

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

DAMIR ADROVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSLOVNI NAČRT SPLETNE TRGOVINE FASHONIQUE.COM

Ljubljana, oktober 2012

DAMIR ADROVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Damir Adrović, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Poslovni načrt spletne trgovine Fashionique.com, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem mag. Rok Stritar.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije, dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 16. oktobra 2012

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA	1
1.1 „Elevator pitch“ za vašo poslovno priložnost	1
1.2 Kratek opis poslovne priložnosti	2
1.3 Konkurenčna prednost in strategija	2
1.4 Ciljni trgi in tržni segmenti	3
1.5 Ekonomika in dobičkonosnost	3
1.6 Vodstvena skupina in kadri	3
2 OPIS PODJETJA	4
2.1 Proizvodi oziroma storitve podjetja	4
2.2 Poslovni model podjetja	4
2.3 Ime podjetja in blagovne znamke	5
3 ANALIZA TRGA	5
3.1 Opredelitev potrebe, zaznane v tržni priložnosti	5
3.2 Kupci	5
3.3 Konkurenca	7
3.4 Obseg trga in trendi	10
3.5 Panoga	11
3.5.1 Kvalitativna analiza panoge dejavnosti	13
3.5.1.1 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti	13
3.5.1.2 Substituti	14
3.5.1.3 Pogajalska moč kupca	14
3.5.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev	14
3.5.1.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov	14
3.5.2 Kvantitativna analiza panoge	15
4 UTEMELJITEV PRILOŽNOSTI	15
4.1 Utemeljitev priložnosti	15
4.2 Utemeljitev konkurenčne prednosti	16
4.3 Velikost tržnega deleža	16
5 NAČRT TRŽENJA	17
5.1 Izdelki in storitve (s poudarkom na trženjskemu delu)	17
5.2 Cenovna strategija	17
5.3 Tržne poti	19
5.4 Trženjsko komuniciranje	19
6 NAČRT PROIZVODNEGA ALI STORITVENEGA PROCESA	21
6.1 Ključni faktorji poslovnega procesa	21
6.2 Izvedbeni proces	21
6.3 Kosovnica	23
6.4 Potrebe po zaposlenih in delovni čas	24
6.5 Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja	24
6.6 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja	25
6.7 Ključne tehnologije	25

7 DOLGOROČNA STRATEGIJA PODJETJA _____	25
7.1 Vizija in poslanstvo _____	25
7.1.1 Vizija podjetja _____	26
7.1.2 Poslanstvo podjetja _____	26
7.1.3 Slogan podjetja _____	26
7.2 Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja _____	26
7.3 Identificiranje priložnosti za rast podjetja (v okviru prvih 10 let poslovanja) _____	26
8 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI _____	27
8.1 Vodstvo podjetja _____	27
8.2 Ključni kadri _____	28
8.3 Načrt zaposlovanja _____	29
8.4 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju _____	29
8.5 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve _____	29
8.6 Organizacijska struktura _____	29
9 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN _____	30
9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu _____	30
9.2 Terminski načrt _____	30
10 FINANČNI NAČRT _____	31
10.1 Prihodki in predpostavke za izračun: cena, količina _____	31
10.2 Variabilni stroški _____	31
10.3 Fiksni stroški _____	32
10.4 Točka preloma _____	32
10.5 Dobiček _____	34
10.6 Opredelitev opreme ter denarja, potrebnega za zagon poslovanja _____	34
10.7 Viri financiranja in deleži v podjetju _____	34
10.8 Analiza donosnosti _____	34
11 ANALIZA OBČUTLJIVOSTI _____	35
11.1 Kritična tveganja in problemi _____	35
11.2 Občutljivost dobička s spreminjanjem ključnega ali reprezentativnega proizvoda (simulacije) _____	36
SKLEP _____	37
LITERATURA IN VIRI _____	38

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1 : Segmentacija kupcev</i> _____	6
<i>Tabela 2: Konkurenca</i> _____	7
<i>Tabela 3: Lastnosti konkurence</i> _____	8
<i>Tabela 4 : Prodaja in dobiček glavne konkurence</i> _____	9
<i>Tabela 5: Velikost trga</i> _____	11
<i>Tabela 6. Porterjev model Analize panoge</i> _____	13

