

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PODROČJU
STORITEV: PRIMER ORGANIZACIJE POROK**

Ljubljana, september 2017

AJA ZEBIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Aja Zebič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj podjetniške priložnosti na področju storitev: primer organizacije porok, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec Gomezel

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s 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 RAZVIJANJE PODJETNIŠKIH PRILOŽNOSTI.....	2
1.1 Opredelitev podjetnika in podjetništva	3
1.2 Motivi in razlogi za ustanovitev podjetja	5
1.3 Podjetniški proces	6
1.4 Razvijanje podjetniške priložnosti v Sloveniji.....	10
1.4.1 Stanje podjetniške aktivnosti v Sloveniji	11
1.4.2 Podporno okolje za podjetništvo v Sloveniji.....	13
1.5 Podjetniško načrtovanje	15
2 PLATNO POSLOVNEGA MODELA	16
2.1 Platno poslovnega modela kot način razvoja podjetniških priložnosti	17
2.2 Segmenti kupcev	18
2.3 Edinstvena ponujena vrednost.....	19
2.4 Prodajne poti	20
2.5 Odnosi s strankami	21
2.6 Tokovi prihodkov	23
2.7 Ključni viri	24
2.8 Ključne dejavnosti.....	25
2.9 Partnerstva in dobavitelji.....	28
2.10 Struktura stroškov	30
2.11 Tvegane točke platna poslovnega modela.....	31
3 PODJETNIŠTVO V STORITVENI DEJAVNOSTI	32
3.1 Oblikovanje in management storitev.....	33
3.2 Kakovost storitev.....	34
3.3 Storitvena dejavnost v Sloveniji.....	36
3.4 Specifike platna poslovnega modela v storitveni dejavnosti	37
3.5 Trendi poročne dejavnosti	39
4 RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PRIMERU ORGANIZACIJE POROK PREK PLATNA POSLOVNEGA MODELA	41
4.1 Namen in cilji raziskave ter opredelitev problema.....	41
4.2 Uporabljene metode	41
4.2.1 Opis metod zbiranja primarnih virov	42
4.2.2 Opis metod zbiranja sekundarnih virov	44
4.3 Razvoj podjetniške priložnosti prek platna poslovnega modela na primeru organizacije porok.....	45
4.3.1 Konkurenca in substituti.....	45
4.3.2 Segmenti kupcev	50

4.3.3	Edinstvena ponujena vrednost	55
4.3.4	Prodajne poti in odnosi s strankami	57
4.3.5	Tokovi prihodkov	58
4.3.6	Ključni viri	62
4.3.7	Ključne dejavnosti	63
4.3.8	Partnerstva in dobavitelji	65
4.3.9	Struktura stroškov	66
4.3.10	Platno poslovnega modela za izbrano podjetniško priložnost	68

SKLEP	69
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	72
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Ravni tržnih (prodajnih) poti na porabniških trgih	20
Tabela 2:	Primer ključnih dejavnosti za različne vrste podjetij	26
Tabela 3:	Ključne značilnosti storitev	34
Tabela 4:	Ponudba organizatorke porok	59
Tabela 5:	Končne cene in opis storitev	61
Tabela 6:	Ključni viri, potrebni za zagon in delovanje podjetja	62
Tabela 7:	Stroški zagona podjetja in povprečni mesečni stroški	67
Tabela 8:	Predračun izkaza poslovnega izida (v EUR)	68

KAZALO SLIK

Slika 1:	Subjekti inovativnega okolja	14
Slika 2:	Struktura platna poslovnega modela	18
Slika 3:	Življenjski cikel kupca	22
Slika 4:	Faze zagonskega podjetja	31
Slika 5:	Poslovne tendence (ravnotežje povpraševanja v odstotnih točkah) v storitvenih dejavnostih (januar 2007–december 2015)	36
Slika 6:	Število sklenjenih zakonskih zvez na 1000 prebivalcev v obdobju od leta 2004 do leta 2015	51
Slika 7:	Število sklenjenih zakonskih zvez v Sloveniji v obdobju od leta 2004 do leta 2015	51
Slika 8:	Povprečno število sklenjenih zakonskih zvez po posameznih regijah od leta 2004 do leta 2015	52
Slika 9:	Povprečna starost ženina in neveste ob sklenitvi zakonske zveze v obdobju od leta 2004 do leta 2015	53
Slika 10:	Povprečno število sklenjenih zakonskih zvez po posameznih mesecih od leta 2004 do leta 2015	63
Slika 11:	Končna verzija platna poslovnega modela za razvoj podjetniške priložnosti storitvene dejavnosti organizacije porok	69

UVOD

Dejstvo je, da se podjetništva v Sloveniji loteva samo vsak petindvajseti prebivalec, kar Slovenijo po podjetniški dejavnosti uvršča med manj podjetno razvite države (Rebernik, Tominc, Crnogaj, Širec, Bradač Hojnik, & Rus, 2015). Krepi se predvsem podjetništvo iz nuje, zmanjšuje pa se podjetništvo, ki je posledica kakovostnih podjetniških zamisli. Zaznavanje podjetniške priložnosti je močno upadlo, medtem ko se je delež samozaposlovanja močno povečal, kar je posledica naraščajoče brezposelnosti in državnih subvencij. Vprašati se velja, kakšni so razlogi za takšne trende? Ali je poleg zunanjih razlogov krivo tudi pomanjkanje podjetniške motivacije ter podjetniškega znanja?

Zadnja raziskava dinamike podjetniškega potenciala v Sloveniji (Rebernik & Tominc, 2016) ugotavlja, da Slovenci v majhnem deležu verjamejo v podjetništvo kot dobro poklicno izbiro. Slabo je tudi zaznavanje poslovnih priložnosti, saj le četrtnina odraslih prebivalcev meni, da so ali pa se bodo v naslednjih šestih mesecih v njihovem okolju pojavile dobre poslovne priložnosti. V svetovnem merilu nas takšno mišljenje uvršča na rep lestvice – na 59. mesto med 65 sodelujočimi državami. Kljub vsemu pa zgolj dobra poslovna ideja še ne pomeni uspeha. Pomembno je zavedanje, da je treba idejo izoblikovati in razviti ter zanjo najti potencial na trgu. Podjetnik mora zato opredeliti svoj poslovni model, v katerem predstavi strategijo, koncept, vzorce, metode, predvidevanja in končni izgled ideje (Morris, Schindehutte, Richardson, & Allen, 2015).

Namen magistrskega dela je preučiti teoretični koncept na področju oblikovanja poslovnih modelov za storitve prek platna poslovnega modela (angl. *Business model canvas*) in na podlagi tega razviti podjetniško priložnost na področju storitve organizacije porok. Temeljno raziskovalno vprašanje se navezuje predvsem na koncept platna poslovnega modela ter njegove specifičnosti v storitveni dejavnosti, ki jih v empiričnem delu povezujemo z vprašanjem o trendu poročne dejavnosti v Sloveniji in konkurenci v izbrani dejavnosti ter vprašanjem, ali v Sloveniji obstaja potencial za razvoj storitve na področju organizacije porok.

Podlaga za razvijanje podjetniške priložnosti bosta najprej raziskava področja podjetništva ter potencial priložnosti za razvoj na slovenskem trgu. Kot ugotavljata Rebernik in Tominc (2016), v Sloveniji primanjkuje kakovostnega podjetniškega izobraževanja in usposabljanja ter vzgajanja vrednot ustvarjalnosti, inovativnosti in podjetnosti. Nato bomo prek teoretične podlage platna poslovnega modela preučili poslovno idejo za razvoj storitve organizacije porok. Platno poslovnega modela je poenostavljen koncept poslovnega načrta in sklop vizualnih poslovnih orodij. Razvila sta ga Alexander Osterwalder in Yves Pigneur (2010) ter ga natančno razdelala v svoji knjigi *Business Model Generation*. Opisuje logiko, kako organizacija ustvarja, zagotavlja in zajema vrednosti za svoje kupce. Sestavljen je iz devetih pomembnih gradnikov, ki so podrobno predstavljeni v magistrskem delu in bodo služili kot podlaga za izdelavo poslovnega

modela za izbrano podjetniško priložnost. Za oblikovanje kakovostnega in relevantnega platna poslovnega modela ne potrebujemo v naprej izoblikovane, razdelane in preiščljene poslovne ideje. Njegov namen je, da hitro in na enem mestu nanizamo svoje ideje in razmišljanja (Maurya, 2010). Razvijamo ga sproti in dodamo ali ovržemo različne ideje. Prednost je, da lahko hkrati pripravljamo več poslovnih modelov, skozi katere postopoma ugotavljamo možne razvojne potenciale in imamo enostaven pregled nad različnimi idejami. Ker želimo v magistrskem delu izbrano dejavnost razčleniti do potankosti, se bomo osredotočili predvsem na teoretično podlago platna poslovnega modela in jo nato aplicirali na praktičen primer storitvene dejavnosti organizacije porok.

Magistrsko delo je razdeljeno na šest delov. Poleg uvoda in sklepnega dela vsebuje tri teoretična poglavja ter empirični del. Teoretični del je namenjen pregledu obstoječe literature s področja podjetništva in razvoja podjetniške priložnosti prek platna poslovnega modela ter opisu značilnosti in specifik storitvene dejavnosti. S pomočjo opisne (deskriptivne) znanstvenoraziskovalne metode opredeljujemo podjetniški proces in načrtovanje s poudarkom na sodobni obliki poslovnega načrta (platna poslovnega modela), razvijanje podjetniških priložnosti prek platna poslovnega modela, stanje podjetništva v Sloveniji, storitev kot poslovno dejavnost in podjetniške priložnosti na področju razvoja storitve. Empirični del je namenjen predstavitvi uporabljenih raziskovalnih metod, ki ji sledi analiza možnosti razvoja storitve na področju dejavnosti organizacije porok. Podjetniško priložnost ocenimo s pomočjo platna poslovnega modela prek ključnih točk, stanje in trende na trgu organizacije porok v Sloveniji pa poglobljeno in kritično ocenimo na podlagi pridobljenih kvalitativnih in kvantitativnih podatkov. V zaključku podamo končno ugotovitev o kakovosti in smotnosti razvoja poslovne priložnosti na področju organizacije poroke v Sloveniji.

1 RAZVIJANJE PODJETNIŠKIH PRILOŽNOSTI

Ko laično razmišljamo, kdo je podjetnik, kaj je podjetništvo in kakšna je podjetniška kariera, se večini ljudi porajajo misli na uspeh, bogastvo in svobodo. A podjetništvo je veliko več kot le »dobra ideja« in »malo sreče«. Je ustvariti in ustvarjati nekaj novega, drugačnega. Je vlaganje truda, časa in sredstev. Je soočanje z vzponi in padci. Podjetnik in inovator Peter F. Drucker je rekel: »Večino dejstev, ki jih slišite o podjetništvu, je zmotnih. Podjetništvo ni nikakršna magija, nikakršna skrivnosti in nima čisto nič opraviti z geni. Je disciplina, ki se je lahko naučimo« (Kuratko, 2014, str. 2).

Podjetništvo zajema tudi dejavnost storitev. Storitve so del našega vsakdanjika in brez njih si težko zamislimo življenje, kot ga živimo. Imajo pomembno vlogo za vsakogar, zato se morajo prilagajati željam in potrebam uporabnikov. Tempo življenja narekuje storitvenim podjetjem stalno zaznavanje, predvsem pa hitre odzive.

1.1 Opredelitev podjetnika in podjetništva

Izraz podjetnik je francoskega izvora (angl. *entrepreneur*) in pomeni »vmesnik« ali »posrednik«. Pojem je prvi opredelil Cantillon (1931), ki ga najbolj citira Drucker (1954, str. 21): »Obstaja le ena veljavna definicija podjetništva: ustvariti stranke. Zato ima vsako podjetje dve osnovni funkciji – trženje in inovacije.« Skozi zgodovino so se razlage pojma spreminjale in vsak avtor ga opredeli drugače, vendar osnovni smoter ostaja. Glas in Pšeničny (2000) podjetnika opredeljujeta kot posameznika, ki vrši aktivnosti za zadovoljevanje tržnih potreb in si prizadeva z njimi ob prevzemu tveganja doseči čim večji finančni uspeh. Tudi Coulter (2001) pravi, da je skupna točka inovacija. Gottlieb (2014, str. 118) pa trdi: »Podjetnik je nekdo, ki ima sposobnost katerokoli idejo, pa naj gre za izdelek in/ali storitev, znanje, voljo in pogum, da tvega in stori vse, kar je potrebno, da koncept prenese v realnost ter zanj v očeh kupca ustvari vrednost.« Clapp in Swenson (2014) ter Tahmincioglu (2010) navajajo, kdo bi lahko bil »odličen podjetnik«. To je oseba, ki:

- je bila že v zgodnjih letih motivirana za ustanovitev podjetja zaradi vedoželjnosti, talenta ali ostalih interesov,
- je že v zgodnjih letih videla posel kot sredstvo za ustvarjanje dobička in povečanje svoje lastne vrednosti,
- je že v zgodnjih letih kazala vodstvene sposobnosti,
- ji na začetku ni uspelo, vendar je vztrajala, dokler ji ni uspelo,
- je videla stvari, ki jih drugi niso, in je bila pripravljena zgraditi podjetje, ki ga ni hotel nihče drug,
- je osredotočena na cilje in stranke,
- je sposobna delati v timu,
- ima strokovno znanje – podučena je o tehnologiji, ki je pomembna za njeno podjetje,
- razmišlja globalno in razume trende ter ekonomska in pravna izhodišča,
- se je sposobna hitro odzivati na spremembe na trgu,
- je usmerjena v prihodnost.

Clapp in Swenson (2014) sta izpostavila nekaj najbolj znanih primerov uspešnih podjetnikov, kot so Bill Gates (Microsoft), Steve Jobs (Apple), Larry Page in Sergey Brin (Google) ter Richard Branson (Virgin). Ericsson, Prietula in Cokely (2007) ugotavljajo, da je nadpovprečna uspešnost produkt nenehne prakse in treniranja, ne pa prirojenega talenta oziroma sposobnosti. Clapp in Swenson (2014) se s tem strinjata, vendar ugotavljata, da je poleg prakse pomembna tudi kombinacija okolja in genov, ki na koncu ustvarijo odličnega podjetnika. Nihče torej ni izključno rojen kot podjetnik, ampak se ustvari z interakcijo vseh ključnih elementov.

Enotna razlaga, kaj je podjetništvo, ne obstaja. Lahko skoraj trdimo, da kolikor je teoretikov, toliko opredelitev obstaja. Med tradicionalnimi pojmovanji podjetništva pa izpostavimo štiri osnovne skupine (Štrubelj, 2007): podjetništvo kot inovacija, prevzemanje tveganja, stabilizacijska sila in kot ustanavljanje ali lastništvo in upravljanje malega podjetja. Teorija podjetništva kot inovacije je povezana s Schumpetrom (1934), ki opredeljuje podjetnika kot inovatorja, človeka novih idej, proizvodov in storitev, novih organizacijskih metod. Podjetnik kot inovator s svojimi inovacijami ruši obstoječa stanja v gospodarstvu in je gonilec gospodarskega razvoja družbe. Teorijo podjetništva kot prevzemanja tveganja je osnoval Cantillon (1775). Meni, da je vitalnost ekonomije odvisna od podjetij, ki prevzemajo tveganje. Podjetnik je tisti, ki prevzema tveganje. To je lastnost, po kateri se loči od managerja. Zagovornik teorije podjetništva kot stabilizacijske sile je Kirzner (1973), ki vidi neravnovesno stanje v gospodarstvu kot edino okolje, v katerem lahko podjetnik sploh deluje. To je stanje, v katerem sredstva niso pravilno razporejena. Podjetnik jih lahko dobičkonosno izkoristi in privede gospodarstvo v ravnotežje. Podjetništvo lahko premika trge proti ravnovesju. Definicija podjetništva kot ustanavljanja ali lastništva in upravljanja malega podjetja pa se najpogosteje uporablja kot empirična definicija. Podjetnik je tisti, ki je pred kratkim ustanovil podjetje.

Sodobno pojmovanje podjetništva se nikakor ne opira zgolj na eno od zgoraj naštetih definicij. Je sinteza vseh elementov, s katerimi se podjetnik srečuje. Kot rdečo nit, ki zaznamuje podjetništvo, pa skozi literaturo zasledimo predvsem inoviranje. To predstavlja uspešno plasiranje kreativne ideje na trg, torej poudarjanje dodane vrednosti izdelka ali storitve.

Podjetništvo je obstajalo že v času antičnega Rima, srednjeveške Kitajske ter v vseh obdobjih srednjega veka v Evropi. Eden prvih primerov zametkov podjetništva je bil trgovec Marco Polo, ki je poskušal vzpostaviti trgovske poti z Daljnim vzhodom. Kapitalist je bil pasivni nosilec tveganja, trgovec pa je bil aktiven pri trgovanju in je nosil vsa fizična in čustvena tveganja (Antončič, Hirsch, Petrin, & Vahčič, 2002). Že Ronstadt (1984) je trdil, da je podjetništvo dinamičen proces ustvarjanja bogastva, ki ga ustvarjajo posamezniki, pri tem pa prevzemajo tveganje za ustvarjanje vrednosti izdelka ali storitve. Ni nujno, da sta izdelek ali storitev nova ali edinstvena, pomembno je, da jima podjetnik ustvari dodano vrednost. Enako menita tudi Shane in Venkataraman (2000), ki podjetništvo razlagata kot aktivnost, ki vključuje odkritje, ovrednotenje in izkoriščanje priložnosti za predstavitev novih dobrin ali storitev, načinov organizacije, trgov, procesov ali surovin skozi drugačne, nove pristope. Prav tako tudi Audretsch, Kuratko in Link (2015) pri opredelitvi pomena podjetništva na prvo mesto poleg idej, ustvarjalnosti, razvoja novih podvigov, odkritji in gospodarske rasti postavljajo inoviranje. Sklepamo, da podjetništvo ne pomeni le ustanavljanje novih inovativnih podjetji, temveč tudi podjetnost v obstoječih podjetjih, ki v svoje poslovanje vseskozi vključujejo inovativnost tako v procesih kot tudi v produktih (Kochen, 2001).

1.2 Motivi in razlogi za ustanovitev podjetja

V podjetništvo ljudje vstopajo zaradi različnih razlogov. Rebernik, Tominc in Pušnik (2008) navajajo dva razloga. Prvi razlog je zagotovitev prihodkov, ki bi zagotovili preživetje posameznika. V tem primeru je odločitev za podjetništvo posledica vplivov okolja, nezaposlenosti in odsotnosti primernih podjetij, kjer bi bilo možno najti zaposlitev. Tako podjetništvo se imenuje podjetništvo zaradi nujnosti. Drugi razlog za vstop v podjetniške vode pa je priložnost, ki bi jo posameznik rad izkoristil. V tem primeru ima posameznik možnosti za preživetje, odločitev za podjetništvo pa temelji na presoji oportunitetnih stroškov. Podjetništvo, ki temelji na tem razlogu, se imenuje podjetništvo zaradi priložnosti.

Ključno vprašanje je, zakaj se nekateri ljudje odločajo za vstop v podjetništvo, drugi pa ne? Xie (2014) v svoji študiji o razlogih za vstop v podjetništvo preučuje štiri možne pristope: značilnostni, demografski, kognitivni in okoljski.

Značilnostni pristop obravnava podjetništvo kot funkcijo psiholoških značilnosti posameznika, trajnih človeških lastnosti, ki vodijo osebo k ustanovitvi lastnega podjetja. Nagnjenost k tveganju – mnenja znanosti se tu razhajajo. Nekateri trdijo, da ustanavljanje novega podjetja pomeni tveganje, nagnjenost podjetnika k tveganju pa še dodatno pripomore k uspešnosti. Druga stran znanosti pa je prepričana, da morajo uspešni podjetniki znati sistematično upravljati s tveganjem ter da je boljši manj tvegan, sistematičen pristop. Želja po dosežku – motivira človeka, da se loti negotovih nalog. Osebe z nizko potrebo po dosežkih najpogosteje sprejemajo zelo enostavne naloge z nizkim tveganjem neuspeha ali pa zelo zahtevne naloge, s katerimi upravičijo svoj morebitni neuspeh. Nasprotno osebe z visoko potrebo po dosežkih sprejemajo zmerno zahtevne naloge, ki jim še vedno predstavljajo izziv, a so obenem v okviru njihovih zmognosti. Take osebe iščejo nove izzive in stremijo k neodvisnosti. V primerjavi z ostalimi ljudmi naj bi imeli podjetniki večjo potrebo po dosežki. Želijo si uveljavljenosti in priznanja, zaradi česar se začnejo ukvarjati s podjetništvom. Lokus kontrole/mesto nadzora – nam pove, koliko posameznik verjame, da lahko okolje, potek dogodkov in ljudje okoli njega nanj vplivajo. Osebe z zunanjim lokusom kontrole so prepričane, da njihovo življenje nadzoruje okolje, višja sila ali drugi ljudje. Podjetniki pa so osebe z notranjim lokusom kontrole. Zanje velja, da nadzorujejo lastno življenje in so zmožni obrniti situacijo v svojo korist. Pripravljenost na negotove položaje – je v podjetništvu razumljivo, saj se gospodarstvo in stanje na trgu spreminja izjemno hitro. Podjetniki so pripravljeni sprejemati tveganja, vendar so ta večinoma preračunana. Preden sprejmejo odločitve v poslu, preučijo številne alternative in s tem zmanjšajo tveganje. Podjetniki niso naklonjeni tveganjem, ki so neobvladljive narave, ampak se pogosto zaradi svoje pretirane samozavesti, zaupanja vase in prepričanja o lastnih sposobnostih spustijo v tvegane situacije. (Xie, 2014)

Za identifikacijo vedenja **demografski pristop** uporablja demografske podatke in temelji na predpostavki, da imajo ljudje, ki izhajajo iz podobnih okolij, tudi podobne značilnosti. Podjetniško vedenje je po tej predpostavki mogoče napovedati z opredelitvijo znanih značilnosti, kot so spol, starost, izobrazba, socialno-ekonomski status in pretekle izkušnje v podjetništvu. Številne študije kažejo, da se moški bolj verjetno odločajo za vstop v podjetništvo, vendar sam spol ne more potrditi teh študij. Tudi povezava med izobraževanjem in podjetništvom je nejasna, kljub temu pa je izobrazba zagotovo kakovosten doprinos k znanju, ki ga podjetnik potrebuje. Prav tako je nejasna povezava med družbenim statusom in podjetništvom. Visok družbeni status posamezniku zagotavlja potrebna sredstva za uresničitev podjetniške namere, nizek status pa lahko posameznika motivira, da postane uspešen podjetnik in se tako povzpne na družbeni lestvici.

Naslednji pristop je **kognitivni pristop**. Osredotoča se na kognitivne oziroma spoznavne mehanizme prek katerih posameznik pridobi, shranjuje, prenaša in uporablja informacije v procesu odločanja. Novi tvegani podvigi se pogosto rodijo v negotovosti, kjer pa pomembno vlogo igrajo kognitivni faktorji, kot sta zaznavanje in interpretacija. Posameznikovo vedenje določajo kognitivne strukture in procesi. Dojemanje okolja opredeljujejo kognitivne strukture, ki predstavljajo predznanje v smislu prejšnjih spoznanj. Človek deluje kot procesor informacij, ki iz okolja sprejema in vnese informacije ter jih nato predela in uskladišči v spomin. V podobnih situacijah jih nato prikljče v spomin in organizira v nek odziv, kar predstavljajo kognitivni procesi. V psihologiji jim pravijo tudi predsodki in igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju tveganih odločitev. Posameznika usmerjajo v negotovih situacijah in pri procesiranju informacij, predvsem pa olajšajo odločanje.

Obstajajo tri tokovi raziskav, ki obravnavajo **okoljski pristop** kot namero za vstop v podjetništvo. Prvi meni, da naj bi večina podjetnikov imela uspešen zgled bodisi v družini bodisi na delovnem mestu, ki spodbuja podjetniško vedenje. Drugi vidi spodbudo tudi v širšem kontekstu, predvsem s političnega, gospodarskega in kulturnega vidika, ki je tako finančne kot tudi nematerialne narave (npr. inkubatorji, svetovanje in mreženje). Prav tako pomembna pri razvoju podjetništva pa je tudi relacijska in prostorska vpetost v (podporne) mreže podjetništva, trdi tretji tok raziskav. Nazoren primer takšne vpetosti v poslovni sistem je Silicon Valley, ki predstavlja ekosistem institucij, tvegane kapitala in podjetniškega duha.

1.3 Podjetniški proces

Podjetniški proces se začne z razvojem ideje, ki se razvije v delujoče podjetje ter se konča z izstopom podjetnika iz podjetja ali z zaprtjem podjetja. Osnovni in bistveni rezultat je ustvarjanje nove dodane vrednosti. V ekonomskem smislu to pomeni ustvarjanje kolikor mogoče velike razlike med vrednostjo uporabljenih sredstev (vložkov ter proizvodnih faktorjev) ter vrednostjo izdelkov in storitev, ki se bodo proizvajali s temi sredstvi. Da bi

podjetnik ustvaril novo vrednost, mora v podjetniškem procesu povezati različna sredstva (vložke) in le-te oplemenititi z nečim, kar to kombinacijo sredstev razlikuje od drugih, da bi zanj iztržil več, kot je vložil (Ratajc, 2012). Po Antončič et al. (2002) podjetniški proces vključuje štiri stopnje: opredelitev in ovrednotenje priložnosti, priprava poslovnega načrta ali modela, pridobitev finančnih sredstev ter vodenje podjetja.

Najtežja, predvsem pa ključna naloga je **opredelitev in ovrednotenje priložnosti**. Večina poslovnih priložnosti se razvija počasi. Od ideje do končne izvedbe je nujno preučevanje in opredeljevanje potencialnih priložnosti. Treba je preveriti obstoj in trajanje priložnosti, dejansko in zaznano vrednost, tveganje donosnosti, osebne cilje in zmožnosti ter konkurenčni položaj. Poglobljena analiza in trdni temelji ideje so ključ za nadaljnje faze podjetniškega procesa. Kritičen vidik podjetniške priložnosti nam podajo odgovori na naslednja vprašanja (Antončič et al., 2002):

- Katero tržno potrebo zadovoljuje?
- Do kakšnih ugotovitev smo prišli glede na tržno potrebo?
- Kateri družbeni pogoj je podlaga za tržno potrebo?
- Katere tržno-raziskovalne podatke lahko uporabimo za opis tržne potrebe?
- Kateri so razpoložljivi načini za pokrivanje potrebe?
- Kakšna je konkurenca na trgu? Kako bi opisali vedenje konkurentov?
- Kakšen je mednarodni trg?
- Kako je mogoče s to dejavnostjo zaslužiti?

Dober **poslovni načrt ali model** je ključen za izkoriščanje opredeljene priložnosti in ni pomemben le za razvijanje priložnosti, temveč tudi pri določanju višine potrebnih sredstev ter uspešno vodenje podjetja. Pripravo poslovnega načrta kot druge faze podjetniškega procesa je zamenjala sodobnejša metoda priprave platna poslovnega modela. Njegova priprava je bistveno lažja in manj zamudna kot priprava obsežnega poslovnega načrta. Platno poslovnega modela prav tako kot poslovni načrt zajema vse ključne sestavine za uspešen razvoj podjetja, vendar le-te razčleni na preprostejši način. Priprava zahteva odgovore na vprašanja, kdo so naši kupci, kakšna je vrednost, ki jo bomo ponudili kupcem, katere distribucijske kanale bomo uporabili, kako bomo zaračunavali, kakšne so priložnosti za rast idr. Brez dobro zasnovanega poslovnega modela še tako fantastičen izdelek ali storitev ne prinaša veliko koristi. Vse elemente poslovnega modela je treba smiselno sestaviti v celoto ter upoštevati njihovo medsebojno odvisnost in povezanost. Končen izdelek predstavlja poslovno logiko harmoničnega delovanja podjetja. Podrobnejša razlaga strukture in priprave platna poslovnega modela je predstavljena v drugem poglavju.

Ne glede na to, kakšno poslovno idejo želi bodoči podjetnik realizirati, za zagon podjetja potrebuje **finančna sredstva**. Bolj kot se podjetje nahaja v kapitalsko intenzivni panogi ter hitrejša, kot je rast podjetja, več finančnih sredstev potrebuje. Podjetniku je na voljo več virov financiranja, pomembno pa je, da so odločitve v zvezi s tem sprejete razsodno,

predvsem pa ustrezno glede na fazo, v kateri se podjetje nahaja, ter glede na tveganje, ki ga posamezni vir prinaša. Glede na fazo, v kateri se podjetje nahaja, Tajnikar (2000) opredeljuje različne vrste kapitala. Semenski kapital so finance, ki jih podjetnik potrebuje že v začetni fazi, ko preučuje podjetniško idejo in razvija vzorčni proizvod ali storitev. Investicije so v tej fazi tvegane in običajen vir kapitala je podjetnik sam, prijatelji, družina, poslovni angeli ali pomoč države. Zagonski kapital je še vedno potreben za razvoj izdelka ali storitve, vendar že v fazi, ko je mogoče organizirati poskusno proizvodnjo in izpeljati začetni marketing. Tudi v tej fazi je investiranje tvegano, zneski so sicer večji kot v semenski fazi, kljub temu pa ne zagotavljajo zagona, še manj pa normalnega donosa za povračilo vloženih financ. Začetni kapital predstavlja sredstva, namenjena za dokončanje proizvoda oziroma storitve ter za vzpostavitev zagona podjetja. Finančna sredstva v tej fazi omogočajo oživitvev podjetja, nakup potrebne opreme in surovin ter zaposlitev delovne sile. Te finance omogočajo, da podjetje preživi začetno obdobje, ko proizvodnja še ne prinaša dobička. Financiranje drugega kroga in kapital za razširitev predstavljata financiranje podjetja, ko ta že nekaj časa deluje na trgu in sta potrebna za normalno življenje rastočega podjetja. V teh fazah so aktivni vsi viri financiranja predvsem iz poslovanja podjetja.

Financiranje glede na vire financiranja v osnovi ločimo na dolžniško (zunanji investitor posodi denar v zameno za obresti) in lastniško (investitor pridobi lastniški delež v podjetju). Inštitut za raziskovanje podjetništva (2011, v nadaljevanju IRP) in Kos (2011) financiranje delita v kategoriji dolžniških in lastniških virov financiranja.

Dolžniški viri financiranja so tisti viri financiranja, kjer si podjetniki denar izposodijo. Za posojilo mesečno plačujejo določeno obrestno mero. Najpogostejše oblike med dolžniškimi viri so krediti (dolgoročni in kratkoročni), lizingi in druge vrste posojil. Navadno velja, da novoustanovljena podjetja to obliko financiranja težko dobijo, saj potrebujejo ustrezne bonitete, zgodovino poslovanja in garancijo v obliki sredstev podjetja ali osebnih sredstev. Zato je bolj praktično in lažje poseči po lastniških virih financiranja.

Lastniški viri financiranja so najcenejša sredstva, ker se z njimi ne bremeni denarnega toka ter glede na stroške in nadzor nad sredstvi predstavljajo najcenejša sredstva. Z lastnim investiranjem v podjetje podjetnik potencialnim investitorjem dokazuje, da verjame v svoje podjetje. Po drugi strani pa to s seboj prinese veliko tveganja, saj podjetnik postane odvisen od podjetja. Tako na primer ob propadu podjetja lahko izgubi večino ali celoten vložen denar v podjetje. Najpogostejše oblike lastniškega financiranja so družina in prijatelji, ki pri zagonu pomagajo predvsem z manjšimi vsotami. Najpomembnejši vir pa so vlagatelji tveganega kapitala in poslovni angeli. Skupna lastnost teh vlagateljev je, da so pripravljene tvegati svoj kapital z namenom povečanja svojih sredstev.

Podjetnik se v začetni fazi lahko poleg lastnega financiranja in pomoči družine aktivno loti iskanja različnih virov financiranja. Država skuša na primer z raznimi zakonodajnimi prijemi zmanjšati davčne obremenitve za nekoliko lažji začetek podjetniške poti (delna

oprostitvev plačila prispevkov ob odprtju podjetja, vračilo prispevkov delodajalca za prvo zaposlitev, oprostitev plačila prispevkov delodajalca za mlade/starejše, mikro podjetniški krediti, subvencije za samozaposlitev). Če je poslovna ideja že dodobra razvita, predstavlja potencial na trgu in je podjetnik pripravljen na tveganje, se lahko slednji za podporo obrne na poslovnega angela. Poslovni angeli so bogati posamezniki, ki vlagajo v novonastala podjetja in so pripravljeni sprejeti večja tveganja, zahtevajo pa nadpovprečne donose. Vlagajo v fazah, ko podjetje ne more pridobiti kredita na banki in je še premalo razvito, da bi bilo zanimivo za tvegani kapital. Vse bolj razširjeno je tudi množično financiranje (angl. *crowdfunding*), kjer sistem deluje tako, da popolni neznanci, ki verjamejo v idejo in zgodbo blagovne znamke, prek platform prispevajo denar. Na spletu obstaja veliko takšnih kampanj, med katerimi so najbolj znane Kickstarer, Indiegogo in Crowdfunder (Mušič, 2015). Takšen način pridobivanja denarja pa je vse prej kot enostaven, saj mora biti za navduševanje ljudi podjetnik aktiven pri promociji, na socialnih omrežjih in mreženju. Finančno pomoč nudijo tudi banke v obliki posojil, vendar pa se je treba zavedati, da so njihove zahteve izjemno stroge in da je pogoje za odobritev posojila težko izpolniti. Vsekakor je vredno za pomoč kandidirati tudi pri Slovenskem podjetniškem skladu, ki je nacionalna inštitucija in predstavlja osrednjo finančno podporo slovenskim mikro, malim in srednje velikim podjetjem (v nadaljevanju MSP) pri njihovem dostopu do finančnih sredstev na finančnem trgu. Sklad vsako leto razpiše okoli sto milijonov evrov (v nadaljevanju EUR) različnih finančnih spodbud, kar zadostuje za podporo okoli 700 projektov na leto. Podpira 75 % podjetij, starejših od 5 let in 25 % mladih podjetij (od tega 10 % start-up podjetij).

Ko podjetnik preuči vse potencialne možnosti za zagon podjetja, pripravi poslovni načrt in pridobi vire financiranja, se mora poglobiti tudi v pristope k **vodenju podjetja**. Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Gre za niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in sprejemanje (Možina et al., 2002). Uspešen vodja skupaj s člani skupine stremi k ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Poleg nalog vodje pa podjetnik v začetni fazi ne sme pozabiti tudi na izvajanje nalog managerja. Vodja skrbi za opredelitev usmeritve podjetja, nabor in razporejanje ljudi ter motiviranje zaposlenih. Naloge managerja pa so predvsem načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. V kasnejši fazi v primeru povečanja podjetja pa ti dve nalogi običajno nista več združeni v eni osebi, saj ima vsak od njiju različne naloge v podjetju. Različnost oziroma podobnost konceptov lahko najbolj nazorno ponazorimo s Cunninghhamovo teorijo (Sadler, 1997), ki opredeljuje povezavo med vodenjem in managementom.

Vodenje kot ena izmed ključnih funkcij učinkovitega in uspešnega managementa. Teorija temelji na dejstvu, da med vodenjem in managementom ni razlik. Manager je sposoben izvajati vse potrebne funkcije, usmerjene k doseganju načrtovanih ciljev, vodja pa prevzame tudi strateške naloge managerja.

Vodenje je ločeno od managementa, a je vseeno povezano z njim. Vlogi sta pri tej teoriji enakovredni in noben koncept ni nadrejen drugemu. Pomeni, da morata med seboj sodelovati.

Vodenje in management se delno pokrivata. Ta zorni kot je vseč mnogim avtorjem. Daft in Noe (2001) na primer pravita, da management ne more nadomestiti vodenja (in obratno). Vsak koncept daje svoje rezultate, ki so pomembni za organizacijo. Dober management (vodenje) vodi do določene stopnje ravnotežja, napovedljivosti, reda in uspešnosti. Organizaciji pomaga dosledno dosegati kratkoročne cilje. Uspešna sprememba (tj. novi izdelki, storitve, prodajne poti, trgi) pa je odvisna od učinkovitega vodenja. Vodenje ni omejeno na položaje v organizaciji, kar pomeni, da je vsak lahko vodja, kar pa za management ne velja (Prevodnik, 2004).

V primeru podjetja v nastajanju je tako najbolj ustrezna izbira teorije, kjer se vodenje in management delno prekrivata. Ustanovitelj podjetja ima vlogo managerja in hkrati prevzame tudi vlogo vodje. Vodenje je le ena od nalog managementa. Poznamo več stilov vodenja, med najbolj poznane pristope pa sodita transakcijsko in transformacijsko vodenje. Transakcijsko vodenje je podobno klasičnemu načinu vodenja, pri katerem se vodja in zaposleni dogovarjata o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih. Zaposleni je do njih upravičen le, če opravlja delo v skladu s pravili, dogovori in uspešnostjo. Nasprotno pa transformacijsko vodenje združuje vodjo in zaposlene s skupno vizijo, ki jo vodja vzdržuje s svojo karizmo. Vodja predstavlja vzornika, ki navdihuje, navdušuje in spodbuja k prevzemanju večje odgovornosti za delo. Že Bass (1990) je transformacijsko in transakcijsko vodenje opredelil kot dva različna postopka, a ne vzajemno izključujoča, saj lahko en sam vodja oba stila uporablja ob različnem času in v različnih situacijah. Raziskave kažejo, da so transformacijski vodje uspešnejši kot transakcijski, da so zaposleni z njimi bolj zadovoljni ter dosegajo tudi boljše delovne rezultate. Tak način vodenja je primeren za podjetja, ki delujejo v razgibanem in dinamičnem poslovnem okolju, medtem ko je transakcijski način uspešen v podjetjih iz stabilnega delovnega okolja, ki ne potrebujejo nenehnega prilagajanja. Transformacijski stil vodenja ima sicer sodobnejši pristop in bolj vzpodbudne načine za motivacijo zaposlenih, a podobno, kot je opredelil že Bass (1990), različna podjetja potrebujejo različne stile vodenja. Vodje se morajo tako prilagajati in se občasno, ko je to potrebno, poslužiti tudi konvencionalnih oblik vodenja.

1.4 Razvijanje podjetniške priložnosti v Sloveniji

Podjetniški potencial v Sloveniji je ogromen, izgublja pa se predvsem v potencialu mladih. Raziskava Eurobarometer za leto 2016 kaže, da se v Sloveniji kar 69 % vprašanih mladih počuti izključenih iz gospodarskega in družbenega življenja. Kot posledica se je v tujino na prakso, študij ali delo pripravljenih preseliti kar 48 % vprašanih. Trg dela je rigiden, razmere negotove in težko je karkoli načrtovati (European Commission, 2016). Lorraine Hariton, predstavnica Združenih držav Amerike za trgovinske in poslovne zadeve, je v

okviru ameriško-slovenskega poslovnega mosta že leta 2011 povedala, da Slovenija potrebuje več podjetniškega usposabljanja in kulture ter, kar je predvsem pomembno, da se morajo raziskave in razvoj začeti resno združevati s poslom (Usenik, 2011).

1.4.1 Stanje podjetniške aktivnosti v Sloveniji

Pomemben del slovenskega gospodarstva so mala in srednja podjetja, ki zagotovo veliko prispevajo h gospodarski uspešnosti Slovenije. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) (Dermol, 2014) slovenska MSP zaposlujejo kar 71 % celotne slovenske delovne populacije. Mikro podjetja (od 0 do 9 zaposlenih) v strukturi MSP predstavljajo 92 % delež, zaposlujejo pa približno tretjino celotne delovne sile in dosegajo četrtni delež slovenske bruto domače vrednosti. V času finančne in gospodarske krize se je med letoma 2008 in 2011 celotno število podjetij v Sloveniji povečalo. Za 12 % se je povečalo število mikro podjetij, število velikih podjetij pa se je zmanjšalo za 11 %. Zdi se, da so mikro podjetja gonilna sila, ki v zadnjih letih vsaj deloma zmanjšuje hitrost naraščanja brezposelnosti v Sloveniji. Statistični podatki sicer kažejo, da se je med letoma 2008 in 2013 število brezposelnih v Sloveniji iz 69.000 povečalo na kar 124.000, po drugi strani pa je število zaposlenih v mikro podjetjih naraslo za 4 %, v mikro podjetjih z nič ali enim zaposlenim pa celo za 20 %. V enakem obdobju se je povečalo tudi število samozaposlenih, in sicer za kar 4 %, število samostojnih podjetnikov pa za kar 15 % (Dermol, 2014). Poleg samozaposlitev je vir večanja mikro podjetij tudi prekarno delo¹. Kljub statistično obetavnim podatkom in napovedim pa podatkov o rasti mikro podjetij ne velja jemati za izjemno perspektivne, saj nakazujejo le podjetništvo iz nuje.

Po podatkih raziskave Global Entrepreneurship Monitor Slovenija (v nadaljevanju GEM Slovenija) (Rebernik, Tominc, Crnogoj, Širec, Bradač Hojnik, & Rus, 2015) se v Sloveniji v zadnjih letih krepi podjetništvo iz nuje, zmanjšuje pa se podjetništvo, ki je posledica kakovostnih podjetniških zamisli. V odnosu do podjetništva je Slovenija izredno pod povprečjem glede zaznavanja poslovnih priložnosti, ki jih ljudje pričakujejo v svojem okolju, negativni trend zaznavanja pa se še kar nadaljuje. Leta 2007 je še skoraj polovica prebivalstva menila, da se bodo v njihovem okolju pojavile dobre podjetniške priložnosti, leta 2009 je ta delež padel na 30 %, v naslednjih letih se je padanje nadaljevalo in v letu 2014 je potencialne podjetniške priložnosti videlo samo še 17,25 % odraslega prebivalstva. Še vedno pa Slovenija dosega povprečne vrednosti mnenja ljudi o tem, da so uspešni podjetniki spoštovani, imajo visok družbeni status, znanje, izkušnje in sposobnosti. V letu 2014 je le dobrih 12 % odraslih prebivalcev izrazilo podjetniške namere, da se bodo v prihodnjih treh letih začeli ukvarjati s podjetništvom (potencialni podjetniki). Toda te

¹ Vsakršno delo, ki mu je izvzeta varnost, torej je izpostavljeno najrazličnejšim tveganjem, ki je podplačano in s katerim se delodajalec do delojemalca izkazuje kot izkoriščevalec. Najpogostejše oblike prekarne delo so: delo na avtorske pogodbe, delo za določen čas, delo za polovični delovni čas, študentsko delo, delo samostojnih podjetnikov, delo samozaposlenih v kulturi, delo na črno. Prekarnost pa je postala značilna tudi za dela za nedoločen čas, saj zaposleni na svojih delovnih mestih preko različnih oblik pritiskov delajo in živijo v vse večji negotovosti. (Markežič, Pakiž, Grimšič, & Hodošček, 2014)

namere še ne pomenijo tudi visoke dejanske podjetniške aktivnosti, kar se kaže v tem, da le 3,78 % posameznikov svojo podjetniško namero tudi dejansko realizira in se loti aktivnosti za začetek poslovanja (nastajajoči podjetniki). Še manj je tistih, ki jim uspe svoj podjem razvijati dlje in kot novi podjetniki poslujejo več kot tri mesece ter manj kot tri leta in pol.

Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (2016, v nadaljevanju UMAR), v svoji jesenski napovedi napoveduje, da se bo v prihodnjih dveh letih sicer nadaljevalo okrevanje na trgu dela, vendar bo trend še vedno v fleksibilnejših oblikah zaposlovanja: »Podjetja bodo še naprej izkoriščala možnosti fleksibilnejših oblik zaposlovanja, kar se bo odrazilo v ohranjanju relativno visokega števila zaposlenih preko agencij za posredovanje dela.« Nasprotno pa GEM Slovenija (Rebernik et al., 2016) razkriva, da je v Sloveniji vse manj tistih, ki razmišljajo o podjetniški poti, hkrati pa vse več ljudi nove priložnosti vidi ravno v podjetništvu. Zmanjšal se je odstotek podjetnikov iz nuje in se ustalil na nivoju iz leta 2013. Takrat je med vsemi nastajajočimi podjetji v povprečju le vsako tretje podjetje nastalo zaradi ustvarjanja dohodka za preživetje lastnikov oziroma solastnikov. Povečalo pa se je zaznavanje poslovnih priložnosti, kar bi lahko privedlo do povečanja udeležbe v podjetništvu, vendar le v primeru, če bo država razumela, da je kakovostno podjetništvo bistvenega pomena za okrevanje gospodarstva in bo izboljšala podjetniški ekosistem (predvsem davčno politiko in birokratske ovire).

