.025
375	13.627	20.197	33.824	34.313
400	13.627	21.543	35.171	36.600
425	13.627	22.890	36.517	38.888
450	13.627	24.236	37.864	41.175
475	13.627	25.583	39.210	43.463
500	13.627	26.929	40.557	45.750

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Razdelitev fiksnih (FC) in variabilnih stroškov (VC) za prvo leto poslovanja (v EUR)

Fiksni stroški prvo leto	v EUR	Variabilni stroški prvo leto	v EUR
Plača prodajalec 1	19.200	Oglaševanje	12.000
Plača prodajalec 2	19.200	Variabilni del plač in izobraževanja	30.000

se nadaljuje

Tabela 2: Razdelitev fiksnih (FC) in variabilnih stroškov (VC) za prvo leto poslovanja (v EUR) (nad.)

Fiksni stroški prvo leto	v EUR	Variabilni stroški prvo leto	v EUR
Študentsko delo 1	11.520	Prodaja blaga (35€) na leto	160.720
Študentsko delo 2	11.520	Skupaj stroški na leto	202.720
Računovodski servis	420		
Vzdrževanje davčne blagajne	1.080		
Vzdrževanje spletne strani	600		
Stroški najemnine	30.000	<i>Prodana količina 1. leto</i>	<i>4.592</i>
Spletna stran	4.500	<i>AVC</i>	<i>44,1</i>
Plača direktor	36.000	<i>AVC z DDV</i>	<i>53,9</i>
Skupaj stroški na leto	134.040		
Stroški na mesec	11.170		
Stroški na mesec (z DDV)	13.627		

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Seznam potrebne opreme in stroškov priprave poslovnega prostora

Tabela 3: Seznam potrebne opreme in stroškov priprave poslovnega prostora

Postavka	Cena (z DDV)
Sistem na dotik AERPOS 3435	1.083
Tipkovnica-Programabilna tipkovnica KB 3100	37
Predalnik za denar FLIP TOP CK 46	153
Prikazovalnik cen za kupce FV2029	146
Brezžični čitalec črtne kode METAPACE S-61	190
Papir za blagajniške tiskalnike	78
Naprava za preverjanje bankovcev „Soldi Smart”	141
Cross Point MAXUS (varovala proti kraji blaga na izhodu)	2.399
Snemalec za tehnična varovala	90
Varovala za oblačila in obutev (1200 kosov)	616
Ženska lutka FOB MB171U0 FRIDA (3 kosi)	867
Oprema za trgovino (obešalniki, omare, mize, garderobe, luči)	9.100
Predpriprava prostora (beljenje, knauf, ploščice)	2.800
SKUPAJ:	17.700

Vir: lastno delo, Cekinček (brez datuma), Pridobljena ponudba podjetja LeCom (2020), Topika (2020).

Priloga 5: Konkurenca

BZ Comma in s.Oliver Black Label, predstavljata neposredno konkurenco prvi BZ ter spadati pod okrilje podjetja s.Oliver Group. V skupino s.Oliver spadajo BZ, s.Oliver, s.Oliver Black Label, Q/S designed by, Triangle, comma, comma casual identity in Lieberskin Berlin. Nekoč majhna prodajalna je prerasla v eno izmed 20 največjih evropskih modnih podjetij, ki je prisotno v 41 državah. Po svetu ima grupa 6.400 zaposlenih na 9.200 prodajnih mestih. Iz Rottendorfa je poslano tedensko maksimalno 3 milijone modnih izdelkov (s.Oliver Group, brez datuma). s.Oliver je leta 2019 praznoval 50-letnico podjetja. Fokus BZ s.Oliver Black Label in BZ Comma so predvsem poslovna oblačila, njihova ponudba vključuje tudi oblačila za vsakodnevne priložnosti. Poudarek je na kakovostnih materialih, izdelavi in detajlih.

Čisti prihodki od prodaje s.Oliver so znašali v letu 2019 21,2 milijonov evrov, relativni padec prihodkov od prodaje družbe v letu 2019 glede na leto 2018 je v višini 4,1 odstotne točke. Podjetje spada med srednje velike družbe. V letu 2018 (2,2 milijona evrov) je glede na leto 2015 podjetje ustvarilo skoraj 1,6 milijona evrov več dobička. Če pogledam leto 2019, pa je čisti dobiček znašal le okoli 794 tisoč evrov kar je za 64,2 odstotnih točk manj kot leta 2018. Kapital predstavlja od leta 2015 do 2018 visok delež v celotnih sredstvih, in sicer v povprečju kar 80%, v letu 2019 pa je padel na 41,8%. Od leta 2015 do leta 2018 je bilo podjetje v celoti financirano iz lastniškega kapitala, v letu 2019 pa so znašale kratkoročne finančne obveznosti 8,1% celotnih sredstev. V letu 2019 je bilo v podjetju zaposlenih 160 ljudi. Obrat zalog v letu 2019 je znašal v povprečju 71 dni. Profitna marža je naraščala v preučevanem obdobju od 2015 do 2018, in sicer je znašala v letu 2018 10%, v letu 2019 je bistveno padla in je znašala le 3,8%. Zaloge v letu 2018 znašajo skoraj 23% celotnih sredstev v letu 2019 pa le še 12,9% celotnih sredstev. V letu 2018 je ROE znašal 30,3% in ROA 23,7% v 2019 pa je bil bistven padec kazalnikov ROE je znašal 11%, ROA pa 6,1%. Pospešen koeficient likvidnosti je dokaj visok saj znaša v letu 2018 2,16, kar nakazuje na dejstvo, da podjetje za tekoče poslovanje ni imelo likvidnostnih težav, v letu 2019 pa je padel in je znašal le še 0,81. Čisti prihodki od prodaje podjetja na domačem trgu v letu 2019 so znašali dobri 18 milijonov in so predstavljali 5,18% čistih prihodkov od prodaje celotne panoge v letu 2019. Če ocenimo v grobem, naj bi v letu 2019 čisti prihodki od prodaje BZ Comma znašali dobrih 3,9 milijona evrov (po podatkih navedenih v letnem poročilu naj bi delež BZ Comma predstavljal 21% v skupni prodaji skupine) in čisti prihodki od prodaje BZ s.Oliver BLAB 3,4 milijona evrov (delež 18% celotne prodaje). Če izhajamo iz teh podatkov, potem predstavlja tržni delež v čistih prihodkih od prodaje BZ Comma 1,09% panoge in tržni delež 0,93% BZ s.Oliver BLAB v čistih prihodkih od prodaje celotne panoge (GVIN).

BZ Fracomina predstavlja neposredno konkurenco drugi BZ, še posebno na področju džinsa. BZ Fracomina je italijanska BZ, ki prav tako spada v srednje-višji cenovni razred. Njihova strategija je, da sledijo modnim smernicam ter da so kljub temu njihova oblačila funkcionalna, kakovostna, udobna ter da se prodajajo po sprejemljivi ceni.

Fracomina v Sloveniji spada pod okrilje podjetja SPORTINA Bled d.o.o.. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990 in spada glede na velikost podjetja med velike enote in je v letu 2019 zaposlovalo 332 ljudi. Podjetje Sportina kot svoje konkurenčne prednosti izpostavlja dobre lokacije, odlične blagovne znamke, uspešno prodajo, učinkovito logistiko ter dobre odnose z dobavitelji ter usmerjenost h kupcu. Podjetje se na dogodke na trgu odziva z zniževanjem stroškov in novo tržno strategijo, ki daje poudarek na trženje skozi »outlet« prodajalne in pospeševanje prodaje cenejših BZ (GVIN, letno poročilo).

Finančni podatki so podani za celotno družbo Sportina Bled, pod okrilje katere spada tudi BZ Fracomina. Na podlagi analize poslovanja podjetja, ne moremo opredeliti kakšen je dejanski obseg prodaje BZ Fracomina znotraj skupine. Opredelimo lahko le uspešnost skupine kot celote. Čisti prihodki od prodaje Sportina Bled so znašali v letu 2019 dobrih 65 milijonov evrov, relativni padec prihodkov družbe v letu 2019 glede na leto 2018 je bil v višini 5,3 odstotnih točk. Z maloprodajo je družba v letu 2018 ustvarila 18,9 milijona prometa, kar je 28,9% v celotnih prihodkih. Čisti prihodki od prodaje so se v letu 2019 glede na leto 2015 povečali tako absolutno (20,6 milijonov evrov) kot relativno. V letu 2019 je družba ustvarila za 1,1 milijona evrov, kar je za kar 70,6 odstotnih točk manj kot leta 2018. Obrat zalog v letu 2019 je znašal v povprečju dobrih 50 dni, kar pomeni da se zaloge obrnejo v povprečju 7 krat letno. Profitna marža pada v preučevanem obdobju od 2015 do 2019. V letu 2019 je za 3,9 odstotne točke nižja kot v letu 2018. V letu 2015 je znašala 9,1% v letu 2019 pa le 1,7%. ROE je bil zelo visok in je znašal v letu 2018 kar 92,1%, ROA pa nizek in je znašal 8,2%. V letu 2019 je ROE občutno padel in je znašal le 7,1%, ROA pa 1,6%. Tudi pospešeni koeficient je precej nizek, saj v letu 2019 znaša le 0,2, kar lahko nakazuje na likvidnostne težave podjetja. Tudi denarna sredstva v celotnih sredstvih predstavljajo v letu 2019 le 0,4% celotnih sredstev, kar znaša 346 tisoč evrov. V prid likvidnosti podjetja je v letu 2018 govorilo razmerje med neto dolgom in EBITDA, saj je bil dokaj nizko v letu 2018 in je znašalo 1,49 ter je za 5 odstotnih točk nižje kot v letu 2017. V letu 2019 se je povečal na 3. V letu 2018 je predstavljal celotni dolg 26% celotnih sredstev, leta 2019 pa 33% celotnih sredstev. Rast EBITDA-ja naj bi bil rezultat organske rasti, posledica razvoja BZ Marx in stroškovne optimizacije ekonomije obsega od leta 2016 naprej. Čisti prihodki od prodaje podjetja v letu 2019 so predstavljali kar 18,1% čistih prihodkov od prodaje celotne panoge v letu 2019. Vendar, če vzamemo podatek za domačo prodajo pa je znesek bistveno nižji in sicer znaša 5,24% čistih prihodkov celotne panoge (GVIN).