<i>Tabela 7. Prikaz kazalnikov</i>	15
<i>Tabela 8: Prikaz cen</i>	18
<i>Tabela 9: Seznam medijev</i>	20
<i>Tabela 10. Količina porabljenega materiala, dela in kapitala na enoto proizvoda</i>	23
<i>Tabela 11: Prejšnja delovna mesta</i>	27
<i>Tabela 12: Prejšnja delovna mesta</i>	28
<i>Tabela 14: Prikaz variabilnih stroškov</i>	32
<i>Tabela 15: Prikaz fiksnih stroškov</i>	32
<i>Tabela 16: Prikaz opreme</i>	34
<i>Tabela 17: Prikaz dobička</i>	35

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Izvedbeni proces</i>	22
<i>Slika 2 : Shema organizacijske strukture</i>	30
<i>Slika 3 : Terminski plan</i>	31
<i>Slika 4: Točka preloma</i>	33

UVOD

Dimovski et al (2002, str. 101) pravi takole: » Podjetništvo je proces, v katerem podjetnik ali podjetniška skupina z uporabo potrebnega časa in napora ustvari nekaj, kar ima novo, večjo vrednost, pri čemer finančno, psihološko in socialno tvega, rezultat pa je nagrada bodisi v denarni obliki ali kot osebno zadovoljstvo in neodvisnost. «

Pred začetkom procesa uresničevanja ideje, je smiselno pripraviti poslovni načrt in predvideti celoten potek poslovanja. V diplomskem delu bom predstavil poslovni načrt za podjetje Utva d.o.o. in sicer za spletno trgovino Fashionique.com, ki se bo ukvarjala s spletno prodajo oblačil in obutve priznanih blagovnih znamk.

V času opravljanja Erasmus strokovne prakse v modnem podjetju Donatella Lucchi v Milanu leta 2010, sem na enem od sestankov dobil idejo o spletni trgovini z oblačili priznanih blagovnih znamk. V Italiji je bil tak način prodaje zelo razvit in ker v Slovenji takrat še ni bilo podobne trgovine, sem se odločil, da se ob vrnitvi v Slovenijo, lotim tega izziva in v sklopu diplomske naloge izdelam in predstavim poslovni načrt za spletno trgovino Fashionique.com.

Glavni namen moje diplomske naloge je s pomočjo poslovnega načrta spoznati celoten proces delovanja spletne trgovine, oceniti poslovno priložnost in potencialni trg ter celotno idejo razdelati na posamezne korake. Poslovni načrt mi bo koristil tudi pri iskanju finančnih sredstev potrebnih za zagon poslovanja. Cilj, ki sem si ga zadal pri izdelavi poslovnega načrta, je izdelati čim bolj realen dokument, ki me bo usmerjal pri doseganju zastavljenih ciljev.

Poslovni načrt sem izdelal v skladu z napotki priročnika za pripravo poslovnega načrta Planiranje in ustanavljanje podjetja (Drnovšek & Stritar, 2007), diplomsko delo pa sem vsebinsko in oblikovno uredil v skladu z navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani.

1 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA

1.1 „Elevator pitch“ za vašo poslovno priložnost

Fashionique.com je spletna trgovina z oblačili najboljših blagovnih znamk. Strankam olajšamo nakupovanje zelene majice, novih kavbojk ali sanjske obleke in jim prihranimo obisk nabito polnega trgovskega centra, iskanje parkirnega prostora za avto in

poskušanje oblačil v premajhni garderobi. Pri nas lahko vse to storijo v udobju domačega naslanjača, kjer ob čaju in v miru pregledajo našo ponudbo oblačil najboljših svetovnih blagovnih znamk in izberejo pravi modni kos zase. Poleg ponudbe svetovnih blagovnih znamk, pa lahko kupci izbirajo tudi med oblačili najboljših domačih oblikovalcev. Vrhunsko modo dostavimo v njihov dom naravnost iz modnih pist.

Ker je postopek nakupa pri nas enostaven in zabaven, se bo velik delež kupcev vračal nazaj po nova oblačila, tako kot to delajo v tujini, kjer beležijo več kot 30% letno rast prodaje oblačil preko spleta. In ob podatku, da v Sloveniji preko spleta kupuje že več kot pol milijona ljudi, od tega 26 % oblačila in obutev, je to sedaj prava priložnost za vas kot investitorja, da investirate v to idejo in rastete skupaj z nami. V naslednjih 12 mesecih nameravamo razširiti poslovanje tudi v dve tuji državi in iščemo 60.000 €, investicijo, ki bo pospešila celotni proces.