Temeljna dejavnost podjetništva je nenehno iskanje, ustvarjenje in izkoriščanje priložnosti za zadovoljevanje potreb na trgu, kar prispeva k blaginji gospodarstva. Ustanovitev podjetja sama po sebi ni dovolj. Podjetje mora ustvarjati neko novo vrednost in potrebuje podjetnika, ki je spodoben najti vire, da bi podjetje ustvarilo izdelek in storitev, s katerima bo rešilo nek kupčev problem ter zadovoljilo njegove potrebe. Rebernik et al. (2015) poudarjajo, da ni pomembno število podjetji, temveč kakšna so ta podjetja, ali so sposobna ustvarjati novo vrednost ter so zmožna zaposlovati in se širiti. Gospodarska blaginja se kaže skozi dinamiko in kakovost podjetij, zato ni dovolj, da preštejemo podjetja in podjetnike, temveč da spoznamo podjetniško okolje, aktivnosti, motivacije in ambicije.

Podjetniška aktivnost ni samo rezultat posameznikovih sposobnosti, nagnjenosti in ambicij, ampak je v enaki meri tudi rezultat okolja, v katerem posameznik živi in deluje. Zato to ne more biti samo stvar posameznika in njegove morebitne naklonjenosti za izkoriščanje poslovnih priložnosti, tveganje in sprejemanje odgovornosti, ampak je tudi naloga države, da s pomočjo ustrezne podjetniške politike vzpostavi temeljne okvire za uspešno poslovanje. Po mnenju poznavalcev področja (npr. Rebernik et al., 2015) so dejavniki, ki najbolj zavirajo podjetniško aktivnost v Sloveniji vladne politike (65,71 %). Sledijo jim šibka finančna podpora (40 %) ter kulturne in družbene norme (prav tako 40 %). Z nekoliko nižjim odstotkom sledijo zmogljivosti za podjetništvo (28,57 %) ter neugodna ekonomska klima (22,86 %) z realno manj poslovnimi priložnostmi, manjšim številom uspešnih podjetij, zmanjšano kupno močjo in s tem tudi možnostjo, da bi določena ideja, čeprav morda dobra, lahko uspela. Predlogi oziroma priporočila

izvedencev o ukrepih za pospeševanje podjetništva v Sloveniji se v največji meri nanašajo na zagotavljanje ustrezne finančne podpore za nova in rastoča podjetja (48,48 %). Največ izvedencev predlaga lažji dostop do virov financiranja in zagotovitev pravih virov oziroma finančnih stimulacij za financiranje vseh faz razvoja podjetja. Sledi področje izobraževanja in usposabljanja za podjetništvo (42,42 %), pri čemer izvedenci poudarjajo zlasti pomen zgodnjega izobraževanja ter sistematično uvedbo izobraževanja za podjetništvo na vse ravni izobraževalnega sistema (Rebernik et al., 2015). Kljub izsledkom raziskave GEM Slovenija pa se Ljubljanski univerzitetni inkubator (v nadaljevanju LUI) do leta 2008 lahko pohvali s šestnajst milijoni EUR veliko investicijsko podporo več kot 104 zagonskim podjetjem. Ta so ustvarila sedemindvajset milijonov EUR prihodkov. Kar 95 % inkubiranih podjetji je uspelo na trgu in ustvarilo že več kot 300 delovnih mest (LUI, 2016), s čimer dokazujejo, da se podjetništvo splača in ima veliko podpore.

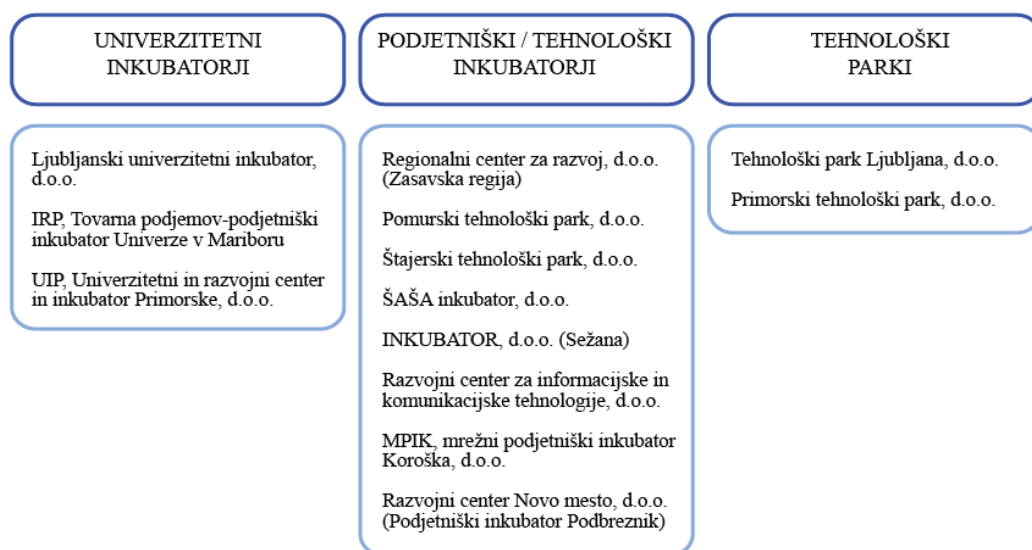
1.4.2 Podporno okolje za podjetništvo v Sloveniji

Poleg štirih ključnih stopenj v podjetniškem procesu, ki jih opredeljuje Antončič et al. (2002)², ne smemo zanemariti tudi nefinančne oziroma druge vrste podpore podjetništvu. Podjetnik se še posebej v začetni fazi podjetniškega procesa sreča z različnimi vprašanji, omejitvami in težavami, ki jih morda sam ne zna rešiti. V tem primeru se za pomoč lahko obrne na številne podporne organe v podjetniškem okolju ali spletne portale. Podjetniško podporno okolje v Sloveniji sestavljajo subjekti inovativnega okolja (inkubatorji in tehnološki parki), nacionalni sistemi inovacij, pisarne za prenos tehnologij, informativni spletni portali ter druge oblike podpore.

Subjekte inovativnega okolja delimo v tri skupine (Slika 1). Univerzitetni inkubatorji podpirajo realizacijo podjetniških idej v okviru univerz in novonastalim podjetjem omogočajo razvoj v spodbudnem okolju z zagotavljanjem ugodnejših prostorov ter upravnih in intelektualnih storitev. Podjetniški inkubatorji so podporne institucije, ki na določeni lokaciji omogočajo nastajanje in razvoj novih podjetij z ugodnimi pogoji najema prostorov ter številnimi podpornimi storitvami za najemna podjetja. Tehnološki parki pa na eni lokaciji združujejo razvojno raziskovalne in poslovne dejavnosti novih tehnološko usmerjenih podjetij. Svojim članom nudijo spodbudno okolje, lažjo izmenjavo informacij, prenos znanj in potrebno infrastrukturo (SPIRIT Slovenija, 2015).

² Po Antončič et al. (2002) podjetniški proces vključuje štiri stopnje: opredelitev in ovrednotenje priložnosti, poslovni načrt ali model, finančna sredstva, vodenje podjetja. Podrobnejši opis posameznih stopenj je predstavljen v poglavju 1.3 Podjetniški proces.

Slika 1: Subjekti inovativnega okolja



Vir: SPIRIT Slovenija, Tehnološki parki in inkubatorji, 2015.

Ključna naloga nacionalnega sistema inovacij je spodbujati in krepiti inovacije za trg. S tem prispevamo k učinkovitosti celotnega podpornega okolja za inovativnost, ki nudi pomoč pri uvajanju novih izdelkov, postopkov in storitev oziroma tehnoloških in netehnoloških inovacij v zasebnem sektorju. Nudi strokovno pomoč pri ustanavljanju inovativnih start-up podjetij, razvoju novih izdelkov/storitev/postopkov, zaščiti intelektualne lastnine, vključevanju v evropske iniciative, prav tako pa skrbi za usposabljanja in izobraževanja, povezana s trženjem inovacij in preboji na globalni trg.

Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije (v nadaljevanju SPIRIT Slovenija) skrbi za oblikovanje in razvoj inovativnega okolja. Kadrira, usmerja, vrednoti in sofinancira številne podjetniške in univerzitetne inkubatorje ter tehnološke parke. Zavzema se tudi za prenos znanja in tehnologij v gospodarstvo. Sodelujoče inštitucije (npr. Inštitut Jožef Stefan, Univerza v Ljubljani, Kemijski inštitut Ljubljana) izvajajo promocijo ter prenos znanja in tehnologij, ki poteka med raziskovalnim in podjetniškim okoljem. Organizirajo izobraževalne in poslovne dogodke, raziskovalno sodelovanje, patentiranja, licenciranje, ustanavljanje odcepljenih podjetij, zagotavljajo vrhunske znanstvenoraziskovalne dosežke itd.

Podjetnikom so v podporo tudi številni informativni spletni portali, ki združujejo vse potrebne informacije za začetek podjetniške kariere. Največ informacij o razvoju ideje, začetkih zagona, potrebnih dokumentih, pridobivanju sredstev, poslovanju, marketingu in poslovnih dogodkih nudijo Mladi podjetnik, Podjetniški portal, SPIRIT Slovenija, Imam idejo idr.

Druge oblike podpore podjetništvu za zagon podjetja, mreženje, iskanje poslovnih partnerjev, informiranje, svetovanje in usposabljanje pa nudijo tudi Coworking prostori, Herkovnik šola za začetnike, Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije ter program Erasmus za mlade podjetnike.

1.5 Podjetniško načrtovanje

Živimo v času neomejenih priložnosti za inovacije. Ustvarjamo več produktov kot kdajkoli prej, a večina jih propade – ne zaradi tega, ker ne bi mogli dokončati, kar smo nameravali ustvariti, temveč ker zapravljamo čas in denar ter vlagamo trud v napačen produkt (Maurya, 2014).

Vsaka še tako dobra in inovativna ideja brez tehtnega premisleka in pravega poslovnega modela ni vredna veliko. Pravo vrednost lahko ugotovimo le skozi analizo in strukturiran načrt. Poslovni model je bistvo vsakega podjetja. Je motor podjetja, ki ustvarja denarni tok, ta pa poganja podjetje. Je eden izmed prvih dokumentov in je nekakšen zemljevid, ki usmerja pri poslovanju podjetja ter pomaga pravočasno odkriti morebitne pomanjkljivosti podjetniške ideje. Pogosto je podjetnik prepričan, da je uspeh za njegovo idejo zagotovljen, proces načrtovanja pa ga prisili, da na svojo zamisel začne gledati bolj objektivno. Proces priprave je za podjetnika zelo pomemben, saj ga pripelje do samoocelitve. Na tem mestu je treba pripraviti podrobnejšo analizo oziroma bolj natančno razdelati poslovni model. V običajni praksi podjetnik pripravi poslovni načrt, vendar kot bomo ugotovili kasneje, lahko pripravi sodobnejšo, predvsem pa preprostejšo različico v obliki platna poslovnega modela.

Poslovni načrt je obsežen pisni dokument, ki ga predstavi podjetnik in ki opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla (Antončič et al., 2002). Vsebuje delovne načrte financ, trženja, proizvodnje in kadrov. Ker se poslovni načrt pripravi za različne profile bralcev, mora podrobno razdelati vidike podjetnika, prodajnika in vlagatelja. Raziskovanje, analiziranje in pisanje vzamejo veliko česa. Obseg pa je odvisen predvsem od tega ali gre za storitveno ali proizvodno podjetje, v kateri panogi se podjetje nahaja, od velikosti trga in konkurence. Poslovni načrt je sestavljen iz enajstih poglavij. Namen prvega poglavja Povzetek je jasno poudariti razloge, ki utemeljujejo poslovno priložnost, zakaj ti razlogi obstajajo, kdo bo poslovno priložnost izvajal, kakšne so naše konkurenčne prednosti in kako si bo podjetje zagotovilo vstop na trg. Pripravi se ga na koncu, predvsem pa mora biti privlačen, kratek in prepričljiv. V drugem poglavju predstavimo panogo, v katero ima podjetje namen vstopiti, kaj natančno bomo prodajali in kakšni so potenciali proizvoda oziroma storitve ter opredelimo strategije vstopa in rasti na trgu. Tretje poglavje zajema tržno raziskavo in analize. Opredeliti moramo, kdo so pričakovani odjemalci (kupci) proizvoda oziroma storitve, kaj vpliva na njihovo odločitev o nakupu, kolikšen je obseg trga in potencialna letna rast, kdo so naši konkurenti in konkurenčni proizvodi, kakšen je tržni delež konkurentov ter kako bomo sprotno ocenjevali trg. Četrto poglavje opredeljuje ekonomiko poslovanja podjetja. V petem

poglavju opredelimo marketinški načrt oziroma načrt trženja, ki vsebuje celotno strategijo ciljnih skupin kupcev, kako jih bomo identificirali in navezali stik, katere lastnosti proizvoda oziroma storitve bomo poudarili, določimo cene, prodajno taktiko, strategije oglaševanja in promocije ter distribucijske poti, v kolikor so potrebne. Razvoj podjetja opredelimo v šestem poglavju, kjer se osredotočimo predvsem na prihodnost. Vključuje sedanji status v razvoju izdelka oziroma storitve in prihodnje faze, morebitne težave in tveganja, možne izboljšave in novosti ter stroške. V primeru proizvodnega podjetja v sedmem poglavju razdelamo proizvodnji in izdelavni načrt. Osmo poglavje opredeljuje organizacijsko strukturo, ključno vodilno osebje, sistem nagrajevanja zaposlenih ter ostale kadrovske aktivnosti. Splošen terminski plan je ključ do zagotavljanja izvajanja nalog v želenih rokih in kontrole, zato ga opredelimo v devetem poglavju. Deseto poglavje zajema kritična tveganja in morebitne probleme. V enajsto poglavje vključimo finančni načrt z vsemi bilancami in sistemom nadzora stroškov.

Stroka ugotavlja, da je priprava klasičnega poslovnega načrta izjemno zamudna in zahtevna. V sodobnem tempu življenja je čas nenadomestljiv in dragocen vir, zato ga moramo uporabiti modro. Razvila se je učinkovita sodobna metodologija oziroma orodje, ki ga uporabljajo najuspešnejša inovativna podjetja po vsem svetu, ne glede na velikost, starost ali dejavnost. Platno poslovnega modela je poenostavljen koncept poslovnega načrta in sklop vizualnih poslovnih orodij. V poglavju 2 sledi podrobnejša analiza platna poslovnega modela, s pomočjo katerega podjetnik lahko razvija in analizira nove podjetniške priložnosti.

2 PLATNO POSLOVNEGA MODELA

Pojem poslovni model Osterwalder in Pigneur (2010) pojasnujeta kot logiko ustvarjanja, opisovanja in predstavljanja prednosti določene organizacije. Poslovni model opisujeta na platformi, ki povezuje vire, procese in dobavitelje. S tem konceptom želita avtorja logično predstaviti podatke, ki nakazujejo vrednostno potrebo kupca in zmožnost podjetja, da zagotavlja izpolnitev te potrebe, kar vodi v trajno konkurenčno prednost podjetja na trgu. Čeprav obstajajo različni pogledi na opis poslovnega modela, se med vsemi pojavljajo podobnosti. Vsi avtorji se strinjajo, da koncept poslovnega modela opisuje osnovno strukturo ustvarjanja in zajemanja konkurenčnih prednosti podjetij.

Osterwalder in Pigneur (2010) sta razvila platno poslovnega modela kot najučinkovitejšo metodo razvoja poslovnega modela. V ta koncept sta zajela devet dimenzij, ki zajemajo tri osnovne elemente poslovnega modela: ustvarjanje vrednosti, dostava vrednosti in zajemanje vrednosti.

V segment ustvarjanja vrednosti sodijo aktivnosti povezane s partnerstvi in dobavitelji, ključne dejavnosti ter ključni viri. Dostavo vrednosti lahko zagotovimo le z izbiro

edinstvene ponujeno vrednostjo, pravih segmentov kupcev, prodajnimi potmi ter kakovostnimi odnosi s strankami. Segment zajemanja vrednosti pa opredelimo s strukturo stroškov in tokovi prihodkov.

2.1 Platno poslovnega modela kot način razvoja podjetniških priložnosti

Glavno vodilo Osterwalderja in Pigneurja (2010) pri razvoju platna poslovnega modela je bilo ustvariti preprost, vendar ustrezen koncept. Ta bi podjetjem omogočal oblikovati in opisati svoj poslovni model, s katerim bi ustvarjali nove strategije, spodbujali razvoj poslovnih idej ter učinkovito ustvarjali dodano vrednost. Za razliko od drugih obstoječih konceptov, ki jih najdemo v literaturi, platno poslovnega modela velja za najbolj izpopolnjen koncept, saj podrobno opredeljuje tako notranje kot zunanje elemente podjetij in prikazuje njihov doprinos k ustvarjanju dodane vrednosti.

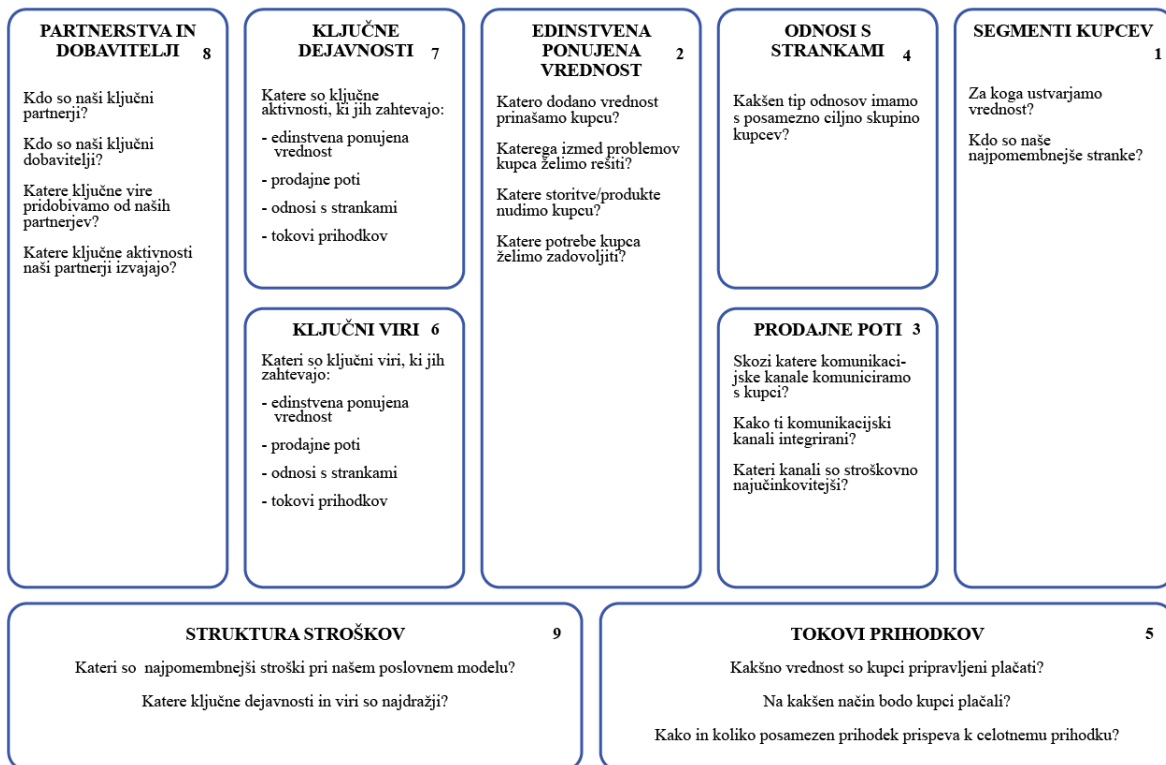
Namen platna poslovnega modela je, da hitro in na enem mestu nanizamo svoje ideje in razmišljanja (Blank, 2013; Cowan, 2012; Osterwalder & Pigneur, 2010; Beha, Göritz, & Schildhauer, 2015; Naggar, 2015). Bistvo takšnega koncepta je, da model razvijamo sproti in nizamo različne ideje ter sproti razvijamo podjetniško priložnost. Prednost je, da lahko hkrati pripravljamo več platen poslovnih modelov, skozi katere postopoma ugotavljamo možne razvojne potencialne in imamo enostaven pregled nad različnimi idejami. Priprava platna poslovnega modela je izjemno preprosta in hitra. Gregory Bernardo, mednarodni strokovnjak za poslovne strategije in poslovne modele, v enem od intervjujev (Basailović, 2013, str. 1) pravi: »Težko rečemo, koliko družb ga uporablja, saj ga lahko vsak svobodno uporablja, kakor želi. Vendar pa naše neposredne izkušnje kažejo, da ga uporabljajo zelo različne organizacije: zagonska podjetja, multinacionalke, socialna podjetja, ekonomske fakultete, pa tudi državna podjetja. Skupna značilnost je, da ga uporabljajo tisti, ki ustvarjajo nekaj novega, na novo oblikujejo neko stvar ali želijo bolje upravljati inovacijski proces.«

Blank (2013) v svojem članku, objavljenem v časopisu Harvard Business Review, izpostavlja tri ključne prednosti platna poslovnega modela. Namesto, da se podjetnik ukvarja z meseci raziskav in načrtovanj, lahko v enem samem modelu razčleni vrednost, ki jo želi ustvariti za svoje stranke. Druga prednost tega koncepta je, da podjetnik preizkusi svoje hipoteze med morebitnimi uporabniki, kupci in partnerji ter prejme povratne informacije o vseh elementih poslovnega modela. Tretja prednost pa je, da dolgotrajni razvojni cikel izdelkov oziroma storitev skrajšamo tako, da že samo idejo testiramo pred zagonom podjetja. Natančno, učinkovito in celovito poslovno načrtovanje pa je vsekakor še vedno pomemben element poslovnega uspeha.

Pri pripravi oziroma skiciranju platna poslovnega modela je predvsem pomembno, da se osredotočamo na kupce. Segmenti kupcev se lahko med seboj zelo razlikujejo, zato je smotno, da lastnosti posameznih segmentov v skici jasno označimo, kasneje pa lahko za

vsak potencialni segment pripravimo tudi svoje platno poslovnega modela. Prvi osnutek naj bo hiter in jedrnat povzetek misli in stanja v sedanosti. Brez težav lahko nekaj polj pustimo praznih, saj gre šele za začetno fazo priprave končnega modela. Slika 2 prikazuje platno poslovnega modela, ki na zgolj eni strani zajame vse potrebne informacije, ki jih podjetnik potrebuje za tehtanje in sprejemanje poslovnih odločitev. Pri izdelavi upoštevamo vrstni red, ki je označen v posameznem polju (Slika 2).

Slika 2: Struktura platna poslovnega modela



Vir: A. Osterwalder & Y. Pigneur, *Business Model Generation*, 2010, str. 44.

2.2 Segmenti kupcev

Segmenti kupcev (angl. *customer segments*) opredeljujejo različne skupine ali organizacije, ki imajo podoben skupek želja in jih podjetje želi doseči. Je ena od najpomembnejših točk, ki jih moramo opredeliti v poslovnem modelu, saj je podjetje brez (dobičkonosnih) strank obsojeno na propad. Da bi bolje zadovoljili kupce, jih lahko združimo v različne segmente glede na skupne potrebe, vedenje ali druge lastnosti. Skupine kupcev predstavljajo posamezne segmente, če njihove potrebe zahtevajo in upravičujejo posebno ponudbo, jih dosežemo prek različnih distribucijskih kanalov, zahtevajo različne vrste razmerij in imajo bistveno drugačno profitabilnost. Segmentiranja se običajno lotimo tako, da izberemo eno od spremenljivk, ki nam bo služila kot kriterij razdelitve osnovne populacije uporabnikov oziroma določenega vzorca na posamezne segmente.

Kotler (2004) navaja spremenljivke, s pomočjo katerih lahko segmentiramo trg na osnovi:

- geografskih dejavnikov (območje, mesto, podnebje),
- demografskih dejavnikov (starost, življenjski cikel, dohodek),
- psihografskih dejavnikov (življenjski slog, osebnost, vrednote),
- sociokulturnih dejavnikov (kultura, subkultura, socialni razvoj),
- vedenjskih dejavnikov (priložnosti, koristi, stopnja pripravljenosti za nakup, stališče),
- značilnosti situacije (situacija, v kateri se človek nahaja, ko kupuje določen izdelek/se odloča za določeno storitev),
- koristi oziroma problemov (kupce razdelimo glede na to, kakšne koristi pričakujejo od določenega izdelka/storitve oziroma kakšne probleme imajo, ko se odločajo/uporabljajo določen izdelek/storitev).

Ko izberemo segmente, se moramo odločiti, koliko in katere bomo izbrali ter nanje ciljali. Osredotočimo se lahko na en segment z enim izdelkom ali storitvijo, izberemo lahko nekaj segmentov in nanje ciljamo z več izdelki ali storitvami, en izdelek ali storitev lahko ponudimo več različnim segmentom, enemu segmentu ponudimo več različnih izdelkov oziroma storitev ali pa izberemo strategijo popolnega pokrivanja trga. V poslovnem modelu lahko opredelimo enega ali več manjših segmentov strank. Odločitev o tem, katere segmente obdržati in katere prezreti je ključnega pomena in zahteva tehten razmislek. Ko določimo segmente, je treba poglobljeno raziskati in razumeti specifične potrebe posameznih segmentov kupcev. Na tej točki moramo poiskati odgovore na tri pomembna vprašanja: Za katere kupce ustvarjamo vrednost, kdo so naši najpomembnejši kupci (B2B ali B2C) ter kakšne so tipične lastnosti teh kupcev (kje živijo, koliko so stari, koliko zaslužijo, kakšne so njihove navade).

2.3 Edinstvena ponujena vrednost

Edinstvena ponujena vrednost (angl. *value propositions*) opisuje sveženj izdelkov ali storitev, ki ustvarjajo vrednost za določen segment kupcev. Je razlog, zakaj bi kupci izbrali naše in ne konkurenčno podjetje, da bi zadovoljili svojo potrebo. Ponujene vrednosti so za kupce zanimive, ker so inovativne in predstavljajo novo ponudbo ali pa se od obstoječe ponudbe na trgu razlikujejo zaradi dodatnih funkcij in lastnosti. Christopher, Payne in Ballantyne (2002) pravijo, da je vrednost za kupca razmerje med kupčevo zaznavo koristi, ki jih pričakuje od ponudbe, in ceno, ki jo bo moral plačati za uporabo izdelka. Zaznavna vrednost je relativna glede na konkurenco in je izredno pomembna, saj lahko dobavitelju oblikuje višje cene, če kupci njegovi ponudbi pripisujejo večjo vrednost, kot pa če tej ponudbi večina kupcev pripisuje nižjo vrednost (Hill & Jones, 2007). S prizadevanjem za povečanje kupčeve zaznave vrednosti ponudbe so povezane tri pomembne točke (Recklies, 2015). Ni nujno, da kupcu dostavimo idealno ponudbo, pomembno je, da rešimo njegov

problem ali potrebo na način, ki se mu zdi primeren. Dobavitelj mora zagotoviti, da se bodo kupci popolnoma zavedali vseh vidikov ponudbe, ki lahko prispevajo k ustvarjanju vrednosti zanje. Kupcu je treba povedati, na kakšen način naša ponudba prinaša večjo vrednost kot pa ponudba konkurence. Kupce, ki izrazijo nezadovoljstvo, je treba upoštevati, predvsem pa ugotoviti vzroke nezadovoljstva in jih odpraviti.

Kakšno vrednost nudimo kupcem, katere od problemov naših kupcev bomo rešili, katere potrebe naših kupcev bomo zadovoljili in kateri sveženj izdelkov ali storitev bomo ponudili posameznemu segmentu kupcev so vprašanja, na katera moramo odgovoriti.

2.4 Prodajne poti

Prodajne poti (angl. *channels*) so kanali (komunikacijski, distribucijski in prodajni), prek katerih podjetje komunicira svojo ponujeno vrednost in dosega stranke. So stranske stične točke, ki igrajo pomembno vlogo pri uporabniški izkušnji. Služijo ozaveščanju strank o obstoju podjetja in izdelkov ali storitev, kot pomoč kupcem, da ocenijo ponujeno vrednost, omogočajo kupcem nakup izdelka ali storitve ter zagotavljajo strankam podporo tudi po nakupu.

Večina proizvajalcev svojih izdelkov ali storitev ne prodaja neposredno končnemu odjemalcu. Med proizvajalci in končnimi odjemalci se običajno pojavlja več tržnih posrednikov, ki tvorijo del sistema tržnih oziroma prodajnih poti podjetja (Tabela 1).

Tabela 1: Ravni tržnih (prodajnih) poti na porabniških trgih

Ničelna raven tržne poti	Tržna pot z eno ravnjom	Tržna pot z dvema ravnema	Tržna pot s tremi ravnmi
Proizvajalec	Proizvajalec	Proizvajalec	Proizvajalec
		Trgovec na debelo	Trgovec na debelo
			Specialni posrednik
	Trgovec na drobno	Trgovec na drobno	Trgovec na drobno
Porabnik	Porabnik	Porabnik	Porabnik

Vir: V. Potočnik, Trženje v trgovini, 2001, str 89.

V storitveni dejavnosti tržne poti opredeljujejo izbiro okolja, v katerem storitveno podjetje posreduje svoje storitve odjemalcem. Na izbiro ustrezne prodajne poti vplivajo različni dejavniki, kot so: dosegljivost in opaznost za stranke, značilnosti izdelkov/storitev, vpliv prodajnih poti na potrošnike, prilagodljivost, stroški in možnosti vzdrževanja (Vidic, 2000). Vprašanja, ki si jih postavimo, so: Skozi katere kanale želimo doseči naše stranke, kako se ti kanali povezujejo med seboj, kateri delujejo najbolje in kateri so najučinkovitejši ter kako jih vključiti v kupčevo rutino.

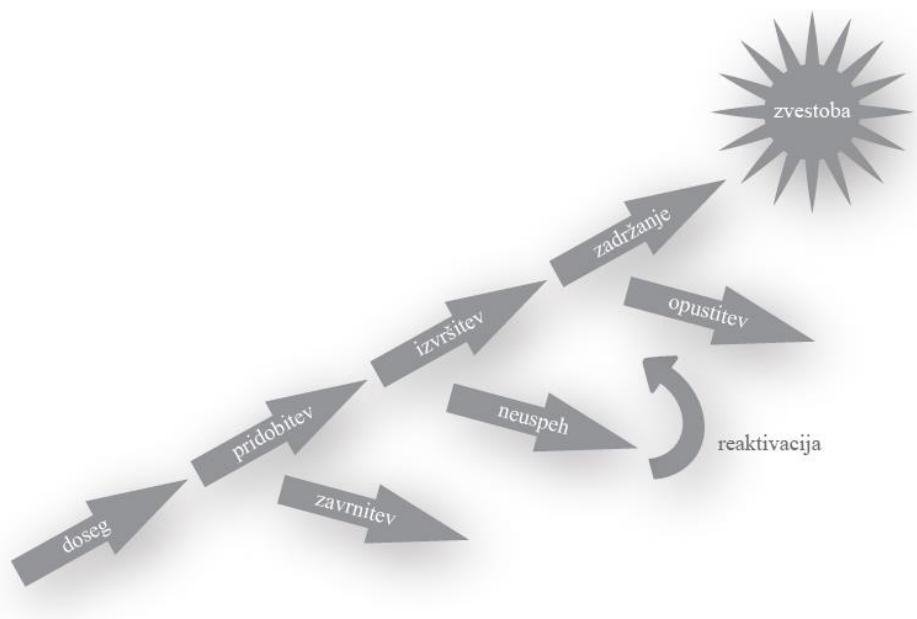
2.5 Odnosi s strankami

Odnosi s strankami (angl. *customer relationship management*) so načini, na katere podjetje komunicira in se ukvarja z obstoječimi strankami ter zagotavlja trajno pomoč pri prodajnih, marketinških in storitvenih dejavnostih. Poznavanje stranke in njenih potreb je idealna priložnost za krepitev blagovne znamke in njenih konkurenčnih prednosti, kar vodi v občutno izboljšanje celotne finančne slike podjetja. Sodoben kupec je vedno bolj zahteven in s pomočjo informacijske tehnologije, ki mu je na voljo, ima ogromne možnosti izbire ter dostopa do informacij. Ponudniki so zato primorani iskati nove načine, kako pritegniti kupca, mu ustreči ter ga obdržati. Če ponudnik ne sledi zahtevam kupcev, lahko izgubi tudi deset do trideset odstotkov kupcev letno (Pristavnik, 2010). Reynolds (2000) kot ključne koristi, ki jih prinaša sistem upravljanja odnosov s strankami, izpostavlja pridobivanje boljših strank in ohranitev dobrih oziroma donosnih stran. Med ključne cilje pa uvršča oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z izbranimi strankami, približevanje strankam ter povečanje deleža podjetja v celotnih izdatkih posamezne stranke, povečanje zadovoljstva strank, zmanjšanje stroškov sodelovanja s strankami, pospeševanje prodaje, pripravljane uspešnih tržnih aktivnosti, izboljšanje učinkovitosti celotnega podjetja.

Prednosti sistema upravljanja odnosov s strankami pa ne moremo izkoristiti, če ne poznamo svojih strank. Velik problem (še posebej v spletni sferi) je, da so stranke nevidne, brez jasne opredelitve uporabnika ali obiska. Ljudje obišejo našo spletno stran, pustijo zgolj odtis in že so korak naprej. To je znak, da so bili tam, ki pa ne pove ničesar o njih, kar bi podjetje lahko pretvorilo v svojo korist. Pomembno je, da ugotovimo, kdo so ti potencialni kupci in pridobimo čim več podatkov o njih.

Življenjski cikel kupca (Slika 3) se začne s privabljanjem oziroma doseganjem kupca, ko podjetje s trženjskimi aktivnostmi pri strankah ustvarja prepoznavnost in zavedanje prisotnosti podjetja na trgu. Sledi faza vzpostavljanja odnosa, v kateri začne stranka sodelovati s podjetjem in si z njim izmenjevati informacije o izdelkih oziroma storitvah. Tretja faza je faza pretvorbe zanimanja v naročilo oziroma izvršitev posla. Zadnja, četrta faza pa je namenjena podpori stranki, dodatnim oziroma poprodajnim aktivnostim in zadržanju stranke. Končni cilj vsakega podjetja je seveda zvestoba kupca, vendar se vzdolž poti mnogi cikli posamezne stranke skrajšajo z zavrnitvijo, neuspehom prodaje ali opustitvijo oziroma izgubo.

Slika 3: Življenjski cikel kupca



Vir: J. Sterne & M. Cutler, *E-Metrics, Business Metrics For The New Economy*, 2000, str. 31.

Načinov za zadržanje stranke, da jo pripeljemo do končnega zelenega cilja – zvestobe, je veliko. Prilagajati jih je treba glede na panogo, v kateri se podjetje nahaja, naravo proizvodov oziroma storitev, ki jih podjetje prodaja, ter segmente kupcev. Najučinkovitejši način je spremljanje zadovoljstva takoj po prodaji, ko se stranki zahvalimo za nakup oziroma zanimanje in ugotovimo, če je zadovoljna s kupljenim izdelkom oziroma storitvijo. Temu nato sledijo ostale aktivnosti za ohranjanje odnosa s strankami. Pomembno je, da damo kupcu jasno vedeti, kaj delamo zanj, saj drugače morda nikoli ne bi niti opazili vsega truda, ki je potreben za njegovo zadovoljstvo. To mu lahko sporočimo v obliki elektronskega sporočila, telefonskega klica ali naslovljene pošte, velikokrat pa je najboljši način, da se s kupcem srečamo osebno. Kupec prav tako ceni, da se spomnimo rojstnega dneva ali drugih pomembnih dogodkov in pošljemo sporočilo ali manjšo pozornost, ki je povezana z našo dejavnostjo. Poleg tega lahko dober odnos gradimo tudi z informacijami, ki jih posredujemo strankam in so povezane z izdelkom oziroma storitvijo, ki jo nudimo (članki, predstavitveni filmi, raziskave, ipd.). V želji po zagotavljanju dobrih odnosov s strankami se mora vsako podjetje vprašati, kakšno vrsto odnosov ima s posamezno ciljno skupino kupcev, katere odnose že ima vzpostavljene, koliko nas stane razvijanje teh odnosov in kako so te odnosi integrirani v preostali del našega poslovnega modela.

2.6 Tokovi prihodkov

Kupci so srce poslovnega modela, tokovi prihodkov (angl. *revenue streams*) pa njegove arterije. Predstavljajo denar (ne dobička, kjer se odhodki odštejejo od prihodkov), ki ga podjetje ustvari iz posameznega segmenta kupcev. Ugotoviti je treba, za kakšno ponujeno vrednost so kupci res pripravljeni nekaj plačati. Pritrdilen odgovor omogoča podjetju ustvarjanje enega ali celo več tokov prihodkov iz vsakega segmenta kupcev. Prihodki so lahko dveh vrst: transakcijski, ki izhajajo iz enkratnega plačila stranke, ali pa ponavljajoči se prihodki, ki izhajajo iz edinstvene vrednosti ali pa iz zagotavljanja poprodajnih aktivnosti oziroma podpore. Obstaja več načinov, kako ustvariti tokove prihodkov. Osterwalder in Pigneur (2010) navajata naslednje:

- prodaja lastninske pravice na fizični izdelek (npr. nakup knjige, avtomobila),
- zaračunavanje uporabe storitve – bolj kot se storitev uporablja, več kupec plača (npr. hotel zaračuna strankam število nočitev, dostavna služba računa prevoz iz ene lokacije na drugo),
- naročnina – prodaja stalnega dostopa do storitev (npr. mesečna/letna članarina za vadbo v fitness studiu, naročnina na posebne televizijske pakete za ogled filmov/nadaljevanj),
- posojanje/oddajanje/lizing – začasna dodelitev izključne pravice za uporabo določenega sredstva za določen čas v zameno za plačilo (npr. dolgoročni najem avtomobila namesto nakupa),
- licenciranje – dovoljenje za uporabo zaščitene intelektualne lastnine v zameno za pristojbine za izdajo dovoljenj (npr. avtorske pravice v medijski industriji),
- posredniške provizije (npr. nepremičninski posredniki, banke kot ponudniki kreditnih kartic zaslužijo odstotek vrednosti izvršenih transakcij med trgovci in kupci),
- oglaševanje – ti prihodki izhajajo iz pristojbin za oglaševanje določenega izdelka, storitve ali blagovne znamke (npr. spletni brskalniki, revije, forumi, medijske hiše).

Oblikovanje cenovne strategije

Podjetje mora cenovno strategijo oblikovati glede na posredovano vrednost kupcu in njegovo zaznavanje te vrednosti. Kotler (2004) proces določanja cenovne politike opisuje s šestimi koraki: (1) izbor cenovnega cilja, (2) opredelitev povpraševanja, (3) ocenitev stroškov, (4) analiza cen in ponudbe konkurentov, (5) izbor metode določanja cene, (6) določitev končne cene.

Z izborom cenovnega cilja se podjetje odloči, kako želi pozicionirati svojo ponudbo in skuša z oblikovanjem cen doseči katerega od petih glavnih ciljev: preživetje, maksimalni tekoči dobiček, maksimalni tržni delež, maksimalno posnemanje smetane ali vodstvo v kakovosti izdelka. Vsaka cena opredeli raven povpraševanja, ki bo vodila do različnih

ravni in drugače vplivala na trženjske cilje podjetja. Običajno sta povpraševanje in cena obratno sorazmerna. Višja cena pomeni manjši obseg povpraševanja, pri prestižnih izdelkih pa ima krivulja povpraševanja včasih tudi rastočo obliko (vendar če je cena previsoka, se raven povpraševanja lahko tudi zniža). Najvišjo ceno, ki jo podjetje lahko zaračuna, določi povpraševanje, najnižjo pa stroški. Podjetje želi zaračunati takšno ceno, ki pokrije stroške, vključno z zadovoljivim donosom za napore in tveganja. Znotraj razpona mogočih cen mora podjetje upoštevati tudi cene, ponudbo in morebitne odzive konkurentov (sprememba cenovne politike). Pri izboru metode določanja cene spodnjo mejo postavijo stroški, cena konkurenčnih in nadomestnih izdelkov služi kot orientacija, mnenje kupcev pa postavlja zgornjo mejo. Za določitev končne cene moramo upoštevati še dodatne dejavnike, in sicer psihološko oblikovanje cen, določanje cen po načelu delitve koristi in tveganja, vpliv drugih sestavin trženjskega spleta na ceno, cenovno politiko podjetja in vpliv cene na druge.

Mehanizmi oblikovanja cen za vsak posamezen tok prihodkov so lahko različni. Cene so lahko fiksne ali dinamične. Fiksne cene so oblikovane na podlagi statističnih spremenljivk in so: stalne za posamezen izdelek, storitev ali drugo vrednost, odvisne od števila in kakovosti lastnosti ponujene vrednosti (vsaka dodana vrednost, ki jo kupec želi, pomeni višjo ceno), odvisne od vrste in značilnosti segmenta kupcev ali pa so odvisne od količine kupljenega blaga (več kot kupiš, nižja je cena). Dinamične cene se oblikujejo na podlagi razmer na trgu in so odvisne od moči in pogajalske spretnosti kupca. Cene so oblikovane s pogajanjem med parterji, na podlagi razumevanja, predvidevanja in vplivanja na vedenje potrošnikov ter se običajno uporabljajo za pokvarljivo oziroma minljivo blago (letalski sedeži, hotelske sobe). Prav tako so oblikovane na osnovi ponudbe in povpraševanja ter na podlagi javnega zbiranja ponudb (javna naročila, dražbe).

Najpomembnejša vprašanja pri oblikovanju cenovnih strategij so: kakšna mora biti ponujena vrednost, za katero so kupci res pripravljeni plačati, kaj in kako trenutno kupujejo, ali bi raje plačevali na drugačne načine in kako bo vsak tok prihodkov vplival na skupne prihodke.

2.7 Ključni viri

Ključni viri (angl. *key resources*) so najpomembnejša potrebna sredstva za delovanje poslovnega modela in omogočajo, da podjetje ustvarja in ponudi na trg izdelek oziroma storitev, doseže ciljne trge, vzdržuje odnose s kupci in ustvarja prihodke. Po Osterwalderju in Pigneurju (2010) so ti viri lahko fizični, intelektualni, človeški in finančni.

Med fizične vire sodijo proizvodni objekti, drugi objekti, stroji, vozila in sistemi. Trgovci na drobno (npr. Walmart) so od takšnih virov močno odvisni, saj imajo ogromno globalno mrežo trgovin in s tem povezane logistične infrastrukture.

Intelektualni viri, kot so blagovne znamke, znanja, patenti, avtorske pravice, partnerstva in podatkovne baze strank so vedno bolj pomembne komponente močnega poslovnega modela. Takšne vire je težko razvijati, a ko so uspešno ustvarjeni, lahko prinašajo precejšnje vrednosti. Podjetja, ki prodajajo potrošniške dobrine (npr. Nike in Sony), se močno nanašajo na blagovno znamko kot ključni vir, tehnično inovativna podjetja (npr. Microsoft in SAP) pa so odvisna od programske opreme in s tem povezano intelektualno lastnino, ki je plod večletnega razvoja.

Vsako podjetje potrebuje tudi človeške vire, toda v nekaterih poslovnih modelih je potreba po ljudeh še posebej izrazita. Človeški viri so na primer ključnega pomena v organizacijah, ki temeljijo na znanju, v industriji ter v tistih organizacijah, ki temeljijo na ustvarjalnosti. Gre za ljudi s specifičnimi in visoko kvalificiranimi znanji in izkušnjami. Farmacevtska družba, kot je na primer Novartis, se močno opira na človeške vire. Njen poslovni model temelji na obsežni skupini izkušenih znanstvenikov in usposobljenega prodajnega osebja.

Poslovni modeli zahtevajo tudi finančne vire in/ali jamstva, kot so gotovina ali krediti. Ericsson, proizvajalec telekomunikacijske opreme, je primer vzvoda finančnih virov znotraj poslovnega modela.

Pri oblikovanju strukture najpomembnejših potrebnih sredstev oziroma virov za delovanje poslovnega modela se moramo vprašati, katere ključne vire zahteva naša ponujena vrednost, katere ključne vire zahteva naša distribucijska veriga, kateri ključni viri se zahtevajo pri vzdrževanju odnosov s strankami in kateri viri so potrebni pri vzpostavljanju tokov prihodkov.

2.8 Ključne dejavnosti

Ključne dejavnosti (angl. *key activities*) so najpomembnejše naloge, ki jih mora podjetje izvajati, da izpolni svoj poslovni namen. Prav tako kot ključni viri, so tudi ključne dejavnosti bistvenega pomena v organizaciji, ki izpolnjuje ponujeno vrednost, dosega svoje segmente kupcev, ohranja odnose z njimi in na koncu ustvarja dolgoročne vire prihodkov. Ključne dejavnosti se razlikujejo glede na poslovni model organizacije, ki opravlja določeno dejavnost. Organizacije, ki se pri svoji dejavnosti močno opirajo na tretje stranke, morajo kot ključno dejavnost navesti upravljanje prodajnih poti. Na drugi strani pa bodo proizvodna oziroma razvojna podjetja dajala večji poudarek na dejavnosti, kot so na primer raziskave, da bi bolje razumela svoje uporabnike in strmela k nenehnim inovacijam v tehnologiji. V Tabeli 2 so predstavljeni primeri ključnih dejavnosti glede na vrsto dejavnosti podjetja.