Španska BZ **Zara** je eno največjih svetovnih modnih podjetij. Pripada skupini Inditex, ki je prav tako vodilna svetovna skupina, na področju maloprodaje. Imajo edinstven sistem in strategijo. Zara je ustanovil Amancio Ortega leta 1975 in je vodilna BZ med znamkami v skupini Inditex, saj predstavlja kar 70% prodaje družbe. V omenjeno skupino spadajo še BZ Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home and Uterqüe (Business of fashion, brez datuma).

Podjetje je dosledno delovalo kot pionirka hitre mode, ki temelji na visoko odzivni dobavni verigi. Mnogo dejavnikov je vplivalo na uspeh podjetja, vendar ključni dejavnik ta, da so dali stranke vedno na prvo mesto. Že na samem začetku so opredelili strategijo, ki je temeljila s na svojih strankah. Njihove temeljne vrednote so: lepota, jasnost, funkcionalnost in trajnost. Zarina velika prednost je hitrost. Ženska linija je razdeljena še na Zara TRF, katera je namenjena predvsem mlajšim ženskam in najstnicam, saj se ponudba razlikuje od druge linije oblačil. Pri podjetju Zara so v začetku poslovanja prodajali nizkocenovne proizvode, kateri so bili podobni popularnim izdelkom iz mode višjega cenovnega razreda (Martin Roll business & brand leadership, 2019).

Finančni podatki za leto 2019 za podjetje Zara niso na voljo, tako so zadnji upoštevani podatki za leto 2018. Čisti prihodki od prodaje Zare so od leta 2015 do leta 2018 leta zrasli z 17,7 milijona evrov na 25,5 milijona evrov, kar pomeni relativno rast za 44 odstotnih točk. Zara spada med srednje enote in je v letu 2018 štela 146 zaposlenih. EBITDA se je v preučevanem obdobju zmanjšala tako relativno kot tudi v absolutnem znesku, za slabih 0,7 milijona evrov. V letu 2018 je bil delež EBITDA med čistimi prihodki od prodaje 5,6%, kar je za dobrih 6 odstotnih točk manj kot v letu 2015. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja sicer pozitiven (0,9 milijonov evrov v letu 2018), ampak je relativno gledano glede na leto 2017 precej padel, in sicer za 35,7 odstotnih točk. Gledano v celotnem obdobju preučevanja postopoma pada in je bil najnižji v letu 2018. Delež zalog med sredstvi predstavlja v povprečju 34,4% celotnih sredstev, vendar se je leta 2018 glede na leto 2015 več kot prepolovila. Leta 2018 predstavlja delež zalog le 19,6% glede na celotna sredstva, v letu 2015 pa je znašal kar 46,2% celotnih sredstev. Kar še dodatno potrjuje dejstvo, da je Zarin sistem z upravljanjem zalog daje večji poudarek gospodarnega poslovanja. Podjetje ima zelo visok delež denarnih sredstev med vsemi sredstvi v letu 2018 kar 57,7%, kar znaša 4,7 milijona evrov. Celotni dolg glede na celotna sredstva podjetja pada in je v letu 2018 predstavljal 27,1% celotnih sredstev. Profitna marža podjetja po letih pada, tako je znašala v letu 2015 9,2% v letu 2018 pa le še 3,5%. Zaloge so se v letu 2018 v povprečju obrnile na 39 dni, zaloge se z leti hitreje menjajo. Čista donosnost kapitala v letu 2018 znaša 39%, in čista donosnost sredstev 11,7%. Oba kazalnika sta glede na prejšnja leta močno padla in sicer ROE je znašal v letu 2017 123,6% ter ROA 24%. Čisti prihodki od prodaje podjetja v letu 2018 so predstavljali 7,3% čistih prihodkov od prodaje celotne panoge v letu 2018 (GVIN).

Tabela 4: Analiza konkurence

Podjetje	Blagovna znamka	<u>Podobnosti konkurenta s preučevano priložnostjo</u>	<u>Razlike konkurenta glede na preučevano priložnost</u>
s.Oliver SLO	Comma, s.Oliver BLAB	<ul style="list-style-type: none"> - kakovostni materiali in kakovostno izdelana oblačila; - strategija trajnostnega razvoja BZ; - cenovni razred oblačil 	<ul style="list-style-type: none"> - razvejenost prodajne mreže po Sloveniji - prevladuje klasičen stil - prepoznavnost blagovnih znamk - velikost podjetja po prihodkih - število zaposlenih - ponudba oblačil BZ tudi nižjega cenovnega razreda - visok tržni delež
SPORTI NA Bled	Fracomina	<ul style="list-style-type: none"> - dober dizajn oblačil; - kakovostni materiali in kakovostno izdelana oblačila; - cenovni razred oblačil 	<ul style="list-style-type: none"> - ni samostojnih prodajaln, le kotički v prodajalnah Sportina; - razvejenost prodajne mreže po Sloveniji; - veliko podjetje po prihodkih; - število zaposlenih; - višji tržni delež; - ponudba ostalih BZ oblačil nižjega in višjega cenovnega razreda
Podjetje	Blagovna znamka	<u>Prednosti konkurenta v primerjavi z preučevano priložnostjo</u>	<u>Slabosti konkurenta v primerjavi z preučevano priložnostjo</u>
s.Oliver SLO	Comma, s.Oliver BLAB	<ul style="list-style-type: none"> - razvejenost prodajne mreže po Sloveniji; - prepoznavnost BZ; - velik delež obstoječih strank; - več sredstev na razpolago za oglaševanje; 	<ul style="list-style-type: none"> - klasičen dizajn oblačil; - premalo svežih dizajnov; - veliko podjetje- počasnejše reagiranje na spremembe

se nadaljuje

Tabela 4: Analiza konkurence (nad.)

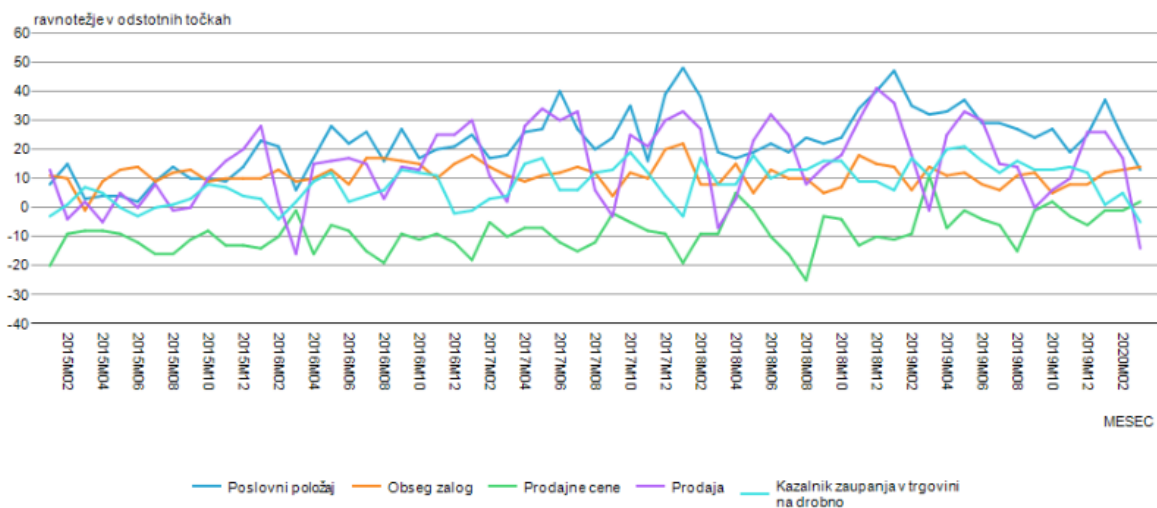
SPORTI NA Bled	Fracomina	<ul style="list-style-type: none"> - razvejenost prodajne mreže po Sloveniji; - prepoznavnost BZ; - večji delež obstoječih strank; - več sredstev na razpolago za oglaševanje; - velik poudarek na džinsu-prepoznavnost BZ po tem 	<ul style="list-style-type: none"> - ni samostojnih prodajaln, le kotički v prodajalnah Sportina; - zaradi velikih prodajaln in vključenih veliko BZ v le-te, je postrežba strank slabša
		<u>Priložnosti za preučevano priložnost</u>	<u>Nevarnosti za preučevano priložnost</u>
		<ul style="list-style-type: none"> - gospodarska rast - povečanje razpoložljivega dohodka gospodinjstev; - rast trga- tržne niše poslovnih oblačil in oblačil za posebne priložnosti; - rast zanimanja za ponujene BZ; - umik večjih BZ iz trga; 	<ul style="list-style-type: none"> - konkuriranje obstoječih podjetij z nižjimi cenami; - visoka konkurenca podjetij na trgu; - pojav novih substitutov; - nizko zanimanje za BZ; - poslabšanje kakovosti materialov in izdelave oblačil; - COVID oz. podobne situacije – zaprtje trgovin; - nižje povpraševanje po oblačilih zaradi situacij kot je COVID, posledično upad gospodarske rasti in potrošnje

Prirejeno po Drnovšek, Stritar in Vahčić (2005).