1.2 Kratek opis poslovne priložnosti

Spletna prodaja oblačil priznanih blagovnih znamk je priložnost, ki jo utemeljujemo z več dejavniki, in sicer s pozitivnimi trendi na področju spletnega nakupovanja, analizi konkurence ter nenasičenosti domačega trga. Trendi v Sloveniji po podatkih na spletni strani projekta RIS (Na spletu nakupuje 570.392 slovenskih uporabnikov spleta, 2012) kažejo, da se je število spletnih kupcev, ki kupujejo v spletnih trgovinah, povečalo za 17 odstotkov v letu 2012 glede na leto 2010. Vseh uporabnikov, ki pa kupujejo v slovenskih in tujih spletnih straneh, pa znaša že 570.392 in od tega je 26 % takih, ki kupujejo oblačila in obutev. Promet dveh podjetij, ki prodajata podobne izdelke (Stilago – Spletna trgovina, 2012; Fashiondays – Spletna trgovina, 2012), se je v letu 2011 v primerjavi z 2010, povečal za približno 760 %, kar je vsekakor zanimiv podatek z vidika možnosti rasti na trgu.

1.3 Konkurenčna prednost in strategija

Glavna konkurenčna prednost, ki nas bo diferencirala v očeh kupcev je v ta, da bomo prvi in edini slovenski ponudnik oblačil priznanih slovenskih modnih oblikovalcev, poleg ponudbe svetovno znanih blagovnih znamk. Ostale konkurenčne prednosti, ki jih bodo občutili kupci, so ugodnosti spletnega nakupa, velika ponudba izdelkov priznanih blagovnih znamk in ugodne cene izdelkov. Podjetje bo usmerjeno v rast in sprva bo spletna trgovina delovala v Sloveniji, v roku 6 mesecev pa se bomo osredotočili tudi na Madžarsko in Hrvaško. Cilj je postati najboljši in največji spletni ponudnik mode na področju držav Centralno-Vzhodne Evrope.

1.4 Ciljni trgi in tržni segmenti

Ciljni trg podjetja na začetku poslovanja bo Slovenija, nato pa tudi Madžarska in Hrvaška. Skupaj je na teh treh trgih, približno 16.5 milijonov prebivalcev. Najpomembnejša ciljna segmenta, ki jima bomo v začetku namenili največ pozornosti, sta segment moški in segment mlade ženske. Mlade ženske so v starosti od 26 do 35 let iz velikih mest in imajo nadpovprečno zanimanje za modo. Segment moški, so v starosti od 26 do 50 let in prihajajo iz večjih mest ter bližnje okolice. V večji meri vedo kakšen je njihov stil. Oba segmenta bomo pridobili s ciljnim oglaševanjem v medijih, ki jih že spremljajo.

1.5 Ekonomika in dobičkonosnost

Predvidena marža bo znašala približno 100 %. V prvem letu pričakujemo 100.000 € prihodka in dobiček iz poslovanja v višini 15.631 €. Ocena o pričakovanem prometu izvira iz povprečne cene izdelka, ki znaša 100 € ter iz zneska celotne zaloge. Pričakovan obseg sredstev za zagon poslovanja je 60.000 €. Večina teh sredstev bo dolžniške narave. Sredstva bomo porabili za nakup zaloge oblačil, ki bo namenjena končni prodaji. Načrtovana stopnja zadolženosti, bo največja v prvem letu poslovanja, z leti pa se bo manjšala. Kazalnik ROA bo v povprečju v prvih petih letih znašal 0,33, kar je nekoliko višje kot konkurenčna podjetja. Kazalnik ROE bo v povprečju v prvih petih letih 1,18.