Tabela 2: Primer ključnih dejavnosti za različne vrste podjetij

		Edinstvena ponujena vrednost	Ključne dejavnosti
Proizvodna podjetja	Oblikovanje, ustvarjanje in dostava večjih količin izdelkov	Primer: podjetje, ki prodaja ženske nogavice	
		<ul style="list-style-type: none"> - obstojne, prihranek denarja uporabnika - odporne na zdrs v sandalih - pralne v pralnem stroju - enostavno shranjevanje 	<ul style="list-style-type: none"> - nadzor proizvodnje - upravljanje spletne strani, spletnih naročil in distribucija proizvoda - oblikovanje promocijske strategije - oblikovanje izdelka in embalaže
Storitvena podjetja	Iskanje edinstvene rešitve za problem strank	Primer: avtomobilski servis	
		<ul style="list-style-type: none"> - ohranjanje dobrega delovanja avtomobila - poskrbeti, da se uporabnikom ni treba ukvarjati s popravili in menjavami (čista obleka in pospravljene garaže) - prihranek časa strank in izogib pokvarljivosti vozila 	<ul style="list-style-type: none"> - menjava olja in ostala popravila - promocija storitev s pomočjo prodaje navzgor (angl. <i>upselling</i>) in ostalih marketinških aktivnosti - vodenje kartotek avtomobilov, kjer je zabeležena natančna evidence popravil
Platforme in omrežja	Analiza, oblikovanje, načrtovanje in izvajanje načel prakse za uspešen razvoj organizacije skozi poslovne, informacijske, tehnološke in procesne spremembe	Primer: obdelava in analiza velike količine podatkov (Microsoft, eBay, sistem kreditnih kartic)	
		<ul style="list-style-type: none"> - arhitekturno modeliranje z nizkimi stroški - izjemno okretni in na voljo, ko jih stranka potrebuje - »v oblaku« - okolju prijazno - smotno in učinkovito - minimalna tveganja 	<ul style="list-style-type: none"> - oblak, ki temelji na arhitekturnem modeliranju kot storitvi - programska oprema kot storitev - pogoste kontrole in nadzor nad delovanjem (spreminjajoče se okolje)

Povzeto in prirejeno po A. Belyh, *Key Activities Block in Business Model Canvas*, 2015.

Kot smo že omenili, so ključne dejavnosti gradniki, ki ustvarjajo most med našimi ponujenimi vrednostmi in potrebami različnih segmentov kupcev. Belyh (2015) navaja nekaj pogostih ključnih aktivnosti, ki se pogosto uporabljajo v večini organizacij: raziskave in razvoj, proizvodnji management, marketing ter prodaja in prodajna podpora.

Preden podjetje na trg postavi nov proizvod je nujno potreben proces raziskav, skozi katere se ugotovi, kakšen je lahko izgled izdelka ter se oceni okvirne stroške proizvodnje in

trajanje izdelave izdelka. Poleg razvoja novih izdelkov mora oddelek raziskav in razvoja skrbeti tudi za izboljšave in kontrolo kakovosti obstoječih izdelkov. Vedno večje zahteve uporabnikov pa ženejo tudi k nenehnemu spremljanju in ocenjevanju kupčevih potreb, kar spodbuja k izpopolnitvi ali dopolnitvi obstoječega nabora izdelkov. Na tem mestu ne smemo pozabiti tudi inovacij, novih trendov in tehnološkega napredka. Prav tako je kljub že utečeni proizvodnji potreben stalen nadzor kakovosti, da proizvodnja sledi zastavljenim ciljem.

Proizvodnji management zajema vse naloge, ki zadevajo proizvodno fazo. Prvi korak je ključnega pomena, saj bo kombinacija pravega izdelka (edinstvene ponujene vrednosti) in prave zasnove (ključne aktivnosti) narekovala uspeh ali neuspeh podjetja. Del tega koraka sta še analiza in oblikovanje vrednosti. Sledi faza izbire proizvodnega procesa, kjer določimo ustrezno tehnologijo, stroje, sistem za upravljanje zalog. Vodstvo proizvodnje mora obvladati pričakovano povpraševanje po izdelku in skladno s tem postaviti proizvodnje zmogljivosti, saj lahko pomanjkanje ali presežek izdelka povzroči težave v podjetju. Najbolj priljubljeno orodje za napovedovanje zmogljivosti proizvodnje je analiza točke preloma (angl. *breakeven analysis*³). Vzporedno s postavitvijo proizvodnih zmogljivosti je treba določiti tudi sistem usmerjanja, ki skrbi za najlažji, nemoten in najbolj ekonomičen potek dela. Razporejanje v proizvodnem procesu pa se nanaša na časovno komponento, ki določa začetni in končni čas delovnega procesa. Vodja proizvodnje je odgovoren tudi za stalen nadzor proizvodnega procesa. Gre za primerjavo načrtovane proizvodnje z dejansko, raziskovanje morebitnih odstopanj in izpolnjevanje končnega načrta zastavljene proizvodnje. Poleg časovne, količinske in kakovostne odgovornosti pa je treba poskrbeti tudi za nadzor nad stroški. Odgovornost vodje proizvodnje je, da poleg nenehnega izboljševanja kakovosti izdelka poskrbi tudi za zmanjšanje stroškov tako, da izdelek ostane tudi cenovno konkurenčen. Pomemben je tudi nadzor nad zalogami materialov oziroma surovin, potrebnih v proizvodnem procesu (presežek zalog materiala pomeni nepotrebne investicije v naprej, primanjkljaj pa bo lahko vplival na proizvodnjo in zamude pri dobavnih rokih) ter vzdrževanje oziroma menjava proizvodne opreme (preprečevanje nepredvidenih izpadov na proizvodnji liniji).

Prepoznavnost podjetja in predstavitev vrednosti, ki jo predstavlja v odnosu do kupcev, je bistvenega pomena za obstoj podjetja. Osnovna naloga marketinga je priprava strategije podjetja na osnovi skupnih ciljev in poslanstva, iz katere se gradi strategija prepoznavnosti podjetja in posameznih blagovnih znamk oziroma izdelkov. Pri oblikovanju strategij je

³ Analiza točke preloma (angl. *breakeven analysis*) je grafična in računsko metoda, s katero v podjetju poskušamo ugotoviti tiste točke, ki ustrezajo obsegom proizvodnje, pri katerih se prihodki izenačijo s stroški. Točko preloma (angl. *breakeven volume* ali *breakeven point*) tako običajno imenujemo obseg proizvodnje in prodaje, pri katerem so celotni prihodki enaki celotnim stroškom. Če se prodaja poveča prek točke preloma, začne nastajati dobiček, saj prihodki presegajo stroške, kar pomeni, da je temeljni cilj podjetniškega odločanja pripeljati posel na tako raven, da po obsegu preseže točko preloma. Pomen v računanju točke preloma ni samo za odločanje o obsegu proizvodnje in prodaje po posameznih proizvodih, temveč tudi za odločanje glede cen in stroškov. Običajno se točko preloma uporablja na primeru posameznega proizvoda in ne podjetja kot celote (Tajnikar, Bršič, Bukvič, & Ponikvar, 2001).

pomembno popolno poznavanje trga, na katerem podjetje deluje. Preučiti je treba tudi prednosti in slabosti izdelka oziroma storitve v odnosu do stranke in potencialnih konkurentov. Da podjetje lahko sledi trendom na trgu in zahtevam ciljnih kupcev, mora nenehno stremeti k izboljšavam. Oddelek marketinga ima s svojimi mehanizmi lahko močan vpliv na kupčeve impulze, predvsem pa odličen vpogled v njegove potrebe in čustva. Tako nenehno sodeluje z oddelkom raziskav in razvoja, s katerimi skupaj opredelijo morebitne možne vrzeli na trgu (neizpolnjene potrebe), ki bi jih podjetje lahko zapolnilo z razvojem novega izdelka. Zaradi odličnega poznavanja kupcev in njihovih odzivov, oddelek za marketing skrbi tudi za celotno komunikacijsko zgodbo (spletne objave, oglasi, reklamna sporočila idr.). Oddelek je hkrati podporna funkcija prodaji, saj jim priskrbi »možne priložnosti« (angl. *customer leads*) in pripravi promocijski material, s pomočjo katerega dodano vrednost podjetja predstavijo potencialnemu kupcu. Poleg tega skrbi tudi za organizacijo dogodkov, kjer se podjetje predstavlja (sejmi, predstavitve novih izdelkov, izobraževanja).

Prodaja in prodajna podpora igrata ključno vlogo pri nakupnih in poprodajnih aktivnostih kupca. Ta oddelek je izjemno pomemben pri ustvarjanju stalnih strank, ki bodo morebitno dobro izkušnjo s podjetjem delile naprej. Treba je izbrati kader, ki bo na prvem mestu sposoben uspešno obvladovati probleme strank, predvsem pa bo poskrbel za zadovoljitev njihovih potreb. Težje kot samo pridobivanje strank pa je reševanje njihovih pritožb na učinkovit način, ki bo nezadovoljstvo pretvoril v dobro rešitev težave. Pomembne so tudi ostale poprodajne aktivnosti, med drugim tudi izobraževanje oziroma informiranje strank o edinstveni ponujeni vrednosti izdelka. Poleg osnovne naloge pridobivanja, zadovoljevanja in informiranja strank med naloge prodajnega oddelka sodi tudi urejanje dokumentacije (naročilnice, dobavnice, fakture).

Katere so ključne dejavnosti, ki jih zahteva naša ponujena vrednost, distribucijski kanali, odnosi s strankami in tokovi prihodkov je vprašanje, na katerega moramo poiskati odgovor.

2.9 Partnerstva in dobavitelji

Partnerstva in dobavitelji (angl. *key partnership*) so potrebni za opravljanje ključnih dejavnosti podjetja, da lahko le-to kupcem zagotovi svojo ponujeno vrednost. Dva poslovna subjekta lahko tvorita zavezništvo, v katerem oba ohranjata svojo neodvisnost ali pa se dogovorita za ekskluzivno pogodbo, kjer obe stranki omejuje dogovorjeno zavezništvo. Pri sklepanju partnerstev mora biti podjetnik pozoren na to, da izbere prave partnerje in se dogovori za dobre pogoje poslovanja. Priporočljivo je, da se o takšnih dolgoročnih dogovorih, ki lahko močno vplivajo na poslovanje, posvetuje s pravnim svetovalcem. Pred sklenitvijo dogovora morata obe stranki že na začetku jasno in odkrito definirati svoja pričakovanja, da kasneje ne pride do morebitne zmede in konfliktov. Le tako bo partnerstvo privedlo do situacije, od katere bosta imeli korist obe strani. Pogosto se

tekom poslovanja ali pri spremembi poslovanja nekatera partnerstva lahko izkažejo za nepotrebna. V takih primerih je treba sodelovanje zaključiti in preprečiti nepotrebno zapravljanje virov. Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar Ekar in Ruzzier (2009) med vrste partnerstev razvrščajo licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnjo ter skupna vlaganja in strateške zveze oziroma zaveze.

Licenčno poslovanje je dovoljenje, ki ga nosilec določene pravice industrijske lastnine da drugi osebi za opravljanje določenih dejavnosti ali za uporabo znanja (angl. *know-how*). Pogodbeno razmerje pravno samostojnih strank, vključenih v poslovni sistem, v katerem dajalec franšize v skladu z znamko podeli standardno enoto izdelka ali storitve ter sistem vodstvenih, organizacijskih, trženjskih in drugih storitev imenujemo franšizing. Sistemske storitve obsegajo predvsem načrte, opremo, šolanja in organizacijska znanja. Jemalec franšize priskrbi kapital, tržna poznanstva in se osebno angažira v vodenju. Hkrati praviloma pridobi izključne pravice na dogovorjenem območju. Pogodbena proizvodnja je najpogostejša oblika partnerstev, ki zagotavlja zanesljiv vir dobave. Za dobavitelja to pomeni, da ima stalnega kupca za svoje proizvode. Kupcu pa bo dobavitelj redno zagotavljal material, ki ga potrebuje. Formalni dogovor med dvema ali več podjetjema (tudi bivšimi tekmeci) imenujemo skupna vlaganja in strateške zveze/zaveze. Ta za dosegajo boljše poslovne rezultate združijo moči.

Mnoga podjetja so preveč osredotočena na zmanjševanje stroškov ali optimizacijo porabe lastnih virov in dejavnosti. Optimizacija in ekonomije obsega so najpogostejši motiv za podjetja, ki vstopijo v različna partnerstva, ko iščejo učinkovitost ali optimizacijo svoje produktne verige. Nerealno je razmišljati, da ima podjetje v hiši vsa sredstva, s katerimi opravlja vse svoje ključne dejavnosti. Večina partnerstev daje organizacijam možnost, da postanejo stroškovno bolj učinkovite.

Prek dobrih odnosov s ključnimi partnerji lahko podjetje poskrbi tudi za zmanjšanje tveganja in negotovosti. Strateška partnerstva lahko tako prinašajo nove dosežke oziroma razvoj (npr. blu-ray tehnologija se je razvila v sodelovanju nekaterih svetovnih podjetij elektro in računalniške tehnologije).

Nenazadnje pa lahko podjetje prevzame določene vire in dejavnosti od ključnih partnerjev. Običajno bi to zahtevalo velike naložbe časa in denarja, partnersko podjetje pa ima že razvite procese in infrastrukturo, kar pride zelo prav. Poslovni modeli pogosto vsebujejo nešteto aktivnosti, ki jih podjetje potrebuje za uspešno opravljanje dejavnosti, redko pa imajo sredstva ali zmožnosti, s katerimi bi izpolnili vse naloge. Veliko podjetij tako začne z oblikovanjem partnerstev, ki jim omogočajo dostop do potrebnih virov ali postopkov.

Ko se podjetje sooči s potrebo po sklepanju partnerstev, mora najprej ugotoviti, kaj želi pridobiti s partnerstvom, kakšne aktivnosti zahteva partnerstvo in kdaj ter kdo so lahko naši ključni partnerji ali dobavitelji.

2.10 Struktura stroškov

Struktura stroškov (angl. *cost structure*) predstavlja celotne stroške, ki so potrebni za delovanje poslovnega modela. Opredeliti moramo najpomembnejše stroške, največje stroške in katere ključne aktivnosti so najdražje. Podjetje je lahko stroškovno usmerjeno, kar pomeni, da stremi k zmanjšanju stroškov, kjer je mogoče (nizka cena, maksimalna avtomatizacija, zunanji izvajalci). Usmerjenost podjetja pa je lahko osredotočena tudi na ustvarjanje najboljše vrednosti, pogosto z visoko stopnjo osebne storitve. V praksi se večina podjetij umesti nekje med obema skrajnostma. Osterwalder in Pigneur (2010) strukturo stroškov delita na fiksne stroške, variabilne stroške, ekonomije obsega in ekonomije razpona.

Fiksni stroški, ki ostajajo enaki ne glede na obseg proizvodnje in jih ima podjetje v nekem kratkem obdobju tudi v primeru, ko ne posluje (npr. mesečne plače, najemina poslovnih prostorov, zavarovanja, obresti kreditov, stroški za ogrevanje in razsvetljevanje poslovnih prostorov). Običajno so časovno omejeni in se lahko spreminjajo, vendar sčasoma postanejo ponovno fiksni.

Variabilni stroški so odvisni od obsega proizvodnje in se z naraščanjem obsega poslovanja povečujejo (npr. material, variabilni del plače). Ti stroški so občutljivi na spremembe v povpraševanju in jih ni enostavno napovedati.

Ekonomije obsega so dolgoročno upadanje povprečnih stroškov zaradi povečanja obsega proizvodnje. Nastopijo v primeru, ko je fiksne stroške mogoče razpršiti na večjo količino proizvodnje, zaradi česar stroški na enoto drastično padajo, povprečni stroški na enoto pa se zmanjšajo. Je stroškovna prednost, ki jo velika podjetja lahko uživajo zaradi svoje velikosti, količine proizvodnje ali obsega poslovanja. Ekonomije obsega pa ne zmanjšajo le fiksnih stroškov na enoto, temveč z ustvarjanjem sinergij in povečevanjem učinkovitosti zmanjšajo tudi variabilne stroške.

Ekonomije razpona se pojavijo takrat, ko podjetje privarčuje zaradi povečanja števila vrst blaga oziroma storitev, ki jih proizvaja. Takšni učinki nastopijo, ko je mogoče deliti sestavine ter uporabljati iste naprave in kadre za proizvodnjo več produktov hkrati. Za podjetje imajo ekonomije razpona številne prednosti: fleksibilnost pri oblikovanju izdelkov, zmanjšan čas odzivnosti na spremembe v trženju, manjši stroški izgub, programska in strojna oprema se uporabi bolj učinkovito, manjše tveganja pri morebitnem neuspehu enega izdelka.

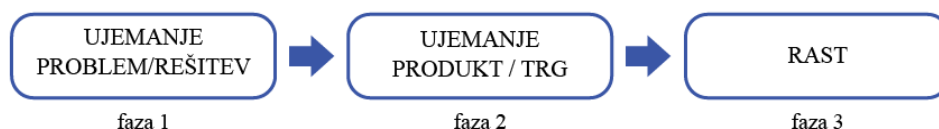
Podjetnik mora opredeliti vse stroške, povezane s podjetjem, saj je realistično razumevanje stroškov poslovanja ena od značilnosti dobrega poslovnega modela. Najpomembneje je, da vse zapišemo v poslovni model, saj le tako lahko pripravimo načrt za vsakega od njih.

Nekatere od njih namreč lahko zmanjšamo z različnimi ukrepi, prav tako pa se nekateri lahko povišajo, če ugotovimo, da bo investicija prinesla prihodnje dobičke.

2.11 Tvegane točke platna poslovnega modela

Največja tvegana točka platna poslovnega modela je, da bi kljub analizi poslovne ideje ustvarili nekaj, česar nihče noče. Od proizvoda do proizvoda se tveganje razlikuje, odvisno pa je tudi od tega, v kateri fazi se zagonsko podjetje nahaja (Slika 4).

Slika 4: Faze zagonskega podjetja



Vir: A. Maurya, *Runnin Lean - Delaj vitko*, 2014, str. 8.

V prvi fazi je ključno vprašanje: Ali imamo problem, ki ga je vredno rešiti, s katerim se izognemo nevarnosti, da bi več časa zaman porabili za razvoj rešitve? Problem, ki ga je vredno rešiti, lahko strnemo v tri vprašanja:

- Ali gre za nekaj, kar kupci hočejo? – To morajo imeti.
- Ali bodo kupci za to plačali? Če ne bodo, kdo bo? – Investicija je upravičena.
- Ali je problem rešljiv? – Ideja je izvedljiva v praksi.

Kot pomoč pri oblikovanju odgovorov na zgornja vprašanja uporabimo metodo za kvalitativno opazovanje kupcev in metodo za vodenje intervjujev. Na podlagi odgovorov se izoblikuje najmanjši skupek zahtevanih lastnosti, iz katerega se lotimo najosnovnejšega sprejemljivega produkta.

Druga faza je namenjena ugotavljanju ujemanja produkta in trga, kjer si zastavimo vprašanje: Ali sem ustvaril nekaj, kar ljudje hočejo? Ko imamo problem, ki ga je vredno rešiti, in ko pripravimo najosnovnejši sprejemljiv produkt, je na vrsti testiranje zanesljivosti rešitev. Ker se največ naučimo skozi pogovore s kupci, je intervju eno od ključnih orodij za odkrivanje kupcev.

Večanje obsega se zgodi v tretji fazi, ko se vprašamo: Kako pospešiti rast? Ujemanje produkta in trga skoraj vedno zagotovi določeno raven uspeha, v tej fazi pa se pozornost preusmeri na rast ali večanje obsega poslovnega modela. V prvih dveh fazah je osredotočenost na učenje in zasuk (angl. *pivot*), v tretji fazi pa na rast in optimizacijo. Pri zasuku gre za iskanje načrta, ki deluje, optimizacija pa je pospešitev tega načrta.

Poleg tega, da ne moremo z gotovostjo trditi ali ustvarjamo nekaj, za kar obstaja potencial, pa so tvegane točke platna poslovnega modela lahko kar njegove slabosti. Coes (2014) v svoji študiji izpostavlja tri večje slabosti oziroma omejitve: Ne upošteva strateškega namena organizacije oziroma podjetja – njegovega poslanstva, vizije in strateških ciljev; ne vključuje analize konkurence; večji poudarek je na nekaterih elementih in precej manjši na drugih, kot so ključni viri, ključne dejavnosti, prodajne poti in odnos s strankami.

3 PODJETNIŠTVO V STORITVENI DEJAVNOSTI

Zakaj kljub nasičenemu storitvenemu sektorju iskati ali razvijati podjetniško priložnost? Celotno obdobje industrijske revolucije je bilo zaznamovano z idejo, da imajo ekonomsko uporabnost in vrednost izključno fizični izdelki. Storitveni sektor je predstavljal le »neproduktivni ostanek«. Danes se s temi trditvami ne moremo več strinjati (Kajzer, 2008). Pomen storitvenega sektorja, merjen z deležem zaposlenih in dodane vrednosti, je v dvajsetem stoletju hitro naraščal ter danes v vseh razvitih tržnih gospodarstvih predstavlja največji del celotnega gospodarstva. V zadnjih letih je Evropska Unija s 25 članicami (v nadaljevanju EU-25) ustvarila 70 % celotne dodane vrednosti in zaposlovala približno 68 % vseh zaposlenih, v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) je bil delež še večji, na Japonskem pa je nekoliko zaostajal za povprečjem EU-25 (UMAR, 2007; European Commission, 2007). Tudi Suddaby, Greenwood in Wilderom (2008) pravijo, da se je v zadnjih dveh desetletjih dvajsetega stoletja storitvena dejavnost v svetovnem merilu povečala za več kot 10 %, medtem ko so se tradicionalne panoge, kot so proizvodnja in kmetijstvo, zmanjšale. Najbolj je bilo to preoblikovanje vidno v ZDA, ki so se v zadnjih letih temeljito preoblikovale iz proizvodnega gospodarstva v storitveno gospodarstvo.

Storitvena dejavnost vključuje vse storitve, razen gradbeništva in trgovine na drobno, ki se ju zaradi posebnosti gospodarske panoge obravnava ločeno (Repše, 2010).

Za razvoj in prodajo fizičnega izdelka je potrebno veliko časa, denarja in energije. Kljub sodobnim oblikam poslovanja (npr. prodaja izdelkov prek spleta), ki ne zahtevajo toliko podpornih aktivnosti kot klasična prodaja, te prav tako zahtevajo pripravo embalaže, organizacijo transporta in reševanje reklamacij, ki vzamejo veliko dodatnega časa. V podjetju, ki temelji na storitvah, pa je izdelek izvajalec storitve sam. V mnogih primerih so storitvena podjetja veliko bolj prilagodljiva kot pa podjetja, ki temeljijo na izdelkih. Poleg tega, da lahko storitev načeloma izvajajo kjer koli želijo, lahko tudi enostavno prilagajajo storitve posameznim potrebam kupca. Pomembno je tudi dejstvo, da je potrebnih zelo malo stroškov za zagon podjetja – treba je le zgraditi in razširiti svoj ugled.

3.1 Oblikovanje in management storitev

Izraz storitev izhaja iz besede »storiti« oziroma opraviti, narediti, napraviti, dokončati, izvesti, opraviti, izvršiti, uresničiti, sprožiti ali celo ustvariti (Jeras, 2011). V literaturi obstaja mnogo različnih opredelitev storitve. Storitve je posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku (Potočnik, 2004). Pojem storitve je pomensko vezan na dejanja, akcije, vedenje. Osnovna značilnost storitev je ta, da so to aktivnosti oziroma procesi (Snoj, 1998). Podobno kot Potočnik (2004), jo Kotler (2004) opredeljuje kot vsako dejanje ali delovanje, ki ga nekdo lahko ponudi drugemu, je neopredmeteno ter ne pomeni lastništva ničesar. Izvedba storitve je lahko povezana s fizičnimi izdelki, ali pa tudi ne. V članku iz časopisa *Journal of Marketing* Vargo in Lusch (2004) oporekata klasični opredelitvi storitve, ki ločuje ponudbo na izdelek in storitev. Storitve definirata kot »uporabo posebnih kompetenc (znanje in sposobnosti) s pomočjo dejanj, procesov in delovanja v prid drugega subjekta ali podjetja samega«. Lovelock in Gummesson (2004) trdita, da »blago opravljata storitve in storitve opravljajo storitve«. Edvardson, Gustafsson in Ross (2005) poudarjajo, da nova usmeritev v raziskavah storitev ni v poudarjanju razlik med izdelki in storitvami, temveč v načinu prikazovanja ustvarjanja vrednosti za stranke. Ključne dimenzije te opredelitve so aktivnosti, interakcije (ki večinoma ločujejo storitve od materialnih izdelkov) in rešitve za probleme strank.

S storitvami se srečujemo vsak dan, skozi celo življenje (npr. vzgojno-izobraževalne, zdravstvene, transportne). Ponudbe podjetij običajno vsaj v določeni meri vključujejo storitve, lahko pa je storitev tudi poglobljena sestavina ponudbe. Kotler (2004) ločuje pet vrst ponudbe:

- Ponudbo obsegajo zgolj fizični izdelki (npr. milo, sol), ki nima spremljajočih storitev.
- Ponudba zajema fizični izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek privlačnejši. Primer je prodaja avtomobila ali računalnika, ki sta izdelka, kot spremljajočo storitev pa podjetje nudi interaktivni razstaveni prostor, popravila in rezervne dele.
- Mešana ponudba je sestavljena iz dveh enakovrednih delov storitve in izdelka. Pri obisku restavracije je hrana izdelek, postrežba pa spremljajoča storitev.
- Glavnino ponudbe sestavlja storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki. Pri storitvi letalskih prevozov so tako spremljajoči izdelki hrana, pijača in revije.
- Ponudba pa lahko obsega zgolj storitev oziroma je le-ta poglobljen del ponudbe. Primer so varovanje otrok, psihoterapija in masaža.

Po Kotlerju (2004) obstajajo štiri ključne značilnosti storitev, ki vplivajo na oblikovanje ponudbe (Tabela 3).

Tabela 3: Ključne značilnosti storitev

Lastnost	Značilnosti
Neopredmetenost	V nasprotju s fizičnimi izdelki storitev ne moremo zaznati s čutili (videti, čutiti, okusiti), preden jih kupimo. Kupcu to zbuja negotovost. Da bi jo zmanjšali, na različne načine iščejo dokaze o kakovosti storitve. Naloga ponudnika je torej postreči z dokazi, da postane neopredmeteno čim bolj opredmeteno. Poznamo številna trženjska orodja, ki pripomorejo k boljšemu zaznavanju kakovosti storitve (kraj ponudbe, izgled prostora, izvajalci, komunikacijsko gradivo, simboli in cena).
Neločljivost	Običajno so storitve proizvedene in porabljene sočasno. Pri tem je porabnik prisoten, zato je prisotna interakcija med izvajalcem in porabnikom, ta pa lahko vpliva na končni izid.
Spremenljivost	Ker so storitve v veliki meri odvisne od izvajalca, kraja in časa izvajanja, so zelo spremenljive. V izogib spremenljivosti storitve podjetja nadzirajo kakovost skozi vlaganja v dobre postopke zaposlovanja in usposabljanja izvajalcev, standardizacijo procesa izvajanja storitve znotraj celega podjetja in spremljanja zadovoljstva porabnikov.
Minljivost	Storitev ne morem shranjevati. Problem minljivosti se pojavi ob morebitnem nihanju povpraševanja. Takrat je treba uravnati tok dela in čakanja tako na strani ponudnika (zaposleni z omejenim delovnim časom, učinkoviti postopki, več sodelovanja porabnikov, solastništvo opreme, zmogljivosti za bodočo širitev) kot na strani kupca (razlikovanje cen, povpraševanje zunaj konic, dopolnilne storitve, sistemi rezervacij).

Povzeto in prirejeno po P. Kotler, Management trženja, 2004, str. 446–449.

3.2 Kakovost storitev

Proces proizvodnje in potrošnje se pri storitvi zgodi istočasno, zaradi česar je doseganje kakovosti izredno težka naloga. Ker obstaja neposreden stik med zaposlenim in stranko, popolne kakovosti nikoli ne moremo doseči, saj bodo zaposleni storili kakšno napako in sistem se bo zrušil. Pomembno pa je preprečiti čim večje število napak ter se zavedati, da je storitev podjetja preizkušena ob vsakem soočenju stranke s storitvijo. Porabnik na podlagi izkušenj iz preteklosti, ustnih priporočil in oglaševanja oblikuje pričakovanja o storitvi, nato pa zaznana storitev primerja s pričakovano (Kotler, 2004). V primeru, da je zaznana storitev slabša od pričakovane, bo porabnik razočaran, v nasprotnem primeru pa se bo vračal k ponudniku storitve. Uran in Conti (2006) navajata, da kakovost ni opredeljena na primer s kategorijo hotela ali velikostjo kozmetičnega salona, temveč kot sposobnost proizvoda ali storitve, da s svojimi lastnostmi in oblikami vpliva na njihovo zmožnost zadovoljevanja potreb ter želja stranke. Gronroosov model (1984) kakovosti storitve poudarja »kakšno storitev nudimo« in »kako jo nudimo«.

Parasuraman, Zeithaml in Berry (1996) so oblikovali model kakovosti storitev s ključnimi zahtevami pri doseganju visoke kakovosti storitve. Poznamo pet vrzeli, ki so lahko vzrok za neuspešno izvedbo storitev. Vrzel med porabnikovimi pričakovanji in zaznavanjem slednjih pri vodstvu, kjer to ne zazna vedno pravilno, kaj hočejo porabniki. Vrzel med zaznavanjem vodstva in opredelitvijo standardov kakovosti storitev, ko vodstvo lahko pravilno zazna želje porabnikov, a ne postavi merila uspešnosti. Vrzel med specifikacijo kakovosti storitve in izvedbo storitve, kjer je osebje lahko premalo izurjeno, nesposobno ali nemotivirano za doseganje postavljenih standardov ali pa se sooča z nasprotujočimi si standardi. Vrzel med zaznано in pričakovano storitvijo do katere pride, ko porabnik napačno zazna kakovost storitve.

Prav tako so Parasuraman et al. (1996) oblikovali tudi pet določljivk kakovosti storitve, ki so predstavljene v vrstnem redu po njihovi pomembnosti. Zanesljivost pomeni sposobnost izvesti obljubljeni storitev zanesljivo in točno, odzivnost pa pripravljenost pomagati porabniku in mu ponuditi takojšnjo storitev. Sposobnost označuje zbujanje zaupanja skozi znanje in vljudnost zaposlenih, zmožnost pa vživeti se v položaj drugega in porabniku posvečati skrbno individualizirano pozornost. Na koncu se nahajajo ostale opredmetene sestavine, kot so videz prostora, opreme, osebja in komunikacijskega gradiva.

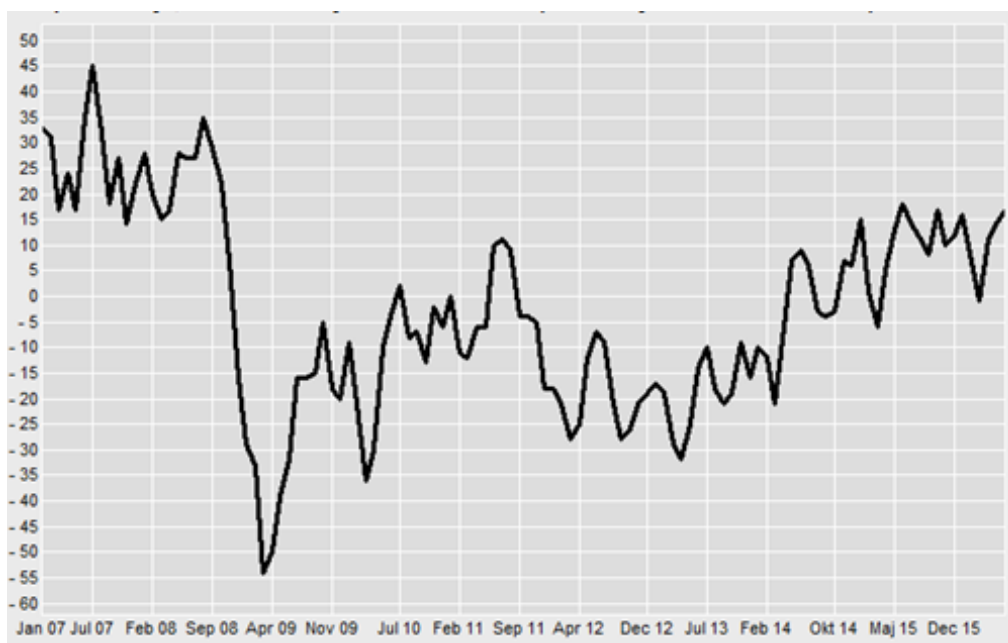
Številne raziskave so pokazale, da je dobro vodenim storitvenim podjetjem skupno sedem pomembnih elementov (Kotler, 2004). Za vodilna storitvena podjetja je porabnik na prvem mestu. Imajo jasno sliko o ciljnih trgih in potrebah porabnika. Za takšna podjetja je značilen odličen strateški pristop. Poleg mesečnih kazalcev uspešnosti vrhnji management spremlja tudi uspešnost izvajanja storitev. Pomembno je, da si podjetja postavijo primerno visoke standarde kakovosti. Razlikujemo lahko med tistimi, ki ponujajo dokaj dobre in tistimi, ki ponujajo revolucionarno dobre storitve, in katerih cilj je izvajati storitve 100 % brez napak. Vzpostaviti morajo tudi sisteme sprotnega spremljanja izvedbe storitve ne le pri sebi, ampak tudi pri tekmecih. S porastom samopostrežnih tehnologij (v nadaljevanju SPT) se tudi storitvena podjetja do določene meje lahko izognejo medosebnim storitvenim soočenjem. Vsem SPT ne uspe izboljšati kakovosti storitve, vendar pa lahko izboljšajo natančnost storitvenih transakcij ali naredijo storitev udobnejšo in hitrejšo. Raziskave kažejo, da je s svojim nakupom nezadovoljnih približno 25 % strank, pritoži pa se jih le 5 %. Zadovoljni porabniki svojo pozitivno izkušnjo delijo v povprečju s tremi drugimi osebami, medtem ko se nezadovoljneži pritožijo v povprečju enajstim osebami. Število oseb, ki so bile izpostavljene negativnim govoricam, se tako drastično povečuje, zato je pomembno hitro in uspešno reševanje pritožb. Odlična storitvena podjetja se zavedajo, da pozitiven odnos zaposlenih prinaša bolj zveste porabnike, zato poleg zadovoljevanja porabnikov skrbijo tudi za zadovoljevanje potreb zaposlenih.

3.3 Storitvena dejavnost v Sloveniji

Statistični podatki kažejo, da postaja storitvena dejavnost na slovenskem trgu vse pomembnejša. Več kot polovica podjetij je bilo leta 2014 opredeljenih kot storitvena podjetja in so zaposlovala več kot tretjino (36,2 %) vseh oseb, ki so delale v podjetjih, ter ustvarila petino celotnega prihodka od prodaje vseh podjetij. Večji delež podjetij, oziroma skoraj vsa podjetja v storitveni dejavnosti, se razvršča v skupino malih in srednjih podjetji, med katerimi prevladujejo mikro podjetja (Kern, 2016).

Na spletni strani Statističnega urada Slovenije so na razpolago javni podatki o poslovnih tendencah v storitveni dejavnosti za obdobje od aprila 2002 do decembra 2015. Na grafu (Slika 5) opazujemo gibanje kazalnika povpraševanja po storitvenih dejavnostih za obdobje od januarja 2007 do decembra 2015, kjer je jasno razvidna ločnica med obdobjem konjunktura in recesije. Povpraševanje po storitvenih dejavnostih je z izjemno manjših padcev visoko pozitivno do prehoda v recesijo v letu 2008, kjer začne strmo padati. V aprilu 2009 se ponovno vzpostavi trend rasti, ki je viden vse do konca leta 2015 in nakazuje pozitivno rast tudi v prihodnje.

Slika 5: Poslovne tendence (ravnotežje povpraševanja v odstotnih točkah) v storitvenih dejavnostih (januar 2007–december 2015)



Vir: SURS, Poslovne tendence v storitvenih dejavnostih po dejavnostih (SKD 2008), originalni podatki, Slovenija, mesečno, 2016a.

Prihodek od prodaje storitev je bil v letu 2015 za 3,8 % višji kot v letu 2014, navaja SURS (2015). Ugotavljamo, da se je trend rasti prihodka od prodaje storitev iz leta 2014 nadaljeval tudi v letu 2015. Na medletni ravni je bil višji v vseh mesecih leta 2015,

najizraziteje pa se je zvišal v drugih raznovrstnih poslovnih dejavnostih⁴ (za 11,5 %), in sicer predvsem zaradi rasti prihodka v zaposlovalnih dejavnostih. Izrazitejše povečanje števila oseb, ki so delale v zaposlovalnih dejavnostih (za 82,8 %), je bilo predvsem posledica spremembe Zakona o urejanju trga dela, ki je zaostril pogoje za ustanavljanje in delovanje podjetij za posredovanje dela. Po tem zakonu se namreč lahko z zaposlovalnimi dejavnostmi ukvarjajo le tista podjetja, ki so dejavnost posredovanja začasne delovne sile registrirala kot svojo glavno dejavnost (Kern, 2016). Na drugem in tretjem mestu jim s 4,3 % in 4,1 % zvišanjem sledita gostinska dejavnost ter informacijske in komunikacijske dejavnosti⁵. Z 1,3 % zvišanjem so na četrtem mestu strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti⁶. Na zadnjem mestu pa so z 0,2 % zvišanjem prometne in skladišče dejavnosti⁷ (SURS, 2015).

Storitveni sektor je zaradi naraščajočega pomena za narodno gospodarstvo močno povečal vpliv na oblikovanje ekonomske politike države, saj pospešuje liberalizacijo⁸ mednarodne trgovine in je tako postal prevladujoč sektor razvitih držav. Prav tako pa so različni sporazumi o enotnih gospodarskih področjih ter prostem pretoku blaga, storitev, ljudi in kapitala omogočili tudi globalizacijo⁹ storitvenega sektorja.

3.4 Specifike platna poslovnega modela v storitveni dejavnosti

Storitvena dejavnost ne pozna meja. Vsak od nas ima nekatere sposobnosti, znanja in izkušnje, za katere so drugi pripravljeni plačati. Kljub temu da pri poslovanju storitvenih podjetij obstaja veliko prednosti, ta dejavnost podjetnika postavlja tudi pred kar nekaj edinstvenih izzivov. Fallon (2015) meni, da so največji izzivi podjetništva v storitveni dejavnosti: oblikovanje sistema cen, zgraditev ugleda storitve, trženje storitve in konkurenca.

Kako najti ravnovesje med postavitvijo konkurenčne cene in vrednostjo časa, ki ga porabimo za izvedbo storitve? Enostavnega odgovora, kako oblikovati sistem cen, ni. Večina podjetnikov v zagoni se na račun pridobivanja strank močno podcenjuje, kar je še posebej izrazito pri cenovnih sistemih, ki temeljijo na porabi časa. Podjetnik v želji

⁴ Med druge raznovrstne poslovne dejavnosti sodijo: zaposlovalne dejavnosti, dejavnost potovalnih agencij, organizatorjev potovanj in s potovanji povezane dejavnosti, varovanje in poizvedovalne dejavnosti, pisarniške in spremljajoče poslovne storitvene dejavnosti (SURS, 2015).

⁵ Med informacijske in komunikacijske dejavnosti sodijo: založništvo, dejavnost v zvezi s filmi, video in zvočnimi zapisi, radijska in televizijska dejavnost, telekomunikacijske dejavnosti, računalniško programiranje, svetovanje in druge s tem povezane dejavnosti, druge informacijske dejavnosti (SURS, 2015).

⁶ Med strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti sodijo: pravne in računovodske dejavnosti ter podjetniško in poslovno svetovanje, arhitekturno in tehnično projektiranje ter tehnično preizkušanje in analiziranje, oglaševanje in raziskovanje trga, druge strokovne in tehnične dejavnosti (SURS, 2015).

⁷ Med prometne in skladiščne dejavnosti sodijo: kopenski promet ter cevovodni promet, vodni promet, zračni promet, skladiščenje in spremljajoče prometne dejavnosti, poštna in kurirska dejavnost (SURS, 2015).

⁸ Liberalizacija pomeni odstranitev ovir, omejitev v postopkih, poslovanju.

⁹ Globalizacija je proces, v katerem se svet spreminja, povezuje v gospodarsko in informacijsko enovito celoto poslovanja.

po zadržanju in ugoditvi stranki zniža ceno, posledično mora zmanjšati tudi število ur, ki jih nameni projektu. Na koncu se lahko zgodi, da porabi precej več časa, vendar zanj ne bo dovolj plačan. Najpomembnejši strošek v storitvenih dejavnostih je strošek dela. Smotrno je oblikovati cenik ter v cene vključiti tudi varovala, ki obvarujejo podjetnika pred napačno ocenjenimi projekti. Potočnik (2004) ločuje naslednje možne metode oblikovanja prodajnih cen: oblikovanje prodajnih cen glede na stroške, oblikovanje prodajnih cen glede na povpraševanje ter oblikovanje prodajnih cen glede na konkurenco na trgu.

Storitve so za razliko od izdelkov neopredmetene in njihov nakup je povezan z negotovostjo. Potrošnik jih pred nakupom ne more videti, potipati, okusiti, slišati ali vonjati. Da bi zmanjšali negotovost, dokaze o kakovosti storitev potrošniki iščejo na različne načine. Običajno glede na izvajalca storitve, prostor, opremo, oglase in druge elemente. Eden pomembnejših je ugled, ki za potrošnika predstavlja oprijemljiv dokaz o kakovosti storitve. Izkušnje drugih (še posebej ljudi, ki jim zaupamo) lahko na naša pričakovanja vplivajo izjemno pozitivno ali negativno.

Predstavitev fizičnih izdelkov na trgu je relativno enostavna, veliko težje pa je tržiti storitev. Pri storitveni dejavnosti, še posebej v primeru, ko je podjetnik sam tudi izvajalec storitve, je prodajanje sebe kot proizvod izjemno težko. Storitve je izjemno abstraktna, zato je uporaba vseh trženjsko-komunikacijskih kanalov izjemno pomembna. Tradicionalni štirje trženjski P-ji¹⁰ zadoščajo pri fizičnih izdelkih, medtem ko se je pri storitvenih dejavnostih treba usmeriti na dodatne elemente trženjskega spleta (Kotler, 2004). Booms in Bitner (1981) sta za trženje storitev predlagala upoštevanje dodatnih treh P-jev: ljudje (angl. *people*), fizični dokazi (angl. *physical evidence*) in procesi (angl. *process*). V današnjem času je na voljo mnogo socialnih medijev, preko katerih lahko nagovarjamo svoje potencialne stranke in vsaj približno vplivamo na zaznavanje kakovosti.

Poleg vseh zgoraj naštetih izzivov je pri razvoju storitvene dejavnosti pomembno tudi soočenje s konkurenco. Konkurenca je izjemno pomemben dejavnik odprtega gospodarstva, saj zvišuje kakovost izdelkov in storitev, znižuje cene ter daje potrošniku večjo izbiro. Zagon storitvene dejavnosti je razmeroma enostaven, vendar je zasičenost trga s sorodno ponudbo velika, kar je ena od največjih slabosti podjetništva v storitvenem sektorju. Porast inovacij v storitvenih dejavnostih se ne kaže zgolj v učinkovitejši in produktivnejši izvedbi storitev, temveč vse bolj tudi v tem, kako ustvariti konkurenčno prednost. Ko govorimo o oblikah konkurenčne prednosti, je bolj ali manj jasno, da podjetje kupce pridobi in zadrži le, če jim ponuja nekaj, česar pri konkurentih (še) ne morejo dobiti oziroma ne morejo dobiti na neki zaželen način, ali če jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih sicer lahko dobijo, a le po višji ceni (Čater, 2007). V prvem primeru govorimo o konkurenčni prednosti v obliki diferenciacije, v drugem pa o konkurenčni prednosti v

¹⁰ Kotler (2004) kot prodajalčev pogled na trženjska orodja, ki so na voljo za vplivanje na kupce, oblikuje model 4P. Opredeli ga kot skupek štirih komponent: izdelek (angl. *product*), cena (angl. *price*), tržne poti (angl. *place*) in trženjsko komuniciranje (angl. *promotion*).

obliki nižjih cen (Čater, 2003). Podjetje si v primerjavi s konkurenti na trgu v očeh kupca ustvari nek privlačnejši položaj. Kupcem za določen znesek denarja ponuja neko večjo vrednost (diferenciacija) oziroma enako vrednost za manjši znesek denarja (nižje cene). Diferenciacija se v primerjavi s konkurenco lahko kaže v dodatnih spremljajočih storitvah, ponudbi otipljivih izdelkov ali poprodajnih aktivnostih.