Priloga 6: Trendi gibanja v trgovini na drobno

Na sliki 1 so prikazana nihanja v trgovini na drobno po različnih ekonomskih kazalcih, in sicer: obseg zalog, obseg prodaje, prodajne cene, poslovni položaj in kazalnik zaupanja v trgovino na drobno.

Slika 1: Poslovne tendence v trgovini z neživili, originalni podatki po SKD dejavnostih od januarja 2015 do marca 2020

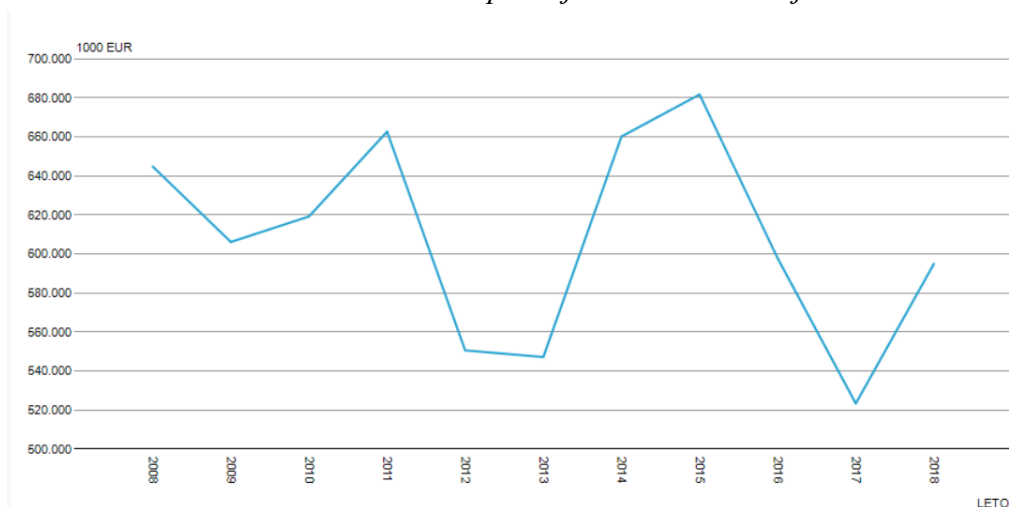


Vir: SURS (2020).

Priloga 7: Gibanje prihodka od prodaje v primerjavi z gospodarsko krizo

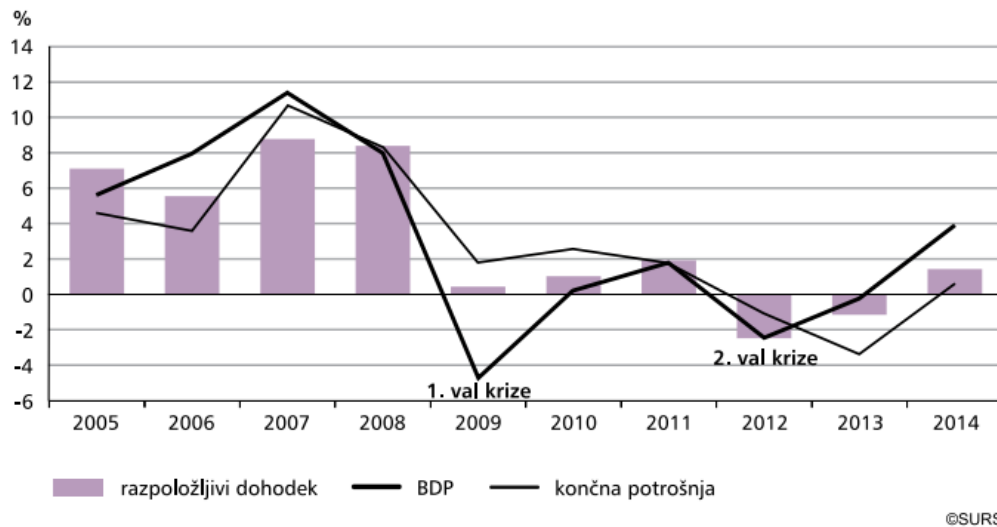
Na sliki 2 je prikazan prihodek od prodaje na trgu oblačil, na sliki 3 pa je prikazano gibanje BDP, končna potrošnja in razpoložljiv dohodek med leti. Iz grafov je razvidno, da v letih, ko je bil izrazit padec BDP-ja so bili tudi občutnejši padci prihodkov od prodaje oblačil.

Slika 2: Prihodek od prodaje oblačil v obdobju 2008-2018



Vir: SURS (2020).

Slika 3: Primerjava gibanja BDP, končne potrošnje in razpoložljivega dohodka gospodinjstev, tekoče cene, Slovenija



Vir: SURS (2020).

Priloga 8: Raziskava glede uporabe interneta, vpliva spletnih oglasov na potrošnika ter povprečna višina potrošnje gospodinjstva za oblačila

Glede na raziskave, je v prvem četrtletju leta 2019 redno uporabljalo internet 83% oseb. (Zupan, 2019a). V obdobju od aprila 2018 do marca 2019 je prek spleta nakupovalo 56% 16-74 letnikov (v letu 2017-2018: 51%) (Zupan, 2019b). Delež e-kupcev se je povečal glede na prejšnja leta v vseh starostnih skupinah prebivalcev: med 25-34-letniki na 78%, med 16-24-letniki na 77 odstotkov, med 35-44-letniki na 71%, med 45-54-letniki na 56%. Največ e-kupcev je tako kot v prejšnjih letih kupovalo prek spleta oblačila, športno opremo ali obutev, in sicer 43% (v 2017-2018: 46%). Glavna motiva za spletno nakupovanje je bil prihranek časa in denarja. 76% e-kupcev je povedalo, da so s spletnim nakupom prihranili čas, 63% pa da so prihranili denar (SURS, brez datuma b). Z naraščanjem števila oseb, ki uporabljajo internet, narašča tudi delež oseb, ki uporabljajo internet za nakupovanje ali naročilo storitev prek interneta. Tako se spremembam nakupovalnih navad prilagajajo tudi podjetja. V letu 2018 je del svojega prihodka ustvarilo s prodajo prek spletne strani 21% podjetij z vsaj 10 zaposlenimi. 34% oseb v starosti 16-74 let, ki so v letu 2018 uporabljali internet (teh je bilo 84%), vendar v tem letu niso nakupovali prek spleta. 70% teh oseb ni kupovalo prek spleta zato, ker raje nakupujejo osebno, tako, da vidijo izdelek oz. so zvesti klasičnim trgovinam ali navadam. (Zupan, 2019b).

Po zadnjih raziskavah Mediane, se je izkazalo, da imajo spletni oglasi močan vpliv na uporabnikovo izkušnjo in dožemanje določene spletne strani in BZ, ki jo oglašuje. Za kar dobri dve tretjini vprašanih, spletni oglasi zmanjšujejo možnost obiska na to spletno stran in negativno vplivajo na potrošnikovo mnenje o tej spletni strani. 88 odstotkov uporabnikov interneta preskoči oglaševanje, ko je to možno. 54% uporabnikov ima tudi nameščen dodatek kot je AdBlocker, ki je namenjen blokiranju oglasov. Kar tri četrtine vprašanih menijo, da so s spletnimi oglasi bombardirani (Mediana, 2020). Pri raziskavi tiskanih medijev so prišli do izsledka, da je 36% odraslih v starosti od 15-75 let opazilo oglase v dnevnikih ali časopisih. 18% odraslih se je na oglaševanje v dnevnikih, časopisih ali priloženih letakih odzvalo (Mediana, 2019). Iz analize intervjujev je razvidno, da niti ena od sedmih vprašanih ne zazna oglasa iz tiskanih medijev.

V letu 2018 so gospodinjstva v povprečju za oblačila in obutev zapravila 1.315 evrov, kar znese povprečno na člana gospodinjstva 530 evrov (gospodinjstva v Sloveniji so v letu 2018 štela povprečno 2,5 člana, razlika pa hodi zaradi zaokroževanja). V celotnih izdatkih gospodinjstev znaša struktura v povprečju 6,7% (Kek, 2019)

Priloga 9: Finančni podatki in izračuni za panogo

Tabela 5: Pridobljeni podatki iz bilanc stanja in izkazov poslovnih izidov med leti 2013-2018 za panogo G 47.710