1.6 Vodstvena skupina in kadri

Podjetje bo imelo v začetku dva zaposlena, ki bosta predstavljala ožjo podjetniško skupino. Gre za direktorja in urednico spletne trgovine. Direktor ima dokončan dodiplomski študij na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani ter veliko izkušenj iz spletnega oglaševanja ter poslovanja v modni industriji. Njegove glavne naloge so skrb za rast in nemoteno poslovanje spletne trgovine. V preteklosti se je že dokazal z vodenjem različnih projektov in bo sposoben voditi tudi podjetje. Urednica spletne trgovine ima dokončan dodiplomski študij na Filozofski fakulteti smer Primerjalna književnost in literarna teorija ter veliko izkušenj s pisanjem člankov za znane slovenske revije s področja lepote in zdravja in znane slovenske portale. Njene glavne naloge bodo skrb za vsebino v spletni trgovini, podporne storitve za marketing ter stik s končnimi kupci. Zunanji sodelavci bodo pokrivali področje programiranja spletne strani, izdelave pasic in CGP materiala ter po potrebi svetovali za večanje rasti podjetja.

2 OPIS PODJETJA

2.1 Proizvodi oziroma storitve podjetja

Proizvod oziroma skupina proizvodov, ki jih bo podjetje ponujalo preko spletne trgovine, so modna oblačila, obutev ter modni dodatki tako za ženske kot tudi za moške. V to skupino proizvodov spada veliko različnih vrst izdelkov, vendar njihovo končno koristnost oziroma glavno končno uporabo, lahko razčlenimo na dva bolj ali manj enakovredna dela. In sicer to, da zadovoljujejo osnovno življenjsko potrebo po oblačilu ter potrebo po izražanju svojega statusa, življenjskega stila in po izražanju dela svoje osebnosti.

V našem primeru, gre za izdelke dražjih blagovnih znamk in le-ti se razlikujejo od podobnih izdelkov nižjega cenovnega razreda. Glavna razlika je v obljubi, ki jo določena blagovna znamka da potrošniku. Naši kupci zatorej bolj cenijo komponento zadovoljevanja potrebe po izražanju svojega statusa in stila z oblačili. Ker pa so podobni izdelki že dostopni na trgu, mislimo našemu izdelku dodati še vrhunsko storitev nakupa oblačila.

Dodatne storitve poleg samega nakupa bodo, možnost popravila izdelka, brezplačno pošiljanje izdelka pri nakupu nad določenim zneskom, možnost vračila izdelka v treh delovnih dneh ter samo svetovanje pri izgledu oziroma lastnemu stilu. Izdelek je v celoti razvit in izdelan pri proizvajalcu oblačil oziroma lastniku blagovnih znamk, kar pomeni, da se z samim razvojem izdelkov, ne bomo ukvarjali. V našem primeru razvoj proizvodov in storitev predstavlja razvoj novih trgov ter dodajanje novih blagovnih znamk oblačil in obutve v ponudbo. Velik poudarek bo na prodajni storitvi, saj bomo kupcu nudili pred, med in poprodajne storitve, kar bo največja dodana vrednost za kupca.

2.2 Poslovni model podjetja

Podjetje bo glavni vir prihodkov in dobička ustvarilo s prodajo izdelkov preko spletne trgovine. Dobiček bo generirala razlika med nabavno in prodajno vrednostjo izdelka. Gre za poslovni model spletne trgovine, v katero so vključena partnerstva z dobavitelji izdelkov, transportnimi podjetji in spletnimi mediji za oglaševanje. Vse te aktivnosti so pomembne za ustvarjanje dodane vrednosti končnemu kupcu, ki je sestavljena iz več dejavnikov, in sicer enostavnosti spletnega nakupa, ugodne cene in velike ponudbe izdelkov.

2.3 Ime podjetja in blagovne znamke

Podjetje Utva d.o.o. deluje v panogi trgovine na drobno in je bilo ustanovljeno 18. maja 1990 in ima trenutno dva zaposlena. Glavni fokus podjetja je prodaja usnjenih in krznenih izdelkov v lastnih prodajalnah ter prodaji večjim trgovskim podjetjem v Sloveniji. Lokacija podjetja je na naslovu Šmartinska 152, 1000 Ljubljana (Btc City). Znotraj že obstoječega podjetja, bomo ustanovili spletno trgovino www.fashionique.com, katere glavni namen bo prodaja oblačil in obutve priznanih svetovnih in domačih oblikovalcev. Ime spletne trgovine Fashionique.com, je izpeljanka iz besed fashion in unique. Po našem mnenju, blagovna znamka Fashionique, poseiblja način in vrsto posla s katerim se bo podjetje ukvarjalo. Podjetje bo delovalo na potrošniškem (b2c) trgu v Sloveniji in v obdobju enega leta tudi v sosednjih državah.