3.5 Trendi poročne dejavnosti

Dejavnost organizacije porok je del segmenta organizacije različnih dogodkov. Raj, Walters in Rashid (2013) dogodke opredeljujejo kot organizirana druženja z določenimi cilji. Poroko Goldblatt (2010) prepozna kot poseben, edinstven dogodek oziroma trenutek s slovesnostjo in rituali za združitve v zakonsko zvezo. Ključni element vseh posebnih dogodkov je edinstvenost.

Pregled zgodovine sklepanja porok nam pokaže, da se ljudje poročajo že od nekdaj. V skladu z ekonomskimi, političnimi, demografskimi in drugimi običaji pa so se spreminjale oblike in pogoji sklenitve zakonskih zvez. V obdobju klasičnih civilizacij so do 4. stoletja poroke sklepali civilni organi z namenom ohranjanja premoženja v družini (poroke med bližnjimi sorodniki), v Rimskem cesarstvu pa to nalogo prevzame cerkev in jo ima v svojih rokah vse do konca 8. stoletja, ko nastopi obdobje Germanov. V tem času se še posebej izpostavlja pomen obveze, ki jo izrečeta mož in žena: »za vse življenje« in spoštovanje doslednosti zakonov. Srednji vek loči poroke na kmečke in poroke višjih slojev. Značilno je, da se poročajo mladi, znotraj svojega sloja, še vedno z namenom pridobitve in ohranitve premoženja. V drugi polovici 18. stoletja francoska ustava vpelje obvezen civilen zakon, ki loči cerkev od sklepanja zakonskih zvez. Od tukaj naprej lahko govorimo o ločitvi na civilne in cerkvene poroke. V sredini 19. stoletja industrializacija prinese širjenje trgovine, storitev in proizvodnje ter pojav meščanstva. Razvije se popolnoma nov pojem romantične ljubezni, ki izpodrine ekonomski interes sklepanja porok.

Do leta 2007 je tudi Ustava Republike Slovenije (prej Ustava Socialistične Republike Slovenije) določala ločitev države od verskih skupnosti. Pred sklenitvijo cerkvene poroke je bila obvezna sklenitev civilne zakonske zveze. Zakon o verski svobodi, sprejet leta 2007 v Republiki Sloveniji pa dopušča, da par sklene le civilno ali le cerkveno poroko.

Obred civilne poroke ureja Pravilnik o sklepanju zakonske zveze (v nadaljevanju PSZZ), ki je del Zakona o zakonski zvezi in družinskih razmerjih. »S tem pravilnikom se določajo pogoji, ki jih mora izpolnjevati oseba, ki jo načelnik upravne enote (v nadaljevanju: načelnik) pooblasti za sklepanje zakonske zveze (v nadaljevanju: pooblaščen oseba), minimalni standardi uradnih prostorov za sklepanje zakonske zveze (v nadaljevanju: uradni prostori) in njihova opremljenost ter kriteriji za njihovo določitev, način in postopek javnega in slovesnega sklepanja zakonske zveze, višina in način plačila za pooblaščen osebo, načelnika in matičarja, ponovitev slovesnosti ob jubileju sklenitve zakonske zveze

ter druga vprašanja v zvezi s postopkom sklenitve zakonske zveze.« (PSZZ, Ur.l. RS, št. 32/2015, 1. člen).

Že iz PSZZ je razvidno, da sam poročni obred zahteva določeno raven organizacije protokola in svečanosti, ki jima je treba slediti. Prostor, kjer poteka poročni obred, mora biti primerno urejen, dovolj svetel, okrašen s cvetličnim aranžmajem, pripravljene morajo biti stoli za udeležence. Prav tako je zahtevan svečan videz matičarja in pooblaščne osebe. Poročni obred pa se lahko na podlagi soglasja, podanega na upravni enoti, izvede tudi izven uradnega prostora (na prostem, v muzeju, na gradu ali na neobičajnih prostorih, v gondoli, pod vodo, idr.).

Poroka nekoč je bila preprost, a prav tako svečan dogodek kot danes. Morda celo bolj. S samim obredom sklenitve zakonske zveze so bili povezani številni običaji, ki so se odvijali pred poroko (likof, dota, fantovščina in dekliščina, bala) in na dan poroke (šranga, obred in svatba). Dandanes je takšnih obredov manj. Tako kot nekoč, pa se tudi danes slogi porok razlikujejo glede na sredstva, ki jih par lahko nameni za dogodek, njune želje, življenjski slog in lokacijo poroke.

Tradicionalne poroke so običajno prepoznane po klasični dolgi beli obleki neveste, cvetličnih in ostalih dekoracijah ter velikemu številu svatov. Takšne so še vedno bolj pogoste na deželi in v tradicionalnih družinah. Vse bolj pogoste, lahko rečemo celo, da prevladujejo, pa so sodobnejše poroke. Belo obleko tako pogosto zamenja modra, roza, rdeča ali celo črna obleka. Prav tako je ženino oblačilo pogosto manj formalno in dopušča več svobodnega stila oblačenja. Dekoracije so preprostejše, manj bogate. Poročni obred in zabava sta se iz matičnega urada preselila na prosto. Velik poudarek je na podrobnostih in zabavnih presenečenjih tudi za svate. Najpopularnejše so poroke v hipster, vintage, rustikalnem ali boemskem slogu. »Veliko parov se odloči tudi za poroko v tujini, pobegniti od stresne organizacije in si zvestobo obljubiti nekje na samem. Mauritius je, skupaj s Sejšeli, med Slovenci najbolj priljubljena destinacija za poroko v tujini, ker sta prijetni lokaciji skozi celo leto, pa tudi dokumentacijo je lahko urediti,« pojasnjuje Sonja Tekavec iz agencije Exotic Tours (Zupan, 2015).

Poročna simbolika je tista, ki še vedno povezuje tako tradicionalne, moderne kot tudi individualne poroke. Prstan zaradi svoje sklenjene oblike simbolizira večno ljubezen in edinstvo. Njegov izvor lahko sega do starih Egipčanov, ki so svojim nevestam podarjali obročke iz konoplje ali ločja pa tudi iz srebra in zlata. Tudi dejstvo, da se zaročni ali poročni prstan nosita na prstancu leve roke, izhaja iz Egipta, kjer so verjeli, da iz tega prsta naravnost v srce teče »vena amoris« ali žila ljubezni. Nevestina poročna obleka je simbol čistosti in nevestine nedolžnosti. Tradicionalno je bele barve, kar izvira iz viktorijanskega obdobja, ko je bila najbolj cenjena vrednota čistost na vseh področjih življenja. Začetki poročnih šopkov segajo v čas starih Grkov in Rimljanov, ki so z dišavami in zelišči odganjali zle duhove od neveste. Ta dišav in zelišč ni nosila v šopku, ampak spletene v

venec v laseh. V starih časih je bil poljub pravno zavezujoč in je pomenil vzajemno sprejetje poročne pogodbe. Rečeno je bilo tudi, da sta si ženin in nevesta s poljubom izmenjala koščka njunih duš. Tradicija metanja riža, ki naj bi zagotavljal polno shrambo in plodnost, je k nam prišla z Orienta. A če je še pred leti metanje riža veljalo za enega osrednjih dogodkov poročnega slavlja, se danes vse manj uporablja, zamenjali pa so ga konfeti, cvetni lističi in milni mehurčki Halas (2012).

4 RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PRIMERU ORGANIZACIJE POROK PREK PLATNA POSLOVNEGA MODELA

Na podlagi vseh zbranih znanj s področja preverjanja in oblikovanja poslovne ideje, specifik storitvene dejavnosti in trendov v poročni dejavnosti bomo oblikovali empirični del magistrskega dela, ki obsega poglobljeno analizo možnosti razvoja storitve na področju organizacije porok. Sestavljajo ga ključni elementi platna poslovnega modela, v katerih s pomočjo metod zbiranja primarnih in sekundarnih podatkov, opredeljenih v četrtem poglavju, ocenjujemo stanje in trende na trgu organizacije porok v Sloveniji ter prek platna poslovnega modela razvijemo podjetniško priložnost inovativnega, privlačnega in cenovno ugodnega koncepta organizacije porok.

4.1 Namen in cilji raziskave ter opredelitev problema

Namen empiričnega dela je preverba poslovne priložnosti za razvoj dejavnosti organizacije porok prek analize temeljnih točk platna poslovnega modela s pomočjo primarnih in sekundarnih virov. Na podlagi zbranih informacij želimo sprejeti ali ovreči temeljno raziskovalno vprašanje, ali obstaja v Sloveniji potencial za razvoj storitve na področju organizacije porok. Osnovni cilj je skozi zbrane informacije primarnih virov analizirati delovanje konkurence ter ugotoviti želje in potrebe potencialnih strank. Poleg primarnih virov pa bodo ugotovitve dopolnili in nadgradili podatki iz sekundarnih virov. Najpomembnejši cilj je na podlagi teoretičnih podatkov ugotoviti, kaj je platno poslovnega modela ter predstaviti analizo priložnosti razvoja storitvene dejavnosti organizacije porok. Raziskovalni proces se začne z opredelitvijo raziskovalnega problema, postavitvijo raziskovalnih ciljev in raziskovalnih vprašanj, opisanih v uvodu. Sledi izbira in opredelitev uporabljenih metod, opredeljenih v tem poglavju ter prenos ugotovitev v empirični del magistrskega dela, razčlenjenega v naslednjem poglavju.

4.2 Uporabljene metode

Empirični del magistrskega dela je poleg sekundarnih virov zahteval tudi uporabo metod zbiranja primarnih virov. V naslednjih dveh podpoglavjih je opredeljena metodologija

zbiranja primarnih virov in sekundarnih virov, poglavji pa sta razčlenjeni še na podpoglavja, ki podrobneje opisujejo uporabljeno metodo. Kot metodologijo primarnih virov smo izbrali navidezno nakupovanje in intervju, uporabljeni sekundarni viri pa so bili strokovna literatura, članki, spletne strani in forumi.

4.2.1 Opis metod zbiranja primarnih virov

Primarni viri so tisti viri, ki jih zbiramo sami. Zaradi narave obravnavane teme je bila pri zbiranju primarnih virov najbolj smiselna izbira metode, ki analizira kvalitativne podatke. Izbrani metodi zbiranja primarnih virov sta navidezno nakupovanje in intervju.

Navidezno nakupovanje (angl. *mystery shopping*) je oblika opazovanja z udeležbo, kjer raziskovalec igra vlogo stranke oziroma možnega kupca z namenom zaznavanja kakovosti procesa in postopkov pri posredovanju storitve (Wilson, 1998). Je eden izmed načinov, ki nam pomaga, da si ustvarimo podobo o kupčevem zadovoljstvu. Po ESOMAR (angl. *European Society for Opinion and Marketing Research*) (2007) navidezno nakupovanje predstavlja veljavno in zakonito obliko trženjskega raziskovanja, pod pogojem, da je zagotovljena strokovna in varna izvedba. Uradne smernice MSPA (angl. *Mystery Shopping Providers Association*) (2011) navajajo tako etična kot tehnična načela, pravila objave podatkov v javnosti, nadzor kakovosti in obveznosti, ki se jih morajo ponudniki izvajanja navideznega nakupovanja držati.

Pri raziskovanju in analizi konkurence je izbrana metodologija navideznega nakupovanja najprimernejša. Cilj empirične preverbe in zbiranja primarnih virov pri navideznem nakupovanju je pridobiti čim več informacij o obstoječi konkurenci na trgu, njihovi ponudbi, načinu dela, predstavitvi, komunikaciji s potencialnimi strankami, cenovnih strategijah in drugih posebnostih. V empiričnem delu magistrskega dela bodo poleg kasneje predstavljenih metodologij zbiranja sekundarnih virov pri analizi konkurence največjo težo predstavljale ravno informacije, pridobljene s pomočjo navideznega nakupovanja.

V magistrskem delu metodo navideznega nakupovanja predstavlja obisk poročnega sejma, kjer smo se pogovarjali z različnimi organizatorji porok. Pridobili smo veliko informacij, predvsem pa odlično sliko o delovanju konkurence. Prav tako smo eni od organizatorjk porok poslali elektronsko pošto s konkretnim povpraševanjem za izvedbo organizacije poroke. Kontaktirala sva jo skupaj s partnerjem pod pretvezo, da se pripravljava na poroko in razmišlja o najemu organizatorke porok. V mesecu septembru smo se dobili na srečanju, kjer sva ji predstavila svoje želje. V okviru teh želja nama je v roku tedna dni pripravila osnovno ponudbo, ki jo podrobneje predstavljamo v poglavju 4.3.5. Pozitivno pa smo bili presenečeni nad njenim hitrim odzivom. Omejitve pri izvedbi te metode so bile morda le etična načela, da »krademo« čas nekomu, ki si vzame čas za sestanek in pripravo ponudbe, naše namere pa so zgolj pridobitev ponudbe, ter da navidezno nakupovanje lahko

speljemo le do stopnje povpraševanja pri ponudnikih, saj bi vsa nadaljnja načrtovanja lahko zapletla situacijo. Drugih posebnih omejitev pri izvedbi navideznega nakupovanja ni bilo, saj obravnavano temo dobro poznamo, prav tako ni bilo težav pri vživiljanju v situacijo načrtovanja poroke. V metodologijo sta bila vključena tudi klic in elektronska pošta kot navezovanje stika z organizatoriko porok, ki nam je pripravila ponudbo. Posebnih omejitev ni bilo, morda le to, da je obseg konkurence precej velik, informacije na njihovih straneh pa različno predstavljene. Tako je bilo včasih težko najti skupni imenovalec vseh ponudnikov in jih nato med seboj primerjati. Prav tako je bila velika omejitev ta, da ima le malo ponudnikov na svojih straneh podane cene storitev.

Kot drugo metodo smo izbrali intervju, ki je pogovor z določenim namenom. Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005) navajajo dva tipa intervjujev, in sicer strukturiran in nestrukturiran intervju. Če je določena zgolj tema za pogovor, o kateri se izpraševanec odprto in prosto izraža, tak pogovor označimo kot nestrukturiran oziroma globinski intervju. V kolikor pogovor izpeljemo na osnovi vprašalnika, pri čemer vse izvedbe sledijo v naprej pripravljenim vprašanjem, temu pravimo strukturiran intervju, ki ga lahko enačimo tudi z anketo. Po Biemeru in Lybergu (2003) se mora pri standardiziranem intervjuju izpraševalec strogo držati navodil za izvedbo intervjuja, saj s tem zagotavlja enak pristop pri vseh intervjujih. Vsi izpraševanci so v enakem zaporedju izpostavljeni enakim vprašanjem, navodilom in pojasnilom. Tak pristop zagotavlja manjše merske napake, ki so posledica izpraševalčevega vpliva, negativna plat pa je ta, da ne dovoljuje izpraševalčevega posredovanja niti v primeru nerazumevanja izpraševanca ali napake izpraševalca.

Ne glede na to, katero vrsto intervjuja izberemo, je pomembno, da se nanj dobro pripravimo. Najprej moramo določiti cilj intervjuja, raziskati teme ter si pripraviti vprašanja ali vsaj iztočnice za pogovor. Pomembno je, da izpraševanca v naprej seznanimo s temami, ki jih želimo obravnavati, da se ta nanje lahko pripravi. Večina izpraševancev pa pričakuje tudi informacijo o predvideni dolžini intervjuja. Pri sami izvedbi mora biti izpraševalec predvsem pozoren, da minimizira različne vrste pristranskosti.

V empirični preverbi smo zaradi potrebe po primerjavi intervjujev med seboj izbrali strukturiran individualni intervju, ki smo mu predložili protokol za intervju (Priloga 1). V protokolu smo pojasnili namen intervjuja, povprečno trajanje pogovora in opombo, ali intervjuvanec dovoli snemanje. Oblika strukturiranega intervjuja zagotavlja, da so vse enote obravnavane enako ter odgovarjajo na enaka vprašanja, ki jih je mogoče med seboj primerjati. Ciljno populacijo raziskave predstavljajo poročeni pari, ki so stari med 25 in 35 let ter živijo v območju osrednje Slovenije. Obravnavana enota je bila par kot ena enota, zato je izbrana metodologija individualni intervju, saj bo vsak par intervjuvan posebej. Pri izbiri enot v vzorec je pri dotični raziskavi najprimernejše neverjetnostno namerno vzorčenje, pri katerem enote niso izbrane slučajno, rezultati pa se lahko posplošijo na celotno populacijo. Kriterij za namerno izbiro enot je izbira čim bolj različnih enot, ki

omogoča pregled nad problematiko celotne populacije. Število enot izbranih v vzorec je bilo 7 parov iz osrednjeslovenske regije. Njihova povprečna starost je 30 let in vsi so se poročili v roku zadnjih 5 let. Intervjuji so v povprečju trajali 30 minut in vsi pari so dovolili snemanje, kar je zelo olajšalo pripravo transkripcij (Priloga 2). Pri večini pogovorov sta bila prisotna oba partnerja, le Anina (Intervju 1, Priloga 2) in Teja (Intervju 6, Priloga 2) sta odgovarjali sami, saj sta bila moža ob dogovorjenem terminu žal zadržana. Cilj izvedbe strukturiranih intervjujev je bil pridobiti čim več primarnih informacij, kako so pari načrtovali poroko, katere informacije so pogrešali pri pripravah, kaj jim je bilo pri načrtovanju pomembno ter koliko finančnih in časovnih sredstev so namenili pripravam na poroko. Omejitvev pri izbrani metodologiji vidimo le v izbiri enot v vzorec, saj je pomemben element pri organizaciji poroke tudi delež finančnih sredstev in časa, ki ga par nameni pripravam na poroko ter sami izvedbi. Ta dva dejavnika je težje opredeliti, saj delež finančnih sredstev, ki ga par nameni organizaciji poroke, ni nujno premo sorazmeren s prihodki para (poroko lahko na primer financirajo starši). Prav tako pa je težje merljiva tudi poraba časa za organizacijo, saj se lahko nekomu leto dni za priprave zdi malo, nekomu pa se že nekaj mesecev zdi ogromno.

4.2.2 Opis metod zbiranja sekundarnih virov

Poleg primarnih podatkov so nam pri empirični preverbi v pomoč tudi sekundarni viri. Ti so bili prvotno zbrani že prej, zaradi določenega namena, ki praviloma ni v nikakršni neposredni povezavi z namenom konkretnega raziskovanja. Kljub temu pa so takšni viri odlična osnova za nadaljnje raziskave. Glavni viri sekundarnih podatkov so podatkovne baze, arhivi in podatkovna skladišča (Bregar et al., 2005). Prednost uporabe teh podatkov je predvsem velik prihranek (časa, človeških virov in financ), uporaba teh podatkov pa ne povzroča dodatnega obremenjevanja poročevalskih enot. Prav tako so odlična podlaga za bolj poglobljeno obravnavo primarnih podatkov ter se objavljajo stalno in ob v naprej določenih časovnih obdobjih. Največja omejitev pri uporabi sekundarnih podatkov je ta, da so ključni elementi, ki določajo njihovo vsebino in kakovost, izven dometa raziskovalca (Bregar et al., 2005). Pogoste težave so poleg tega tudi zastarelost podatkov, prekratke časovne serije ter to, da raziskovalec ne more neposredno vplivati na skladnost razpoložljivih podatkov.

Sekundarni viri podatkov uporabljeni v magistrskem delu so bili različni. Strokovna literatura (knjige, članki in raziskovalna poročila) je bila podlaga za pripravo teoretičnih in splošnih ugotovitev pri pripravi poslovnega okvirja, podlaga za analizo stanja podjetništva v Sloveniji ter podlaga za analizo možnosti razvoja podjetniške priložnosti v storitveni dejavnosti v Sloveniji. Pogled v aktivnosti konkurence je nudila snaliza spletnih strani obstoječih ponudnikov storitev organizacije poroke, spletnih strani portalov, ki nudijo pomoč pri lastni organizaciji poroke, ter ponudnikov ostalih poročnih elementov (obleke, dodatki, fotografije, idr.). Z analizo spletnih forumov na temo porok, kjer uporabniki delijo svoje izkušnje, mnenja, predloge o organizaciji poroke pa smo še podkrepili zbrana mnenja

ciljnih kupcev. Na teh forumih običajno sodelujejo tudi »strokovnjaki« (t.i. poklicni organizatorji porok), ki dajejo nasvete uporabnikom. Običajno ti strokovni svetovalci tudi reklamirajo svojo dejavnost, zato bom vpliv teh komentarjev pri analizi mnenj poskušala čim bolj izvzeti, saj je za raziskavo najpomembnejše mnenje uporabnikov. Prav tako so bile na odkrivalni (eksplorativni) stopnji za raziskavo trga ter kot dopolnilo zbranim primarnim podatkom v pomoč tudi že izvedene raziskave in analize iz podatkovnih baz (SURS, AJPES). Podatki so bili predvsem uporabni kot strokovna podpora ugotovitvam, pridobljenim na podlagi izvedenih intervjujev in navideznega nakupovanja.

Omejitev pri zbiranju sekundarnih podatkov ne vidim. Dostopnih je veliko podatkovnih baz, ki vključujejo tudi analize stanja porok v Sloveniji (SURS), že izvedenih raziskav (Eurostat), prav tako pa je prek različnih spletnih brskalnikov omogočen tudi dostop do spletnih strani različnih ponudnikov poročne dejavnosti in spletnih forumov na temo organizacije porok.

4.3 Razvoj podjetniške priložnosti prek platna poslovnega modela na primeru organizacije porok

Namen priprave platna poslovnega modela je sicer osredotočena, prilagodljiva in pregledna analiza poslovnega načrta, vendar pa brez predhodne teoretične podlage kakovostna analiza ni mogoča. Prvo platno poslovnega modela (Priloga 3) smo najprej pripravili po navodilih avtorja (Cowan, 2012), ki podaja točne korake za pripravo poslovnega načrta v dvajsetih minutah. Kljub učinkovitosti, ki naj bi jo zagotavljal ta koncept, ugotavljamo, da je vseeno potrebna podrobnejša analiza nekaterih ključnih elementov. Enako menita tudi Osterwalder in Pigneur (2010), snovalca te ideje, ki pravita, da je to le podlaga za vse poslovne modele. V spodnjih podpoglavjih sledijo podrobnejše analize vseh devetih elementov, ki vključujejo ugotovitve tako na podlagi primarnih kot tudi sekundarnih virov. V zadnjem podpoglavju pa bo predstavljeno končno, dopolnjeno platno poslovnega modela, razvito na podlagi podrobnejših analiz.

4.3.1 Konkurenca in substituti

Razvojni oče poslovnega okvirja Osterwalder (2012) trdi, da je treba panogo analizirati le do določene mere. Porterjev model (1980) pa pri analizi panoge predvideva preučitev petih silnic¹¹, na katere mora biti podjetje pri vstopu na trg pozorno in katerih značilnosti mora poznati. Osterwalderjev in Pigneurjev model (2010) od teh silnic zajema le dve, in sicer analizo kupcev in dobaviteljev, izključuje pa analizo konkurence in substitutov.

¹¹ Porterjev model petih silnic: nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, nevarnost substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev (Porter, 1980).

Tudi številni avtorji navajajo pomanjkljivosti poslovnega okvirja. Maurya (2010), Spanz (2012), Kraaijenbrink (2012) in Coes (2014) poudarjajo, da je ključna pomanjkljivost ravno analiza konkurence. Čeprav analiza konkurence ni eden ključnih elementov poslovnega modela, je zagotovo izjemno pomembno, da se podjetje že v začetni fazi zaveda, kdo in kakšni so njegovi konkurenti, kaj lahko od njih pričakuje in na kakšen način lahko s svojo ponudbo ustvari diferenciacijo. Prav tako mora biti podjetje pozorno tudi na nevarnost substitutov oziroma lahko njihove značilnosti uporabi kot dodano vrednost svoji ponudbi. Cilj vsakega podjetja je poiskati položaj v panogi, s katerega se lahko najbolje brani pred konkurenco in hkrati tudi vpliva nanjo. Kljub izvzetosti iz okvirjev poslovnega modela, v nadaljevanju sledi analiza konkurence in substitutov za obravnavano poslovno dejavnost, ki bo v pomoč pri oblikovanju in preučitvi izbrane storitvene dejavnosti.

4.3.1.1 Konkurenca

Na podlagi analiz primarnih in sekundarnih podatkov ugotavljamo, da je intenzivnost konkurence na trgu storitev organizacije porok dokaj visoka. Zaradi ozke usmerjenosti panoge in velikega števila ponudnikov je trg močno zasičen. Kljub temu panoga v prihodnosti dopušča rast (poroke tujcev, morda v prihodnosti tudi gejevske in lezbične poroke), ki kaže naklonjenost manjši stopnji tekmovalnosti med konkurenti. Prav tako rivalstvo med konkurenti zmanjša tudi splet storitev z dopolnilnimi storitvami, ki spremljajo osnovno storitev, ter omogoča širitev panoge in ciljnega trga. Ravno dopolnilne storitve so tiste, ki omogočajo razlikovanje jedra predmeta menjave in ustvarjanje konkurenčne prednosti. Podjetja, ki vstopajo v panogo, se morajo zavedati tudi drugih pomembnih elementov, ki določajo stopnjo tekmovalnosti, kot so na primer: fiksni stroški, omejitvene zmogljivosti (razmerje med razpoložljivimi sredstvi in potrebami kupcev) ter raznolikost konkurentov (njihova kultura, čas prisotnosti na trgu).

Celovito analizo konkurence je najlažje pripraviti na podlagi pregleda ponudbe prek spleta. S pomočjo različnih spletnih brskalnikov in forumov ugotavljamo, da konkurenco lahko razdelimo na dva dela: neposredno in posredno. Med neposredno konkurenco uvrščamo organizatorje in koordinatorje porok, torej tiste poslovne subjekte, ki nudijo celostno oziroma delno organizacijo poroke na različnih lokacijah in po željah mladoporočencev. Ponudnike, ki so s svojo ponudbo le v pomoč mladoporočencem in nudijo smernice ter nasvete pri organizaciji poroke, pa uvrščamo v segment posredne konkurence. Obširnejši analizi neposredne in posredne konkurence sta predstavljeni v Prilogi 4 in Prilogi 5. Če izpostavimo le najpomembnejše ugotovitve, sklepamo, da je najmočnejša konkurenca Hedonist, ki s svojo obširno, predvsem pa izjemno dodelano ponudbo poročnih konceptov nudi storitve za vsak žep. Njihova ponudba ter cenovna strategija sta jasni in privlačni. Podjetje na trgu obstaja že od leta 2012. Precej daljšo, vendar na podlagi analize manj privlačno ponudbo imajo organizatorji porok Želimo.si (podjetje Turbolenzza deluje že od leta 2005) in Storia (od leta 2008). Od leta 2014 pa je na trgu organizatorjev porok vse več novonastalih podjetji, kot so na primer Da Petra, SpellA.S., Praznovalci, Luka&Ben,

Infinity Events in ostali. Izpostaviti moramo tudi zanimivo ponudbo podjetij Hedonist in Zaobljuba.si, ki skupaj nudita koncept poroke na ključ, ki za ceno 10.479 EUR nudita celotno organizacijo poroke, vključno z vsemi potrebnimi elementi. Prednost takšne ponudbe je v tem, da mladoporočenca v naprej vesta, kakšno poroko bosta dobila, ni nepričakovanih stroškov in celotna organizacija poteka brez stresa. Edino slabost koncepta vidimo v omejenosti izbire izvajalcev in posledično koncepta poroke.

Analizo konkurence na področju storitev pa je najlažje in tudi najbolj kakovostno oceniti z metodo navideznega nakupovanja. Dva poročna sejma, ki sta se odvijala 5. in 6. decembra 2015 na Ljubljanskem gradu ter od 23. do 25. januarja 2016 v Grand hotelu Union v Ljubljani, sta predstavljala odlično priložnost za raziskovanje in analizo konkurence. Ponudba razstavljalcev na obeh sejmih je bila zelo raznolika, vendar je bilo predstavnikov neposredne konkurence malo. Na sejmu na Ljubljanskem gradu so se kot neposredni konkurenti predstavili Luka&Ben wedding planning ter Praznovalci, kot posredni konkurenti pa so svojo ponudbo predstavljali ponudniki, ki poroko organizirajo le na lokaciji, ki jo zastopajo (npr. Terme Dobrna, Grad Otočec, Botanični vrt Sežana, Galerija poročnih okusov, LifeClass Portorož in drugi). Na sejmu v hotelu Union se je kot neposredna konkurenca predstavila le organizatorica porok SpellA.S., kot posredna konkurenca pa tako kot na prvem sejmu organizatorji, ki zastopajo posamezno lokacijo.

Kljub izjemni popularnosti organizatorjev porok Luka&Ben, je bila njuna predstavitev na sejmu skopa. Lahko trdimo, da sta bila dokaj nezainteresirana in sta pustila slab vtis. Na drugi strani so se Praznovalci predstavili izjemno zaneseno in z velikim interesom. Pripravili so tudi zanimivo igro, s katero so preverjali, kako so pari usklajeni med seboj in kakšen slog poroke si želijo (Priloga 6). Velik interes za potencialne stranke in obširno predstavitev je podala tudi organizatorica porok SpellA.S. O cenah ni želela govoriti, podati jih ni želela niti za primer koncepta poroke, ki ga je predstavila s poročnim albumom. Predvsem moteče je bilo, da je nekajkrat ponudila svojo dodatno storitev, seminar oziroma srečanje, kako se pripraviti na zakon in samosvojo poroko. Torej, da si poroko organiziraš sam. Morda z organizacijo porok ni tako uspešna in zato ponudi dodatno storitev, ki je cenovno dostopnejša ali pa takoj oceni, kako zainteresiran je par za storitev organizacije poroke in ponudi raje alternativno, cenejšo storitev.

Na podlagi zbranih informacij in analize podatkov ugotavljamo, da je neposredne konkurence za dotično izbrano poslovno dejavnost malo, oziroma obstaja zgolj en ponudnik točno takšne storitve – Mojstri užitkov Hedonist. Kljub temu pa je njihova ponudbo že oblikovanih poročnih paketov majhna, saj ponujajo le pet takšnih paketov (Ljubljanski grad, Smlednik, Krvavec, Bled in poroka pod šotorom). Veliko je tudi ponudnikov, ki so predstavniki ene poročne lokacije (hotel, grad ali restavracija) ter poleg celotne ponudbe nudijo tudi koordinacijo in pomoč pri načrtovanju. Kar nekaj od vprašanih nevest se je zanašalo tudi na pomoč teh ljudi, vendar na dan poroke ti niso bili pozorni na vsako potrebno podrobnost, napako ali dogodek na časovnici. Večinoma so

skrbeli le za koordinacijo svojega osebja. V enem primeru so bili celo brezbržni in nesramni (Anina, Intervju 1, Priloga 2).

Glede na ugotovitve, pridobljene skozi intervjuje s pari, lahko povzamemo, da je večina od parov slišala za določene organizatorje. Najpogosteje navajajo Luka&Ben, ki sta trenutno zelo popularna in se na veliko oglašujta prek družabnih omrežji. Poleg navajajo še organizatorje SpellA.S., Da Petra in Hedonist. Zanje so prav tako izvedeli prek oglasov na družbenih omrežji ali pa so jim ti organizirali poroko. Tisti, ki so se z njimi srečali osebno, opisujejo izkušnjo kot pozitivno. Pravijo, da jim je organizator predstavil širšo zgodbo, kot so jo najprej videli sami, predvsem pa poudaril pomembnost detajlov, na katere ne smejo pozabiti. Ne smemo pozabiti tudi na pare, ki jim je bila popolnoma zadovoljiva pomoč koordinatorja, ki ga je nudila posamezna poročna lokacija. Poleg organizatorjev dva para navajata tudi prijateljico oziroma družinske člane kot organizatorje porok.

4.3.1.2 Substituti

Substituti se nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, vendar so različni od rešitev preučevane panoge. Največja grožnja substitutov se pojavi takrat, ko se spremeni cena substituta. Bolj kot je ta dostopen ciljni skupini, bolj elastično je povpraševanje in potrošniki imajo več alternativnih izbir. Na podlagi analize trga in ponudbe lahko trdimo, da so na trgu storitev organizacije porok največja nevarnost substituti v obliki spletnih portalov z naborom predstavitev različnih ponudnikov, tiskani poročni planerji oziroma organizatorji, spletne in mobilne aplikacije ter poročne revije z nasveti o organizaciji. Prav tako pa ne smemo pozabiti na ključni substitut, ki je v tem primeru pravzaprav par sam. Veliko parov se namreč odloči, da poroko organizirajo sami oziroma s pomočjo družine in prijateljev. Ti pari pa kljub temu potrebujejo pomoč oziroma smernice pri organizaciji, za kar jim je na voljo kar nekaj različnih virov.

Ponudbo proizvodov oziroma storitev, ki bi lahko bili grožnja organizatorjem porok, razvrstimo v tri skupine: spletni portali, ki nudijo nasvete za organizacijo poroke in predstavljajo ponudbo storitev, potrebnih pri izvedbi poroke, planerji oziroma t.i. organizatorji (v tiskani obliki oziroma kot spletne aplikacije) ter poročne revije. S pomočjo spletnih brskalnikov smo poiskali nekaj najaktivnejših in jih glede na posamezno skupino podrobneje analizirali (Priloga 7), poleg pa so podana tudi mnenja iz intervjujev.

Na slovenskem trgu je dejavnih okoli devet **spletnih portalov** z razmeroma podobno vsebino. Med seboj se razlikujejo predvsem po obsegu in kakovosti informacij, ki jih nudijo. Vsi portali se osredotočajo na predstavitev različnih ponudnikov, ki s svojim oglaševanjem pravzaprav omogočajo delovanje portalov. Poleg tega pa nekateri portali ponudbo dopolnjujejo še z organizacijo porok, različnimi članki in nasveti za pomoč pri organizaciji poroke ter predstavitvami različnih poročnih zgodb z opisi in slikami. Menimo, da velja izpostaviti predvsem spletni portal Zaobljuba.si, ki s svojo privlačno

podobo, odličnim konceptom in kakovostno vsebino podaja veliko različnih informacij na enem mestu. Kot dodatno ponudbo v sodelovanju z organizatorjem porok Hedonist nudijo zanimiv koncept poroke na ključ. Izjemno uporaben je tudi portal Moja Poroka z veliko informacijami, idejami, zgodbami in nasveti na enem mestu. Večina intervjuvanih parov je namesto uporabe spletnih portalov za iskanje informacij uporabljala predvsem Googlov brskalnik in tako pridobila ideje iz različnih virov. Kljub temu pa jih je iskanje zagotovo večkrat pripeljalo tudi do zgoraj omenjenih portalov. Anina pravi, da je veliko koristnih informacij našla na portalu Zaobljuba.si. Poleg spletnih brskalnikov pa so jima bila v veliko pomoč tudi družabna omrežja. Najpopularnejši je zagotovo Pinterest, ki je prava zakladnica idej v slikah. Tudi Whittaker (2017) ugotavlja, kako pomembna je uporaba spleta pri organizaciji poroke. Prek 65 % parov si namreč pri načrtovanju pomaga s Facebookom in Pinterestom.

Kot pomoč pri organizaciji poroke so parom na voljo izjemno uporabni **poročni planerji** v tiskani obliki. Revija Moja Poroka je izdala priročnik na 120 straneh s trdimi platnicami, AVD studio pa poročno beležnico s 150 stranmi, mehкими platnicami in spiralno vezavo. Oba planerja sta si dokaj podobna ter vsebujeta veliko informacij, predvsem pa predstavljata odličen vodnik in opomnik pri organizaciji poroke. Kot sodobnejša različica planerjev so se razvile spletne in mobilne aplikacije, ki prav tako vsebujejo vse pomembne kategorije pri organizaciji, opomnike ter kontakte. Parom sta na voljo dve spletni aplikaciji – največjega slovenskega portala Najina poroka in portala Ta veseli dan, ki poleg tega nudi tudi mobilno aplikacijo. Aplikacija Najina poroka je izjemno zastarela, okorna, nepregledna, poleg tega pa nudi le spletno različico, ki v sodobnem načinu življenja in porastu mobilnih aplikacij močno zaostaja za trendom. Ravno nasprotno pa sta spletna in mobilna aplikacija portala Ta veseli dan izjemno privlačni, uporabni, pregledni in fleksibilni. Aplikacija vsebuje vse pomembne elemente organizacije oziroma opravil, ki si jih uporabnik lahko prilagaja po svoji meri, koledar dogodkov in opomnik. Prav tako nudi oblikovanje sedežnega reda v poljubnem prostoru ter predloge. Prek aplikacije je mogoče tudi iskanje in zbiranje ponudb pri predlaganih ponudnikih. Največja prednost pa je po mojem mnenju vpis proračuna in spremljanje porabe po posameznih kategorijah, kar omogoča popoln nadzor nad porabljenimi sredstvi. Whittaker (2017) v Newlywed Reportu ugotavlja, da ena tretjina parov pri načrtovanju poroke uporablja vsaj eno aplikacijo in kar 50 % načrtovanja poroke opravi prek pametnih telefonov. Najpopularnejša orodja, uporabljena pri načrtovanju so: seznam opravil (uporablja ga kar 66 % parov), tabla z zbiranjem fotografij in idej, seznam in organizator gostov ter sledilnik stroškov. Pri analizi opravljenih intervjujev ugotavljamo, da so si sicer skoraj vsi vprašani pari pri organizaciji pomagali s pripravo nekega okvira stroškov, opravil in časovnice dogodkov, vendar pa si nihče od njih ni pomagal s posebnim poročnim planerjem.

Najbolj prepoznavna **revija** na slovenskem trgu je Moja poroka in izide dvakrat letno. Na 144 straneh nudi veliko poročnih idej, trendov, ponudb različnih lokacij in izvajalcev storitev, poročnih zgodb z opisi vseh podrobnosti in slikami ter idej za poročna potovanja.

Kot novost pa je izšla tudi brezplačna spletna revija *Od zaroke do poroke*, ki izhaja enkrat mesečno. Avtorica podaja zanimivo vsebino, članke in nasvete, vendar v precej manjšem obsegu kot prva revija. Od vprašanih parov je le ena od nevest kupila revijo *Moja poroka* in se ji ni zdela uporabna. Pravi, da je v njej preveč oglasov in nič modernih vsebin (Eva, Intervju 3, Priloga 2). Druga nevesta (Anina, Intervju 1, Priloga 2) pa si je pri organizaciji pomagala s tujo revijo *Wedding by Martha Stewart* in je bila nad njo popolnoma navdušena.

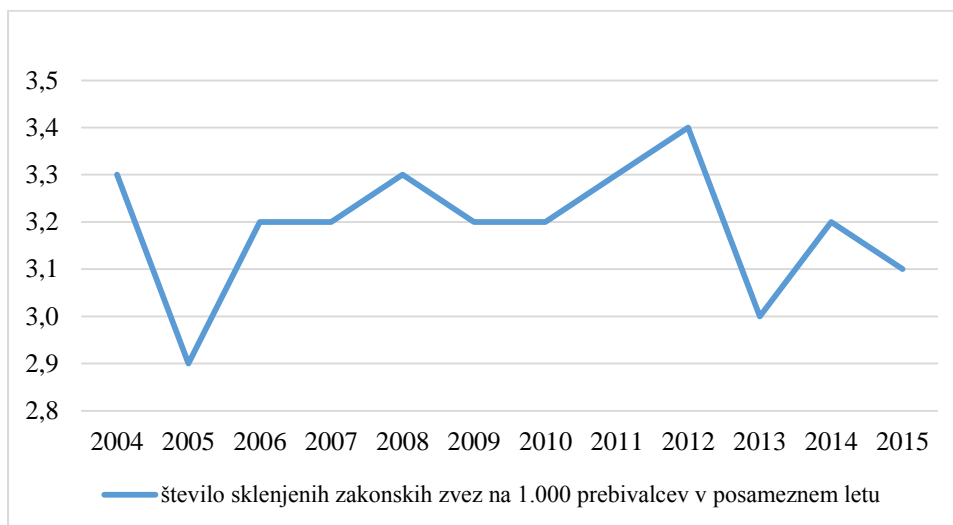
Zanimivo je, da eden od parov navaja tudi fotografa, kot najboljšo pomoč pri organizaciji. Urška in Matjaž (Intervju 5, Priloga 2) pravita, da sta si najprej izbrala fotografa, saj sta želela čudovite fotografije. Ta ju je vprašal, kdaj in kako se bo kaj dogajalo, a nista imela nobene ideje. Skupaj s fotografom so šli skozi protokol dogodkov na poročni dan in tako specificirali, kaj vse morata zorganizirati.

4.3.2 Segmenti kupcev

V začetni fazi ustanovitve podjetja bo ciljni trg predstavljal področje osrednje Slovenije. Približno velikost trga lahko ocenimo s pomočjo statističnih analiz. Kljub vsem statističnim podatkom pa je dejanski potencial števila parov, ki bi se odločili za storitev organizacije poroke, težko napovedati. Kot že omenjeno v opisu metodologij in omejitvev, sta težko merljiva predvsem dejavniki finančnih sredstev in količina časa, ki ga par nameni organizaciji poroke. Ocenjujemo, da imata ta dva dejavnika precejšnjo težo pri izbiri pomoči s strani organizatorja poroke. Na podlagi analize spletnih forumov in mnenj, pridobljenih na podlagi intervjujev ugotavljamo, da še vedno velja splošno mnenje, da je izbira pomoči organizatorja poroke draga ter predstavlja nepotreben dodaten strošek. Kljub temu bomo na podlagi analiz trga in trendov skušali oceniti potencialni trg za storitev organizacije porok. Kar nekaj intervjuvanih parov je namreč potrdilo predvidevanje, da je morda navsezadnje pomoč organizatorja poroke dobra ideja.

Sklenjena zakonska zveza (v nadaljevanju poroka) je zveza, ki je bila sklenjena skladno z veljavnimi zakonskimi predpisi in sta jo sklenili dve osebi različnega spola (SURS, 2004). »Družinske oblike mladih se v Sloveniji spreminjajo. Tradicionalne oblike postajajo netradicionalne. Včasih je bil tipični življenjski potek: poroka, selitev in otrok. Danes pa ljudje preprosto živijo skupaj in imajo otroke, ne da bi se poročili,« pravi Smrekar iz SURS-a (Jerič, 2015, str. 1). Tudi statistike kažejo, da je porok vse manj. Slovenija je ena izmed držav z najnižjim številom porok, kar merimo s številom porok na 1.000 prebivalcev. V povprečju zadnjih 12 let ta indeks znaša 3 poroke na 1.000 prebivalcev (Slika 6), kar pomeni približno 6.500 porok na leto. To je skoraj 10.000 manj od leta 1965.

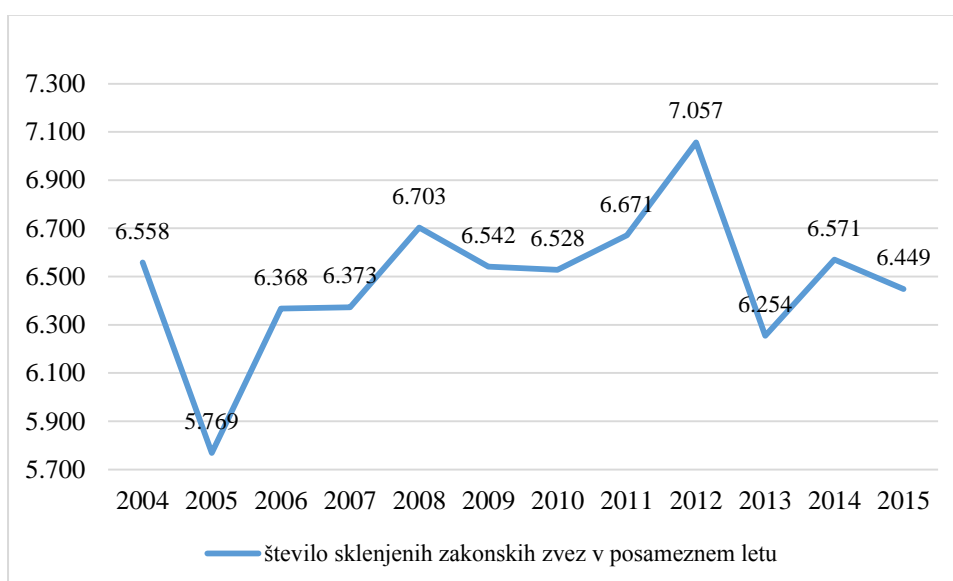
Slika 6: Število sklenjenih zakonskih zvez na 1.000 prebivalcev v obdobju od leta 2004 do leta 2015



Vir: SURS, Osnovni podatki o sklenitvah zakonskih zvez, Slovenija, letno, 2016b.

Trend števila porok v obdobju od leta 2004 do leta 2015 je bil izjemno dinamičen (Slika 7). V letu 2005 je bilo v Sloveniji sklenjenih 5.769 porok, kar je najmanj v tem obdobju. Največ, 7.057 porok pa je bilo sklenjenih leta 2012. V letu 2015 je sicer zaznan trend upadanja števila porok, vendar je kljub temu le minimalno pod povprečjem zadnjih 12 let, ki znaša 6.487.