Kategorija/ Leto	2013		2014			2015			2016		
	Vrednost	Struktura	Vrednost	Struktura	Sprememba	Vrednost	Struktura	Sprememba	Vrednost	Struktura	Sprememba
Sredstva	162.866.101	100,0%	148.806.088	100,0%	-8,6%	140.962.674	100,0%	-5,3%	161.870.859	100,0%	14,8%
Opredmetena osnovna sredstva	3.800.052	2,3%	34.734.021	23,3%	814,0%	31.301.618	22,2%	-9,9%	33.151.045	20,5%	5,9%
Dolgoročna sredstva	63.112.552	38,8%	47.412.640	31,9%	-24,9%	56.919.431	40,4%	20,1%	58.160.815	35,9%	2,2%
Kratkoročna sredstva	99.193.942	60,9%	100.437.829	67,5%	1,3%	82.658.461	58,6%	-17,7%	102.357.587	63,2%	23,8%
Zaloge	46.805.338	28,7%	46.103.623	31,0%	-1,5%	46.077.455	32,7%	-0,1%	48.211.729	29,8%	4,6%
Kratkoročne poslovne terjatve	25.895.807	15,9%	23.463.800	15,8%	-9,4%	16.417.278	11,6%	-30,0%	27.253.486	16,8%	66,0%
Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	7.396.018	4,5%	6.375.869	4,3%	-13,8%	5.715.753	4,1%	-10,4%	9.999.868	6,2%	75,0%
Denarna sredstva	22.518.488	13,8%	24.025.527	16,1%	6,7%	15.582.141	11,1%	-35,1%	21.661.489	13,4%	39,0%
Kapital	38.332.641	23,5%	27.694.681	18,6%	-27,8%	33.685.828	23,9%	21,6%	41.219.621	25,5%	22,4%
Dolgoročne obveznosti	17.010.379	10,4%	21.063.706	14,2%	23,8%	37.301.414	26,5%	77,1%	36.337.983	22,4%	-2,6%
Kratkoročne obveznosti	101.848.595	62,5%	95.462.605	64,2%	-6,3%	65.669.808	46,6%	-31,2%	78.034.014	48,2%	18,8%
Kratkoročne finančne obveznosti	39.652.363	24,3%	39.061.231	26,2%	-1,5%	13.249.436	9,4%	-66,1%	16.240.699	10,0%	22,6%
Kratkoročne poslovne obveznosti	62.196.232	38,2%	56.401.374	37,9%	-9,3%	52.420.372	37,2%	-7,1%	61.793.315	38,2%	17,9%
Kosmati donos od poslovanja	275.947.433	100,0%	270.082.533	100,0%	-2,1%	276.433.601	100,0%	2,4%	318.530.863	100,0%	15,2%
Celotni prihodki	278.065.293	100,8%	271.879.332	100,7%	-2,2%	280.087.857	101,3%	3,0%	320.592.984	100,6%	14,5%
Čisti prihodki od prodaje	274.442.993	99,5%	267.509.930	99,0%	-2,5%	275.097.872	99,5%	2,8%	316.952.668	99,5%	15,2%
Stroški blaga, materiala in storitev	226.765.616	82,2%	220.682.831	81,7%	-2,7%	223.040.930	80,7%	1,1%	254.557.651	79,9%	14,1%
NV prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	163.571.857	59,3%	158.681.648	58,8%	-3,0%	164.070.743	59,4%	3,4%	190.975.302	60,0%	16,4%
Stroški dela	34.462.245	12,5%	33.103.521	12,3%	-3,9%	32.552.063	11,8%	-1,7%	37.260.262	11,7%	14,5%
Odpisi vrednosti	9.093.256	3,3%	7.270.114	2,7%	-20,0%	5.626.574	2,0%	-22,6%	6.773.615	2,1%	20,4%
Amortizacija	6.974.563	2,5%	6.358.579	2,4%	-8,8%	5.247.769	1,9%	-17,5%	6.062.179	1,9%	15,5%
EBITDA	12.859.950	4,7%	14.410.674	5,3%	12,1%	19.312.847	7,0%	34,0%	25.201.118	7,9%	30,5%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	3.766.694	1,4%	7.140.560	2,6%	89,6%	13.686.273	5,0%	91,7%	18.427.503	5,8%	34,6%
Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	2.385.416	0,9%	2.528.240	0,9%	6,0%	1.213.998	0,4%	-52,0%	1.393.153	0,4%	14,8%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	-868.668	-0,3%	-10.158.981	-3,8%	-	14.500.317	5,2%	-	14.636.460	4,6%	0,9%
Št. aktivnih podjetij po dejavnosti G47.710	676		678	0,0%		680			661		
Povprečno št.zaposlenih v dejavnosti	1.956		1.896	0,0%		1.742			2.247		

se nadaljuje

Tabela 5: Pridobljeni podatki iz bilanc stanja in izkazov poslovnih izidov med leti 2013-2018 za panogo G 47.710 (nad.)

Kategorija/ Leto	2017			2018			2019			2015-2019	
	Vrednost	Struktura	Sprememba	Vrednost	Struktura	Sprememba	Vrednost	Struktura	Sprememba	Povprečna struktura	CAGR
Sredstva	171.158.542	100,0%	5,7%	190.450.645	100,0%	11,3%	291.493.495	100,0%	53,1%	100,0%	19,9%
Opredmetena osnovna sredstva	32.338.348	18,9%	-2,5%	34.791.822	18,3%	7,6%	130.318.515	44,7%	274,6%	20,8%	42,8%
Dolgoročna sredstva	60.254.183	35,2%	3,6%	75.319.950	39,5%	25,0%	171.657.058	58,9%	127,9%	42,0%	31,8%
Kratkoročna sredstva	109.685.979	64,1%	7,2%	113.971.171	59,8%	3,9%	119.031.572	40,8%	4,4%	57,3%	9,5%
Zaloge	50.586.886	29,6%	4,9%	51.011.123	26,8%	0,8%	53.361.139	18,3%	4,6%	27,4%	3,7%
Kratkoročne poslovne terjatve	21.706.307	12,7%	-20,4%	21.760.853	11,4%	0,3%	20.945.243	7,2%	-3,7%	12,0%	6,3%
Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	9.340.406	5,5%	-6,6%	12.662.290	6,6%	35,6%	8.114.562	2,8%	-35,9%	5,0%	9,2%
Denarna sredstva	26.665.598	15,6%	23,1%	32.872.952	17,3%	23,3%	38.866.905	13,3%	18,2%	14,1%	25,7%
Kapital	49.140.913	28,7%	19,2%	68.353.343	35,9%	39,1%	72.472.716	24,9%	6,0%	27,8%	21,1%
Dolgoročne obveznosti	31.762.065	18,6%	-12,6%	20.102.154	10,6%	-36,7%	104.456.473	35,8%	419,6%	22,8%	29,4%
Kratkoročne obveznosti	84.200.481	49,2%	7,9%	95.885.373	50,3%	13,9%	108.696.234	37,3%	13,4%	46,3%	13,4%
Kratkoročne finančne obveznosti	14.240.692	8,3%	-12,3%	17.929.957	9,4%	25,9%	27.480.364	9,4%	53,3%	9,3%	20,0%
Kratkoročne poslovne obveznosti	69.959.790	40,9%	13,2%	77.955.416	40,9%	11,4%	81.215.870	27,9%	4,2%	37,0%	11,6%
Kosmati donos od poslovanja	350.773.890	100,0%	10,1%	358.814.137	100,0%	2,3%	362.885.102	100,0%	1,1%	100,0%	7,0%
Celotni prihodki	351.745.482	100,3%	9,7%	360.629.781	100,5%	2,5%	365.438.238	100,7%	1,3%	100,7%	6,9%
Čisti prihodki od prodaje	349.366.712	99,6%	10,2%	347.801.718	96,9%	-0,4%	360.098.172	99,2%	3,5%	98,9%	7,0%
Stroški blaga, materiala in storitev	280.552.909	80,0%	10,2%	278.890.853	77,7%	-0,6%	279.461.317	77,0%	0,2%	79,6%	5,8%
NV prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	210.924.663	60,1%	10,4%	201.428.186	56,1%	-4,5%	208.808.741	57,5%	3,7%	58,9%	6,2%
Stroški dela	42.597.777	12,1%	14,3%	47.019.285	13,1%	10,4%	47.702.142	13,1%	1,5%	12,2%	10,0%
Odpisi vrednosti	7.502.291	2,1%	10,8%	7.328.187	2,0%	-2,3%	19.675.734	5,4%	168,5%	2,1%	36,7%
Amortizacija	6.145.379	1,8%	1,4%	6.457.507	1,8%	5,1%	18.257.731	5,0%	182,7%	1,8%	36,6%
EBITDA	26.222.489	7,5%	4,1%	32.005.980	8,9%	22,1%	34.502.926	9,5%	7,8%	7,8%	15,6%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	18.720.198	5,3%	1,6%	24.677.793	6,9%	31,8%	14.827.192	4,1%	-39,9%	5,7%	2,0%
Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	2.593.341	0,7%	86,1%	2.045.568	0,6%	-21,1%	4.640.259	1,3%	126,8%	0,5%	39,8%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	13.346.576	3,8%	-8,8%	16.906.105	4,7%	26,7%	8.892.290	2,5%	-47,4%	4,6%	-11,5%
Št. aktivnih podjetij po dejavnosti G47.710	657			623			596				
Povprečno št.zaposlenih v dejavnosti	2.255			2.454			2.223				

Vir: lastno delo, GVIN (2020), Si-Stat (2020).