3 ANALIZA TRGA

3.1 Opredelitev potrebe, zaznane v tržni priložnosti

S svojim delovanjem podjetje zadovoljuje dve potrebi, in sicer osnovno življenjsko potrebo po oblačilu ter potrebo po izražanju svojega statusa, življenjskega stila ter izražanju dela svoje osebnosti. Sama potreba tako izvira že iz zgodovine, vendar se je s pomočjo novih tehnologij, kot sta širokopasovni internet in vsakodnevna uporaba osebnega računalnika, proces nakupa oblačila spremenil. Danes je namreč možno oblačila in obutev enostavno kupiti preko spletne trgovine in iz domačega naslanjača. Po podatkih na spletni strani projekta RIS (2012), se je število slovenskih spletnih kupcev, ki v (slovenskih ali tujih) spletnih trgovinah nakupujejo najmanj nekajkrat letno, povečalo za 17 odstotkov v letu 2012 glede na leto 2010. Skupno število uporabnikov, ki kupujejo v slovenskih in tujih spletnih straneh, znaša tako 570.392.

3.2 Kupci

Kupce sem segmentiral na podlagi demografskih, geografskih ter psihografskih kriterijev. Analiza je bila narejena v trgovskem centru BTC v Ljubljani pred prodajalno Emporium ter v trgovskem centru City Park leta 2008. Analiza, ki prikazuje segmentacijo kupcev primerno za našo panogo in razlaga različne tipe kupcev kot so markantnež, samozavesten klasik, zapravljivec v formi in končan z modo, je vidna v prilogi številka 1. Segmentacija kupcev, pa je bila narejena s pomočjo anketnega obrazca, ki je priložen kot priloga številka 2.

Tabela 1 : Segmentacija kupcev

Tržni segment	Kdo in od kod so kupci	Skupne značilnosti segmenta	Razlog za odločitev o nakupu
Mlade ženske	Ženske v starosti od 26 do 35 let iz velikih slovenskih mest ter bližnje okolice mesta.	Skupno tem segmentom je, da imajo nadpovprečno zanimanje za modo in z oblačili, ki jih nosijo, izražajo svojo visok smisel za modo. V ta segmenta spada tip kupca športni kupec, markantnež in zapravljivec v formi.	Novе blagovne znamke, ki jih ni v ponudbi v slovenskih trgovinah. Možnost nakupa unikatnega izdelka.
Moški	Moški v starosti od 26 do 50 let iz večjih slovenskih mest ter bližnje okolice.	Ta segment kupcev v večji meri ve kakšen je njihov stil in kaj jim dobro pristoji. Gre za tipe kupca samozavesten klasik ter markantnež, v manjši meri tudi tip kupca končan z modo.	Ni izgube časa z nakupom preko spletne trgovine. Možnost nakupa unikatnega izdelka.
Ženske	Ženske v starosti od 35 do 50 let iz celotne Slovenije.	V tem segmentu je izraženo zanimanje za modo, vendar z malenkostnim pridihom klasičnega stila. Tukaj prevladujejo tipi kupca zapravljivec v formi, samozavesten klasik in markantnež.	Ugodnost nakupovanja iz naslanjača. Nove blagovne znamke in ugoden nakup.
Mladostniki	Študentje in dijaki v starosti od 16 do 25 let iz celotne Slovenije.	Gre za skupino, ki rada eksperimentira in še išče svoj slog. Sem spadajo markantneži ter športni kupci. S svojimi oblačili izražajo modnost ter drugačnost.	Po ugodnih cenah kupiti izdelek blagovne znamke, ki bi bila drugače predraga.