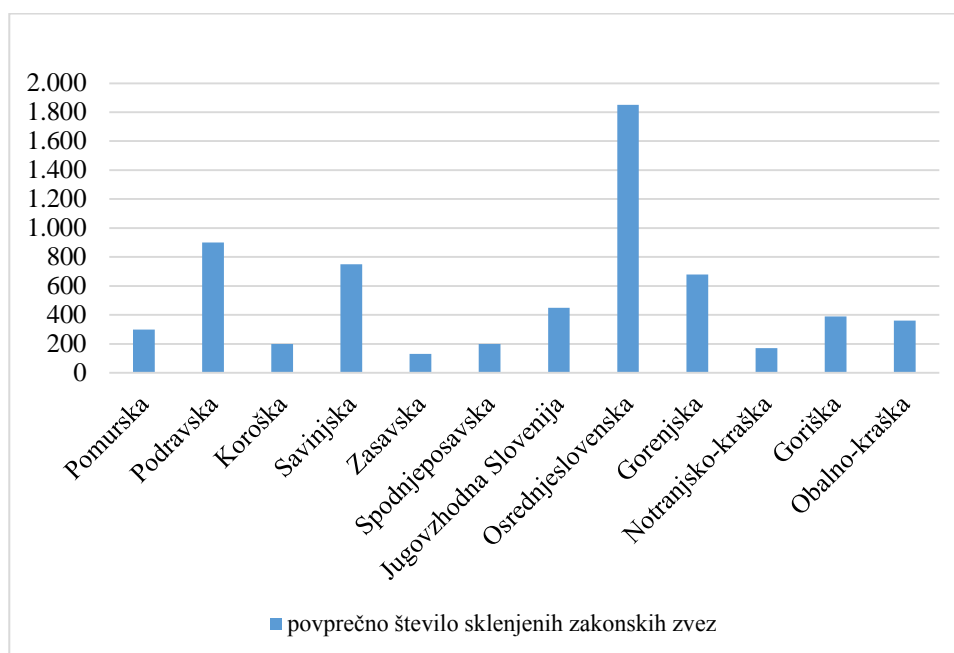
Slika 7: Število sklenjenih zakonskih zvez v Sloveniji v obdobju od leta 2004 do leta 2015



Vir: SURS, Osnovni podatki o sklenitvah zakonskih zvez, Slovenija, letno, 2016b.

Na Sliki 8 je prikazano povprečno število porok, sklenjenih v obdobju od leta 2004 do leta 2015 v posamezni statistični regiji. Graf nazorno prikazuje, da se največ zakonskih zvez skleni v osrednjeslovenski regiji, s skoraj polovico manj ji sledijo podravska, savinska in gorenjska regija, najmanj zakonskih zvez v Sloveniji pa se sklene v zasavski regiji.

Slika 8: Povprečno število sklenjenih zakonskih zvez po posameznih regijah od leta 2004 do leta 2015



Vir: SURS, Osnovni podatki o sklenitvah zakonskih zvez, Slovenija, letno, 2016b.

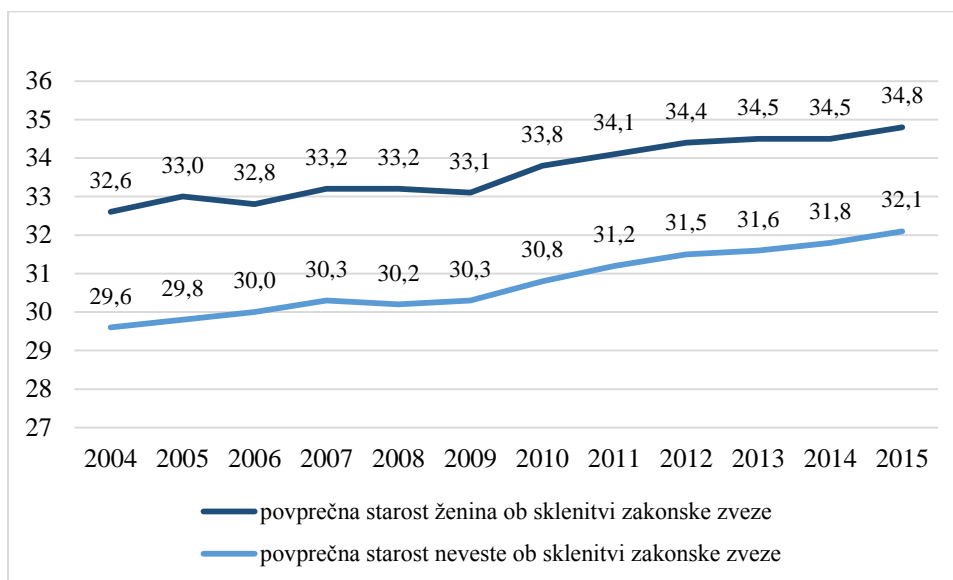
Na podlagi pridobljenih statističnih podatkov in opravljenih intervjujev ocenjujemo, da kljub upadu števila porok in nekaterim črnogledim napovedim v prid krizi sklepanja zakonskih zvez, obstaja potencial za razvoj podjetniške dejavnosti na področju organizacije porok. Za razvoj podjetniške priložnosti je najperspektivnejša osrednjeslovenska regija. Kljub precej manjšemu številu porok v drugih regijah pa se je treba zavedati tudi dejstva, da je koncentracija prebivalstva v tem delu države precej večja kot v ostalih delih, zato je morda večja tudi kupna moč.

Pri analizi kupcev je treba naprej opredeliti okvirni segment, ki bi mu svojo storitev lahko ponudili. Na podlagi statističnih analiz ugotavljamo, da se povprečna starost ženina in neveste¹² iz leta v leto dokaj premo sorazmerno povečuje. Povprečna starost ženinov je bila v letu 2015 34,8 leta, kar je najvišja povprečna starost ženinov. Neveste v Sloveniji so bile v zadnjih dvanajstih letih povprečno 2,9 leta mlajše od ženinov, njihova povprečna starost pa se prav tako zvišuje. V letu 2004 so bile stare povprečno 29,6 leta, v letu 2015 pa 32,1

¹² Povprečna starost je tehtana aritmetična sredina starosti ženinov oziroma nevest. Izračunavamo jo iz absolutnih podatkov. Pri izračunu kot uteži upoštevamo sredine starostnih razredov (SURS, 2016b).

leta (Slika 9). Tudi na podlagi analize intervjujev ocenjujemo, da se povprečna starost giblje okoli slovenskega povprečja. Starost parov, ki so se poročili v zadnjem letu pa kaže, da se zopet poroča veliko mlajših od 30 let.

Slika 9: Povprečna starost ženina in neveste ob sklenitvi zakonske zveze v obdobju od leta 2004 do leta 2015



Vir: SURS, Osnovni podatki o sklenitvah zakonskih zvez, Slovenija, letno, 2016b.

Lahko trdimo, da v izbrani dejavnosti pogajalska moč kupcev ni izjemno visoka, saj na trgu obstaja precej več kupcev kot ponudnikov. Želje kupcev se lahko bistveno razlikujejo, kar pomeni, da izbirajo različne ponudnike. Po drugi strani pa je z vidika odločitve, ali sploh najeti organizatorja poroke, pogajalska moč kupcev izjemno visoka. Pomembno je vprašanje, zakaj bi se sploh odločil za organizatorja poroke in predvsem kakšne so prednosti takšne izbire. Mnenja za ali proti in utemeljitve so različne. Iz spletnega foruma Najina poroka (Turbolenzza d.o.o., 2016) smo iz v teme »Organizator poroke, da ali ne« povzeli nekaj komentarjev uporabnikov, ki povzamejo splošno mnenje potencialnih kupcev. Draschek (Turbolenzza d.o.o., 2016) je izbiri organizatorja porok naklonjen: »In tukaj nastopi prednost organizatorjev. Ti poroko nevidno usmerjajo, nudijo pomoč pri nenapovedanih zapletih ipd. in ves stres prenesejo nase.« Tudi Prevajalka je mnenja, da bi bila pomoč organizatorja prava izbira: »Če povem po pravici, bi v teoriji stokrat raje imela organizatorja, sploh zato, ker živim 1.000 km daleč iz Slovenije in bi bilo mnogo, mnogo lažje.« Prav tako so ideji o organizatorju porok naklonjeni intervjuvani pari. Urška (Intervju 5, Priloga 2) pravi: »Zdele, k mam otroke definitivno ja (bi se odločila za organizatorja, op. p.). Kje bi se mi pa dal zdele s tem ubadat. Je blo pa ful dela (ko si je sama organizirala poroko, op. p.). Vsak dan po službi je blo neki. Pa un probat pa torto poiskat.« Tudi Anina (Intervju 1, Priloga 2) se strinja s tem, da je pomoč organizatorja res potrebna: »Definitivno ja, ker na dan poroke se ne smeš ti z ničemer ukvarjat, niti ženin.

Nekdo mora usmerjati vse goste, vse stvari, prehrano in cel program mora met nekdo pod kontrolo. Vsaj na dan poroke. Če ne bi imela te kolegice (ki ji je organizirala celotno poroko, op. p.), bi zagotovo najela organizatorja. Mogoče samo za dan poroke.« Tudi nadaljnji pogovor to potrди, saj ugotovimo, da je šlo precej stvari narobe in jih je ta prijateljica (organizatorica, op. p.) prikrila oziroma uspešno rešila. Pri Gašperju in Alji (Intervju 2, Priloga 2) pa so mnenja razdvojena. Gašper je bil navdušen, da je imel nekoga ob sebi, ki nadzoruje vse in ti pomaga, Alji pa je bilo moteče, ker se nikakor nista ujeli in razumeli, kaj ona hoče (npr. pri izbiri poročnega šopka).

Po drugi strani pa veliko članov foruma meni, da je pomoč organizatorja nepotrebna, predvsem pa draga in da organizatorji ne upoštevajo želja strank. Poli (Turbolenzza d.o.o., 2016) pravi: »Sicer ne vem, koliko parov iz tega foruma je najelo organizatorja – a kdo ve približno število, če sploh obstaja? Ampak, meni je že to zanimivo, da (vse) sam urediš, napišeš, povabiš, improviziraš – vidim, da tut večina nevestic v tem uživa. Po moje (po moje!) v Sloveniji najemajo organizatorje večinoma bolj bogati in tut znani ljudje... da je vse kao tipi topi.« »Moje izkušnje, ko sva se informativno zanimala pri organizatorjih porok so bile, da tisti, ki se s tem profesionalno ukvarjajo, računajo 1.500 €,« še dodaja Lakotnik (Turbolenzza d.o.o., 2016). Predpostavka, da obstaja mnenje, da je pomoč organizatorjev nepotrebna ter izjemno draga, torej drži.

Kljub temu pa Lakotnik (Turbolenzza d.o.o., 2016) meni, da je potreba po pomoči organizatorja porok predvsem odvisna od karakterja in življenjskega sloga osebe oziroma para: »Moja ocena je bila, da je organizator porok super za nekoga, ki nima časa in idej, kaj točno bi rad imel. Vse kar rabiš je neka okvirna vizija in to je to. Če imaš točno predstavo, kaj hočeš, potem je organizator porok srednje uporaben. Meni osebno bi bil celo moteč, ker jaz ne rabim nekoga, da bo namesto mene razmišljal, kaj bi jaz rad na poroki.« Wed (Turbolenzza d.o.o., 2016) pravi, da so bile ponudbe, ki jih je dobila s strani organizatorjev porok sicer drage, od 450 EUR do 1.500 EUR, vendar je v primeru, da par nima časa za organizacijo poroke, izbira organizatorja pametna. Dodaja še: »Je pa res, da ne verjamem, da z organizatorjem kaj ceneje prideš skozi. In tudi ne verjamem, da se pri nas trenutno splača najet nekoga za takšno pomoč. Razen če imaš res težavo s časom.« Eva (Intervju 3, Priloga 2) sicer pravi, da je razmišljala o organizatorju, vendar ni bil potreben. Imela je dovolj časa in točno je vedela, kaj želi. Prav tako sta ji bila v veliko pomoč vodja gostinskih storitev iz gostinstva Jezeršek in organizatorica dogodkov iz hotela (Antique Palace hotel Ljubljana, op. p.), ki jima je popolnoma zaupala. Skozi intervju nadalje ugotavljamo, da vse ni bilo tako popolnoma enostavno, vsaj za ženina ne. Lars (Intervju 3, Priloga 2) je omenil, da je bil precej živčen. Do obreda je bil on nekako odgovoren, da vse poteka po načrtu in je bil malo izgubljen. Ni točno vedel, kako se bo vse odvijalo. Meni, da bi mu bilo verjetno v veliko pomoč, če bi to nalogo prevzel kdo drug.

V začetni fazi bi se podjetje osredotočilo na en segment kupcev z enotnimi preferencami, ki ga lahko opredelimo skozi različne spremenljivke¹³. Ciljni kupci prihajajo iz osrednjeslovenske regije, stari so od 25 do 35 let (z možnimi odkloni do 40 let) in srednjega oziroma višjega dohodkovnega razreda. Njihov življenjski cikel se giblje okoli ustvarjanja skupnega življenja, družine in kariere. Živijo hitrejši življenjski ritem, v katerem se posvečajo karieri, športnim in kulturnim dejavnostim ter druženju. Korist, ki jo pričakujejo od določene storitve, je predvsem razbremenitev usklajevanja vseh podrobnosti in obveznosti. Kljub temu so radi udeleženi pri organizaciji, imajo lastno mnenje in so odprtega duha.

4.3.3 Edinstvena ponujena vrednost

Zaznavanje informacij v svetu digitalizacije je izjemno majhno, kratkotrajno in hitro. Pomembno je, da svojo storitev predstavimo na inovativen, predvsem pa jasen in interaktiven način. Na podlagi analize konkurence ugotavljamo, da je te veliko ter da so poročne storitve tržna niša za postavljanje visokih zneskov.¹⁴ Vsak par, ki si organizira poroko, se zaveda, da bo zaradi dogodka »poroka« plačal precej višjo ceno, kot je dejanska vrednost same storitve. To predpostavko potrjuje tudi večina intervjuvancev. V okviru te predpostavke smo začeli razvijati poslovno idejo, kako oblikovati storitev organizacije poroke, ki bi hkrati temeljila na predpostavkah »za vsak žep« in »preverjena kakovost«.

Razvila se je ideja o storitvi »Poroka s konceptom za vsak žep«. Parom bi nudili pomoč pri organizaciji poroke tako, kot to počnejo konkurenčni ponudniki. Jasna korist za naše stranke bi bil prihranek pri nekaterih storitvah, ki so zaradi priložnosti poroke običajno precej dražje, kot bi bilo potrebno. Pari bi lahko izbirali med v naprej oblikovanimi poročnimi paketi različnih konceptov, si oblikovali poroko popolnoma po svojih željah ali pa izbrali le storitev svetovanja med pripravami na poroko oziroma le koordinacijo na dan dogodka. Veliko ponudnikov organizacije porok na svojih spletnih straneh obljublja obsežno ponudbo in veliko podrobnosti, ki ustvarijo pravi poročni dan. Naša storitev bi nudila vse to, hkrati pa se zavedamo, kako pomembno se je sproti prilagajati vsem zapletom. Pomembna je predvsem pozornost na samem dogodku na vse pomembne majhne podrobnosti.

Večina intervjuvanih parov meni, da najem organizatorja vsekakor pomeni prihranek časa. Nekateri od njih, ki niso najeli poročnega organizatorja, so imeli čas in jim organizacija ni bila problem, drugi v njej uživajo, tretjim pa se najem poročnega organizatorja zdi predrag. V kolikor bi razmišljali o najemu organizatorja, bi se polovica odločila za celotno organizacijo, ostali pa le za nasvete in koordinacijo na dan dogodka. Gašper in Alja

¹³ Kotler (2004) navaja: geografske, demografske, psihografske, sociokulturne, vedenjske, značilnostne. Več na strani 16.

¹⁴ Še eden od dokazov, da pri pripravi platna poslovnega modela nikakor ne smemo zanemariti analize konkurence (op. p.).

(Intervju 2, Priloga 2) pravita, da so se z organizatorko že na začetku razumeli narobe in da je bila njena cena zelo nizka. Najprej so se dogovarjali za storitev nasvetov in koordinacijo dogodka, nato pa se je to prevesilo skoraj v celotno organizacijo in prisotnost na dveh dogodkih. Njena cena je bila okoli 500 EUR, kar je zelo malo za storitev, ki jo je nudila. Ugotavljamo, da je izjemno pomembno, da ponudnik storitve že na začetku jasno definira svojo storitev in jo cenovno ovrednoti. Večina intervjuvanih parov bi storitev organizatorja plačala posebej, saj jim je pomembno, da so stroški jasno specificirani. Prav tako so mnenja, da imajo organizatorji porok pri izbranih izvajalcih še provizijo od prodanega, kar dodatno poveča njihov zaslužek. Pomembno je, da se zavedamo tega dejstva in ne postavimo previsoke cene, ki jo plača par, saj bomo dodatek zaslužka lahko prejeli še z naslova povezovanja z izvajalci.

Na podlagi analiz spletnih strani ponudnikov, forumov in intervjujev ugotavljamo, da je največji izziv pri dejavnost storitve organizacije poroke, kako potencialnim strankam predstaviti idejo, da bo z našo pomočjo organizacija poroke na koncu lahko veliko cenejša. Prav tako je ključnega pomena predstaviti najpomembnejše prednosti, ki bi jih nudila izbira naše storitve. Veliko organizatorjev stremi k čim večji količini posla, s tem si nabere preveč strank in tako težko sledi vsem željam, potrebam ter se popolnoma posveti paru. Naš poglobitveni cilj je poiskati čim ugodnejšo, a kljub temu privlačno in kakovostno ponudbo storitev, predvsem pa paru nuditi podporo tam, kjer jo potrebuje in pustiti prostor, kjer želi izraziti sebe. Whittaker (2017) ugotavlja, da povprečen par preživi ure iskanja potencialnih ponudnikov in jih na koncu najame v povprečju 13. Zanimiv je tudi podatek o sekvenci raziskovanja ponudnikov posameznih storitev. Pari po Whittakerju (2017) največ časa in pozornosti posvetijo iskanju in usklajevanju z naslednjimi ponudniki: prizorišče (11 mesecev), organizacija poroke (10 mesecev), fotograf in gostinske storitve (9 mesecev), obleka in glasba (8 mesecev), cvetje in dekoracija (7 mesecev), poročna torta (6 mesecev), vabila (4 mesece). Tudi Anina (Intervju 1, Priloga 2) meni enako: »Ful ti pršpara časa (vsaj tri četrt). Pa na dan poroke je tam, če gre kej narobe. Pa on komunicira z vsemi ponudniki, ne, da pač tebe sred službe kličejo in moraš neki urejat. Slabost je pa, da če ima določeno svoje mnenje, vizijo, ti to zna vsiljevat.«

Zaradi širokega izbora pari osredotočijo svojo pozornost na ponudnike, ki zagotavljajo informacije vnaprej (cena, reference) in se na povpraševanja odzivajo hitro. Kar 88 % parov želi informacijo o povprečni ceni storitve še preden stopi v kontakt s potencialnim izvajalcem storitve. Prav tako enak odstotek parov prebere komentarje in reference o izvajalcu.

Za storitvena podjetja je ključna dejavnost iskanje edinstvene rešitve za problem strank, zato kot edinstvene ponujene vrednosti storitve organizacije porok izpostavljamo slednje:

- Sledenje terminskemu planu opravil in rezervacij.
- Iskanje različnih ponudnikov ter analiza ponudb (prednosti, slabosti).

- Prihranek časa strank ter izogib pomanjkljivostim in stresu pri organizaciji.
- Prihranek denarja, vendar ne na račun kakovosti storitev organizacije ali storitev dobaviteljev.
- Popolna sproščenost in neobremenjenost para na dan poroke.
- Na podlagi naših preteklih izkušenj vemo, kateremu podizvajalcu lahko zaupamo, da bo svojo nalogo opravil kar najbolj ugodno in kakovostno.

Pri vprašanju »Ali bi bili pripravljeni plačati za organizacijo poroke, ki bi vključevala manj poznane, vendar kvalitetne in preverjene izvajalce storitev (izdelava tiskovin, šopka, glasbeniki, slaščičarji) v zameno za nižjo ceno storitev?« se je večina intervjuvanih parov strinjala, da se jim to zdi zelo dobra ideja. Vsi so namreč mnenja, da imajo poročne storitve preveč napihnjene cene. Z veseljem bi se odločili za takšen koncept, vendar pod pogojem, da bi bilo asortima ponujenih storitev moč preizkusiti oziroma videti pred samim dogodkom. Tudi Nika in Rok (Intervju 4, Priloga 2), ki sta najela organizatorja porok Luka&Ben, pravita, da tudi ta organizatorja sodelujeta z veliko lokalnimi izvajalci storitev, ki niso tako poznani. Ugotavljamo, da bi na tem mestu morali iskati predvsem izvajalce storitev, ki bi bili izjemno prilagodljivi in bi bili pripravljeni iskati kompromise s strankami.

4.3.4 Prodajne poti in odnosi s strankami

Komunikacijski, distribucijski in prodajni kanali za doseg strank so v primeru storitve organizacije porok lahko dosegljivi. Primarna tržna pot bo v izbrani dejavnosti ničelne ravni, saj bo potekala neposredno med ponudnikom storitve in porabnikom. Takšna izbira prodajne poti je najboljša, ko je treba storitev prilagajati vsakemu posameznemu porabniku. Komunikacija (prvi stik s kupcem) bo v večini potekala na daljavo prek spleta, elektronske pošte ali telefona, vsak nadaljnji stik pa se bo predvidoma odvijal v živo na skupnih srečanjih. Izbira ničelne prodajne poti pozitivno vpliva tudi na grajenje odnosov s strankami. Proces izvajanja storitve organizacije poroke traja dlje časa (v povprečju od pol leta do enega leta), zato je najpomembneje, da tekom procesa izvajanja storitve podjetje zagotavlja trajno podporo stranki. Pomembno je, da smo stranki na voljo, ko nas potrebuje ter ji predvsem olajšamo delo, povezano z organizacijo. Po Whittakerju (2017) okoli 40 % parov pričakuje kontinuirano komunikacijo z izvajalcem storitve (predvsem z organizatorjem, ponudnikom prostora in fotografom), vsaj na tedenski bazi. Poleg osnovne storitve bi stranki nudili nenehno ohranjanje stika s procesom organizacije in bi ji v terminskih razkorakih pošiljali opomnike, novičke ali zanimive informacije v povezavi s pripravami na poroko. Narava storitve sicer namiguje, da je po zaključeni storitvi (organizirani poroki) nepomembno, kako se zaključi cikel kupca, saj se ta verjetno ne bo vrnil k nam. Zavedati se moramo, da je ta cikel treba ohranjati in končni cilj je zvestoba kupca. Ta bo našo storitev komuniciral naprej krogu svojih znancev in ravno ustno priporočilo je najboljša reklama. Na takšen način se širijo tudi prodajne poti, ki se od

spletne strani in oglasov premikajo na osebne profile naših strank, ki med znanci širijo reklamo o naši storitvi.

Prav tako pa lahko doseganje porabnikov poteka tudi prek posrednikov. Mednje štejemo vse poslovne partnerje, s katerimi razvijamo trajnostno sodelovanje (npr. ponudnik gostinskih storitev). V kolikor stranka stopi v kontakt z njimi, ti lahko kot dodatno storitev ponudijo pomoč organizatorja porok.

Skozi pogovore z intervjuvanimi pari ugotavljamo, da so pari zgolj slučajno prišli v stik z organizatorjem poroke (Alja in Gašper, Intervju 2, Priloga 2) oziroma se je za pomoč ponudil družinski član (Helena in Klemen, Intervju 7, Priloga 2) ali prijateljica (Anina in Tine, Intervju 1, Priloga 2). Tudi Nika in Rok (Intervju 4, Priloga 2) sta do organizatorja prišla zgolj slučajno, saj sta izbrala takšno lokacijo (Žička kartuzija, op. p.), kjer se ni mogoče poročiti brez najema organizatorja. Kljub temu pa pravita, da bi v vsakem primeru poiskala pomoč organizatorja. V kolikor bi iskali organizatorja poroke, bi večina informacije iskala prek spleta, Facebooka ali pri prijateljih, ki že imajo takšno izkušnjo.

4.3.5 Tokovi prihodkov

Kakšne cene postavljajo konkurenti je težko ugotoviti, saj ima vsak od njih drugačen koncept obračunavanja cen. Nekateri ponudniki organizacije porok (npr. Hedonist, Event Nika ter Cvetje in petje) ponujajo paket svetovanja ter delne oziroma popolne organizacije poroke, ki ga stranka plača ne glede na to, katere storitve izbere, vse nadaljnje storitve (lokacija, pogostitev, dekoracija, idr.) pa nato plača glede na izbiro ponudnika in želje. V primeru organizatorja Hedonist stranka prejme kupončke ugodnosti, ki jih lahko koristi pri izbranih, a različnih ponudnikih storitev in tako privarčuje. Drugi ponudniki, ki v panogi prevladujejo, pa pripravijo ponudbo glede na želje stranke in vanjo že vključijo stroške organizacije. Razliko v ceni, ki jo zaračuna izvajalec storitve in ceno, ki jo plača stranka, ustvarjajo na podlagi sodelovanja z izvajalci, ki v zameno za stalno sodelovanje ponudijo nižjo ceno. Zanimivo je, da le eden od vseh ponudnikov storitev organizacije porok (Hedonist) nudi več različnih, že oblikovanih poročnih paketov. Za organizacijo poroke na Ljubljanskem gradu bi za do 50 svatov na primer odšteli okoli 7.330 EUR. Paket vključuje civilni obred, poročno slavlje, fotografiranje, izposajo obleke, glasbo, torto, šopek, vabila, snemanje, plesni tečaj, okrasitev, sladice, frizuro, ličenje in prstane. Ponudniki izvajanja teh storitev so določeni v naprej in ne omogočajo posebne izbire. Storitve se izvaja po principu »vzameš, kar ti je ponujeno«. Poleg paketa lahko za dodatnih 550 EUR par izbere pomoč organizatorja do dneva poroke (koordinacija in svetovanje), za dodatnih 880 EUR do 1.180 EUR pa celostno organizacijo (tudi prisotnost na poroki).

Kot metodo navideznega nakupovanja smo izvedli tudi kontaktiranje organizatorke porok, ki je pripravila ponudbo za organizacijo poroke na Bledu. Po srečanju je v tednu dni poslala ponudbo s specifikacijo storitev, ki so zajete v paket, ter skupni znesek (Priloga 8).

Povzetek ponudbe je prikazan v Tabeli 4. Njena strategija temelji na pripravi ponudbe, ki že vključuje stroške organizacije. Dodatno je treba upoštevati še stroške poročne obleke za nevesto in ženina ter stroške poročnih prstanov, kar znese še približno dodatnih 1.100 EUR.

Tabela 4: Ponudba organizatorke porok

Element	Strošek (v EUR)
Civilni obred, matični urad	250
Vstopnina na Blejski grad za vse goste, najem prostora za civilni obred in osnovna ureditev prostora, penina za par in priči	1.100
Vožnja s čolnom na otok za vse svate (5 čolnov) in vstopnina v cerkev za nevesto in ženina	1.200
Cvetlična dekoracija (poročni šopek, naprsni šopki, cvetje za posip, osnovni cvetlični aranžmaji za mize)	500
Poročno ličenje in pričeska za nevesto	210
Ognjemet (5 min)	800
Prevoz gostov (najem 1 avtobusa za do 3 ure)	400
Večerja za 100 svatov (brez pijače)	6.000
Poročna torta za 100 svatov	400
Fotografija	1.000
Vabila (80 vabil)	80
Glasba na zabavi (glasbena skupina, 5 članov)	1.500
SKUPAJ STROŠEK:	13.440

Vir: Anonimna organizatorka, Ponudba za organizacijo poroke na Bledu, 2016.

Da bi lahko primerjali pakete obeh ponudnikov, smo ponudbo organizatorke porok preračunali na poroko za 50 svatov, kot jo ponuja Hedonist. Strošek takšne poroke bi pri organizaciji poroke na Blejskem gradu znesel 11.550 EUR. Strošek je še vedno za 3.000 EUR višji, kot pri izbiri poroke na Ljubljanskem gradu, vendar moramo upoštevati dejstvo, da so že sami stroški obreda na Ljubljanskem gradu precej nižji ter da nam ni treba najeti avtobusa in plačati vožnje s čolnom. V kolikor bi odšteli te dodatne stroške, ocenjujemo, da bi bil strošek poroke podoben. Ugotavljamo torej, da so cene organizatorjev porok dokaj podobne, zato lahko ceno, ki jo par plača zgolj za organizacijo, ocenimo na okoli 1.100 EUR.

Na podlagi mnenj, podanih pri intervjujih, ugotavljamo, da imajo vsi vprašani pari približno podobno predstavo o ceni, ki bi jo zaračunal organizator poroke. Menijo, da bi bil takšen strošek od okoli 800 EUR do 1.200 EUR, hkrati pa so nekateri prepričani, da bi jim najem organizatorja prinesel velik prihranek časa in tudi denarja, saj določene storitve zagotovo lahko zagotovijo ceneje. Alja in Gašper sta za organizatorko odštela sicer le dobrih 600 EUR, vendar se jima to zdi zelo nizek znesek, verjetno tudi za to, ker so se na začetku slabo dogovorili za kakšno vrsto organizacije gre. Gašper je še dodal, da bi bil pripravljen plačati še trikrat toliko, saj mu je bilo sodelovanje z organizatorko res v veliko pomoč. Nika in Rok, ki sta najela malo bolj prepoznavna organizatorja porok Luka&Ben in zelo prefinjeno lokacijo, sta le za organizacijo in koordinacijo odštela 1.500 EUR. Teja,

ki je imela manjšo poroko, pravi, da organizatorja tudi pri večjem številu svatov ne bi najela, saj ji je bil v veliko veselje prav ta organizacijski del. V kolikor pa bi se za to storitev odločila, bi bila pripravljena plačati okoli 400 EUR (za celotno organizacijo, op. p.).

Oblikovanje cenovne strategije za izbrano dejavnost najlažje opredelimo skozi šest korakov, ki jih navaja Kotler (2004). Strategije, opredeljene v sledečih točkah, izhajajo iz analiz intervjujev, spletnih strani ponudnikov in pridobljenih ponudb. Oblikovane cene bodo kasneje upoštewane tudi v finančnih projekcijah (Priloga 9).

Izbor cenovnega cilja bo v začetni fazi vsekakor temeljil zgolj na preživetju. Ker pa ne želimo poslovanja začeti z zelo nizkimi cenami, bi na tem mestu prvim strankam lahko ponudili promocijski popust. Na dolgi rok se bomo osredotočili na primarno postavljeno ceno, ki bo sledila trenutnim cenam na trgu, hkrati pa upoštevala zaznano vrednost pri porabniku.

Povpraševanje po določeni storitvi je odvisno od več dejavnikov (cene storitev, prihodkov potrošnika, nakupnih nagnjen, idr.). Predpostavljamo, da se bo glede na trenutno ekonomsko situacijo in družbeno prepričanje trend porok povečal, s tem pa tudi naklonjenost poročnim organizatorjem. Prepričani smo, da lahko s pravim pristopom pritegnemo in povečamo zanimanje parov za takšno storitev. Ocenjujemo, da bi imeli lahko v enem letu največ 30 porok (predpostavimo, da podjetje zaposluje le eno organizatorko porok in občasno najame pomoč študenta). To pomeni, da bi imeli zasedene skoraj vse sobote v ključnih mesecih (od aprila do oktobra) ter približno štiri zimske poroke (v decembru in januarju).

Ocenitev stroškov, ki bi jih imeli pri organizaciji ene poroke, je izjemno težka, saj je vse odvisno od lokacije poroke in obsega želja para. Celotne stroške lahko razdelimo na fiksne (stroški pisarne, plače, idr.) in variabilne (čas, ki ga bomo porabili za priprave na posamezno poroko in prevoženi kilometri na izbrano lokacijo ter sestanke z izvajalci). Natančneje jih bomo opredelili v poglavju 4.3.9. Ker se bomo v začetni fazi osredotočili zgolj na poroke v osrednjeslovenski regiji predpostavljamo, da se bo večina porok odvijala ne ožjem območju. V kolikor bi se kateri od parov odločil za poroko izven osrednjeslovenske regije, bi dodatno obračunali stroške kilometrine. Prav tako bo na začetku potrebnih precej več usklajevanj in sestankov z izvajalci, kar je naložba v prihodnost. Pomembno je, da ne podcenimo (na račun pridobivanja novih strank), niti precenimo (na račun višjega zaslužka) svoje storitve. Vzpostavitev dobrega odnosa na začetku je podlaga za lažje sodelovanje v prihodnosti, ko bodo procesi bolj utečeni in bo potrebno precej manj koordinacije.

Analizo ponudbe konkurentov smo izvedli že skozi analizo konkurence v poglavju 4.3.1.1, analizo cen pa smo podrobneje pregledali, primerjali in opisali v predhodnem delu

poglavja. Ugotavljamo, da konkurenti cene postavljajo in zaračunavajo različno, vseeno pa je končna cena pri večini podobna. Cene se gibljejo okoli 300 EUR za svetovanje (približno 5 svetovalnih ur), med 550 EUR in 800 EUR za delno organizacijo in prisotnost na dogodku ter med 1.000 EUR in 1.500 EUR za popolno organizacijo.

Izbor metode določanja cene je ob upoštevanju treh dejavnikov cene – povpraševanje kupcev, stroškovne funkcije in cen konkurentov – preprost. Cena se določi na podlagi zbranih informacij iz intervjujev, ocenjenih stroškov ter analiz cen glavnih konkurentov. Večina parov bi želela plačati strošek organizacije posebej, ločeno od tega pa strošek vsake storitve, zato bo temu sledilo tudi oblikovanje cen naših storitev. Smotrno je, da v cene vključimo tudi varovala, ki podjetje obvarujejo pred napačno ocenjenimi projekti. Pogosto se namreč lahko zgodi, da par na začetku svoje želje predstavi zelo preprosto, kasneje pa se izkaže, da so njune zahteve precej večje. V izogib nestrinjanjem in višanjem cene tekom izvajanja storitve, bomo v končno ceno vključili tudi manjši pribitek na dodatne nepredvidene stroške.

Določitev končne cene bo temeljila na vseh zgoraj opisanih ugotovitvah. Oblikovali bomo tri različne cene za storitev organizacije poroke: koordinacija na dan poroke, delna organizacija in popolna organizacija (Tabela 5).

Tabela 5: Končne cene in opis storitev

Storitev	Opis storitve	Cena (v EUR)
Svetovanje	Pomoč pri iskanju ponudnikov, nasveti, smernice koncepta poroke, idr. Do 10 svetovalnih ur.	200
Koordinacija	Dva osebna sestanka pred samim dogodkom za usklajevanje podrobnosti ter koordinacija na samem dogodku.	
Delna organizacija	Dopolnitev že izbranega koncepta poroke, usklajevanje manjših podrobnosti, koordinacija z izbranimi izvajalci pred in na samem dogodku.	600
Popolna organizacija	Oblikovanje zunanje podobe poroke, izbira kraja in rezervacija poročnih ponudnikov, vključno z izvedbo in usklajevanjem ter prisotnost na samem dogodku.	1.000

Pomemben vir prihodkov bo temeljil tudi na ekskluzivnih partnerstvih s ključnimi dobavitelji. Strateška partnerstva pomenijo nižje cene, zanesljiv vir in kakovost. Z vsako organizirano poroko bodo naši prihodki predstavljali skupek cene, zaračunane stranki, in prihodkov s strani sodelovanja z dobavitelji. Ocenjujemo, da se cene večine porok gibljejo od 8.000 EUR do 20.000 EUR (vključene vse ključne storitve), kar je v povprečju 14.000 EUR. Pričakujemo, da bomo na podlagi sodelovanja z dobavitelji ustvarili prihodke, ki jih ocenjujemo z začetnim 2 % povprečnim zaslužkom na organizirano poroko. V drugem letu bomo na podlagi tesnejših sodelovanj povprečne prihodke povečali na 3 %, v naslednjih letih pa na 4 %. Ocenjujemo, da bi bili naši prihodki s strani dobaviteljev v prvem letu

povprečno 280 EUR/poroko, v drugem letu 420 EUR/poroko ter v vseh prihodnjih letih 560 EUR/poroko.

4.3.6 Ključni viri

Katere ključne vire podjetje potrebuje je odvisno predvsem od panoge, v kateri želi delovati. Pri storitveni dejavnosti organizacije porok bi bili potrebni fizični viri manjša pisarna, večji avtomobil, računalnik in mobilni telefon ter priprava promocijskega materiala (vizitke in brošura). Med intelektualne vire najprej uvrstimo znanje in izkušnje ustanovitelja podjetja oziroma glavnega koordinatorja poslov, poleg pa lahko vključimo še znanja in sposobnosti dobaviteljev oziroma partnerjev, ki so specializirani v posamezni stroki (npr. cvetličarji, glasbeniki, gostinci idr.). Ker bi se v podjetju s to dejavnostjo spoprijeli popolnoma od začetka, bi bilo treba znanje podkrepiti še z naborem sodobne literature, člankov in raziskav na temo organizacije porok ter z obiskom enega od evropskih poročnih sejmov (Essen, Nemčija, 21.04.2017–23.04.2017). Človeški viri, ki bi jih podjetje potrebovalo v zagonski fazi, bi bili omejeni in primarno skoncentrirani na enega človeka (ustanovitelja) oziroma na informatika kot dodatno pomoč (upravljavec spletne strani). V primeru hitrega porasta povpraševanja po ponujenih storitvah, bi za pomoč lahko najeli tudi sodelavce/pomoč po potrebi. Kot vsako zagonsko podjetje tudi storitveno podjetje potrebuje finančne vire. Ti so sicer nižji kot pri proizvodnem podjetju, vendar prav tako potrebni. Nekaj sredstev je potrebnih za zagon podjetja in investicije v zgoraj opisane fizične vire.

V zagonski fazi bi podjetje potrebovalo vire, našteje v Tabeli 6. S tem povezane stroške pa bomo opredelili v poglavju 4.3.9.

Tabela 6: Ključni viri, potrebni za zagon in delovanje podjetja

Vir	Vrsta vira
Pisarna v Ljubljani – lastni prostor	Fizični
Avtomobil (investicije ne bo, razen sprotnih stroškov)	Fizični
Prenosni računalnik in mobilni telefon	Fizični
Oblikovanje ter izdelava vizitk in brošure	Fizični, človeški
Nakup literature in obisk sejma (letalo, spanje)	Intelektualni
Zakup domene in gostovanje (strošek na leto)	Fizični
Informatik (upravljavec spletne strani) – uporaba lastnega znanja	Intelektualni
Investicija v zagon podjetja (pri samostojnem podjetju ni začetnih stroškov)	Finančni
Marketing (postavitev Facebook, Instagram in Pinterest profilov ter priprava oglasov)	Človeški, finančni

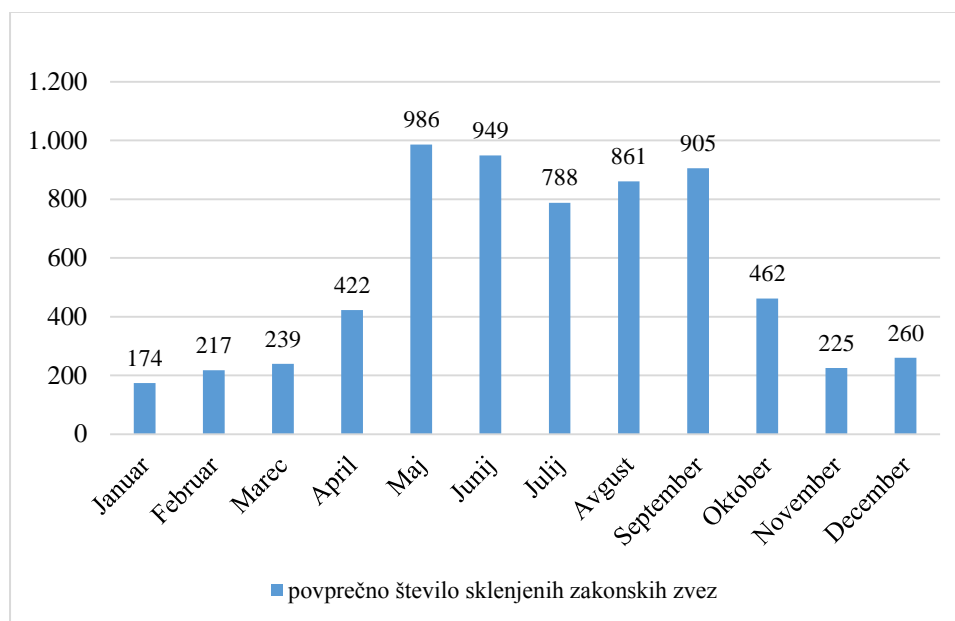
Ključni vir v dejavnosti so zagotovo dobavitelji oziroma partnerji, specializirani za posamezno storitev. Največji izziv pri tem vidimo v vzpostavljanju poslovnih povezav in trdnih odnosov s ponudniki na posameznih lokacijah. Pri načrtovanju zagona storitvenega podjetja je najprej treba vzpostaviti kakovostne in močne odnose. Več o tem smo opisali v poglavju 4.3.8.

4.3.7 Ključne dejavnosti

Ker je ključni cilj storitvene dejavnosti organizacije poroke uspešno izpeljana poroka, je izjemno pomemben terminski plan. Priprave, zbiranje ponudb, usklajevanje, predvsem pa rezervacije izbranih ključnih partnerjev so lahko potrebne tudi eno leto pred želenim datumom poroke.

Pari večinoma sklepajo zakonske zveze v pomladno-poletnih mesecih. Od zakonskih zvez, sklenjenih v obdobju od leta 2004 do leta 2015 (Slika 10), jih je bilo več kot pol sklenjenih v maju, juniju, avgustu in septembru (57,1 %) (SURs, 2016b). Prav tako se je večina intervjuvanih parov poročila v tem obdobju, razen Eve in Larsa (Intervju 3, Priloga 2), ki sta si želela božično poroko.

Slika 10: Povprečno število sklenjenih zakonskih zvez po posameznih mesecih od leta 2004 do leta 2015



Vir: SURs, Osnovni podatki o sklenitvah zakonskih zvez, Slovenija, letno, 2016b.

Na podlagi statistične analize ugotavljamo, da se več kot polovica sklenitev zakonskih zvez zgodi v obdobju od maja do septembra, kar pomeni, da je s pripravami na organizacijo treba začeti v obdobju od septembra do novembra. To potrjujejo tudi intervjuvani pari, ki so s pripravami začeli približno pol leta pred poroko. V raziskavi Whittaker (2017) ugotavlja, da se približno 40 % zarok zgodi med zahvalni dnem in valentinovim, najbolj priljubljen mesec pa je december. V povprečju so zaročeni 13 mesecev, s pripravami na poroko pa kar 50 % parov začne že en mesec po zaroki. Verjetno so tudi intervjuvani pari pričeli s pripravami (vsaj osnovnimi rezervacijami prostora) že

prej in v dejanske priprave štejejo bolj intenzivno obdobje na koncu, ko se pojavi potreba po usklajevanju vseh malenkosti, na katere so morda na začetku pozabili.

Da bi podjetje izpolnilo svoj poslovni namen (uspešno izpeljana organizacija poroke), mora poskrbeti, da ima dovolj časa za priprave. Čas v obdobju od septembra do novembra bi bil tako namenjen vzpostavljanju in graditvi odnosov s potencialnimi strankami, nato pa bi ostalo še dovolj časa za izpeljavo celotnega načrta in usklajevanje podrobnosti.

Edinstvene ponujene vrednosti, opredeljene v poglavju 4.3.3, vzporedno zahtevajo tudi z njimi povezane ključne dejavnosti:

- Priprava terminskega načrta in načrta aktivnosti, povezanih z organizacijo poroke.
- Koordiniranje dobaviteljev in želja stranke.
- Skrb za to, da se stranki ni treba ukvarjati s podrobnostmi (kaj vse je treba organizirati).
- Izvirno in kreativno dopolnjevanje in izpopolnjevanje ideje para.
- Natančen pregled nad vsemi aktivnostmi in pravočasno obveščanje para.
- Pozorno spremljanje in koordiniranje dogajanja ter skrb, da vse poteka po načrtih oziroma spretno improviziranje.
- Promocija storitev in ostale marketinške aktivnosti.