Tabela 6: Kazalniki uspešnosti poslovanja panoge med leti 2014-2019

Kazalnik\ Leto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Povprečje 2015-2019
Bruto marža	17,5%	18,9%	19,7%	19,7%	19,8%	22,4%	20,1%
EBITDA marža	5,4%	7,0%	8,0%	7,5%	9,2%	9,6%	8,3%
EBIT marža	2,7%	5,0%	5,8%	5,4%	7,1%	4,1%	5,5%
Profitna marža	-3,8%	5,3%	4,6%	3,8%	4,9%	2,5%	4,2%
ROE	-30,8%	47,2%	39,1%	29,5%	28,8%	12,6%	31,5%
ROA	-6,5%	10,0%	9,7%	8,0%	9,4%	3,7%	8,1%
ROS	-3,8%	5,3%	4,6%	3,8%	4,8%	2,5%	4,2%
Celotni dolg/lastniški kapital	217,1%	150,1%	127,6%	93,6%	55,6%	182,1%	121,8%
Celotni dolg/celotna sredstva	40,4%	35,9%	32,5%	26,9%	20,0%	45,3%	32,1%
Neto dolg/EBITDA	2,51	1,81	1,23	0,74	0,16	2,70	1,33
CAPEX (bruto)	-9.341.333	1.475.456	7.303.563	8.238.747	21.523.274	114.594.839	30.627.176
CAPEX (neto)	-15.699.912	9.506.791	1.241.384	2.093.368	15.065.767	96.337.108	24.848.884
Obrat zalog (št. dni)	106,9	102,5	90,1	87,6	92,1	91,2	92,7
Koeficient obračanja zalog	3,4	3,6	4,1	4,2	3,9	4,0	3,9
Obrat terjatev (št. dni)	33,7	26,5	25,1	25,6	22,8	21,6	24,3
Obrat terjatev do kupcev (št. dni)	9,4	8,0	9,0	10,1	11,5	10,5	9,8
Koef. obračanja terjatev do kupcev	38,8	45,5	40,3	36,1	31,6	34,7	37,6
Koef. obračanja poslovnih obveznosti	3,7	4,1	4,5	4,3	3,8	3,5	4,0
Obrat poslovnih obveznosti (št. dni)	98,1	89,0	81,9	85,7	96,8	103,9	91,5
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,05	1,26	1,31	1,30	1,19	1,10	1,23
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,57	0,56	0,69	0,67	0,66	0,60	0,64
Povprečen dobiček / podjetje	-14.984	21.324	22.143	20.314	27.137	14.920	21.168
Povprečna celotna sredstva / podjetje	229.847	213.065	229.072	253.447	290.216	404.316	278.023
Povprečni prihodek / podjetje	401.002	411.894	485.012	535.381	578.860	613.151	524.860
Povprečno število zaposlenih / podjetje	2,8	2,6	3,4	3,4	3,9	3,7	3,4
Povprečna sredstva / zaposlenega	82.172	83.194	67.384	73.844	73.678	108.399	81.300
Povprečni prihodek / zaposlenega	143.361	160.830	142.672	155.988	146.956	164.390	154.167
Povprečni dobiček / zaposlenega	-5.357	8.326	6.514	5.919	6.889	4.000	6.330
Indeks rasti panoge (verižni indeks prihodkov panoge)	97,8	103,0	114,5	109,7	102,5	101,3	106,2

Vir: lastno delo, Drnovšek, Stritar in Vahčič (2005), Igličar, Hočevnar in Groff (2017), Pučko (2006), GVIN (2020).

Priloga 10: Finančne projekcije

Tabela 7: Finančne projekcije

PROJEKCIJE 2014	+ -		Mesec												Leto					©	DRUGI PODATKI
	OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V		
BILANCE	Izpis bilanc	Prilava za tisk																			
BILANCA STANJA																					
SREDSTVA	100000	93932	87401	85206	82643	80635	78504	76373	72899	71596	70188	68737	68872	68872	41400	20473	10161	5455			
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	17700	67184	66668	66151	65635	65119	64603	64086	63570	63054	62538	62022	61505	61505	55311	50016	50000	50000			
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
OPREDMETENA OSNOVNA SREČ	17700	17184	16668	16151	15635	15119	14603	14086	13570	13054	12538	12022	11505	11505	5311	16	0	0			
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKE	0	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000			
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
DENAR	82300	26748	20733	19135	17008	15516	13901	12286	9329	8542	7651	6716	7367	7367	-13910	-29543	-39839	-44545			
OBVEZNOSTI DO VIROV	100000	93932	87401	85206	82643	80635	78504	76373	72899	71596	70188	68737	68872	68872	41400	20473	10161	5455			
SREDSTEV	100000	93489	86938	84026	81335	79204	77073	74941	71710	70059	68680	67157	67005	67005	39995	18974	8565	3757			
KAPITAL	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000			
OSNOVNI KAPITAL	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000			
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-8531	-13062	-15974	-18665	-20796	-22927	-25059	-28290	-29841	-31392	-32843	-32995	-32995	-60005	-81026	-91435	-96243			
DOLG	0	463	463	1260	1308	1431	1431	1431	1189	1537	1581	1581	1867	1867	1405	1498	1596	1698			
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	463	463	1260	1308	1431	1431	1431	1189	1537	1581	1581	1867	1867	1405	1498	1596	1698			
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																					
PRIHODKI POSLOVANJA		20963	20963	21938	22913	23400	23400	23400	20963	24863	24863	24863	27300	27925	285422	296838	308712	321060			
PROIZVAJALNI STROŠKI		17578	17578	18033	18488	18715	18715	18715	17578	19398	19398	19398	20535	224125	226737	232065	237606	243368			
AMORTIZACIJA		516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	6195	6195	5295	16	0			
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		2869	2869	3389	3909	4169	4169	4169	2869	4949	4949	4949	6249	49505	52490	59479	71090	77692			
STROŠKI PRODAJE		6400	6400	3300	3600	3300	3300	3300	3100	3600	3400	3400	3400	45500	43500	44500	45500	45500			
STROŠKI UPRAVE		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000	36000	36000	36000	36000			
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-6531	-6531	-2911	-2691	-2131	-2131	-2131	-3231	-1651	-1451	-1451	-151	-32995	-27010	-21021	-10410	-4808			
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ODHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		-6531	-6531	-2911	-2691	-2131	-2131	-2131	-3231	-1651	-1451	-1451	-151	-32995	-27010	-21021	-10410	-4808			
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
DOBIČEK PRED DAVKI		-6531	-6531	-2911	-2691	-2131	-2131	-2131	-3231	-1651	-1451	-1451	-151	-32995	-27010	-21021	-10410	-4808			
DAVEK OD DOHODKA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ČISTI DOBIČEK		-6531	-6531	-2911	-2691	-2131	-2131	-2131	-3231	-1651	-1451	-1451	-151	-32995	-27010	-21021	-10410	-4808			
IZKAZ DENARNIH TOKOV																					
DENAR KONEC OBDOBJA	82300	26748	20733	19135	17008	15516	13901	12286	9329	8542	7651	6716	7367	7367	-13910	-29543	-39839	-44545			
ČISTI DOBIČEK		-6531	-6531	-2911	-2691	-2131	-2131	-2131	-3231	-1651	-1451	-1451	-151	-32995	-27010	-21021	-10410	-4808			
AMORTIZACIJA		516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	6195	6195	5295	16	0			
POVEČANJE DOLGA		463	0	796	48	123	0	0	-242	348	44	0	286	1867	-462	93	98	102			
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENAR)		50000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50000	0	0	0	0			
DENARNI TOK		-58552	-6015	-1599	-2127	-1492	-1615	-1615	-2957	-787	-891	-935	651	-74933	-21277	-15633	-10296	-4705			

0,19 Davek od dohodka PO

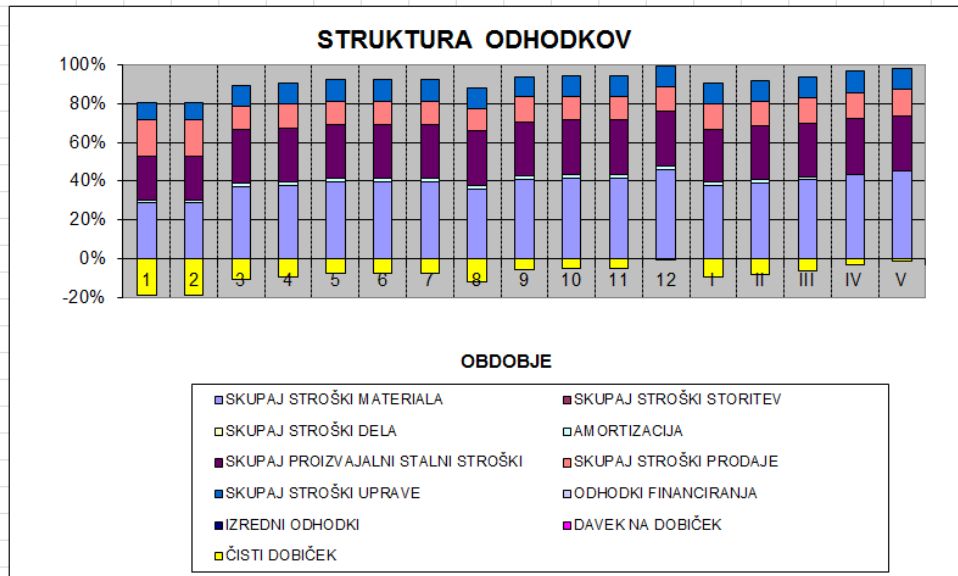
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																				
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	4149	4149	3567	3733	3717	3717	3717	3423	3933	3889	3889	4139	4139	3828	3944	4064	4188			
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	4612	4612	4826	5041	5148	5148	5148	4612	5470	5470	5470	6006	6006	5233	5442	5660	5886			
SALDO IZ NASLOVA DDV	-463	-463	-1260	-1308	-1431	-1431	-1431	-1189	-1537	-1581	-1581	-1867	-1867	-1405	-1498	-1596	-1698			
NEOPREDMETENA SREDSTVA																				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEOPREDMETENO SREDSTVO																				
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEPREMIČNINE																				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEPREMIČNINA																				
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEODPISANA VREDNOST	0	0																		

Tabela 7: Finančne projekcije (nad.)