Med najpogosteje uporabljenimi ključnimi dejavnostmi v večini organizacij (Belyh, 2015) lahko izpostavimo predvsem tri, ki so pomembne pri storitveni dejavnosti organizacije porok: raziskave in razvoj, marketing ter prodaja in poprodajna podpora. Raziskav in razvoja se običajno poslužujejo predvsem proizvodna podjetja, vendar je tudi v storitveni dejavnosti potrebna nenehna kontrola kakovosti, ocena okvirnih stroškov in možnost izboljšav. Na konkretnem primeru lahko na primer po eni izpeljani poroki do potankosti analiziramo vse procese (dogovarjanje s stranko, dobavitelji, potek na dan poroke), ocenimo kakovost in stroške vsakega dela posebej ter pripravimo možne izboljšave. Pomembno pa je tudi spremljanje trendov na področju organizacije porok, trendov poročnih tematik, cvetja, oblačil in lokacij. Prav tako pa poslovanje ni uspešno brez prepoznavnosti podjetja in predstavitve vrednosti v očeh kupca, zato bi kot drugo od ključnih dejavnosti izpostavili marketing. Ključne dejavnosti v povezavi s trženjem bi bile postavitev spletne strani in pisanje bloga, upravljanje profilov na družabnih omrežjih (Facebook, Instagram, Pinterest), predstavitve na poročnih sejmih in mreženje. Pomembnost takšnega marketinga potrjujejo tudi intervjuvani pari, ki v večini spremljajo skoraj vsa naštetna družabna omrežja in tam tudi iščejo informacije. Mnenjem na forumih večinoma ne zaupajo in jih tudi ne berejo, zato je ukvarjanje s tem kanalom vsaj na začetku nepotrebno. Paziti je treba morda le na t.i. negativno oglaševanje, torej namerno kritiziranje določenih izvajalcev storitev. Prav tako se večina intervjuvanih ni udeležila nobenega poročnega sejma, kar kaže, da je prisotnost tam nesmiselna. Tudi pri analizi konkurence v poglavju 4.3.1.1 smo ugotovili, da večina ponudnikov storitev organizacije

poroke na takšnih dogodkih ni prisotna. Tretja ključna dejavnost je povezana s prejšnjo, saj marketinške aktivnosti pripeljejo potencialne kupce, prodaja pa mora poskrbeti za popoln servis. Pomembno je predvsem, da stranka dobi ponudbo v čim krajšem času ter da je ta ponudba prilagojena željam in potrebam stranke. Zaposleni v oddelku prodaje morajo biti iznajdljivi, hitri, učinkoviti, prijazni ter poslušati želje kupcev. Prav tako so pomembne tudi aktivnosti po nakupu oziroma potrditvi sodelovanja. Skrbeti je treba, da se izvajajo vse aktivnosti iz zgoraj opisanega seznama ključnih dejavnosti.

4.3.8 Partnerstva in dobavitelji

Pogajalska moč dobaviteljev je močna, saj lahko z zvišanjem cen ter znižanjem kakovosti bistveno vplivajo na dobičkonosnost kupca oziroma posrednika ter del vrednosti zadržijo zase. V panogi imajo dobavitelji veliko moč, saj velja, da obstaja potencial, da dobavitelj oblikuje svoje distribucijske kanale ali kako drugače obide kupca (vertikalna integracija naprej) ter, da ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja (Porter, 1998).

Ugotavljamo, da na trgu storitev, povezanih z organizacijo porok, vse zgornje trditve držijo. Potencial, da dobavitelj oblikuje svoje distribucijske kanale, je velik, saj na primer še posebej v primeru ponudnikov poročnih lokacij le-ti že prevzemajo celotno organizacijo v svoje roke in poleg trženja poročnih lokacij nudijo tudi svojega t.i. organizatorja, ki poskrbi za celotno izvedbo dogodka na izbrani lokaciji. Prav tako ima panoga organizacije porok pri večini dobaviteljev dokaj majhen delež v skupni prodaji, saj ne predstavlja primarne ciljne storitve večine od njih. Cvetličarji, gostinski objekti in drugi izvajalci svoje storitve prodajajo skozi vse leto za različne priložnosti (rojstne dni, praznike, pogrebe idr.).

V obravnavani panogi imajo dobavitelji po drugi strani tudi precej manjšo pogajalsko moč, saj ne velja, da obstajajo veliki stroški v povezavi z menjavo dobavitelja ter, da ne obstajajo substituti, ki bi lahko nadomestili dobaviteljev proizvod (Porter, 1998).

Stroškov z menjavo dobavitelja ni, saj se njihovih storitev ne zakupi v naprej, temveč se pogodba načeloma sklene ob dogovoru posla. Drži pa, da dolgoročna sodelovanja lahko vzpostavijo medsebojne interese med dobaviteljem in kupcem oziroma posrednikom, kar prinaša korist na strani obeh (dobavitelj ima zagotovljen posel, kupec oziroma posrednik pa nižjo ceno).

Ključni partnerji za izbrano poslovno dejavnost so prostor za poroko in pogostitev, pogostitev, poročna obleka in prstani, poročne tiskovine, vizažist, frizer, fotograf, cvetličar in glasbeniki. Pari v povprečju najamejo 13 ponudnikov različnih poročnih storitev. Whittaker (2017) ocenjuje 6 najpomembnejših strokovnjakov oziroma storitev, ki jih pari najamejo: 84 % fotograf, 79 % prizorišče za sprejem, 72 % frizer in vizažist, 71 % obleka, 70 % cvetličar ter 70 % torta in sladice. To skozi pogovor potrdijo tudi intervjuvani pari. Hkrati ugotavljamo, da se večini zdijo precenjene predvsem dodatne storitve, kot so zabava

na poroki z različnimi izvajalci (ples, stand-up) ali najem dodatne opreme (stoli, luči, okrasitev). Urška in Matjaž (Intervju 5, Priloga 2) ter Teja (Intervju 6, Priloga 2) pa pravijo, da je bila najvišja postavka fotograf, saj so želeli imeti čudovite fotografije.

Ključno prednost za znižanje proračuna vidim v povezavi s še ne uveljavljenimi zunanji izvajalci, veliko stvari pa bi v podjetju naredili tudi sami oziroma jih naročili iz tujine, kjer je ponudba večja in cenovno dostopnejša. V zagonski fazi bi se podjetje osredotočilo na nekaj osnovnih konceptov oziroma stilov porok in se povežalo z nekaj izvajalci storitev za vsak koncept. Kupcu bi tako zagotovili izbor storitev za različne okuse in želje.

Vsekakor ne smemo pozabiti tudi na posredno konkurenco, predstavljeno v poglavju 4.3.1.1, ki jo predstavljajo ponudniki lokacij za poroke oziroma gostinski objekti, saj bi bili oni eni ključnih dobaviteljev. Najpomembnejše je namreč najti pravo lokacijo glede na dano število svatov in želje parov ter ustrezno gostinsko ponudbo. V porastu porok so ti namreč dopolnili svojo ponudbo in poleg lokacije ter gostinske ponudbe nudijo tudi pomoč pri organizaciji in svetovanju. Zanimivo bi bilo preveriti tudi njihov način organizacije in kako pestro izbiro nudijo. Pomembno je, da bi na tem mestu razvili dobra partnerstva predvsem z njimi, saj kot smo že omenili, predstavljajo pomembno konkurenco. V paketu z najemom lokacije oziroma gostinskega objekta običajno nudijo tudi pomoč koordinatorja/organizatorja. Ta lahko hitro izpodrine vlogo pomoči pravega organizatorja poroke, kljub temu da običajno nima pregleda nad celostno podobo in izkušenj z urejanjem podrobnosti. Pogosto gre tukaj za vodje prodajnega osebja ali organizatorja različnih dogodkov, ki običajno koordinira le storitve, ki jih nudi določena lokacija. Tukaj pa je treba upoštevati še vse ostale storitve, kot so poročni obred (matičar in po poročna ceremonija z rižem), okrasitev (cvetličar), protokol in zabava, usmerjanje svatov ter podpora nevesti in ženinu.

4.3.9 Struktura stroškov

V storitveni dejavnosti, kot je na primer organizacija porok, je zagonskih in fiksnih stroškov malo. Natančnejša opredelitev sledi v Tabeli 7, ki je kasneje uporabljena tudi v finančnih projekcijah (Priloga 9). Najpomembnejša je zagotovo začetna investicija v prenosnih računalnik, mobilni telefon, izdelavo vizitk in brošure ter postavitev spletne strani. Komunikacija, ki bo potekala s potencialnimi strankami, bo zagotovo najpogostejša prek mobilnih in spletnih kanalov. Ključnega pomena je prav tako tudi investicija v postavitev kakovostne spletne strani, saj je le-ta ogledalo in prvi stik s podjetjem. Prav tako v prvem letu nameravamo investirati v obisk največjega poročnega sejma v Evropi, kjer bi pridobili nova znanja, ideje in izkušnje. Mesečnih fiksnih stroškov, potrebnih za delovanje podjetja, je malo in so nizki. Največji delež predstavlja le strošek prispevka za socialno varnost zaposlenega. Poleg fiksnih stroškov pa sta variabilna stroška le dva, a zelo pomembna. Ključ doseganja potencialnih strank je v kakovostni promociji, zato predvidevamo okvirni mesečni vložek v oglaševanje v višini 30 EUR, ki pa ni fiksen. Prav

tako se bo veliko dela in sestankov odvijalo na terenu, zato smo predvideli povprečni mesečni strošek z naslova kilometrine v višini 370 EUR, ki prav tako ni fiksen. V začetnih mesecih in v mesecih, ko ni glavne sezone porok (od oktobra do marca) bodo ti stroški nižji, v glavni sezoni pa morda malenkost višji. Stroška oglaševanja in kilometrine lahko opredelimo kot ključna stroška pri izvajanju storitve.

Tabela 7: Stroški zagona podjetja in povprečni mesečni stroški

Vir	Stroški zagona podjetja (v EUR)	Vrsta stroška
Investicija v zagon podjetja (pri samostojnem podjetju ni začetnih stroškov)	0	/
Prenosni računalnik in mobilni telefon	800	Strošek opreme
Oblikovanje ter izdelava vizitk in brošure	200	Strošek prodaje v 1. mesecu
Nakup literature in obisk sejma (letalo, spanje)	400	Strošek prodaje v 5. mesecu
Postavitev spletne strani	600	Neopredmeteno sredstvo
Skupaj strošek	1.700	
Vir	Mesečni stroški (v EUR)	
Prispevki za socialno varnost	349	Strošek prodaje
Poslovni račun	3	Strošek prodaje
Poslovni prostor	80	Strošek uprave
Mobilni telefon (naročnina)	20	Strošek uprave
Zakup domene in spletno gostovanje (50 EUR/leto)	4	Strošek uprave
Stroški kilometrine (povprečno število prevoženih kilometrov na mesec je 1.000 km)	$1.000 * 0,37 = 370$	Strošek prodaje
Marketing (postavitev Facebook, Instagram in Pinterest profilov ter priprava oglasov)	Facebook oglaševanje = 30	Strošek prodaje
Skupaj strošek	856	

Predračun izkaza poslovnega izida je tisti del finančne projekcije, kjer načrtujemo dobiček. Pri predvidevanju dobička je ključna napoved prihodkov in ocenitev stroškov, ki smo jih izračunali po predpostavkah, opisanih v naslednjem odstavku.

Glede na dane zmožnosti podjetja za izvajanje storitve organizacije porok in oceno zmožnosti doseganja trga ocenjujemo, da bi prvem letu delovanja lahko organizirali in koordinirali približno 14 porok, v drugem letu 17, tretjem letu 20, četrtem letu 24 in v petem letu 25 porok. Natančnejša opredelitev predvidenih izvajanj vrst storitev po količinah je razvidna iz finančne projekcije v Prilogi 9. Konkretno cene posamezne vrste storitve smo opredelili že v poglavju 2.6, kar je bilo izhodišče za izračun ocenjenih prihodkov iz poslovanja. V finančne projekcije smo vključili tudi vse predvidene stroške zagona podjetja in povprečne mesečne stroške, potrebne za uspešno delovanje podjetja. Predstavili smo jih zgoraj v Tabeli 7.

Na podlagi rezultatov, prikazanih v Tabeli 8, ugotavljamo, da bo podjetje poslovalo pozitivno že v prvem letu, saj predvidevamo uspešno pozicioniranje na trg, hkrati pa bodo stroški manjši od prihodkov. Predračun za prvo leto prikazuje čisti dobiček v višini 2.297 EUR. Ocenjujemo, da bo v naslednjih petih letih rastle število organiziranih porok ter ne predvidevamo večjih dodatnih stroškov, zato je razvidna tudi rast čistega dobička v nadaljnjih letih.

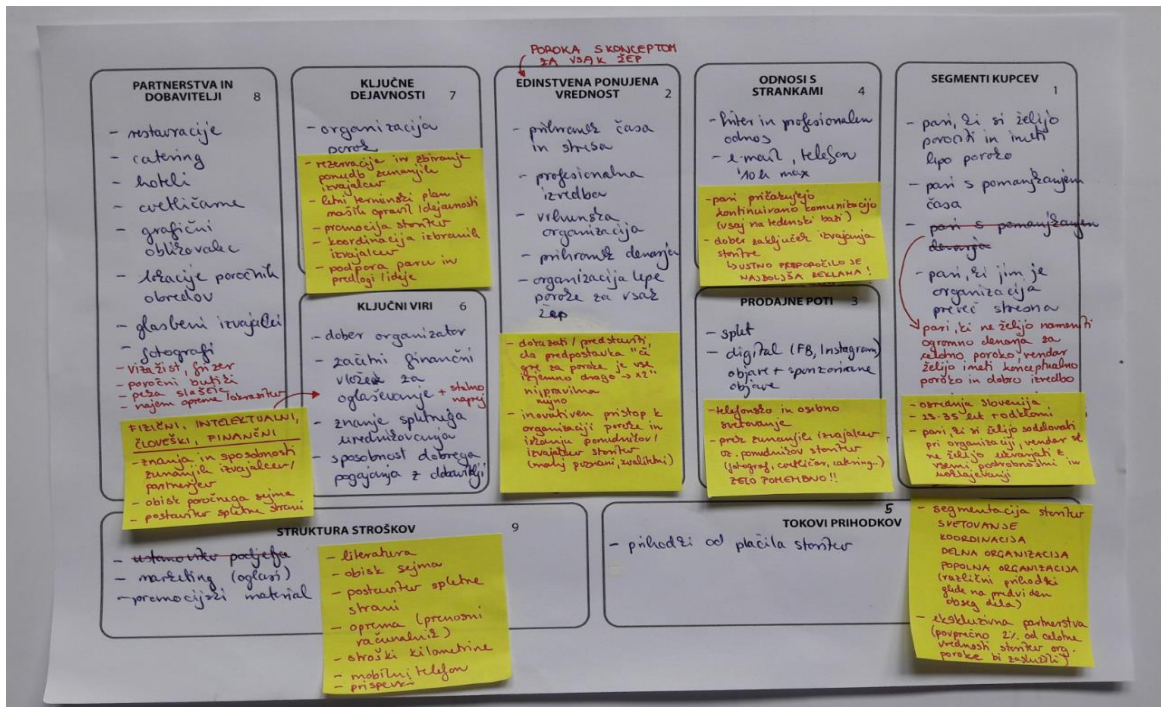
Tabela 8: Predračun izkaza poslovnega izida (v EUR)

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Prihodki	13.840	16.100	17.860	20.820	22.680
Odhodki	11.072	11.372	10.672	10.672	10.672
Dobiček/izguba	2.768	4.728	7.188	10.148	12.008
Davki iz dobička	471	804	1.222	1.725	2.041
Čisti dobiček/izguba	2.297	3.921	5.966	8.423	9.967

4.3.10 Platno poslovnega modela za izbrano podjetniško priložnost

Priprave prvega platna poslovnega modela za razvoj podjetniške priložnosti storitvene dejavnosti organizacije porok smo se najprej lotili tako, kot navaja Cowan (2012). Na podlagi podanih korakov smo ga pripravili v približno dvajsetih minutah. Ker pa osnovna ideja potrebuje bolj poglobljeno raziskovanje, smo vsakega od elementov platna poslovnega modela tudi podrobneje analizirali (poglavja od 4.3.2 do 4.3.9). S pridobljenimi informacijami in novimi ugotovitvami smo platno poslovnega modela postopoma dopolnjevali. Končno platno poslovnega modela za storitveno dejavnost organizacije porok je predstavljeno na Sliki 11. Celotno analizo smo dopolnili še s poglavjem analize konkurence. Kot navajamo že v začetnem poglavju empirične analize, je ena od kritik Osterwalderjevega in Pigneurjevega modela ravno pomanjkanje vključenosti analize konkurence, ki je, kot ugotavljamo, izredno pomemben vir informacij. Na primeru oblikovanja podjetniške priložnosti za dejavnost organizacije porok, smo lahko le na podlagi poglobljene analize konkurence prišli do točnih informacij o ponudbi in cenah konkurentov, ki so bile podlaga za oblikovanje naše storitve.

Slika 11: Končna verzija platna poslovnega modela za razvoj podjetniške priložnosti storitvene dejavnosti organizacije porok



SKLEP

Povod za pisanje magistrskega dela sta bili ideja in želja o ustanovitvi podjetja za organizacijo porok. Tako kot veliko idej, se je tudi ta v začetni fazi zdela izjemno dobra in dokaj preprosto izvedljiva. Ko se lotimo podjetništva, je predvsem pomembno, da tehtno premislimo in preučimo, ali lahko idejo pretvorimo tudi v poslovno priložnost, ki bo kasneje morda postala naša poslovna dejavnost. Ključni korak je v oblikovanju poslovne priložnosti, ki je preverba in razvoj ideje. Najenostavnejše in najhitrejšo orodje oziroma model je platno poslovnega modela. Namen magistrskega dela je bil preučiti teoretični koncept na področju oblikovanja poslovnih modelov za storitve prek platna poslovnega modela in na podlagi tega razviti podjetniško priložnost na področju storitve organizacije porok.

Skozi raziskovanje in oblikovanje magistrskega dela se je platno poslovnega modela izkazalo za izjemno praktično in enostavno orodje. Večkrat navajamo, da avtorja Osterwald in Pigneur v svojem modelu predvidevata hitro in enostavno analizo poslovne ideje. Dejanska uporaba pa je utemeljila tudi nekatere slabosti oziroma kritike njune ideje, ki jih navajamo tudi v teoretičnem delu. Prva slabost ugotovljena skozi pripravo empiričnega dela je, da kakovostnega platna poslovnega modela nikakor ni moč oblikovati v zgolj 20 minutah. Takšna metoda je primerna le za nizanje prvih idej, ki pa jih je kasneje treba podrobneje razčleniti in dopolniti. Na podlagi ugotovitev iz primerjave prvega in končnega (dopolnjenega) platna poslovnega modela je jasno razvidna razlika v idejah, h

katerim je zagotovo pripomogla podrobnejša analiza posameznih točk platna poslovnega modela. Druga pomembna komponenta, ki sta jo avtorja zanemarila, pa je analiza konkurence. Odločitev, da naše raziskovanje razširimo izven okvirjev platna poslovnega modela in v analizo vključimo dodatno poglavje, se je izkazala za pravo izbiro. Le tako smo lahko dobili celosten pogled nad izbrano storitveno dejavnostjo in ugotovili izhodišča, ki nam jih dodatna analiza ponuja za oblikovanje storitve organizacije porok.

O trendih pri organizaciji porok v Sloveniji težko govorimo. Ugotavljamo, da sicer obstaja veliko konkurence, ki ponuja odlične storitve, vendar je malo parov, ki se zavestno odloči, da želi koristiti to storitev. Empirični del magistrskega dela smo poleg sekundarnih virov kakovostno dopolnili tudi z informacijami, zbranimi na podlagi navideznega nakupovanja (analiza konkurence) in strukturiranih intervjujev s pari (analiza kupcev), ki so načrtovali svojo poroko. Ravno njihova mnenja in pogledi so dali pravo sliko naši ideji za razvoj storitvene dejavnosti na področju organizacije porok. Na podlagi intervjujev ugotavljamo, da so pari to storitev pravzaprav izbrali po naključju ali pa se za takšno storitev ne bi odločili, ker menijo, da ni potrebna ali je predraga. Veliko konkurence v tej dejavnosti je predvsem v substitutih organizatorjem porok. Substitute v veliki večini predstavlja pomoč družine ali prijateljev ter organizatorji, ki jih izbrana lokacija ponudi kot kontakt, če se odločimo za poroko na njihovi lokaciji. V nobenem od naštetih primerov pa ne gre za profesionalne organizatorje, ki bi oblikovali in imeli pod nadzorom celoten koncept dogodka. Kljub temu je parom takšna pomoč dobrodošla, še posebej, ker je brezplačna.

Skozi poglobljene intervjuje smo s kar nekaj pari (tudi če niso koristili storitve organizatorja poroke) ugotovili, da so ali bi storitev profesionalnega organizatorja res potrebovali. Vsekakor lahko par, ki organizaciji poroke in iskanju ponudnikov nameni dovolj časa, celoten dogodek izpelje do konca, vendar pa ima na dan dogodka celotno zadevo težko pod nadzorom. Glavni akter ne more biti hkrati tudi koordinator v ozadju. Menimo, da potencial za izbrano storitveno dejavnost organizacije porok za vsak žep obstaja, pomembno je le, da se lotimo pravega marketinškega pristopa in potencialnim strankam predstavimo te pozitivne in res potrebne plati storitve organizatorja. Na podlagi celotne analize izbrane storitvene dejavnosti lahko potrdimo temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela, da v Sloveniji obstaja potencial za razvoj storitve na področju organizacije porok. Tudi Grbin (2016) ugotavlja, da vse več Slovencev za organizacijo poroke najame organizatorja porok.

Če podrobno preučimo analizo konkurence in želje ter pričakovanja potencialnih strank ugotavljamo, da v panogi obstaja velik potencial za razvoj storitve organizacije porok. Kot poglobljena cilja za izboljšave lahko izpostavimo dva: razbiti mit, da je organizator porok le za premožne pare ter, da organizator porok paru vsiljuje svoje ideje. Poudariti je treba, da obe trditvi seveda lahko držita, saj imajo nekateri pari z organizatorji tudi slabe izkušnje. Kljub temu pa prednost za razvoj storitve na področju organizacije porok vidimo ravno v izpodbijanju teh dveh mitov. Kot ključne cilje pri zagonu storitvene dejavnosti organizacije

porok lahko opredelimo tri pomembne aktivnosti, ki lahko prinašajo dodano vrednost. Najpomembnejše je zagotovo iskanje ter sklepanje trajnih in kakovostnih partnerstev z različnimi (še ne poznanimi) izvajalci posameznih storitev, na podlagi katerih bi pridobili nižje cene. Prav tako pomemben in velik izziv predstavlja mit, da je organizator porok le za premožne ter da ga pravzaprav niti ne potrebujemo. Na podlagi ugotovitev, predstavljenih v magistrskem delu, je to lahko morda največja prednost, saj je veliko parov ugotovilo, da je pomoč strokovnjaka pri organizaciji oziroma vsaj prisotnost na samem dogodku izjemno pomembna. Veliko se jih ni niti zavedalo, kaj vse je oziroma bi lahko šlo narobe in bi pomenilo veliko zapletov na dogodku. Tretji cilj pa je pridobiti zaupanje potencialnih strank in jim ponudbo predstaviti tako, da se popolnoma prilagodimo njihovim željam ter smo sposobni pripraviti dogodek, ki bo popolnoma po njihovem okusu in željah.

Na podlagi ugotovitev iz raziskovanja in analiz intervjujev prav tako ugotavljamo, da pri ponudbi storitvenih dejavnosti, povezanih s poroko, v okolici ljubljanske regije manjka popolna lokacija za poroko. Veliko čudovitih, romantičnih, a preprostih lokacij se nahaja izven osrednjeslovenske regije. Te žal zahtevajo vožnjo in dodatne zaplete z organizacijo prevoza ali nočitev. Veliko priložnost tako vidimo tudi za razvoj gostinske storitve, ki bi ponujala lokacijo »vse v enem«. Lepa lokacija, možnost poroke zunaj ali notri, dobra, a preprosta hrana, predvsem pa organizirano in prijazno osebje, ki ga, kot ugotavljamo, na veliko poročnih lokacijah izredno primanjkuje.

Ameriški podjetnik in ustanovitelj podjetja Ford Motor Company, Henry Ford je rekel: »Ko se ti zdi, da se je vse obrnilo proti tebi, si zapomni, tudi letalo vzleta proti vetru in ne z njim.« Ravno pri podjetništvu in ustanavljanju nečesa novega, neznanega je lahko to motivacija, da poskusimo. Ker je vložek v zagon storitvenega podjetja za organizacijo porok majhen, z investicijo ne tvegamo veliko – večinoma le svoj čas. Kar pa ne pomeni nič slabega. Skozi vzpone in padce se lahko veliko naučimo in s tem le še okrepimo svoje znanje, sigurnosti ter prepričanje v uspeh razvoja in rasti izbrane storitvene dejavnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Anonimna organizatorka. (2016). Ponudba za organizacijo poroke na Bledu.
2. Antončič, B., Hirsch, R.D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: Založba GV.
3. Audretsch, D. B., Kuratko, D. F., & Link, A. N. (2015). *Making Sense of the Elusive Paradigm of Entrepreneurship*. Greensboro: The University of North Carolina Greensboro - Department of Economics Working Paper Series.
4. Basailović, E. (2013). *Intervju: Je prihodnost v canvasu?* Ljubljana: Tehnološki park.
5. Bass, M. B. (1990). *Bass&Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.
6. Beha, F., Göritz, A., & Schildhauer, T. (2015). *Business Model Innovation: the Role of Different Types of Visualizations*. Manchester: The International Society for Professional Innovation Management.
7. Belyh, A. (2015). Key Activities Block in Business Model Canvas. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.cleverism.com/key-activities-block-business-model-canvas/>
8. Biemer, P. P., & Lyberg, L. E. (2003). *Introduction to Survey Quality*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
9. Blank, S. (2013). Why the Lean Star-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 3–5.
10. Booms, B.H., & Bitner, M.J. (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. Marketing of Services*. Chicago: American marketing Association.
11. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Cantillon, R. (1775). *An Essay on Economic Theory*. Auburn, Alabama: Ludvig von Mises Institute.
13. Cantillon, R. (1931). *Essai sur la Nature du Commerce en General, Essay on the Nature of Trade in General*. London: MacMillan.
14. Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
15. Clapp, B., & Swenson, J. (2014). The Entrepreneur's Gene – What Makes a Great Entrepreneur Great? *Mustang Journal of Business and Ethics*, 7(3), 50–55.
16. Coes, B. (2014). *Critically assessing the strengths and limitations of the business model canvas* (magistrsko delo). Nijverdal: University of Twente.
17. Coulter, K. M. (2001). *Entrepreneurship in action*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
18. Cowan, A. (2012). *Starting a Tech Business: A Practical Guide for Anyone Creating or Designing Applications or Software*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

19. Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Čater, T. (2007). Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. *Naše gospodarstvo*, 53(1/2), 18–27.
21. Daft, R.L., & Noe, R.A. (2001). *Organizational Behaviour*. Orlando: Harcourt, Inc.
22. Dermol, V. (2014). *Spodbude podjetništvu in podjetnosti v Sloveniji*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
23. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper&Row.
24. Edvardson, B., Gustafsson, A., & Ross, I. (2005). Service portraits in service research: a critical view. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 107–121.
25. Ericsson, A. K., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 114–21, 193.
26. ESOMAR – European Society for opinion and Marketing Research. (2007). *International code on market and social research*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR_Code_English_.pdf
27. European Commission. (2007). *European competitiveness report 2007*. Luxemburg: EU Commission.
28. European Commission. (2016). *Nacionalno poročilo Eurobarometer*. Najdeno 20. januarja 2017 na spletnem naslovu https://ec.europa.eu/slovenia/news/nacionalno-poro%C4%8Dilo-eurobarometer_sl
29. Fallon, N. (2015). Starting a Service-Based Business: 4 Tips for Success. *Business News Daily*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.businessnewsdaily.com/8180-start-service-based-business.html>
30. Glas, M., & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. Stoletje*. Ljubljana: Gea College.
31. Globalizacija. (b.l.). V *Portalu BOS – Slovarskih in besedilnih zbirkah*. Najdeno 20. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/c/SNB/neva.exe?name=snb&expression=globalizacija&hs=1>
32. Goldblatt, J. J. (2010). *Special Events: A New Generation and the Next Frontier* (6th ed.). United Kingdom: John Wiley.
33. Gottlieb, M.J. (2014). *How to ru(i)n a business without really trying*. New York: Morgan James Publications.
34. Grbin, B. (2016). Vse več Slovencev za organizacijo poroke najame poročno načrtovalko. *Siol*. Najdeno 20. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://siol.net/trendi/moda-in-lepota/vse-vec-slovencev-za-organizacijo-poroke-najame-porocno-nacrtovalko-416465>
35. Gronroos, C. (1984). A service quality model and its implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36–44.
36. Halas, M. (2012). Zaročni in poročni običaji: njihov pomen in izvor. *Nevesta.si*. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.nevesta.si/zarocni-in-porocni-obicaji-njihov-pomen-in-izvor/>

37. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2007). *Strategic Management* (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
38. IRP – Inštitut za raziskovanje podjetništva. (2011). *Vse kar morate vedeti o virih financiranja za zagon in razvoj podjetja*. Innovation2020. Najdeno 20. decembra 2016 na spletnem naslovu http://www.innovation2020.eu/Dokumenti/Koristni_nasveti/Vse%20kar%20morate%20vedeti%20o%20virih%20financiranja%20za%20zagon%20in%20razvoj%20podjetja_final.pdf
39. Jeras, M. (2011). *Produktivnost v storitvenih malih in srednje velikih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Jerič, S. (urednik). (2015, 26. junij). Številke [radijska oddaja – podcast]. Slovenija 1965–2015: Manj porok, več ločitev, daljše življenje. Ljubljana: RTV Slovenija.
41. Kajzer, V. (2008). *Trženje in kakovost storitev*. Ljubljana: Zavod IRC.
42. Kern, M. (2016). Storitvena dejavnost – z njo se ukvarja polovica slovenskih podjetij. *Data*. Najdeno 20. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://data.si/blog/2016/04/04/storitvena-dejavnost-kot-primarna-za-polovico-slovenskih-podjetij/>
43. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
44. Kochen, N. F. (2001). *Brand New*. Boston, MA: Harvard Business School Press
45. Kos, B. (2011). Viri financiranja podjetja. *Mladi podjetnik*. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/pridobivanje-sredstev/viri-financiranja-podjetja>
46. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11th ed.). Ljubljana: Založba GV.
47. Kraaijenbrink, J. (2012). Three shortcomings of the Business Model Canvas. Najdeno 20. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://kraaijenbrink.com/2012/07/shortcomings-of-the-business-model-canvas/>
48. Kuratko, D. (2014). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*. United States of America: Cengage Learning.
49. Liberalizacija. (b.l.). V *Portalu BOS – Slovanskih in besedilnih zbirkah*. Najdeno 20. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D32025>
50. Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither service marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41.
51. *LU I – Ljubljanski univerzitetni inkubator*. Najdeno 20. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://lui.si/>
52. Makovec Brenčič, M., Lisjak M., Pfajfar, G., Ekar, A., & Ruzzier, M. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Markežič, M., Pakiž, A., Grimšič, R., & Hodošček, K. (2014). *Obrazi prekarnega dela*. Ljubljana: Gibanje za dostojno delo in socialno družino.
54. Maurya, A. (2010). *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?* Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-leancanvas/>

55. Maurya, A. (2014). *Runnin Lean - Delaj vitko*. Ljubljana: Pasadena.
56. Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., & Allen, J. (2015). Is The Business model a Useful Strategic Concept? Conceptual, Theoretical and Empirical Insights. *Journal of Small Business Strategy*, 17(1), 27–50.
57. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: novaznanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
58. MSPA – Mystery Shopping Providers Association. (2011). *Povzetek uradnih smernic združenja ponudnikov navideznega nakupovanja*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.mspa-eu.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines_Extract_SLOVEN E.pdf
59. Mušič, M. (2015). *Kako zagnati posel brez denarja?* Ljubljana: Mladi podjetnik.
60. Naggar, R. (2015). *The Creativity Canvas: A Business Model for Knowledge and Idea Management*. *Technology Innovation Management Review*, 5(7), 50–58.
61. Osterwalder, A. (2012). Competition is not part of your business model. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/05/competition-is-not-part-of-your-business-model.html>
62. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
63. Parasuraman A., Zeithaml, A., & Berry, L. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.
64. Porter, E.M. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
65. Porter, M. (1998). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. United Kingdom: Free Pass.
66. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: Založba GV.
67. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev*. Ljubljana: Založba GV.
68. Prevodnik, M. (2004). *Manager in vodja – Katera vloga prevladuje v slovenskih podjetjih?* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Pristavnik, P. (2010). *Model upravljanje odnosov s ključnimi kupci* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
70. PSZZ – Pravilnik o sklepanju zakonske zveze. *Uradni list RS*, št. 32/2015.
71. Raj, R., Walters, P., & Rashid, T. (2013). *Events Management: An integrated and Practical approach*. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
72. Ratajč, D. (2012). *Motivacijski dejavniki za samozaposlitev* (diplomsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
73. Rebernik, M., & Tominc, P. (2016). Dinamika podjetniškega potenciala. *GEM Slovenija*. Najdeno 20. decembra 2016 na spletnem naslovu http://ipmmp.um.si/wp-content/uploads/2017/04/GEM_2016__web.pdf
74. Rebernik, M., Tominc, P., & Pušnik, K. (2008). Premalo razvojno usmerjenih podjetij. *SPIRIT Slovenija*. Najdeno 20. decembra 2016 na spletnem naslovu www.gemslovenia.org/scripts/download.php?file=/data/upload/GEM2007.pdf

75. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Bradač Hojnik, B., & Rus, M. (2015). Pomanjkanje vitalnosti slovenskega podjetništva. *SPIRIT Slovenija*. Najdeno 19. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.spiritslovenia.si/resources/files/doc/publikacije/GEM_Slovenija_2014.pdf
76. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Bradač Hojnik, B., & Rus, M. (2016). Podjetništvo med priložnostjo in nujo. *SPIRIT Slovenija*. Najdeno 20. decembra 2016 na spletnem naslovu http://www.spiritslovenia.si/resources/files/doc/publikacije/GEM_Slovenija_2015.pdf
77. Recklies, D. (2015). Understanding and Managing Customer Perception. *TheManager*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.themanager.org/2015/01/customer-perception/>
78. Repše, A. (2010). Poslovne tendence v storitveni dejavnosti. *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa* (str. 678). Koper: Fakulteta za management.
79. Reynolds, A. (2000). Bringing Customer Intelligence to Your CRM Projects. *Zbornik prispevkov 5. marketinške konference* (str. 15). Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
80. Ronstadt, R. C. (1984). *Entrepreneurship*. Dover, MA: Dover Publishing
81. Sadler, P. (1997). *Leadership*. London: Coopers&Lybrand.
82. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.
83. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217–226.
84. Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
85. Spanz, G. (2012). Startup best practice: Business Model Canvas. *Ventureworks Blog*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://blog.ventureworks.ch/post/18727255435/startup-best-practice-business-modelcanvas>
86. SPIRIT Slovenija – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. (2015). *Tehnološki parki in inkubatorji*. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/inovativno-okolje/tehnoloski-parki-in-inkubatorji>
87. Sterne, J., & Cutler, M. (2000). *E-Metrics, Business Metrics For The New Economy*. Cambridge: NetGenesis.
88. Suddaby, R., Greenwood, R., & Wilderom, C. (2008). Introduction to the journal of organizational behavior's special issue on professional service firms: Where organization theory and organizational behavior might meet. *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), 989–994.

89. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2004). *Definicije*. Najdeno 3. septembra 2016 na spletnem naslovu https://www.stat.si/doc/pub/rr816-2004/DEFINICIJE_SLO.htm
90. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Prihodek od prodaje v storitvenih dejavnostih, Slovenija, december 2015*. Najdeno 18. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=5803&idp=23&headerbar=20>
91. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2016a). *Poslovne tendence v storitvenih dejavnostih po dejavnostih (SKD 2008), originalni podatki, Slovenija, mesečno*. Najdeno 18. septembra 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2012104S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/20_trgovina/20121_tend_storitve/&lang=2
92. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2016b). *Osnovni podatki o sklenitvah zakonskih zvez, Slovenija, letno*. Najdeno 2. oktobra 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05M1002S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/34_Poroke/05_05M10_poroke-SL/&lang=2
93. Štrubelj, I. (2007). *Notranje podjetništvo v slovenskih izvajalcih prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
94. Tahmincioglu, E. (2010). Can You Make It as an Entrepreneur? Najdeno 24. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.entrepreneur.com/article/217370>
95. Tajnikar, M. (2000). *Finančne oblike podpore malega gospodarstva. Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: GEA College PIC.
96. Tajnikar, M., Brščič, B., Bukvič, V., & Ponikvar, N. (2001). *Upravljaljska ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
97. Turbolenzza d.o.o. (2016). *Forum poroka. Organizator porok DA ali NE*. Najdeno 3. decembra 2016 na spletnem naslovu http://www.najina-poroka.com/forum/forum_posts.asp?TID=2719&PN=1&title=organizator-porok-da-ali-ne
98. UMAR – Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2007). *Pomladansko poročilo 2007*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
99. UMAR – Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2016). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2016*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. Najdeno 18. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/Pomladanska_napoved_2016/majska_2016_splet-18marec.pdf
100. Uran, M., & Conti, D. (2006). *Program za vzpostavitev celovitega sistema razvoja kakovosti storitev v turističnih podjetjih*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.
101. Usenik, B. (2011). Slovenija naj izkoristi velik podjetniški potencial. *Finance*. Najdeno 14. novembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.finance.si/308802/L->

- Hariton-Slovenija-naj-izkoristi-velik-podjetniski-potencial?metered=yes&sid=490873684
102. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic of marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
 103. Vidic, F. (2000). *Trženje za podjetnike*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
 104. Whittaker, A. (2017). 2017 Newlywed Report. *Wedding Market*. Najdeno 21. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.weddingmarketnews.com/weddingwires-2017-newlywed-report/>
 105. Wilson, A.M. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing Service Quality. An International Journal*, 8(6), 414–420.
 106. Xie, C. (2014). Why Do Some People Choose to Become Entrepreneurs? An Integrative Approach. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 25–28.
 107. Zupan, U. (2015). Bi se poročili v tujini? Slovenci smo nori na Mauritius in Sejše. *24 ur.com*. Najdeno 12. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://www.24ur.com/novice/slovenija/bi-se-porocili-v-tujini-slovinci-smo-nori-na-mauritius-in-sejsele.html>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za strukturiran intervju.....	1
Priloga 2: Transkripcije intervjujev.....	4
Priloga 3: Prvo platno poslovnega modela za razvoj podjetniške priložnosti storitvene dejavnosti organizacije porok	24
Priloga 4: Seznam neposredne konkurence z opisanimi prednostmi in slabostmi njihove ponudbe.....	25
Priloga 5: Seznam posredne konkurence (nekaj primerov).....	30
Priloga 6: Igra za pare ponudnika Praznovalci.....	31
Priloga 7: Seznam substitutov dejavnosti poročnih organizatorjev z opisanimi prednostmi in slabostmi.....	32
Priloga 8: Ponudba organizatorke porok	39
Priloga 9: Finančne projekcije 2017 - podjetje Poroka za vsak žep.....	40

PRILOGA 1: Opomnik za strukturiran intervju

PROTOKOL ZA INTERVJU- RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PODROČJU STORITEV: PRIMER ORGANIZACIJE POROK

Aja Zebič (mentorica: doc. dr. Alenka Slavec)

Zaporedna številka intervjuja: _____

Datum in ura intervjuja: _____

Trajanje intervjuja: _____

Imeni intervjuvancev: _____

Tip intervjuvancev: poročen / neporočen par

Druge opombe: _____

Lepo pozdravljeni,

sem Aja Zebič, študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru magistrskega dela. Tema se dotika področja organizacije porok in osredotoča predvsem na storitve organizatorjev porok.

Pogovor bo potekal predvidoma 20 min. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje, pogled oziroma izkušnje v povezavi z obravnavano tematiko. Pravilnih ali napačnih odgovorov ni.

Preden začnemo, me zanima, ali se strinjate, da vaš pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začnemo s pogovorom?

VPRAŠALNIK - RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PODROČJU STORITEV: PRIMER ORGANIZACIJE POROK

0. Kako sta si organizirala svojo poroko oziroma kako sta se lotila priprav?

Odgovor:

1. Konkurenca in substituti

- Ali sta že slišala za kakšnega od organizatorjev porok? Katerega?

Odgovor:

- Ali sta se z njimi že srečala osebno? Kakšen je bil vajin prvi vtis?

Odgovor:

- S čim sta si pomagala/si pomagata pri organizaciji poroke? Prosim, da se spomnita na čim več elementov.

Odgovor:

2. Segmenti kupcev

- Starost Ž: ____ Starost M: ____ Kraj bivanja: _____

Dohodkovni razred: nižji, srednji, višji Stan: poročena/neporočena

- Ali sta se odločila za najem organizatorja porok oz ali bi se? Zakaj da oz ne?

Odgovor:

3. Edinstvena ponujena vrednost

- Prosim, da opišeta vajino mnenje, vtise, prednosti in slabosti o storitvah organizatorjev porok.

Odgovor:

- Pomoč organizatorja poroke sta/bi koristila za celotno organizacijo poroke, za nasvete pri organizaciji, za koordinacijo na dan dogodka? Zakaj?

Odgovor:

- Koliko oziroma kako sta/bi bila pripravljena plačati za pomoč pri organizaciji (strošek organizatorja je vključen v ponudbo vseh storitev, strošek se poravnava posebej po tarifi)?

Odgovor:

- V kolikor sta poročena. Kaj sta pri organizaciji poroke pogrešala ali potrebovala? Kaj bi spremenila? Kakšne so bile vajine izkušnje?

Odgovor:

- Ali bi bila pripravljena plačati za organizacijo poroke, ki bi vključevala manj poznane, vendar kvalitetne in preverjene izvajalce storitev (izdelava tiskovin, šopka, glasbeniki, slaščičarji) v zameno za nižjo ceno storitev? Prosim podajta tudi vajino mnenje, občutke, razloge zakaj da oziroma ne.

Odgovor:

4. Prodajne poti in odnosi s strankami

- Kje sta dobila/iskala informacije oz kako bi iskala organizatorja porok?

Odgovor:

- V kolikor sta imela organizatorja poroke. Kdo vama ga je predlagal oziroma kje sta ga našla? Koliko izbire sta imela? Kakšen je bil vaš odnos?

Odgovor:

5. Ključni viri

ne bo predmet vprašalnika, ker nima pomena z vidika potencialnih strank

6. Ključne dejavnosti

- V katerem mesecu leta sta se/se bosta poročila? Zakaj?

Odgovor:

- Kdaj sta se/bi se lotila organizacije poroke?

Odgovor:

- Katera socialna omrežja spremljata?

Odgovor:

- Vaju prepričajo mnenja na različnih forumih? Jim zaupata?

Odgovor:

- Ali sta/bosta obiskala katerega od poročnih sejmov?

Odgovor:

7. Partnerstva in dobavitelji

- Katera storitev pri organizaciji poroke se vama je zdela/se vama zdi najdražja oziroma precenjena?

Odgovor:

8. Tokovi prihodkov in struktura stroškov

- Koliko sta/bi odštela za organizacijo vaše poroke?

Odgovor:

- Ali ste predvidela vse nastale stroške? Katerih nista?

Odgovor:

PRILOGA 2: Transkripcije intervjujev

Intervju 1: Anina in Tine

VPRAŠALNIK - RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PODROČJU STORITEV: PRIMER ORGANIZACIJE POROK

0. Kako sta si organizirala svojo poroko oziroma kako sta se lotila priprav?

Anina: Poklicala sva prijateljico in jo vprašala, če bi nama pomagala ona organizirat poroko. Nanjo sva se spomnila, ker mi je konstantno pošiljala slike inspiracij za poroko in se mi je zdel, da si ona tega bolj želi (organizacije) kot jaz. Ona tega prej sicer nikoli ni delala. Sem jo samo prosila če bi mi pomagala pol je pa kr ona vse prevzela. Najprej smo morali določiti število svatov, ker od tega je pol odvisna izbira lokacije. Zbrala sva si pet lokaciji, dve sta takoj odpadli, ker sva mela preveč svatov. Potem sva izbirala med dvema lokacijama. Izbrali smo Vila Vipolže. Na koncu je bila definitivno najboljša izbira z vidika slik in stavbe, vse je bilo lepo. Razen celoten kolektiv in ostalo je bilo pa vse narobe. U bistvu je bila sam lokacija lepa. Nesramni so bili, niso se držali stvari, prebukirali so najin termin (še dve poroki v dokaj istem terminu).

1. Konkurenca in substituti

- Ali sta že slišala za kakšnega od organizatorjev porok? Katerega?

Anina: Da. Kako je že uni ime.....Petra. Da Petra. Pa Hedinsti pa Luka&Ben. Vse sem vidla na Facebooku, oglasi pač.

- Ali sta se z njimi že srečala osebno? Kakšen je bil vajin prvi vtis?

Anina: Ne.

- S čim sta si pomagala/si pomagata pri organizaciji poroke? Prosim, da se spomnita na čim več elementov.

Anina: Pinterest (inspiracijske fotografije) pa Wedding by Martha Stewart. To je bila res najboljša revija. Pa itak, pač pomoč te kolegice. Aha, pa spletna stran Zaobljuba, k ma gor vse ponudnike za vsako stvar na enem mestu. Za lokacijo sva pa googlala. Vedla sva, da bo na primorskem.