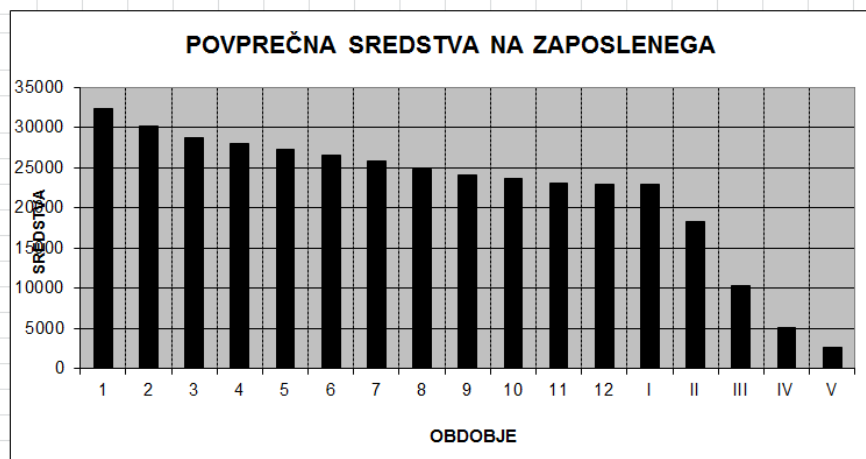
													Število enot				2					
OPREMA																						
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700	17700		
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516		
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	516	1032	1549	2065	2581	3097	3614	4130	4646	5162	5678	6195	6195	12389	17684	17700	17700	17700	17700		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	17700	17184	16668	16151	15635	15119	14603	14086	13570	13054	12538	12022	11505	11505	5311	16	0	0	0	0		
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
BLAGAJNA																						
NABAVNA VREDNOST	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800		
AMORTIZACIJA	0	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75		
POPRAVEK VREDNOSTI	0	75	150	225	300	375	450	525	600	675	750	825	900	900	1800	1800	1800	1800	1800	1800		0,50 Amortizacijska stopnja
NEODPISANA VREDNOST	1800	1725	1650	1575	1500	1425	1350	1275	1200	1125	1050	975	900	900	0	0	0	0	0	0		0,22 Stopnja DDV
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OPREMA TRGOVINE																						
NABAVNA VREDNOST	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900	15900		
AMORTIZACIJA	0	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441		
POPRAVEK VREDNOSTI	0	441	882	1324	1765	2206	2647	3089	3530	3971	4412	4853	5295	5295	10589	15884	15900	15900	15900	15900		0,33 Amortizacijska stopnja
NEODPISANA VREDNOST	15900	15459	15018	14576	14135	13694	13253	12811	12370	11929	11488	11047	10605	10605	5311	16	0	0	0	0		0,00 Stopnja DDV
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
FINANČNE NALOŽBE													Število enot				1					
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NALOŽBA																						
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0,00 Letna obrestna mera
TERJATVE IZ POSLOVANJA													Število enot				1					
SKUPAJ TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TERJATEV																						
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0,00 Letna obrestna mera
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																						
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MA	0	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000		
VREDNOST MATERIALA 1	0	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000		
KAPITAL																						
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	100000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPIT	100000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DELITEV DOBIČKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA													Število enot				1					
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OBVEZNOST																						
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0,00 Letna obrestna mera
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA													Število enot				1					
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OBVEZNOST																						
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0,00 Letna obrestna mera
PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI													Število enot				1					
SKUPAJ PRIHODKI	0	20963	20963	21938	22913	23400	23400	23400	20963	24863	24863	24863	27300	27300	279825	285422	296838	308712	321060	321060		
SKUPAJ IZSTOPNI DDV	0	4612	4612	4826	5041	5148	5148	5148	4612	5470	5470	5470	6006	6006	61562	62793	65304	67917	70633	70633		
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	0	9783	9783	10238	10693	10920	10920	10920	9783	11603	11603	11603	12740	12740	130585	133197	138525	144066	149828	149828		
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	2152	2152	2252	2352	2402	2402	2402	2152	2553	2553	2553	2803	2803	28729	29303	30475	31694	32962	32962		
BZ																						
NETO PRODAJNA CENA		75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0		
PRODANA KOLIČINA		280	280	293	306	312	312	312	280	332	332	332	364	364	3731	3806	3958	4116	4281	4281		
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PRIHODEK		20963	20963	21938	22913	23400	23400	23400	20963	24863	24863	24863	27300	27300	279825	285422	296838	308712	321060	321060		
IZSTOPNI DDV		4612	4612	4826	5041	5148	5148	5148	4612	5470	5470	5470	6006	6006	61562	62793	65304	67917	70633	70633		
STROŠKI MATERIALA		9783	9783	10238	10693	10920	10920	10920	9783	11603	11603	11603	12740	12740	130585	133197	138525	144066				

Tabela 7: Finančne projekcije (nad.)

STRUKTURA ODHODKOV (v %)																	
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7	46,7
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI DELA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA	2,5	2,5	2,4	2,3	2,2	2,2	2,2	2,5	2,1	2,1	2,1	1,9	2,2	2,2	1,8	0,0	0,0
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠK	37,2	37,2	35,5	34,0	33,3	33,3	33,3	37,2	31,4	31,4	31,4	28,6	33,4	32,8	31,5	30,3	29,1
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	30,5	30,5	15,0	15,7	14,1	14,1	14,1	14,8	14,5	13,7	13,7	12,5	16,6	15,2	15,0	14,7	14,5
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	14,3	14,3	13,7	13,1	12,8	12,8	12,8	14,3	12,1	12,1	12,1	11,0	12,9	12,6	12,1	11,7	11,2
ODHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CISTI DOBIČEK	-31,2	-31,2	-13,3	-11,7	-9,1	-9,1	-9,1	-15,4	-6,6	-5,8	-5,8	-0,6	-11,8	-9,5	-7,1	-3,4	-1,5

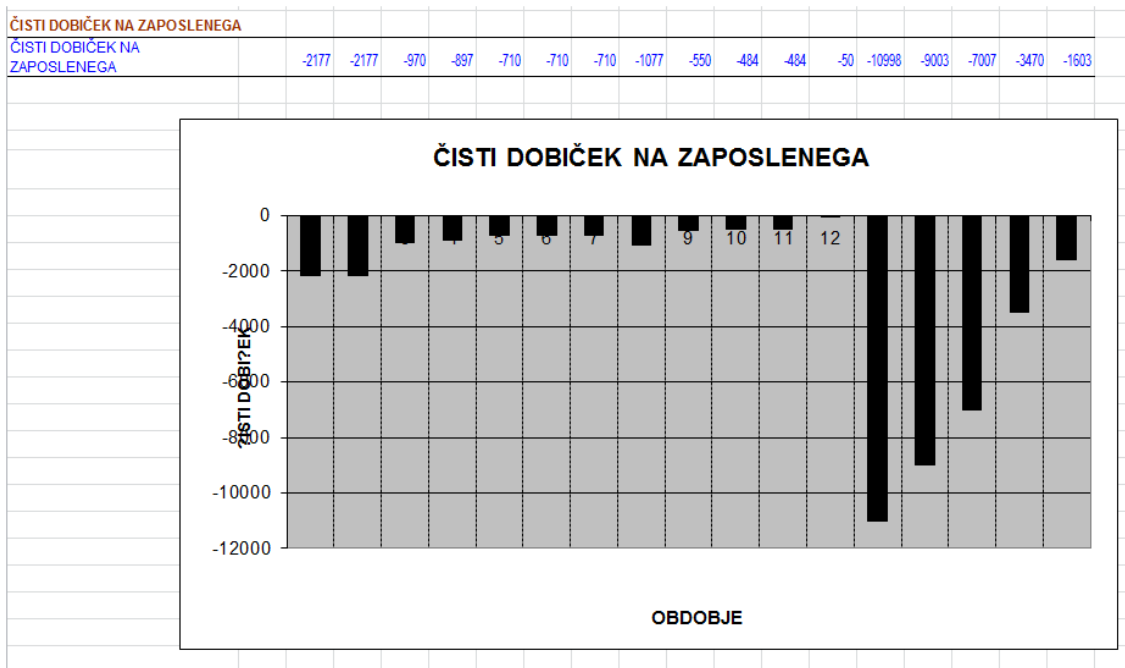
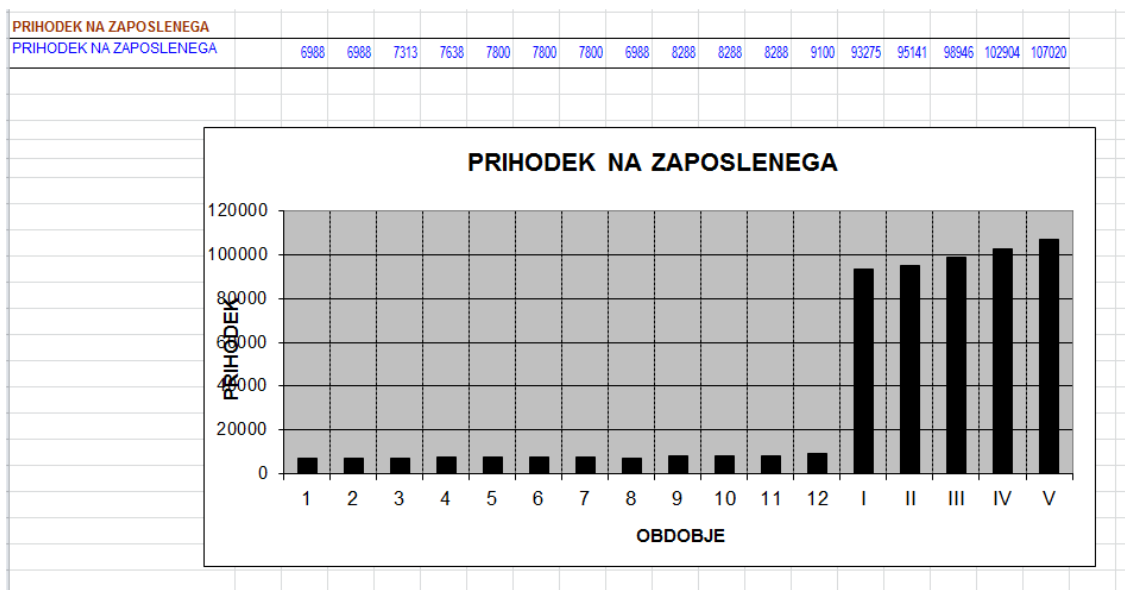


POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																	
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	32322	30222	28781	27988	27213	26523	25813	24879	24082	23631	23154	22935	22957	18379	10312	5106	2603



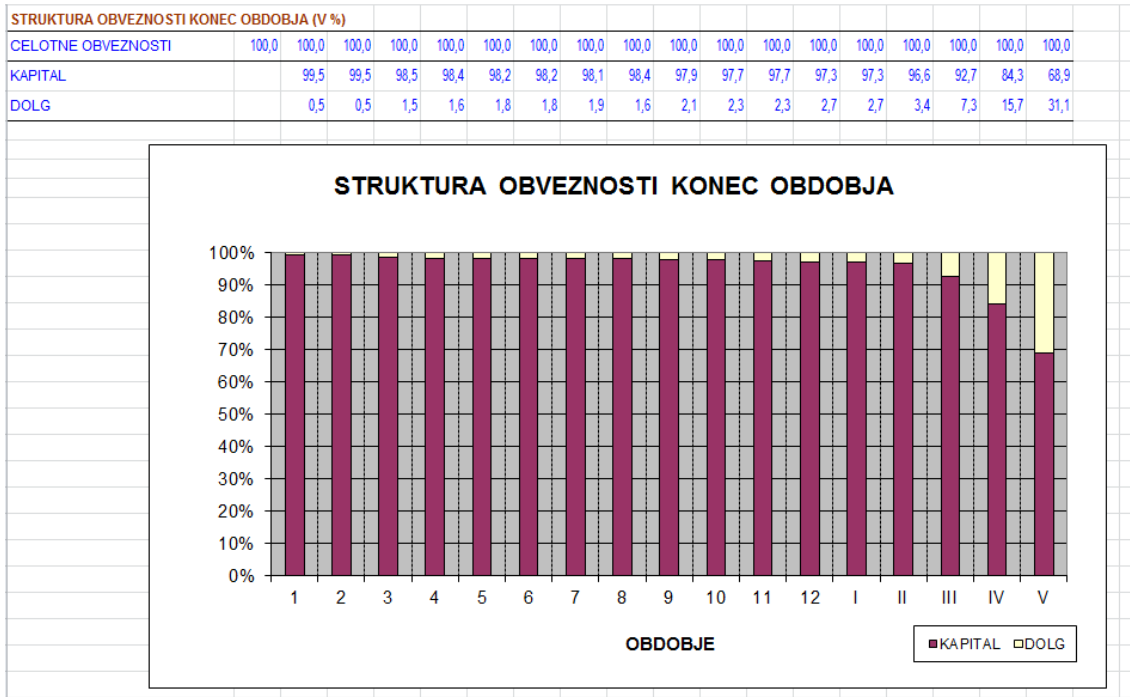
se nadaljuje

Tabela 7: Finančne projekcije (nad.)



se nadaljuje

Tabela 7: Finančne projekcije (nad.)



Vir: lastno delo.

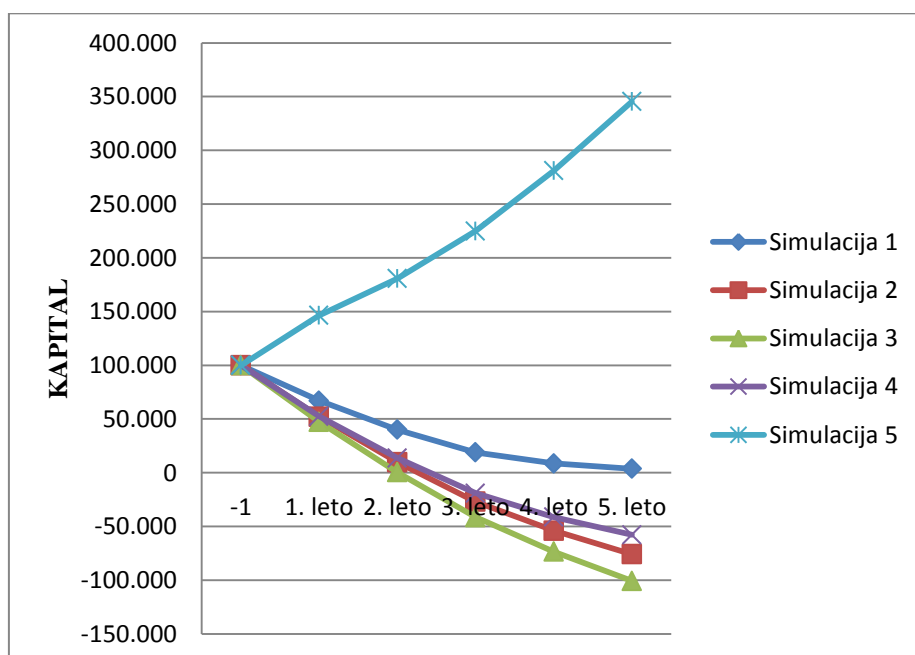
Priloga 11: Simulacije poslovanja

Tabela 8: Gibanje vrednosti kapitala pri različnih simulacijah

Simulacija KAPITAL\ Leto	-1	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Simulacija 1	100.000	67.005	39.995	18.974	8.565	3.757
Simulacija 2	100.000	52.081	9.849	-27.003	-53.878	-75.809
Simulacija 3	100.000	47.418	428	-41.371	-73.391	-100.673
Simulacija 4	100.000	52.389	13.643	-19.114	-41.259	-57.803
Simulacija 5	100.000	146.341	180.718	224.937	281.116	345.406

Vir: lastno delo.

Slika 4: Prikaz gibanja vrednosti kapitala pri različnih simulacijah



Vir: lastno delo.

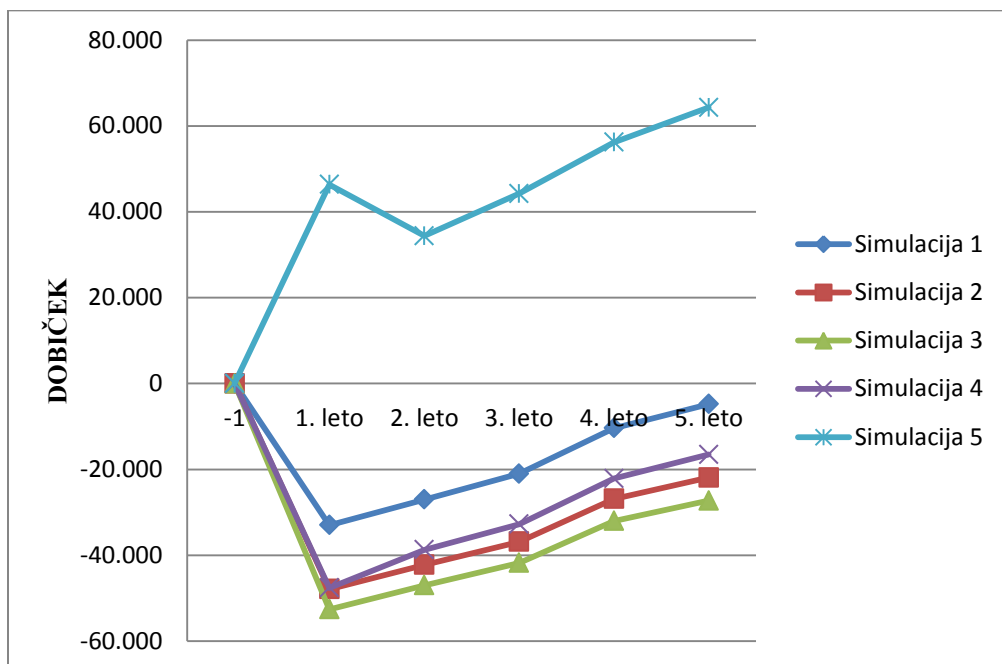
Tabela 9: Gibanje vrednosti dobička pri različnih simulacijah

Simulacija DOBIČEK\ Leto	-1	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Simulacija 1	0	-32.995	-27.010	-21.021	-10.410	-4.808
Simulacija 2	0	-47.919	-42.232	-36.852	-26.874	-21.931
Simulacija 3	0	-52.582	-46.989	-41.800	-32.019	-27.282

Simulacija 4	0	-47.611	-38.746	-32.757	-22.146	-16.544
Simulacija 5	0	46.341	34.377	44.219	56.179	64.290

Vir: lastno delo.