2. Segmenti kupcev

- Starost Ž: 27 Starost M: 30 Kraj bivanja: Orednjaslovenska
Dohodkovni razred: srednji Stan: poročena

- Ali sta se odločila za najem organizatorja porok oz ali bi se? Zakaj da oz ne?

Anina: Ja. Sej v bistvu sem se. Samo ni bilo treba plačat. Definitivno ja, ker na dan poroke se ne smeš ti z ničemer ukvarjat, niti ženin. Nekdo mora usmerjat vse goste, vse stvari, prehrano in cel program mora met nekdo pod kontrolo. Vsaj na dan poroke. Če ne bi imela te kolegice bi zagotovo najela organizatorja. Mogoče samo za dan poroke.

3. Edinstvena ponujena vrednost

- Prosim, da opišeta vajino mnenje, vtise, prednosti in slabosti o storitvah organizatorjev porok.

Anina: Prednost je, da mu poveš neko svojo vizijo, kako bi si želel, on ti pa potem najde vse ponudnike in poda ponudbe. Ful ti pršpara časa (vsaj tri četrt). Pa na dan poroke je tam, če gre kej narobe. Pa on komunicira z vsemi ponudniki, ne, da pač tebe sred službe kličejo in moraš neki urejat. Slabost je pa, da če ima določeno svoje mnenje, vizijo ti to zna vsiljevat.

- Pomoč organizatorja poroke sta/bi koristila za celotno organizacijo poroke, za nasvete pri organizaciji, za koordinacijo na dan dogodka? Zakaj?

Anina: Definitivno bolj za koordinacijo. Ker sem vedla kaj hočem. Če pa nekdo ne ve kaj bi, je pa mogoče boljše, da ti še kdo svetuje kaj je moderno in kako se lotiti.

- Koliko oziroma kako sta/bi bila pripravljena plačati za pomoč pri organizaciji (strošek organizatorja je vključen v ponudbo vseh storitev, strošek se poravna posebej po tarifi)?

Anina: Da je ena cena – moje delo ja pač toliko. Storitve bi pa plačala posebej. So pa nekateri dogovorjeni z določenimi ponudniki. Mogoče je to potem slabost, ker ti dajo na izbiri samo določene izvajalce. Jih preferirajo in maš potem manjšo izbiro.

- V kolikor sta poročena. Kaj sta pri organizaciji poroke pogrešala ali potrebovala? Kaj bi spremenila? Kakšne so bile vajine izkušnje?

Anina: Jaz sem imela največ težav s temi ljudmi iz lokacije. Nama so rekl, da bova edina, da bova lahko vse korake mela tam. Pol so pa naknadno povedal, da bosta vzporedno še dve poroki. Pol je bil pa problem kako bi to spelal. To sva zvedla en mesec prej. Pol je Tine to zorganiziral po vojaško. Midva tega nisva čutila, ampak druge neveste so ble pa tko omejene samo na en prostor. Dodatno smo moral najet še dva fanta, ki ta to koordinirala. Pač pomagala tej moji kolegici. Ful je blo slabo to. Pa še med obredom se je nek alarm v kuhni sprožil. Pa so vedl, da se to dogaja pa ni nč naredu. Pa ena receptorka se je kr drla name, da ne smemo met psov. Da kakšne goste mam. Jest drgač tist da nisem tok čutla, kokr mi je pol nasledn dan ta organizatorka rekla kaj je šlo vse narobe. Da so bli zmenjeni, da se v soboto ob devetih odpre vstop za kuharje (naši izvajalci), da lahko prideta fotografinji. Ta tip iz lokacije je pol pršou šele ob enih. Cvetličar je pršou že ob osmih iz Ljubljane pa ni mel kam rož dat. Ta organizatorka je bla že zjutri tam in je pol vse to skoordinirala. Je pa to res nova lokacija. So bli še dokaj zeleni.

- Ali bi bila pripravljena plačati za organizacijo poroke, ki bi vključevala manj poznane, vendar kvalitetne in preverjene izvajalce storitev (izdelava tiskovin, šopka, glasbeniki, slaščičarji) v zameno za nižjo ceno storitev? Prosim podajta tudi vajino mnenje, občutke, razloge zakaj da oziroma ne.

Anina: Ja. Itak, da bi. To tiskovine sem šla recimo k enmu družinskemu prijatlu. Pa tega še nikol ni delal ampak je blo ful dobr. Če bi vidla njihovo delo/primere prej bi sigurno zaupala.

4. Prodajne poti in odnosi s strankami

- Kje sta dobila/iskala informacije oz kako bi iskala organizatorja porok?
Anina: na internetu
- V kolikor sta imela organizatorja poroke. Kdo vama ga je predlagal oziroma kje sta ga našla? Koliko izbire sta imela? Kakšen je bil vaš odnos?
Anina: Pač bla je ta moja kolegica. Ona se je kar sama ponudila. (smeh)

5. Ključni viri

ne bo predmet vprašalnika, ker nima pomena z vidika potencialnih strank

6. Ključne dejavnosti

- V katerem mesecu leta sta se/se bosta poročila? Zakaj?
Odgovor: Avgusta, ker je bilo takrat frej. Drugače bi se septembra.
- Kdaj sta se/bi se lotila organizacije poroke?
Anina: pol leta prej
- Katera socialna omrežja spremljata?
Anina: Facebook, Instagram, Pinterest
- Vaju prepričajo mnenja na različnih forumih? Jim zaupata?
Anina: Ne. Na forume pišejo samo razočarani ljudje.
- Ali sta/bosta obiskala katerega od poročnih sejmov?
Anina: Ne.

7. Partnerstva in dobavitelji

- Katera storitev pri organizaciji poroke se vama je zdela/se vama zdi najdražja oziroma precejena?
Anina: Izposoja stolov (400 eur za 90 stolov). Tam so mel ene grde kongresne.

8. Tokovi prihodkov in struktura stroškov

- Koliko sta/bi odštela za organizacijo vaše poroke?
Anina: Veliko. Vse skupaj okoli 16.000 eur. Organizator porok pa ne vem...si težko predstavljam, ampak vsaj 1.000 eur sigurno. To je ful dela.
 - Ali ste predvidela vse nastale stroške? Katerih nista?
Anina: Ja. Približno. Za cca 3.000 eur nama je strigla več hrana in alkohol. PA tut to pol ni blo ful velik, ker so moral gostinci ful stvari sabo prnest. Kuhinja je bla tam neopremljena (vse aparature, krožniki, kozarci, posode...).
-

Intervju 2: Alja in Gašper

VPRAŠALNIK - RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PODROČJU STORITEV: PRIMER ORGANIZACIJE POROK

0. Kako sta si organizirala svojo poroko oziroma kako sta se lotila priprav?

Gašper: Zajeban. Najprej sva mela plan v glavi kaj približno hočva. Lokacijo, način obreda, število povabljenih pa take zadeve. Pol sva začela iskat lokacije. To je šlo ful časa. Ko sva jo našla, sva ugotovila, da obstaja možnost pomoči pri organizaciji poroke. Neko ti. svetovalko in od tam naprej je šlo vse plansko, organizirano.

1. Konkurenca in substituti

- Ali ste že slišali za kakšnega od organizatorjev porok? Katerega?

Alja: Najina je bla Špela Ažman Svetina. Slišala sva že prej za Lukata in Bena pa za eno žensko tlele iz Vira, pa se ne spomnim imena. To je pa po moje to.

- Ali ste se z njimi že srečali osebno? Kakšno je bil vaš prvi vtis?

Gašper: Najprej smo se slišali po telefonu, da sva povedala kaj približno si želiva in okvirni termin.

Alja: Potem smo se dobili pri Repniku (izbrana lokacija poroke).

Gašper: U bistvu, ko sva izbrala lokacijo so nama tam predlagali/povedali za to organizacijo. Da njihov posle je gostinstvo, za vse ostalo (dekoracija, koordinacija) pa imajo eno organizatorko. Midva sva na začetku hotla zlo minimalistično. Od nje nisva pričakovala veliko. Ko smo pa mel prvi sestanek pa sva ugotovila, da je zgodba širša kot sva si predstavljala. Ugotovila sva, da bi blo mogoče dobr, da uporabiva ta njen »know how«. Ona je šla čez kar nekaj nama neznanih situacij in bi nama njene izkušnje lahko ful koristile.

- S čim ste si pomagali/si pomagata pri organizaciji poroke?

Alja: Portali, spletne strani.

Gašper: Tega sva največ. Največ sva googlala.

Alja: Za lokacijo na primer sva najprej hotla nekje na morju, pa bi blo to logistično čist preveč. In pol sva večkrat prišla do Repnika. Mislila, da bo ful manj zasedena pa sva bla čist presenečena. In ko sva ugotovila, da majo piknik poroke tut je blo to to.

2. Segmenti kupcev

- Starost Ž: 29 Starost M: 29 Kraj bivanja: Gorenjska
Dohodkovni razred: srednji Stan: poročena
- Ali sta se odločila za najem organizatorja porok oz ali bi se?
Da. Sta se.

3. Edinstvena ponujena vrednost

- Prosim, da na opišete vaše mnenje, vtise, prednosti in slabosti o storitvah organizatorjev porok.

Gašper: Kul. To loh pa jaz povem. (smeh) Ful je dobr, da maš nekoga k je s tabo in ti pomaga it čez to pot. V osnovi misliš, da bo on oddelal veliko stvari namest tebe. Tko kt če greš do psihiatra in misliš, da se bo on odločil namest tebe. Na konc ugotoviš, da časovno ni ful velik prihranka, ker vseen se moraš dobit, mailat in usklajevat z njim. Na primer če bi res vse stvari vedel in bi jih naredu sam bi bilo sigurno veliko hitrejš. Ker ne bi blo podvajanja. Tuki je pa tko, da morš najprej ti povedat svoje želje. Potem je pa odvisno od kvalitete posredovanja teh želja in percepcije organizatorke – a je dejansko razumela kaj si ti želiš je odvisno kok časa bo ta proces trajal. Določene stvari so pri nama šle dost hitro.

Alja: Ja, ampak recimo poročni šopek pa vabila sva pa mislna, da se bova kr ubila.

Gašper: Ja, Alja je glede tega komunicirala z njo in je trajal tko en mesec, da sta se oni dve uskladili kaj Alja hoče in da je najdla pravo ponudbo. Morš res takoj direkt povedat, da ti kej ni všeč. Alji je blo to ful težko in je res šlo ful časa za to.

Gašper: Negativno je po moje pol ta zgubljen čas, ki ga porabiš za usklajevanje želja.

Alja: Ja, pa negativno je tut neodzivnost. Recimo na začetku, če se spomniš (Gašper), kok časa je rabla, da nam je sploh kkšn mail poslala. Na prvo ponudbo sva čakala vsaj dva tedna. Pol pa, da smo se začel naprej pogovarjat je pa tut trajal...fotograf, šopek.

Ali mislita, da če bi to iskala sama bi bilo hitreje in lažje?

Alja: Jest sem tak človk, da bi to sigurno našla hitrej in se odločla.

Gašper: Hitrej bi blo, ne bi blo pa bolš.

Alja: Ja, težje bi se blo pol uskladit glede vseh malenkosti in podrobnosti. Ti lahko rezerviraš prostor, hrano pa fotografa. Sam pol je ful enih malenkosti na katere pozabiš. To jih je pa pol ona organizirala. Ampak, se mi zdi, da je njej manjkala ta celostna podoba.

Gašper: Zelo pozitivno je pa na primer ta podpora, ki jo imaš. Drugo je »know how«. Če imaš na primer zuni 120 ljudi ona ve kok mora bit miz, koliko stolov, koliko ljudi ponavadi sedi koliko stoji, koliko luči rabiš, kok mikrofonov, zvočnikov. Vedet moraš ali je 6 hodni meni v 3 urah preveč ali premalo. Zlo pomembna stvar je, da ima ona kr en fiksen nabor izvajalcev. Primer kjer se je to izkazalo za zelo pozitivno je če bi sama želela najet šotor bi bila cena ful višja, plus prednost tega je, da ona ob tej ceni zagotovi tut neke prednosti, ki jih drugače ne bi mel. Se pravi, da so šotor pripeljali par dni prej in če bi bil dež bi bilo pod šotorom suho. Če bi ga najela sama bi ga pripeljali na dan poroke. Pa še to, na dan dogodka ko se poročiš je ful dobr, da maš nekoga, k za vse skrbi namest tebe. Kje bo kdo parkiral, prinese mikrofon, kdaj bo kdo nastopal, kdaj bo torta, kup enih zadev. To ti ful odnese. To je največji plus. Je pa največji izziv če se zna ona poistovetit s parom.

Gašper: Sej to ej tko kt da zidaš bajto. Misliš, da lahko temelje postaviš sam v enem vikendu. No tut s poroko ni čist tko. Midva sva rekla, da za poroko ne bova dala 20.000 eur, niti 15.000 eur, niti 10.000 eur ne, ker je to čist preveč. Hotla sva met en tak u izi sproščen piknik. Pol ugotoviš, da je fajn met spodobna stranišča na primer. No, na konc se seznam zoži na ful mal ponudbe lokacij. Pol se poraja vprašanje o hrani. A boš mel catering al boš mel tm neki. Če maš catering pol rabš še vodo, šotore it. Ko dobiš pol nekoga, k skrbi za vse te detajle se ti začne odpirat obzorje. Začneš razmišlat o stvareh na katere prej sploh nisi pomislil.

- Pomoč organizatorja poroke sva/bi koristila za celotno organizacijo poroke, za nasvete pri organizaciji, za koordinacijo na dan dogodka?

Gašper: Ja, najprej smo se mal narobe razumel po moje. Verjetno je ona mislna, da bo to nekakšno svetovanje. Dobil smo se petkrat po 3 ure pa ful, res ful pisanja mailov.

Alja: v bistvu je bla pol to kr organizacija celotnega dogodka.

- Koliko oziroma kako ste/bi bili pripravljeni plačati za pomoč pri organizaciji (strošek organizatorja je vključen v ponudbo vseh storitev, strošek se poravna posebej po tarifi)?

Gašper: Mogoče je bilo zaradi tega neskladja o sami storitvi (svetovanje) je blo ful pocen. Njena storitev je bla 500 eur plus 100 eur potni stroški.

Alja: Prisotna je bila na dveh dogodkih.

Gašper: Jaz bi bil pripravljen plačat še trikrat več kot to.

- V kolikor ste poročeni. Kaj ste pri organizaciji poroke pogrešali ali potrebovali? Kaj bi spremenili? Kakšne so bile vaše izkušnje?

Gašper: Če gledam bi jo jaz še enkrat vzel takoj. Mogoče Alji ni bilo všeč, ker ona je ful organizirana, organizatorica je bla pa včasih tko mal razteresena.

Alja: Mogoče, da bi mela ona mal bolj konceptualno predstavo o dogodku. Tko, celostno podobo – sliko. Jest sem človk k rabm seznane – kaj vse rabim. Ona nama je vsake tok sam poslala kkšno idejo. Men ni blo včasih nič jasn kej sva. Sej tut ona je sama priznala, da je mislna, da to ne bo celostna orgnaizacija in nama mogoče tut zato ni ponudla celostne slike ampak sam nasvete in ideje tko mal.

Gašper: Se mi zdi, da ma ona mogoče mal premal izkušenj, pa preveč je zasedena.

Alja: Ja, ona hoče bit povsod zraven, pr vseh podizvajalcih, z vsemi se hoče dobit. Jaz če bi se še enkrat odločala bi vzela sigurno Lukata pa Bena, ker sem vidla kako sta organizirala eno poroko. Celostna podoba, potek in vse.

Kaj pa cenovno? A si predstavljata kakšna je bila razlika?

Alja: Cenovno pa je druga zgodba, po moje dvakrat dražje. Ampak ok, na konc se je ful dobr vse izkazal tut pr nama.

- Ali bi bili pripravljeni plačati za organizacijo poroke, ki bi vključevala manj poznane, vendar kvalitetne in preverjene izvajalce storitev (izdelava tiskovin, šopka, glasbeniki, slaščičarji) v zameno za nižjo ceno storitev?

Alja: Po mojem, da ja.

Gašper: Ja, tko smo tut mi nardil. Recimo po rože i prstane smo šli na Jesenice. Tko kt če bi mi arhitekt predlagal enga vodovodarja, k je super ampak ni ful poznan bi itak vzel. Ker pač zaupaš njemu.

4. Prodajne poti in odnosi s strankami

- Kje ste iskali oz kako bi iskali organizatorja porok?

Alja: Nisva. Čist slučajno sva v bistu pršla do nje.

Ali bi iskala organizatorja, tudi če vama ga ne bi predlagali?

Alja: Ne, mislim, da ne.

Gašper: ampak, je blo ful dobr, da sva jo dobila.

- Če ste organizatorja imeli. Kdo vam ga je predlagal oziroma kje ste ga našli? Koliko izbire ste imeli? Kakšen je bil vaš odnos?

Alja: V Repniku so predlagal Špelo. U bistvu sem jaz v gostinstvu spraševala kdo pri njih skrbi za ureditev, dekoracijo, stole pa to. On je tko predstavil, da nobeden. Na konc sm ugotovila, da majo tm eno gospo k to zrihta. On je v bistvu »prodal« Špelo. Niti nisva razmišljala o drugih. Na začetku je bla ful prjazna. Ubistvu včasih kr mal, k da bi bla narjena. Na konc pa mal k da bi ji padla maska in da ji je čist vseen. Pa ful je hotla svoje stvari prodat. Recimo pr vabilih je na vsak način hotla, da mava neke epruvetke. Kr so kao ful moderne.

5. Ključni viri

ne bo predmet vprašalnika, ker nima pomena z vidika potencialnih strank

6. Ključne dejavnosti

- V katerem mesecu leta ste se boste/bi se poročili? Zakaj?

Septembra, ker je mela Gašperjeva sestra rok oktobra in smo hotl en tak primeren termin najdt. Pa tut Repnik je mel edini ta ustrezen termin. Mela sva rezerviran termin 2.9. in 9.9. pol sva pa obdržala itak oba termina. Ker sva želela met civilni del samo v krogu družine kasneje pa piknik.

- Kdaj ste se/bi se lotili organizacije poroke?

Pol leta

Alja: Velik. Začela sva septembra, poroko sva mela pa septembra.

Gašper: Ja, time flys.

- Katera socialna omrežja spremljate?

Alja: Facebook

Gašper: Facebook

- Vas prepričajo mnenja na različnih forumih? Jim zaupate?

Gašper: Niti ne, mogoče dajo mislit, ampak nimajo prevelike teže.

- Ali ste/boste obiskali katerega od poročnih sejmov?

Alja: Ne.

Gašper: Ne. Nobenga. Hvalabogu.

7. Partnerstva in dobavitelji

- Katera storitev se vam je zdela/se vam zdi najdražja oziroma precenjena?

Gašper: Ne, nič

Alja: Ja, se ti je. Šotor, je bil ful drag. Pa stand up komik (10 min nastopa, 350 eur) in plesalci.

Gašper: Vse ful nanese. Osnovni budget, ki ga predvidiš se ful hitr večja. Recim vprašanje, če bova mela cvetje. Ok, ne to ne rabva. Ampak če bomo mel une ful velke mize premera 3 metra, a bodo prazne? Ok, pol dejmo neki ampak, da ne bo predrago. Pol pa kej je to, ne predrago? Pol je to 15 eur na aranžma krat 12 miz pa nanese 200 eur.

8. Tokovi prihodkov in struktura stroškov

- Koliko ste/bi odšteli za organizacijo vaše poroke?

Gašper: Vse skupi je blo okol 14.000 eur, skupi z najinima oblekam. Za dva dogodka – kosilo in piknik za 125 ljudi.

- Ali ste predvideli vse nastale stroške? Katerih niste?

Gašper: Ne, itak, da ne.

Alja: Ne. Recimo okrasitev, eni posebni kozarčki, animacija.

Gašper: Ker sva se lotla ful racionalno na začetku. Pol pa itak ful nanese.

Intervju 3: Eva in Lars

VPRAŠALNIK - RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PODROČJU STORITEV: PRIMER ORGANIZACIJE POROK

0. Kako sta si organizirala svojo poroko oziroma kako sta se lotila priprav?

Eva: Jaz sem jo. (smeh) Ne vem. Kaj to misliš.

Lars: Ja, najdla sva lokacijo.

Eva: A ja, to misliš, potek. Ja, Lars je kupil prstan. Jaz sem pa že prej vedla kakšno poroko bi hotla met. Tko pač, idejno. Potem sem pa začela iskat primerno lokacijo. Najprej sva morala določiti letni čas. Želela sem zimsko poroko. Ne, zimsko, božično poroko. Drugače ne bi mela pozimi, ampak sva rekla, če dobiva decembra plac za poroko, en tak popoln, potem se bova poročila pozimi, če ne pa poleti.

Lars: pol sva pa ta Antiqe (Palace hotel v centru Ljubljane) najdla.

Eva: Sva šla tja in je blo frej. Pol je bil pa catering problem (nimajo svoje kuhinje).

Potem ko sva imela plac in catering je pa večina glavnine že mimo. Rabiš samo še bend.

Pol so pa še te mejhni detjli k se lahko pol leta z njimi ukvarjaš.

1. Konkurenca in substituti

- Ali ste že slišali za kakšnega od organizatorjev porok? Katerega?

Eva: Ja jaz sem. Na Facebooku sem jih vidla. Slišala sem tudi za njih. Luka in Ben, pa na FB imaš ful teh žensk, k ne vem kako jim je ime, k so samopromotorke. Jih je ful.

Lars: ne boš verjela, jaz pa ne poznam nobene.

- Ali ste se z njimi že srečali osebno? Kakšno je bil vaš prvi vtis?

Eva: Ne. Razen pač eni kolegici sta ta Luka in Ben organizirala. Ful je blo lepo.

Pač res use u nulo. Sam po moje tut drago.

- S čim ste si pomagali/si pomagata pri organizaciji poroke?

Eva: Pr nama je blo tko ubistvu, da ni bla čist prazna glava. Pač, midva, jaz sem že prej vedla kakšno proko bi mela. Sem že Larsu povedala. Hočva met gala, hočva met ful na fancy, hočva met božično. In pol ful sva našla na Pinterestu, kar se tiče dekoracije. Kar se tiče prostora sva bla pač omejena, ker je pozimi in moraš bit notr.

Lars: Itak sva hotla v Ljubljani, da je blizu.

Eva: A ja, pa kupla sem poročno revijo, sam mi ni nč pomagala. Brez vezne in nič moderne ideje. Pinterest res ful. Za ideje. Če maš na primer idejo Božič, se moreš pol tut odločit a hočeš met rdečo, tako toplo, al bo modra pa srebrna. Pa internet tut. Za iskanje lokacij pa to. Drugač je tut ful pomagala moja priča, prijateljica, pa od Larsa mami. Je ful pomagala, ker ona se s tem ukvarja, ker je modna oblikovalka.

Eva: Ko sem iskala prostor sem googlala »poroka prostor kamin Ljubljana«.

Ponudilo mi je Antiq in Evergreen.

2. Segmenti kupcev

- Starost Ž: 27 Starost M: 30 Kraj bivanja: Osrednja Slovenija
Dohodkovni razred: srednji Stan: poročena

- Ali sta se odločila za najem organizatorja porok oz ali bi se?

Eva: Ja, sem kar razmišljala o tem. Sam k ni bilo potrebno. Sem točno vedla kaj hočem, kakšno poroko. Pa pr nama je bil v bistvu organizator vpleten. Iz cateringa Jezeršek. Ubistvu z njim pa organizatorko dogodkov v hotelu smo vse skupi splaniral, cel potek dogodkov. Pa tut onadva sta pomagal pr dekoraciji. Jest sem ji (organizatorki iz hotela) vse povedala koko hočem met, Jezeršku sem tut povedala, na minute natančn in pol smo šli celo poroko čez, onadva sta pa še kkšne primere dajala. Onadva sta dost sodelovala. Recimo, temu iz jezerška sem ful zaupala.

3. Edinstvena ponujena vrednost

- Prosim, da na opišete vaše mnenje, vtise, prednosti in slabosti o storitvah organizatorjev pork.

Lars: Pomoje če nimaš časa.

Eva: To predvsem. Jest sm takrt lih mela čas. Drugač pa ti poveš kaj točno hočeš pa ti oni poiščejo. Ti pa sam poveš al ja al pa ne. In to je ful velik prihranek časa.

Iskanje vsega je res ful časa. Pa pošiljanje ponudb. Pa ful je pomembn kakšnega organizatorja zbereš, ker ful je takih k hočjo sam zaslužit. *Po čem to sklepaš?* Ja ne vem, poglej po internetu kakšne organizatorke maš. Kaj nudjo, kakšno ne updatano stran majo, nč modernega. Ne zdi se mi to pr ns tok razvit. Ponudbe je ful, sam ne kvalitetne.

- Pomoč organizatorja poroke sva/bi koristila za celotno organizacijo poroke, za nasvete pri organizaciji, za koordinacijo na dan dogodka?

Eva: Jaz če bi se odločila bi čist vse. Sej sem tut razmišlala. Sam pr nama res ni blo potrebno.

- Koliko oziroma kako ste/bi bili pripravljeni plačati za pomoč pri organizaciji (strošek organizatorja je vključen v ponudbo vseh storitev, strošek se poravna posebej po tarifi)?

Eva: Ne vem. Itak ponavad če je vključen pol za to tok več plačaš.

Lars: Po moje posebi, da veš kaj plačaš in kolk kej stane.

- V kolikor ste poročeni. Kaj ste pri organizaciji poroke pogrešali ali potrebovali? Kaj bi spremenili? Kakšne so bile vaše izkušnje?

Lars: Nič.

Eva: Ne, ne nič.

A je bilo vse tako kot bi bilo treba?

Eva: Ja, jest nisem pričakovala, da bo tok dobr.

Vse je bilo ok? Ti (Eva) nisi bila nič nervozna?

Eva: Ne. Ker sem mela idejo. Nikol si nisem predstavljala, da bo lahko tko lepo. In pol ko sva našla prostor se mi je zdel že sam prostor, tut če ne bi dala enga okraska not, je bil tak slavnosten. In pol pač uni v hotelu so nama šli ful na roke. Da v petek vedno menjajo cvetje od Lovšina (znan ljubljanski cvetličar) ampak, ti (Eva) povej kaj hočeš. Sva lahko zbrala in so oni to plačal. In so pol naročil smrekce.

Eva: No tko, ne vem. Na dan poroke, ne ti (Lars) si bil živčen. Jest nism bla nč, ker sem točno vedla.

Lars: Ja dobr, oni so mal zamujal.

Eva: Ne Lars, tebe je šok zadel. Jest sm se s tem pol leta ukvarjala. Sej Lars je tut. Ampak pol je blo edin to, ker jaz in moje družice sem do minute vedla kako bo kej potekal. In sem sam Larsu rekla, ti pa goste sprejemi in poskrb, da bo vse, dokler jest pridem dol na obred, mora vse potekat po urniku.

Lars: Pol pa če ne poslušáš dobr tega urnika.

Eva: In Lars ni vedu kaj. In je bil paničen.

Pa bi ti (Lars) morda olajšalo, če bi imel zraven nekoga, ki bi ti povedal kaj sledi?

Eva in Lars: Verjetno ja, ubistvu bi blo. Pa še jest (Lars) sem mogu dat pol nek znak.

Eva: Pa tut ta od Jezerška nama je reku, da more bit vse do minute natančno organiziran. Pa vzpodbujat je treba ljudi, dej premaknte se zdej tja.

Kdo pa je to delal?

Eva: Od hotela organizatorka je bla tm. Sam pač itak smo bli na enem mestu več al mn.

- Ali bi bili pripravljeni plačati za organizacijo poroke, ki bi vključevala manj poznane, vendar kvalitetne in preverjene izvajalce storitev (izdelava tiskovin, šopka, glasbeniki, slaščičarji) v zameno za nižjo ceno storitev?

Eva: Ja, jest bi. To je celo ful dobrodošlo. K neke stvari se ne morš na cenejš it. Da ne šparaš pr teh glavnih stvarh, če se greš neki. Sam recimo pr dekorju lahko po moje ful.

Lars: ja, ja, valda.

Eva: recimo, lahko so top glasbeniki pa če ne upoštevajo želja so čist bedni.

4. Prodajne poti in odnosi s strankami

- Kje ste iskali oz kako bi iskali organizatorja porok?

Eva: Na Facebooku. Al pa prek prjatlov k so to že mel.

- Če ste organizatorja imeli. Kdo vam ga je predlagal oziroma kje ste ga našli? Koliko izbire ste imeli? Kakšen je bil vaš odnos?

5. Ključni viri

ne bo predmet vprašalnika, ker nima pomena z vidika potencialnih strank

6. Ključne dejavnosti

- V katerem mesecu leta ste se boste/bi se poročili? Zakaj?

Decembra. Že iz uvodnega pogovora dobimo informacijo, da si želita zimske oz božične poroke.

- Kdaj ste se/bi se lotili organizacije poroke?

Eva: Junija. Pol leta pred poroko.

- Katera socialna omrežja spremljate?

Eva: Facebook, Instagram, Pinterest, Likedin

Lars: Facebook, Instagram, Twitter, Likedin

- Vas prepričajo mnenja na različnih forumih? Jim zaupate?

Eva: Ne. Ker se mi zdi, da pišejo samo uni k majo alf ul dobro al pa ful slabo izkušnjo. Uni k se jim je vse normalno izšlo nikol ne napišejo.

- Ali ste/boste obiskali katerega od poročnih sejmov?

Eva: Lars ga je. (smeh) Službeno. Ne., ker sva mela vse v glavi. Pa tm je ful take ponudbe, tko za »Slovenijo«, »po domače«.

7. Partnerstva in dobavitelji

- Katera storitev se vam je zdela/se vam zdi najdražja oziroma precenjena?

Eva: Hrana. Pa pijača. Sam to smo si sami tko zbral. Sam s kakšnimi cenami menijev to pridejo ven. Prva ponudba za 5-hodni meni je bla tko 150 eur/osebo. Sej je bil not kaviar pa to, sam to je čist preveč. Tko, da pol so rekel, sej ste rekl gala. Povsot ti prvo ful nabijejo ceno.

Lars: Pol se morš pa točko pa po točko pogajat.

Eva: Še od Larsa oči je šel zraven. In smo za meni za vsako stvar na krožniku šli čez. To je blo najbl stresno. Pa čepnino smo mogli plačat. Najprej so hotl 10 eur/butelko. Mi smo pa spil skor 3 flaše na glavo. Potem smo se zmenl za enko fiksno ceno.

8. Tokovi prihodkov in struktura stroškov

- Koliko ste/bi odšteli za organizacijo vaše poroke?

Eva in Lars: *Ne želita povedati točno, vendar je bilo veliko. Največja postavka sta bila prostor, hrana in pijača.*

Eva: Ker recimo po forumih berš, da lahko ful pocen organiziraš, da je hrana 20 eur po glavi. Pri nas je bilo to po moje več kot 100 eur /osebo. Organizator poroke pa po moje pride zihr okol 1.000 eur.

- Ali ste predvideli vse nastale stroške? Katerih niste?

Eva in Lars: Velik jih nisva. Manjših stroškov ne.

Eva: Pa še pri uni Hiši Vizij smo si sposodl luči pa zavese. To je recimo predlagal ta organizator iz Jezerška. Ne računaš ne vem, perila, kozmetičarke, probnih frizur, vseh voženj gor in dol. Tega nikol ne vključiš, ampak ful nanese. Par tisoč evrov je še takoj zraven.

Eva: pa to vozakanje ko smo šli po vino pa gor pa dol, pa darila za svate. Jaz bi se vsekakor odločila za organizatorja poroke, če ne bi imela tok izdelane ideje pa če tisto leto pred poroko ne bi bla doma.

Intervju 4: Nika in Rok

VPRAŠALNIK - RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PODROČJU STORITEV: PRIMER ORGANIZACIJE POROK

0. Kako sta si organizirala svojo poroko oziroma kako sta se lotila priprav?

Najprej sva izbrala lokacijo, pri kateri sta prišla zraven 'v paketu' še organizatorja poroke. Datum nama ni bil pomemben, le da je poleti in da sta na ta dan združljiva izbrana lokacija in izbrani bend. Kljub organizatorjema pa sva za veliko stvari poskrbela sama.

1. Konkurenca in substituti

- Ali sta že slišala za kakšnega od organizatorjev porok? Katerega?

Nika: Slišala sem še za Petro Starbek.

Rok: Luka & Ben wedding planing (najina)

- Ali sta se z njimi že srečala osebno? Kakšen je bil vajin prvi vtis?

Najin prvi vtis ob srečanju z Lukatom in Benom je bil super, takoj smo se ujeli in nisva več dvomila v najino izbiro.

- S čim sta si pomagala/si pomagata pri organizaciji poroke? Prosim, da se spomnita na čim več elementov.

Nika: Dosti stvari sta nama glede na najine želje uredila Luka in Ben na podlagi preteklih sodelovanj (rože, torta, glasba, dekoracija,...).

Rok: Sama sva si uredila snemalca (najin znanec, s katerim smo že prej kdaj sodelovali), on je na podlagi svojih izkušenj predlagal fotografa, sama sva uredila tudi z bandom, ki sva ga izbrala na podlagi izkušenj iz poroke prijateljev.

Nika: Sama sva seveda poskrbela tudi za vse kar se tiče cerkvene poroke, obleke, prstane, itd. (čeprav Luka in Ben ponujata organizacijo od a do ž, torej lahko poskrbita čisto za vse omenjeno).

2. Segmenti kupcev

- Starost Ž: 27 Starost M: 27 Kraj bivanja: Lj
Dohodkovni razred: nižji, srednji, višji Stan: poročena/neporočena

- Ali sta se odločila za najem organizatorja porok oz ali bi se? Zakaj da oz ne?
Nika: Da. Ker organizatorji poskrbijo tudi za malenkosti, poleg tega pa je bil ob njuni prisotnosti na dan poroke za naju dan popolnoma brezskrben in sva lahko v njem le uživala, brez da bi skrbela, če vse poteka tako kot mora, ker sta za to cel dan skrbela Luka in Ben.

3. Edinstvena ponujena vrednost

- Prosim, da opišeta vajino mnenje, vtise, prednosti in slabosti o storitvah organizatorjev porok.
Nika: Prednosti so opisane že pri zgornjih vprašanjih. Slabosti...seveda se kdaj zazdi, da stvari niso čisto pod kontrolo (ker za njih pač ne poskrbiš sam), vendar je bilo na dan proke vse tipi topi in tako kot sva si zamislila.
- Pomoč organizatorja poroke sta/bi koristila za celotno organizacijo poroke, za nasvete pri organizaciji, za koordinacijo na dan dogodka? Zakaj?
Nika: Čisto za celotno ne, so pa določeni detajli, za katere izkušeni organizatorji poskrbijo tako, da je celotna poroka bolj celovita (kar je bila najina želja).
- Koliko oziroma kako sta/bi bila pripravljena plačati za pomoč pri organizaciji (strošek organizatorja je vključen v ponudbo vseh storitev, strošek se poravna posebej po tarifi)?
Rok: Cena organizacije poroke pri Lukatu in Benu stane 1500 eur (brez vseh ostalih stroškov, samo njun fee).
- V kolikor sta poročena. Kaj sta pri organizaciji poroke pogrešala ali potrebovala? Kaj bi spremenila? Kakšne so bile vajine izkušnje?
Nika: Še danes z najinimi svati obujemo spomine na ta dan in kako je bilo res vse tako kot mora biti, zabava je uspela bolj kot bi si upala želeli, vzdušje je bilo top, Žička Kartuzija pa je poskrbela, da je bil dan še bolj čaroben. V glavnem, spremenila ne bi nič, samo še enkrat ponovila.

- Ali bi bila pripravljena plačati za organizacijo poroke, ki bi vključevala manj poznane, vendar kvalitetne in preverjene izvajalce storitev (izdelava tiskovin, šopka, glasbeniki, slaščičarji) v zameno za nižjo ceno storitev? Prosim podajta tudi vajino mnenje, občutke, razloge zakaj da oziroma ne.

Nika: Da. Luka in Ben sodulejeta z lokalnimi izvajalci, ki niso posebno znani, ampak so iz njune strani preverjeni in vse storitve so bile kvalitetne.

4. Prodajne poti in odnosi s strankami

- Kje sta dobila/iskala informacije oz kako bi iskala organizatorja porok?
Nika: Izbrala sva lokacijo, ki pa je ni bilo mogoče imeti brez Lukata in Bena. Tudi sicer bi se skoraj sigurno odločila za pomoč organizatorja.
- V kolikor sta imela organizatorja poroke. Kdo vama ga je predlagal oziroma kje sta ga našla? Koliko izbire sta imela? Kakšen je bil vaš odnos?
Rok: Na spletu.
Nika: Odnos je bil zelo sproščen, prijateljski..

5. Ključni viri

ne bo predmet vprašalnika, ker nima pomena z vidika potencialnih strank

6. Ključne dejavnosti

- V katerem mesecu leta sta se/se bosta poročila? Zakaj?
Nika: julij 2016, ker sva se želela poročiti poleti, po naključju pa je bila na ta datum izbrana lokacija še prosta, ker sva z organizacijo začela precej pozno, več ni bilo veliko izbire. Luka in Ben imata termine rezervirane že dve leti vnaprej.
- Kdaj sta se/bi se lotila organizacije poroke?
Nika: januar 2016, pol leta prej
- Katera socialna omrežja spremljata?
Nika: facebook, instagram
Rok: facebook, instagram, tweeter
- Vaju prepričajo mnenja na različnih forumih? Jim zaupata?
Nika: ne
Rok: ne
Ali sta/bosta obiskala katerega od poročnih sejmov?
Nika: Ker sva ravno zakorakala mimo sva pokukala na poročni sejem v hotelu Union, da bi videla kako to sploh zgleda, ampak za naju ni predstavljal nobene dodane vrednosti.

7. Partnerstva in dobavitelji

- Katera storitev pri organizaciji poroke se vama je zdela/se vama zdi najdražja oziroma precejena?
Nika: Najdražji so fotografi, snemalci in bend in pa v najinem primeru tudi cvetje, ker sva ga imela ogromno, ker sva tako pač želela. Najvišja postavka v bilanci pa sta seveda hrana in pijača, sploh zato, ker sva imela na poroki 110 svatov. Ampak

seveda pri vsakem ponudniku sam izbiraš rang, razlike v cenah med ponudniki so ogromne. Precenjeno pa je vse, kar ima spredaj pridevnik 'poročni' ☺

8. Tokovi prihodkov in struktura stroškov

- Koliko sta/bi odštela za organizacijo vaše poroke?

Oba: Ta podatek bi pa raje zadržala zase ☺

- Ali ste predvidela vse nastale stroške? Katerih nista?

Nika: NE! Ne vem, če to komu uspe ☺

Rok: No, vse stroške v bilanci poroke sva predvidela, le da so bili na koncu po postavkah žal precej višji kot sva predvidela.

Intervju 5: Urška in Matjaž

VPRAŠALNIK - RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PODROČJU STORITEV: PRIMER ORGANIZACIJE POROK

0. Kako sta si organizirala svojo poroko oziroma kako sta se lotila priprav?

Urška: Enostavno. Ne, ni blo tok Izi. U bistvu sva imela ful dela, ker sva se morala po službi vsak dan ukvarjat še s temi poročnimi stvarmi. Poroko nama je pa zrežiral fotograf. Itak sva najprej zbrala fotografa. To je bil tudi razlog, da se poročiva. Ker jaz sem holta met lepe fotografije. Rabiš tudi lep ambient. Dobila sva se s fotografom, ki naju je vprašal kdaj in kako se bo kaj dogajalo. In sva ugotovila, da nimava pojma. Predlagal nama je potek dogodkov in glede na to sva potem organizirala poroko.

Vama je potem tudi on predlagal prostor/lokacijo?

Urška: Ne. Magistrat sva itak vedla.

Matjaž: Ne. Od kolega brat se je poročil v Slonu (Hotel Slon) in sva rekla, midva bova tut tam in sva šla pogledat. Slon je simpl. Fajn je, ker ti vse zorganizirajo.

Urška: Hotla sva peš poroko.

1. Konkurenca in substituti

- Ali ste že slišali za kakšnega od organizatorjev porok? Katerega?

Urška: Ne. Vem, da obstajajo. Z imenom pa ne. Bi pa lahko poguglala. Se mi zdi, da tega ni tok ful pr nas.

Matjaž: Zdej je ja.

- Ali ste se z njimi že srečali osebno? Kakšno je bil vaš prvi vtis?

Ne.

- S čim ste si pomagali/si pomagate pri organizaciji poroke?

Urška: Kako to misliš? Prvi je bil fotograf. Pol sva poiskala prostor

Matjaž: Poguglala sva formalnosti, šla na magistrat in upravno enoto. V Slonu imajo eno zaposleno, k ful obvlada. To organizira in tut vodja strežbe.

Urška: Na magistrat je špilal en kolega. Tko, vse se je poklapal. Ni blo ful organizacije.

Kako sta pa našla na primer obleko?

Urška: Po priporočilu prijateljice. Res pa nisva hudo komplicirala. Jaz se tudi ne obremenjujem. Mi je vseeno kakšne rože mam, k se na nobene ne spoznam.

2. Segmenti kupcev

- Starost Ž: 34 Starost M: 35 Kraj bivanja: Osrednja Slovenija
Dohodkovni razred: srednji Stan: poročena
- Ali sta se odločila za najem organizatorja porok oz ali bi se?
Urška: Zdele, k mam otroke definitivno ja. Kje bi se mi pa dal zdele s tem ubadat. Je blo pa ful dela. Vsak dan po službi je blo neki. Pa un probat pa torto poiskat.

3. Edinstvena ponujena vrednost

- Prosim, da na opišete vaše mnenje, vtise, prednosti in slabosti o storitvah organizatorjev porok.
Urška: Sigurno je to dobr če nimaš časa.
Matjaž: Al pa če nimaš idej.
Urška: Če ne veš kako bi se lotu. Midva sva itak že mela neke želje. Ljubljanska peš poroka. Če pa ne bi mela nobene ideje al pa zdele, k mam otroke. On potem kliče namest tebe na okol pa pove ti kam probat torto, ne pa, da greš na stotisoč koncev. Organizacija je bla ful naporna. Organizator ti to sigurno odtehta.
Kaj pa če bi šla še enkrat v to bi si organizirala sama ali vzela organizatorja?
Urška: Če bi mela dost dnarja pol bi sigurno vzela organizatorja. To se mi zdi da je dost drago. Ampak če odtehta to ful mojga časa bi pa premislila. Še pred časom se mi zdi, da je bla to storitev za posh ljudi, bogataše.
- Pomoč organizatorja poroke sva/bi koristila za celotno organizacijo poroke, za nasvete pri organizaciji, za koordinacijo na dan dogodka?
Urška: Mogoče za nasvete in koordinacijo.
- Koliko oziroma kako ste/bi bili pripravljeni plačati za pomoč pri organizaciji (strošek organizatorja je vključen v ponudbo vseh storitev, strošek se poravna posebej po tarifi)?
Urška: Kr za vse skupi. Mogoče bi blo pol mal cenej.
- V kolikor ste poročeni. Kaj ste pri organizaciji poroke pogrešali ali potrebovali? Kaj bi spremenili? Kakšne so bile vaše izkušnje?
Urška: Torto. Zanič je bla. Ampak na koncu res nisem mela več energije se ukvarjat še s tem. Se mi ni dal it še na 5 koncev. Če bi mi pa organizatorka prnesla 5 tort bi pa takoj lahko zbrala. Sej je blo tut na sami poroki par kiksov, ampak je blo ful dobr. Tko si zapomniš dogodek.
- Ali bi bili pripravljeni plačati za organizacijo poroke, ki bi vključevala manj poznane, vendar kvalitetne in preverjene izvajalce storitev (izdelava tiskovin, šopka, glasbeniki, slaščičarji) v zameno za nižjo ceno storitev?

Urška: Še to vse sem mogla. (smeh) Ja, itak. Valda. Sej pr porokah so itak ful napihnene cene. Jest bi takoj to zbrala.

Matjaž: To bi blo super. Cenej pa še manj živčnosti.

4. Prodajne poti in odnosi s strankami

- Kje ste iskali oz kako bi iskali organizatorja porok?

Urška: Internet. Ali pa bi vprašala koda, ki se je poročil.

- Če ste organizatorja imeli. Kdo vam ga je predlagal oziroma kje ste ga našli? Koliko izbire ste imeli? Kakšen je bil vaš odnos?

5. Ključni viri

ne bo predmet vprašalnika, ker nima pomena z vidika potencialnih strank

6. Ključne dejavnosti

- V katerem mesecu leta ste se boste/bi se poročili? Zakaj?

Oktober. Zaradi poročnega potovanja.

- Kdaj ste se/bi se lotili organizacije poroke?

April-oktober, pol leta prej.

- Katera socialna omrežja spremljate?

Urška: Fejstbuk, Instagram, Pinterest

Matjaž: Facebook

- Vas prepričajo mnenja na različnih forumih? Jim zaupate?