Slika 5: Prikaz gibanja vrednosti dobička pri različnih simulacijah



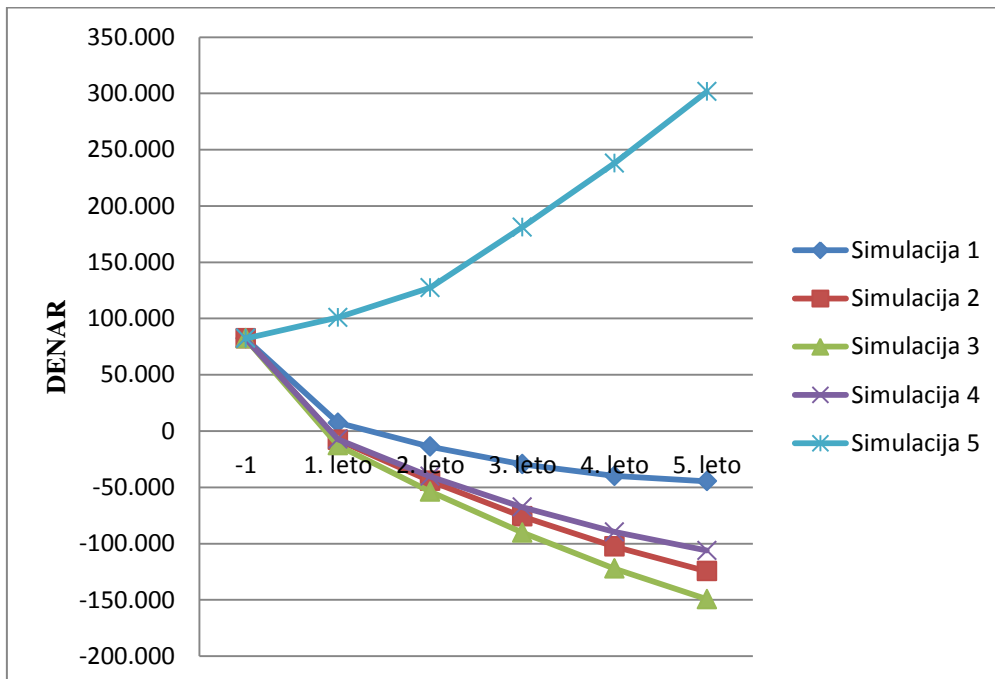
Vir: lastno delo.

Tabela 10: Gibanje vrednosti denarja pri različnih simulacijah

Simulacija DENAR/ Leto	-1	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Simulacija 1	82.300	7.367	-13.910	-29.543	-39.839	-44.545
Simulacija 2	82.300	-7.878	-44.336	-75.811	-102.584	-124.424
Simulacija 3	82.300	-12.641	-53.844	-90.270	-122.191	-149.387
Simulacija 4	82.300	-7.249	-40.262	-67.631	-89.663	-106.105
Simulacija 5	82.300	100.890	127.307	181.151	238.031	301.601

Vir: lastno delo.

Slika 6: Prikaz gibanja vrednosti denarja pri različnih simulacijah



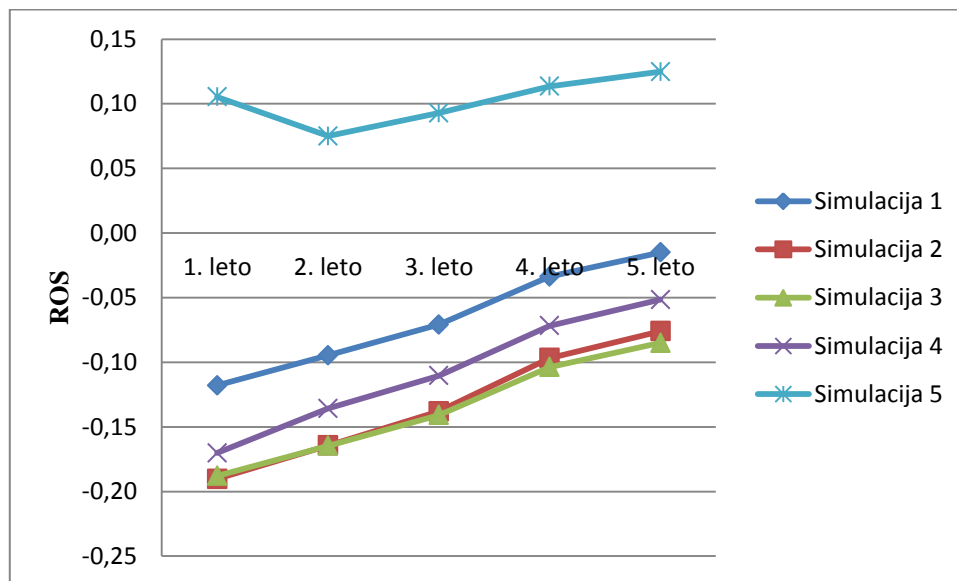
Vir: lastno delo.

Tabela 11: Gibanje kazalnika ROS

Simulacija ROS\ Leto	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Simulacija 1	-0,12	-0,09	-0,07	-0,03	-0,01
Simulacija 2	-0,19	-0,16	-0,14	-0,10	-0,08
Simulacija 3	-0,19	-0,16	-0,14	-0,10	-0,08
Simulacija 4	-0,17	-0,14	-0,11	-0,07	-0,05
Simulacija 5	0,11	0,08	0,09	0,11	0,12

Vir: lastno delo.

Slika 7: Prikaz gibanja kazalnika ROS pri različnih simulacijah



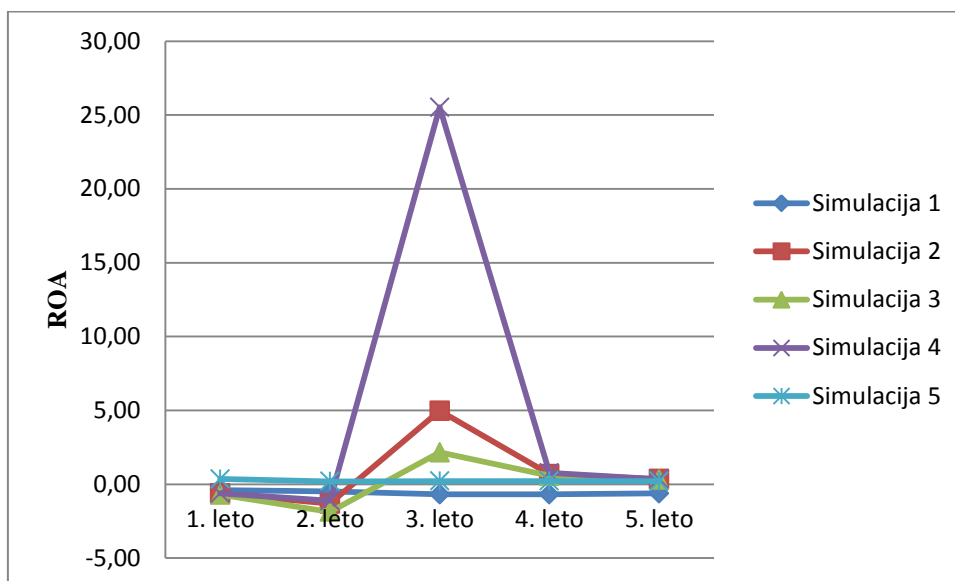
Vir: lastno delo.

Tabela 12: Gibanje kazalnika ROA

Simulacija ROA\ Leto	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Simulacija 1	-0,39	-0,49	-0,68	-0,68	-0,62
Simulacija 2	-0,62	-1,31	4,97	0,69	0,35
Simulacija 3	-0,71	-1,87	2,16	0,57	0,32
Simulacija 4	-0,62	-1,12	25,52	0,77	0,35
Simulacija 5	0,35	0,20	0,21	0,22	0,20

Vir: lastno delo.

Slika 8: Prikaz gibanja kazalnika ROA pri različnih simulacijah



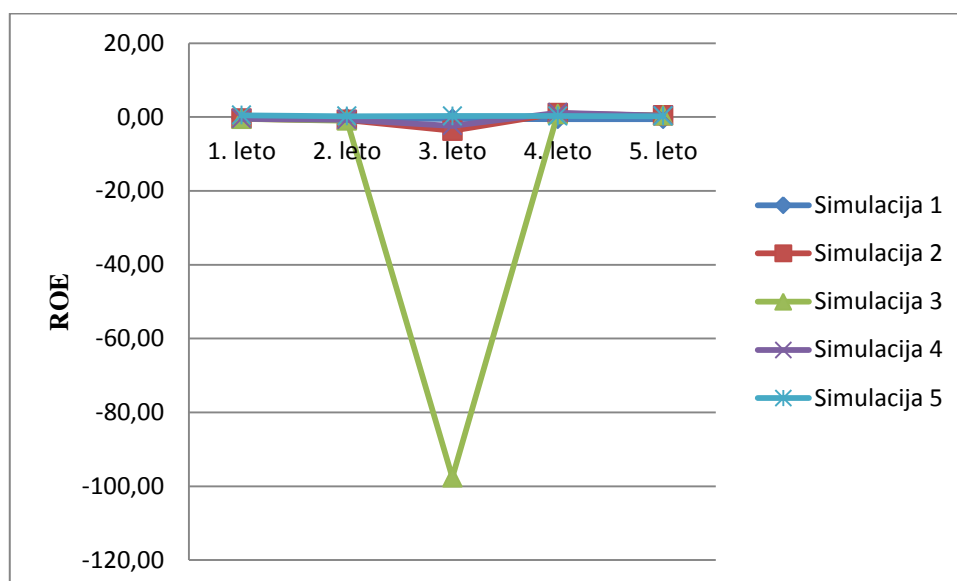
Vir: lastno delo.

Tabela 13: Gibanje kazalnika ROE

Simulacija ROE\ Leto	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Simulacija 1	-0,33	-0,40	-0,53	-0,55	-0,56
Simulacija 2	-0,48	-0,81	-3,74	1,00	0,41
Simulacija 3	-0,53	-0,99	-97,63	0,77	0,37
Simulacija 4	-0,48	-0,74	-2,40	1,16	0,40
Simulacija 5	0,46	0,23	0,24	0,25	0,23

Vir: lastno delo.

Slika 9: Prikaz gibanja kazalnika ROE pri različnih simulacijah



Vir: lastno delo.