Urška: Jest bl ne. Med over net, ko guglaš. Tem mnenjem pa itak ne zaupam.

- Ali ste/boste obiskali katerega od poročnih sejmov?

Urška: Ne.

7. Partnerstva in dobavitelji

- Katera storitev se vam je zdela/se vam zdi najdražja oziroma precenjena?

Urška: Matjaž, kaj je blo najdražje pr nama?

Matjaž: Fotograf.

Urška: 2.500 eur, to nama je blo ful pomembno.

8. Tokovi prihodkov in struktura stroškov

- Koliko ste/bi odšteli za organizacijo vaše poroke?

Urška: Kok...10.000 eur

Matjaž: Nisem jaz plačal, tko, da ne vem.

Urška: Če bi mela organizatorja bi blo po moje to enih 800 do kaj vem 1.200 eur več, ampak ti pa tut pršpara čas in sigurno kej tut cenej zrihta. Ne vem, torto...

- Ali ste predvideli vse nastale stroške? Katerih niste?

Urška: Ja. Tak budget mava in to bova mela za ta budget. Recimo v Slonu so rekl kakšne rože hočva, a bi take, a bi take, a bi mel balone na vhodu. No, to nama ni všeč in nama je vseeno. Dekoracijo na mizah so naredili svojo in je bla čist lušna pa

še zastonj. Edin za vino sva dala več. Sva mela svoje iz Goriških Brd. Pač plačaš čepnino. Je pa ostala pijača ful draga tut.

Intervju 6: Teja in Damir

VPRAŠALNIK - RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PODROČJU STORITEV: PRIMER ORGANIZACIJE POROK

0. Kako sta si organizirala svojo poroko oziroma kako sta se lotila priprav?

Sama. Lotila sva se tako, da sem ubistvu največ sama nardila, ker mi je blo to res fajn. Sem ful organizirana in mi je to res dobr. Razen vabila sva dala delat. Glede prostora je blo ful simpl, ker sem hotla bit na morju in sva pol takoj najdla. Ko sva se zaročila sva najdla eno luštno restavracijo v Portorožu in pol sva rekla, da bo tam tut fešta. Glede cerkvene poroke pa sva potem zarad tega, da se ne bi preveč pelal nardila v Piranu. Mela sva pa 18 svatov. Tko, da res ni blo težko prganizirat. Posebi smo mel pa pol še žurko pr ns doma.

1. Konkurenca in substituti

- Ali sta že slišala za kakšnega od organizatorjev porok? Katerega?

Teja: Ja, samo se ne spomnim imena. Ena ženska. Ena kolegica poje in je prek te ženske delala.

- Ali sta se z njimi že srečala osebno? Kakšen je bil vajin prvi vtis?

Teja: Ne.

- S čim sta si pomagala/si pomagata pri organizaciji poroke? Prosim, da se spomnita na čim več elementov.

Teja: internet

2. Segmenti kupcev

Starost Ž: 30 Starost M: 31 Kraj bivanja: Ljubljana

Dohodkovni razred: nižji Stan: poročena

- Ali sta se odločila za najem organizatorja porok oz ali bi se? Zakaj da oz ne?

Teja: Ne. Ker mi je to res dobr sem sama vse nardila. Ful uživam v tem.

3. Edinstvena ponujena vrednost

- Prosim, da opišeta vajino mnenje, vtise, prednosti in slabosti o storitvah organizatorjev porok.

Teja: Prednost je vsekakor to, da nekdo, ki nima časa on vse naredi in skrbi za vse na dan poroke. Eni so res živčni, pa sploh ne vejo kako se lotiti stvari. Pomankljivost je pa po moje cene. Znajo bit dost dragi. Ene 1000 eur na organizacijo.

- Pomoč organizatorja poroke sta/bi koristila za celotno organizacijo poroke, za nasvete pri organizaciji, za koordinacijo na dan dogodka? Zakaj?

Teja: Ne, za nič.

- Koliko oziroma kako sta/bi bila pripravljena plačati za pomoč pri organizaciji (strošek organizatorja je vključen v ponudbo vseh storitev, strošek se poravnava posebej po tarifi)?

Teja: Nič. Kolikor že je preveč. Če bi pa res nujno rabila bi bila pripravljena plačati pa nekje do 400 eur. Ampak res nimam občutka kok to stane.

- V kolikor sta poročena. Kaj sta pri organizaciji poroke pogrešala ali potrebovala? Kaj bi spremenila? Kakšne so bile vajine izkušnje?

Teja: Ja, dejansko je bilo vse kot treba. Res je blo lepo.

- Ali bi bila pripravljena plačati za organizacijo poroke, ki bi vključevala manj poznane, vendar kvalitetne in preverjene izvajalce storitev (izdelava tiskovin, šopka, glasbeniki, slaščičarji) v zameno za nižjo ceno storitev? Prosim podajta tudi vajino mnenje, občutke, razloge zakaj da oziroma ne.

Teja: Ja, zakaj ne.

4. Prodajne poti in odnosi s strankami

- Kje sta dobila/iskala informacije oz kako bi iskala organizatorja porok?

Teja: Najprej bi vprašala prijatelje. Če kdo koga pozna. Če nekdo komu neki pove je sigurno najbolj. Pa internet. Al pa pr poročnih fotografih. Oni majo izkušnje.

- V kolikor sta imela organizatorja poroke. Kdo vama ga je predlagal oziroma kje sta ga našla? Koliko izbire sta imela? Kakšen je bil vaš odnos?

Odgovor:

5. Ključni viri

ne bo predmet vprašalnika, ker nima pomena z vidika potencialnih strank

6. Ključne dejavnosti

- V katerem mesecu leta sta se/se bosta poročila? Zakaj?

Teja: September. Iskala sva datum 8., ker sva se takrat spoznala in zaročila.

- Kdaj sta se/bi se lotila organizacije poroke?

Odgovor: približno pol leta pred poroko. Fotografu pa sva mela že en let prej, ker sem

hotla res točno določenga.

- Katera socialna omrežja spremljata?

Teja: FB, Instagram

- Vaju prepričajo mnenja na različnih forumih? Jim zaupata?

Teja: sem pa tja preberem, da bi pa prav zaupala pa ne. Mnenje je le mnenje.

- Ali sta/bosta obiskala katerega od poročnih sejmov?

Teja: V Ljubljani v Unionu. U bistvu sva šla tja zaradi popusta poročnih prstanov.

7. Partnerstva in dobavitelji

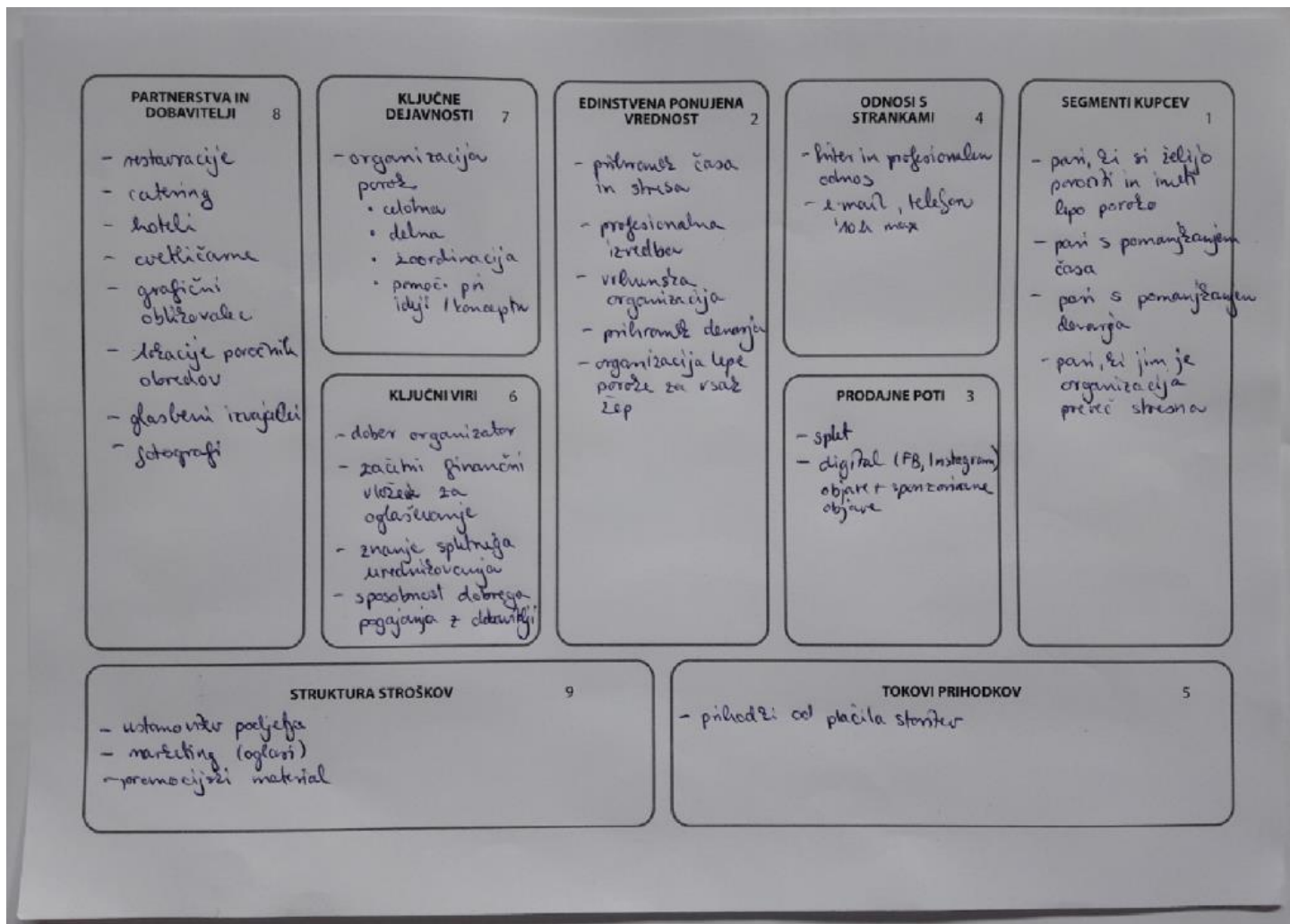
- Katera storitev pri organizaciji poroke se vama je zdela/se vama zdi najdražja oziroma precejšena?
.Teja: U bistvu nič. Mogoče, ker nisva mela tipične poroke. Manj nas je bilo, mela sem tu netipičen poročni šopek. Če pa bi mela bi pa rekla definitivno cvetje in poročni meni. To je vedno ful drago

8. Tokovi prihodkov in struktura stroškov

- Koliko sta/bi odštela za organizacijo vaše poroke?
Teja: Cca 3.000 eur
- Ali ste predvidela vse nastale stroške? Katerih nista?
Teja: Ja, vse.

PRILOGA 3: Prvo platno poslovnega modela za razvoj podjetniške priložnosti storitvene dejavnosti organizacije porok

Slika 1: Prvo platno poslovnega modela za razvoj podjetniške priložnosti storitvene dejavnosti organizacije porok



PRILOGA 4: Seznam neposredne konkurence z opisanimi prednostmi in slabostmi njihove ponudbe

Tabela 1: Seznam neposredne konkurence z opisanimi prednostmi in slabostmi njihove ponudbe

Ponudnik	Spletna stran	Ponudba	Cena	Prednosti	Slabosti
Hedonist	http://www.hedonist.si/	Mojstri užitek	celostno svetovanje: 250 EUR organizacija poročnega obreda: 450 EUR organizacija do dneva poroke: 550 eur celostna organizacija: 880–1180 EUR (max) knjižica ugodnosti za izbrane izvajalce: zniža strošek organizacije	<ul style="list-style-type: none"> • do potankosti predstavljena in cenovno opredeljena ponudba storitev • poročni paketi "vse vključeno" za različne lokacije s podanimi točnimi cenami za omejeno število gostov • odgovori na pogosta vprašanja • mojstrski nasveti in zanimive ideje 	<ul style="list-style-type: none"> • slabosti ne vidim
Hedonist+Zaobljuba.si	http://www.zaobljuba.si/poroka-na-kljuc	Poroka na ključ	10.479 eur	<ul style="list-style-type: none"> • paket celotne orgnaizacije in ponudbe • natančen slikovni prikaz kako bo poroka dejansko izgledala • ni nepredvidenih stroškov • brez skrbi in nepotrebne organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> • omejena ponudbe (možna zamenjava le dveh ponudnikov) • na voljo je le kar je vključeno v paket
Luka&Ben wedding planning	http://lukabenwedding.si/	Poroke v Žički kartuziji in na izbrani lokaciji	odvisna od izbire storitve	<ul style="list-style-type: none"> • izjemno lepa lokacija ponudbe v Žički Kartuziji • moderen slog organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> • preferirata ponudbo lokacije Žička Kartuzija • kljub temu, da nudita organizacijo porok tudi na drugih lokacijah te niso predstavljene

se nadaljuje

Tabela 1: Seznam neposredne konkurence z opisanimi prednostmi in slabostmi njihove ponudbe (nad.)

Ponudnik	Spletna stran	Ponudba	Cena	Prednosti	Slabosti
Praznovalci	http://praznovalci.si/	Uresničujemo vaše in naše ideje s strastjo	odvisna od izbire storitve	<ul style="list-style-type: none"> • veliko zanimivih idej • osrdeotočeni predvsem na oblikovanje tiskovin, dekoracijo in fotografijo 	<ul style="list-style-type: none"> • malo podatkov, kaj so in kaj točno nudijo. Organizacija porok je le omenjena.
Event Nika	http://eventnika.si/	Organizacija dogodkov	organizacija: od 600 EUR koordinacija: od 300 EUR svetovanje: 45 EUR/h	<ul style="list-style-type: none"> • podan vsaj okvirni strošek organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> • nič informacij o primerih organiziranih porok, predstavljenih možnih lokacijah
Želimo.si	http://www.zelimo.si/	Organizacija poročnih pravljič	odvisna od izbire storitve	<ul style="list-style-type: none"> • predstavljeni utrikni iz porok različnih slogov in lokacij • elegantno, preprosto, jasno podane informacije o storitvi, ki jo nudijo • gre za enako podjetje kot vodi največji slovenski poročni portal www.najina-poroka.com/ 	<ul style="list-style-type: none"> • izjemno kratka predstavitev dvanajstih poročnih lokacij

se nadaljuje

Tabela 1: Seznam neposredne konkurence z opisanimi prednostmi in slabostmi njihove ponudbe (nad.)

Ponudnik	Spletna stran	Ponudba	Cena	Prednosti	Slabosti
Storia	http://storija.si/	Organizacija porok in dogodkov	odvisna od izbire storitve	<ul style="list-style-type: none"> • koordinacija, delna organizacija ali popolna organizacija poroke • blog o poročnih trendih, pomembnih elementih poroke, poročne zgodbe • urejena in ažurna Facebook in Instagram profila • organizacija poročnega seminarja, kjer na enem mestu predstavijo vse koristne nasvete v zvezi s poroko • organizacija porok za različne proračune in v različnih slogih 	<ul style="list-style-type: none"> • na spletni strani ni predstavljenih lokacij na katerih organizirajo poroke (stran je brez objav)
Da Petra	http://www.dapetra.com/slo/	Vaša poroka bo popolna	odvisna od izbire storitve	<ul style="list-style-type: none"> • spletna stran tudi v treh tujih jezikih (ponudba za tujce) • organizacija poroke od A-Ž • ponudba in poznavanje različnih lokacij po Sloveniji • na spletni strani so lokacije predstavljene glede na tematiko, podane so osnovne informacije o lokaciji 	<ul style="list-style-type: none"> • premalo različnih slik posameznih lokacij, ki bi podprle opise zmogljivosti in ponudbe

se nadaljuje

Tabela 1: Seznam neposredne konkurence z opisanimi prednostmi in slabostmi njihove ponudbe (nad.)

Ponudnik	Spletna stran	Ponudba	Cena	Prednosti	Slabosti
Poročna agencija Goga	http://www.porocna-agencija.si/	Vse za poroko na enem mestu	odvisna od izbire storitve	<ul style="list-style-type: none"> • Poročne obleke, večerne obleke, organizacija porok, izposoja, poročna trgovina • predstavljenih veliko možnih lokacij glede na želen tip poroke, vendar brez dodatnih informacij 	<ul style="list-style-type: none"> • druge dodatne storitve so le navedene, brez primerov, kontaktov
Pravljični trenutek	http://www.pravljicnitrenutek.si/	Uresničujemo vajine sanje	odvisna od izbire storitve	<ul style="list-style-type: none"> • organizacija, koordinacija in svetovanje 	<ul style="list-style-type: none"> • ponudba skoncentrirana na območje primorske regije • ni fotografij dejanskih porok (le 4 starejši posnetki)
Wedding Angels - Poročni angeli	http://weddingangels.si/	Svetovanje pri izbiri prostora za slavlje, menijev in poročnega scenarija	odvisna od izbire storitve	<ul style="list-style-type: none"> • možnost oddaje povpraševanja prek spletnega obrazca (vrsta obreda, okvirni proračun, kraj obreda in želje) • spletna stran tudi v treh tujih jezikih (ponudba za tujce) 	<ul style="list-style-type: none"> • predstavljenih je 5 poročnih lokacij • spletna stran ne vsebuje informacije kdo sodeluje pri organizaciji poroke • niso predstavljeni potencialni izvajalci drugih storitev (fotograf, cvetličar) • na spletni strani ni zaslediti primerov oziroma fotografij dejanskih porok

se nadaljuje

Tabela 1: Seznam neposredne konkurence z opisanimi prednostmi in slabostmi njihove ponudbe (nad.)

Ponudnik	Spletna stran	Ponudba	Cena	Prednosti	Slabosti
Avantgarde	http://avantgarde.si/	Poroka brez skrbi	prihranek 200 EUR kot če bi poroko organizirali sami	<ul style="list-style-type: none"> • utečen team različnih ponudnikov se brez dodatnih stroškov skoordnira med seboj in ustvari celostno ponudbo poročnega dne 	<ul style="list-style-type: none"> • na voljo je sedem v naprej določenih izvajalcev, ki ni nujno ustrezajo zelenemu slogu • ena lokacija
Cvetje in petje	http://www.cvetjeinpetje.si/	Kotiček cvetja in petja, organizacija porok	različni poročni paketi <ul style="list-style-type: none"> • poročni paket premium (ena lokacija, do 80 oseb, brez dodatnih sprememb): 6.950 EUR • organizacija in koordinacija: 990 EUR 	<ul style="list-style-type: none"> • jasno predstavljeni ponudbeni paketi 	<ul style="list-style-type: none"> • določen slog poroke, manj moderno
Spell A.S.		Kreiranje poročnih dogodkov	odvisna od izbire storitve	<ul style="list-style-type: none"> • izvedba poroke po željah para • sodobni predlogi, ponudba vintage in kmečki šik porok • izvedba srečanj kako sam organizirati poroko - Priprave na samosvojo poroko 	<ul style="list-style-type: none"> • organizatorica ni dejavna na družabnih omrežjih (zadnja objava na Facebook profilu iz maja 2016) • oglašuje se le na poročnih sejmih • ob prvem stiku ni želela podati povprečne ocene stroškov za storitev • promovira bolj svoje poročno srečanje/seminar *Z organizatorico sem se dejansko pogovarjala kot skrit kupec na poročnem sejmu 6. decembra 2015

PRILOGA 5: Seznam posredne konkurence (nekaj primerov)

Tabela 2: Seznam posredne konkurence (nekaj primerov)

Ponudnik	Spletna stran	Nudijo tudi organizacijo poroke
Terme Dobrna	http://www.terme-dobrna.si/organizacija-dogodkov/poroke-in-druge-slavnosti	DA
Grad Otočec	https://www.grad-otocec.com/si/sl/ponudba/poroke/	DA
Golte	http://www.golte.si/slo/namestitev/hotel-golte/poroke-in-praznovanja	DA
Botanični vrt Sežana	http://www.ksp-sezana.si/botanicni-vrt-sezana/vrt-za-poroke/kjer-se-da-slisi-drugace/	DA
Galerija poročnih okusov	http://galerijaokusov.si/porocni-okusi/porocni-okusi/	DA
Life class Portorož	http://www.lifeclasse.net/si/kongresni-center-portus/poroke	DA
Bernardin Group	http://www.bernardingroup.si/si/dozivetja/poroka	DA
Vila Podvin	http://www.vilapodvin.si/poroke-v-vili-podvin	NE
Rogla - Terme Zreče	https://www.terme-zrece.eu/si/organizacija-dogodkov/poroke	DA
Kendov dvorec	http://www.kendov-dvorec.com/default.asp?card=221	DA
Rimske terme	https://www.rimske-terme.si/sl/poroka/	DA
Ranč Burger Veniše	http://ranc-burger.com/?page_id=109	DA

PRILOGA 6: Igra za pare ponudnika Praznovalci

Praznovalci so pripravili igro za pare, da bi ti ugotovili kakšno poroko si želijo. Moški se je postavil na eno stran table, ženska na drugo in po vrsti sta izbirala slog, ki mu/ji/jima je pri poroki najbolj všeč (lokacija poroke, barve, poročni šopek, način fotografiranja, glasba, dekoracija, torta in lokacija poročnega potovanja). Cilj igre je, da poskušata biti pri izbiri čim bolj usklajena. Kot nagrado za sodelovanje v igri so podarili kuponski popust pri koriščenju storitev iz njihove ponudbe.

Slika 2: Igralna tabla – Kakšen stil poroke si par želi



PRILOGA 7: Seznam substitutov dejavnosti poročnih organizatorjev z opisanimi prednostmi in slabostmi

Tabela 3: Seznam spletnih portalov za dejavnost organizacije porok z opisanimi prednostmi in slabostmi

Ponudnik	Spletna stran	Ponudba	Prednosti	Slabosti
Slovenski poročni portal PMM PLUS, Špela Šebenik s.p.	http://e-poroka.com/	Komunicirajo nabor več kot 500 ponudnikov različnih poročnih ponudnikov	<ul style="list-style-type: none"> • nabor različnih ponudnikov • podjetje poleg spletnega portala z naborom ponudnikov nudi tudi organizacijo porok • organizacija poročnega sejma • ponudba objekta blizu Ljubljane s celotno gostinsko ponudbo, dekoracijo in možnostjo poročnega obrada v naravi s prednostjo zmogljivosti kapacitet do 350 oseb 	<ul style="list-style-type: none"> • nepregledna spletna stran • dokaj "zastarela" podoba • kljub velikemu številu predstavljenih ponudnikov so ti predstavljeni nelogično, za vsako kategorijo je malo ponudnikov, uporabnik ne pozna lokacije ponudnika • izpostavljena promocija enega objekta (Gostilna Pri Japlju)
Ta veseli dan Artu d.o.o.	http://www.taveselidan.si/	Nabor različnih poročnih ponudnikov	<ul style="list-style-type: none"> • nabor različnih ponudnikov • predstavljenih je nekaj zanimivih poročnih lokacij in ponudnikov različnih storitev 	<ul style="list-style-type: none"> • ponudniki v posameznih kategorijah niso razporejeni glede na lokacijo izvajanja storitve • v nekaterih katgorijah je veliko ponudnikov, v nekaterih izjemno malo
Najina poroka, največji slovenski poročni portal Turbolenzza d.o.o.	http://www.najina-poroka.com/	Vse o poroki na enem mestu	<ul style="list-style-type: none"> • seznam opravil, nasvetov in predlogov pomembih pri organizaciji poroke • nabor različnih ponudnikov • spletna trgovina s ponudbo različnih dekorativnih in drugih uporabnih izdelkov • blog in objava različnih člankov na temo porok 	<ul style="list-style-type: none"> • izjemno nepregleden seznam nasvetov in opravil • slabši nabor ponudnikov nekaterih storitev • neažurirane objave (le dve novi objavi v letu 2016)

se nadaljuje

Tabela 3: Seznam spletnih portalov za dejavnost organizacije porok z opisanimi prednostmi in slabostmi (nad.)

Ponudnik	Spletna stran	Ponudba	Prednosti	Slabosti
moja Poroka, slovenska poročna revija	http://www.poroka-bo.si/si	Poročna revija tudi na spletu	<ul style="list-style-type: none"> • veliko različnih informacij, idej, ponudbe, zgodb in nasvetov na enem mestu • ponudniki so po kategorijah predstavljeni glede na regije v katerih delujejo • predstavljene so različne poročne zgodbe s specifikacijo izbranih ponudnikov za posamezno storitev (gostišče, obleka, prstani...) • spletna trgovina s ponudbo različnih dekorativnih in drugih uporabnih izdelkov 	<ul style="list-style-type: none"> • slabo razporejene informacije, preveč razdrobljeno, veliko informacij na eni strani
Priročnik poroka	http://www.prirocnikporoka.si/	Članki z različnimi nasveti	<ul style="list-style-type: none"> • po kategorijah priprav na poroko objavljeni članki z različnimi nasveti 	<ul style="list-style-type: none"> • zanimive teme, vendar premalo nazorni opisi možnosti, premalo podatkov, fotografij in dejstev
Nevesta.si, portal za načrtovanje poroke	http://www.nevesta.si/	Portal za načrtovanje poroke	<ul style="list-style-type: none"> • po kategorijah priprav na poroko objavljeni članki z različnimi nasveti 	<ul style="list-style-type: none"> • zanimive teme, vendar premalo nazorni opisi možnosti, premalo podatkov, fotografij in dejstev
Poročni planer	http://www.porocniplaner.com/	Portal za načrtovanje poroke	<ul style="list-style-type: none"> • različne informacije, ponudbe, ideje in zgodbe na enem mestu • ponudniki so po kategorijah predstavljeni glede na regije v katerih delujejo • predstavljene so različne poročne zgodbe 	<ul style="list-style-type: none"> • ozek razpon različnih ponudnikov v nekaterih kategorijah • skope informacije o posamezni ponudbi

se nadaljuje

Tabela 3: Seznam spletnih portalov za dejavnost organizacije porok z opisanimi prednostmi in slabostmi (nad.)

Ponudnik	Spletna stran	Ponudba	Prednosti	Slabosti
Poročne lokacije	http://porocne-lokacije.si/	Predstavitev različnih poročnih lokacij	<ul style="list-style-type: none"> • pregled poročnih lokacij po regijah in tipu poroke • predstavljene posebnosti/prednosti oziroma dodatna ponudba posamezne lokacije 	<ul style="list-style-type: none"> • ozek razpon predlaganih lokacij
Zaobljuba.si	http://www.zaobljuba.si/	Vse o poroki na enem mestu	<ul style="list-style-type: none"> • predstavitev različnih poročnih zgodb glede na kraj izvedbe, posebnosti poroke (izbor ponudnikov) in veliko fotografij kot ideja za samo izvedbo • predstavitev ponudnikov po kategorijah (kontakt in veliko fotografij lokacije) • nasveti za izvedbo zanimive, posebne poroke • poroka na ključ 	<ul style="list-style-type: none"> • kot dopolnilo svoji pestri ponudbi informacij bi lahko dodali še poročni planer (namesto Sanjarnice, orodja za shranjevanje idej) in tako celostno dopolnili svojo ponudbo

Tabela 4: Seznam poročnih planerjev z opisanimi prednostmi in slabostmi

Ponudnik	Spletna stran	Tiskan / spletni	Obseg	Cena	Vsebina in oblika	
					Prednosti	Slabosti
Revija moja Poroka, poročna trgovina	http://www.porocna-trgovina.com/p-3434-najin-porocni-planer.aspx	tiskan, trde platnice	Planer na 120-ih straneh	11,9 EUR	<ul style="list-style-type: none"> • veliko uporabnih nasvetov, prostor za zapiske, odličen opomnik, da česa ne pozabimo, priročen format 	<ul style="list-style-type: none"> • grožnja spletnih različic poročnih planerjev
AVD studio, Poročna beležnica	http://www.porocnabeleznica.com/	tiskan, vezava s špiralo	150 strani nasvetov, idej in prostora za organizacijo	14,9 EUR	<ul style="list-style-type: none"> • veliko uporabnih nasvetov, prostor za zapiske, odličen opomnik, da česa ne pozabimo, priročen format 	<ul style="list-style-type: none"> • manj privlačna vezava planerja - na špiralo • grožnja spletnih različic poročnih planerjev
Revija Cosmopolitan, Natisni si čisto pravi poročni planer	http://www.cosmopolitan.si/aktualno/natisni-si-cisto-pravi-porocni-planer/	spletni, možnost tiska, brez posebne oblike	5 strani	brezplačno	<ul style="list-style-type: none"> • kratek povzetek vseh pomembnih opravil in stroškov, uporabno 	<ul style="list-style-type: none"> • brez posebnih dodatnih nasvetov, v obliki A4 listov
Zaobljuba.si, Sanjarnica	http://www.zaobljuba.si/uporabnik/sanjarnica	spletni	/	brezplačno	<ul style="list-style-type: none"> • orodje za shranjevanje idej predstavljene na spletni strani zaobljuba.si 	<ul style="list-style-type: none"> • shranjevanje zgolj idej ponujenih na dotični spletni strani

se nadaljuje

Tabela 4: Seznam poročnih planerjev z opisanimi prednostmi in slabostmi (nad.)

Ponudnik	Spletna stran	Tiskan / spletni	Obseg	Cena	Vsebina in oblika	
					Prednosti	Slabosti
Najina poroka, največji slovenski poročni portal, Planer	http://www.najina-poroka.com/planer/	spletni	/	brezplačno, potrebna registracija na forum	<ul style="list-style-type: none"> • seznam opravil glede na datume do dneva poroke (opravila si lahko uporabnik prilagaja po svoji meri - dodajanje ali odstranjevanje posameznih opravil) • priprava seznama povabljenih • spremljanje porabe gledane porabljene zneske po poročnem in nakupovalnem seznamu • predlogi ponudnikov po posameznih kategorijah • možnost izdelave predporočne predstavitvene strani para 	<ul style="list-style-type: none"> • nepregledno • zastarelo

se nadaljuje

Tabela 4: Seznam poročnih planerjev z opisanimi prednostmi in slabostmi (nad.)

Ponudnik	Spletna stran	Tiskan / spletni	Obseg	Cena	Vsebina in oblika	
					Prednosti	Slabosti
Artu d.o.o. Ta veseli dan	http://www.taveselidan.si/	spletni + aplikacija za mobilne telefone	/	brezplačno	<ul style="list-style-type: none"> • pregledno prikazan seznam opravil glede na mesece do dneva poroke (opravila si lahko uporabnik prilagaja po svoji meri - dodajanje ali odstranjevanje posameznih opravil) • koledar dogodkov • priprava seznama povabljenih in njihovih kontaktov • oblikovanje sedežnega reda in poljubna razporeditev po prostoru • vpis proračuna in spremljanje porabe gled ne porabljene zneske po posameznih kategorijah • pomoč pri iskanju ponudnikov in ponudb prek aplikacije glede na želje mladoporočencev 	<ul style="list-style-type: none"> • slabosti ne vidim, so pa vsekakor možne izboljšave

Tabela 5: Seznam revij portalov za dejavnost organizacije porok z opisanimi prednostmi in slabostmi

Ponudnik	Izid	Obseg	Cena	Vsebina
Revija moja Poroka	dvakrat letno	144 strani	4,9 EUR	• zanimivi članki, trendi, predstavitev ponudnikov
Od zaroke do poroke, Janja Pukmajster s.p.	mesečno	24 strani	brezplačno	• zanimivi članki, trendi, predstavitev ponudnikov, dobri nasveti, prijetno branje

PRILOGA 8: Ponudba organizatorke porok

POROČNI PAKET ZA 100 GOSTOV*
Paket vključuje naslednje storitve:
<ul style="list-style-type: none">• Pomoč pri urejanju pravnih zadev za civilni obred, komunikacija z matičnim uradom, rezervacija datuma poroke.
<ul style="list-style-type: none">• Civilni obred na Blejskem gradu (okvirni datum: 27. maj 2017, predvideno število gostov: 100):<ul style="list-style-type: none">○ Vstopnina na Blejski grad za vse gost.○ Organizacija civilnega obreda.○ Stroški civilnega obreda.○ Najem prostora za civilni obred (zgornja grajska terasa ali Viteška soba), ureditev prostora z opremo (stoli in miza za matičarja, par in prič).<ul style="list-style-type: none">○ Osnovna okrasitev mize s cvetjem**.○ Kozarec penine za nevesto in ženina ter prič.
<ul style="list-style-type: none">• Vožnja s čolnom na otok za vse svate (5 čolnov, max. 20 gostov na čoln).
<ul style="list-style-type: none">• Vstopnina v cerkev za nevesto in ženina.
<ul style="list-style-type: none">• Cvetlična dekoracija**:<ul style="list-style-type: none">○ Poročni šopek za nevesto.○ 6 dodatnih šopkov.○ 7 naprsnih šopkov.○ Cvetni lističi za posipanje po koncu obreda.○ Osnovi cvetlični aranžma za okrasitev miz.
<ul style="list-style-type: none">• Profesionalni poročni make-up in frizura za nevesto (vključeno tudi poizkusno ličenje in friziranje).
<ul style="list-style-type: none">• Večerja za 100 svatov (4 hodni meni – hlada predjed, juha, topla predjed, glavna jed in polnočna obara) ter pogostitev s penino ob prihodu gostov. Strošek pijače pri večerji ni vključen.
<ul style="list-style-type: none">• Poročna torta za 100 gostov.
<ul style="list-style-type: none">• Ognjemet, okvirno 5 min.
<ul style="list-style-type: none">• Poročni fotograf<ul style="list-style-type: none">○ Dva fotografa○ Prisotnost tekom celega dne, vključno z zabavo○ Izdelava poročne knjige
<ul style="list-style-type: none">• Glasba na zabavi – glasbena skupina, 5 članov
<ul style="list-style-type: none">• Vabila (80 vabil)
<ul style="list-style-type: none">• Prevoz gostov na relaciji Vila Bled – Blejski grad – Vila Bled.
<ul style="list-style-type: none">• Srečanje z organizatorjem poroke in predpregled slovesnosti pred poroko, skupni obisk matičnega urada.
<ul style="list-style-type: none">• Organizacija in koordinacije poroke, pomoč organizatorja poroke na poročni dan, postavitve dodane dekoracije, sedežnih kartic ipd.
Cena poročnega paketa: 13.440,00 €

*V primeru, da bo končno število gostov višje ali nižje se cena paketa proporcionalno zviša ali zniža.

** Dodatek se zaračuna za eksotičnega cvetja / velike cvetlične aranžmaje.

Upoštevajte, da poročni paketi ne vključujejo hrane ali pijače, nastanitev, poročne fotografije in drugih predmetov, ki niso navedeni v ponudbi.

Plačilni pogoji:

- 30% od cene poročnega paketa: ob končni potrditvi ponudbe (nepovratni strošek).
- Preostanek: 30 dni pred poroko (nepovraten strošek v primeru kasnejše odpovedi).

PRILOGA 9: Finančne projekcije 2017 - podjetje Poroka za vsak žep

Tabela 6: Finančne projekcije 2017 - podjetje Poroka za vsak žep

PROJEKCIJE 2017		Mesec												Leto						
OBDOBJE: -1		+	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
BILANCE	Izpis bilanc	Priprava za tisk																		
BILANCA STANJA																				
SREDSTVA	5000	4086	3371	2557	1643	1614	694	2105	925	3287	6067	7497	7923	7923	11654	17738	26300	36114		
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	1400	1330	1428	1391	1355	1108	1238	992	1122	875	817	758	700	700	0	0	0	0	0	0
NEOPREDMETENA SREDSTVA	600	575	550	525	500	475	450	425	400	375	350	325	300	300	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	800	767	733	700	667	633	600	567	533	500	467	433	400	400	0	0	0	0	0	0
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	188	144	166	188	0	188	0	188	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	3600	2556	1944	1166	288	505	-544	1113	-196	2412	5250	6739	7223	7223	11654	17738	26300	36114		
OBVEZNOSTI DO VIROV																				
SREDSTEV	5000	4086	3371	2557	1643	1614	694	2105	925	3287	6067	7497	7923	7923	11654	17738	26300	36114		
KAPITAL																				
OSNOVNI KAPITAL	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-914	-1629	-2443	-3357	-3392	-4306	-3228	-4142	-2330	141	1690	2297	2297	6222	12188	20511	30577		
DOLG																				
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	5	0	332	67	617	926	807	625	625	433	550	689	536		
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																				
PRIHODKI POSLOVANJA		0	0	0	0	1280	0	2060	0	2840	3540	2560	1560	13840	16100	17860	20820	22680		
PROIZVAJALNI STROŠKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA		58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	700	700	0	0	0	0	0
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		-58	-58	-58	-58	1222	-58	2002	-58	2782	3482	2502	1502	13140	15400	17860	20820	22680		
STROŠKI PRODAJE		752	552	652	752	1152	752	752	752	752	752	752	752	9124	9424	9424	9424	9424		
STROŠKI UPRAVE		104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1248	1248	1248	1248	1248		
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-914	-714	-814	-914	-34	-914	1146	-914	1926	2626	1646	646	2768	4728	7188	10148	12008		
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		-914	-714	-814	-914	-34	-914	1146	-914	1926	2626	1646	646	2768	4728	7188	10148	12008		
IZREDNI PRIHODKI		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
DOBIČEK PRED DAVKI		-914	-714	-814	-914	-34	-914	1146	-914	1926	2626	1646	646	2768	4728	7188	10148	12008		
DAVEK OD DOHODKA		0	0	0	0	0	0	67	0	113	155	97	38	471	804	1222	1725	2041		
ČISTI DOBIČEK		-914	-714	-814	-914	-34	-914	1078	-914	1812	2471	1549	608	2297	3924	5966	8423	9967		
IZKAZ DENARNIH TOKOV																				
DENAR KONEC OBDOBJA	3600	2556	1944	1166	288	505	-544	1113	-196	2412	5250	6739	7223	7223	11654	17738	26300	36114		
ČISTI DOBIČEK		-914	-714	-814	-914	-34	-914	1078	-914	1812	2471	1549	608	2297	3924	5966	8423	9967		
AMORTIZACIJA		58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	700	700	0	0	0	0	0
POVEČANJE DOLGA		0	0	0	0	5	-5	332	-265	550	309	-119	-182	625	-193	117	139	-153		
POVEČANJE KAPTALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		188	-44	22	22	-188	188	-188	188	-188	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENARNI TOK		-1044	-612	-778	-878	218	-1050	1657	-1309	2609	2838	1488	484	3623	4432	6083	8562	9814		

se nadaljuje

Tabela 5: Finančne projekcije 2017 - podjetje Poroka za vsak žep (nad.)

PROJEKCIJE 2017		+ -		Mesec												Leto				
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V		
PODATKI	Izpis podatkov	IME PODJETJA: Poroka za vsak žep												SKUPINA: N82.300 - Organiziranje razstav, se						
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
ANALIZA RAZMERNI DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																				
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA		188	144	166	188	276	188	188	188	188	188	188	188	188	196	196	196	196		
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA		0	0	0	0	282	0	453	0	625	779	563	343	343	295	327	382	416		
SALDO IZ NASLOVA DDV		188	144	166	188	-5	188	-265	188	-436	-590	-375	-155	-155	-100	-132	-186	-220		
NEOPREDMETENA SREDSTVA														Število enot: 1						
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600		
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	300	0	0	0		
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	25	50	75	100	125	150	175	200	225	250	275	300	300	600	600	600	600		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	600	575	550	525	500	475	450	425	400	375	350	325	300	300	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		
SPLETNA STRAN																				
NABAVNA VREDNOST	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600		
AMORTIZACIJA		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	300	0	0	0		
POPRAVEK VREDNOSTI		25	50	75	100	125	150	175	200	225	250	275	300	300	600	600	600	600		
NEODPISANA VREDNOST	600	575	550	525	500	475	450	425	400	375	350	325	300	300	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														Število enot: 1						
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		
POPRAVEK VREDNOSTI		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		
OPREMA														Število enot: 1						
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800		
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400	400	0	0	0		
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	33	67	100	133	167	200	233	267	300	333	367	400	400	800	800	800	800		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	800	767	733	700	667	633	600	567	533	500	467	433	400	400	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		
OPREMA																				
NABAVNA VREDNOST	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800		
AMORTIZACIJA		33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400	400	0	0	0		
POPRAVEK VREDNOSTI		33	67	100	133	167	200	233	267	300	333	367	400	400	800	800	800	800		
NEODPISANA VREDNOST	800	767	733	700	667	633	600	567	533	500	467	433	400	400	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		
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		
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	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		
NALOŽBA																				
NALOŽBA	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		
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
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		
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	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		
TERJATEV																				
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE TERJATVE	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		
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																				
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATEF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
VREDNOST MATERIALA 1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
KAPITAL																				
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	0	0	0	0		
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPITALA	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	0	0	0	0		
DELITEV DOBIČKA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

se nadaljuje

Tabela 5: Finančne projekcije 2017 - podjetje Poroka za vsak žep (nad.)

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	
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	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	
OBVEZNOST																		
OBVEZNOST	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	
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
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	
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	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	
OBVEZNOST																		
OBVEZNOST	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	
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI													Število enot: 4					
SKUPAJ PRIHODKI	0	0	0	0	0	1280	0	2060	0	2840	3540	2560	1560	13840	16100	17860	20820	22680
SKUPAJ IZSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	282	0	453	0	625	779	563	343	3045	3542	3929	4580	4990
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	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
SKUPAJ ZALOGE PROIZVODOV	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

PROJEKCIJE 2017	+ -		Mesec												Leto				
	OBD OBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
KOORDINACIJA POROKE																			
NETO PRODAJNA CENA			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	200,0	0,0	0,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0
PRODANA KOLIČINA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	3	5	4
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK			0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	0	0	200	400	600	1000	800
IZSTOPNI DDV			0	0	0	0	0	0	0	0	0	44	0	0	44	88	132	220	176
STROŠKI MATERIALA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	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	0,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH			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
MATERIAL			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
CENA ENOTE MATERIALA			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)			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
ZUNANJE STORITVE	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	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH			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
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
CENA STORITVE			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)			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
NEPOSREDNO DELO	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	0,0
DELO			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
CENA DELA			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)			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

se nadaljuje

Tabela 5: Finančne projekcije 2017 - podjetje Poroka za vsak žep (nad.)

DELNA ORGANIZACIJA POROKE																	
NETO PRODAJNA CENA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	500,0	0,0	500,0	500,0	0,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	2	6	7	9	10	
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRIHODEK		0	0	0	0	0	500	0	1000	500	0	1000	3000	3500	4500	5000	
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	110	0	220	110	0	220	680	770	990	1100	
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	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	
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		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	
MATERIAL		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	
CENA ENOTE MATERIALA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		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	
ZUNANJE STORITVE	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	
VSTOPNI DDV V STORITVAH		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	
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	
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		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	
NEPOSREDNO DELO	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	
DELO		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	
CENA DELA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		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	

POPOLNA ORGANIZACIJA POROKE																	
NETO PRODAJNA CENA		0,0	0,0	0,0	0,0	1000,0	0,0	1000,0	0,0	1000,0	1000,0	1000,0	0,0	1000,0	1000,0	1000,0	
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	1	0	1	0	1	2	2	0	7	8	8	
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRIHODEK		0	0	0	0	1000	0	1000	0	1000	2000	2000	0	7000	8000	8000	
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	220	0	220	0	220	440	440	0	1540	1760	1760	
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	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	
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		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	
MATERIAL		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	
CENA ENOTE MATERIALA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		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	
ZUNANJE STORITVE	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	
VSTOPNI DDV V STORITVAH		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	
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	
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		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	
NEPOSREDNO DELO	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	
DELO		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	
CENA DELA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		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	

se nadaljuje

Tabela 5: Finančne projekcije 2017 - podjetje Poroka za vsak žep (nad.)

POSREDNIŠKA PROVIZIJA																		
NETO PRODAJNA CENA		0,0	0,0	0,0	0,0	280,0	0,0	280,0	0,0	280,0	280,0	280,0	280,0	280,0	280,0			
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	1	0	2	0	3	3	2	2	13	15	17	19	21
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		0	0	0	0	280	0	560	0	840	840	560	560	3640	4200	4760	5320	5880
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	62	0	123	0	185	185	123	123	801	924	1047	1170	1294
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	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	0,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		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
MATERIAL		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
CENA ENOTE MATERIALA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		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
ZUNANJE STORITVE	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	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		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
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
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		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
NEPOSREDNO DELO	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	0,0
DELO		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
CENA DELA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		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
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																		
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STR	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
STROŠEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI PRODAJE																		
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	752	552	652	752	1152	752	752	752	752	752	752	752	9124	9424	9424	9424	9424
SKUPAJ VSTOPNI DDV		165	121	143	165	253	165	165	165	165	165	165	165	2007	2073	2073	2073	2073
STROŠEK		752	552	652	752	1152	752	752	752	752	752	752	752	9124	9424	9424	9424	9424
STROŠKI UPRAVE																		
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1248	1248	1248	1248	1248
SKUPAJ VSTOPNI DDV		23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	275	275	275	275	275
STROŠEK		104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1248	1248	1248	1248	1248
IZREDNI PRIHODKI																		
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	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
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI																		
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	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
ODHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0