Najpomembnejši segment so mlade ženske ter moški. Oba segmenta se najdeta v spletnem nakupovanju, predvsem pa je segment mlade ženske najbolj modno usmerjen v naši segmentaciji kupcev. Njih zanimajo modni trendi, nove kolekcije in unikatni izdelki. Zaradi tega, je potrebno temu segmentu nameniti največ pozornosti, saj lahko

vpliva tudi na ostale segmente. Kupci se bodo odločali za nakup preko naše spletne trgovine zaradi dostopnih cen, novih blagovnih znamk, unikatnosti izdelkov, ugodnosti nakupa preko naslonjača ter svojevrstne izkušnje nakupa. Seveda bodo obstajali tudi kupci, ki ne bodo kupovali preko naše spletne trgovine in ki ne zaupajo določeni spletni trgovini in varnosti spletnega nakupa, so nesigurni glede same velikosti izdelka, ali pa enostavno pred nakupom najprej želijo oblačilo pomeriti. Negativno reakcijo kupcev, bomo presegli s spodbujanjem varnosti spletnega nakupa, podporo strankam, spletnim portalom o modi ter ugodnimi cenami.

3.3 Konkurenca

Slovenski kupec ima na voljo več spletnih trgovin kjer lahko opravi nakupe. Sam sem se osredotočil na štiri konkurente za katere mislim, da zajamejo največji delež kupcev. Ta podjetja so Fashion days d.o.o. , Studio Moderna Fashion Group d.o.o. , Yoox S.p.A. ter podjetje Magistrat International d.o.o. Prva tri podjetja poslujejo preko spletnih trgovin in so primarna konkurenca, medtem ko je zadnje podjetje fizična prodajalna in zato sekundarna konkurenca. V naslednji tabeli so prikazane prednosti in slabosti konkurenčnih podjetij.

Tabela 2: Konkurenca

Konkurenca	Prednosti	Slabosti
FashionDays.si, Fashion days d.o.o.	Prisotnost v najmanj šestih evropskih državah (Slovenija, Bolgarija, Češka, Slovaška, Madžarska, Romunija).	V ponudbi ni najboljših blagovnih znamk. Predvsem v segmentu oblačil.
	Veliko število različnih blagovnih znamk in vrst izdelkov.	Ponudbe si ne moreš ogledati, dokler se ne registriraš z e-mailom.
	Ker gre za modni klub, so ponudbe izdelkov kratkotrajne.	/
Stilago.si, Studio Moderna Fashion Group d.o.o.	Ker gre za modni klub, so ponudbe izdelkov kratkotrajne.	Ponudbe si ne moreš ogledati, dokler se ne registriraš z e-mailom.

se nadaljuje

nadaljevanje

Konkurenca	Prednosti	Slabosti
Stilago.si, Studio Moderna Fashion Group d.o.o.	Prisotnost v devetih evropskih državah (Slovenija, Slovaška, Češka, Poljska, Rusija, Romunija, Grčija, Ukrajina, Litva).	V ponudbi ni najboljših blagovnih znamk. Predvsem v segmentu oblačil. Je dosti neznanih blagovnih znamk srednjega cenovnega razreda.
	Vseeno so bolj podobni spletni trgovini.	
Yoox.com, Yoox S.p.A.	Direktne povezave z luksuznimi oblikovalci. Velika ponudba blagovnih znamk.	Veliki stroški za pošiljanje blaga v Slovenijo.
	Vodilni spletni ponudnik oblačil in obutve priznanih blagovnih znamk.	Spleta stran ni najbolj prodajno usmerjena.
	Dobro izdelan poslovni model spletne trgovine/portala.	
Emporium, Magistrat International d.o.o.	V očeh kupca sinonim za slovensko trgovino z najboljšimi blagovnimi znamkami.	Pomanjkanje naj luksuznih blagovnih znamk kot so Prada, D&G, Fendi, Louis.
	Odlična lokacija.	Velikost in s tem slabša odzivnost podjetja.
	Dobro pokriti vsi večji segmenti kupcev.	

Vir :Yoox S.p.A., Annual report, 2011, str. 54 ; Letno poročilo Magistrat International d.o.o., 2011; str.4; Fashiondays– Spletna trgovina, 2012; Stilago – Spletna trgovina, 2012.

V naslednjih dveh tabelah so vidne lastnosti konkurence ter prodajni podatki.

Tabela 3: Lastnosti konkurence

Ime podjetja	FashionDays	Stilago	Yoox	Emporium
Tržni delež v %	/	/	0,5 % Svet	4,2 % Slovenija
Tržni kanali	Splet	Splet	Splet	Lastne fizične prodajalne. Prodaja drugim trgovinam.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ime konkurenta	FashionDays	Stilago	Yoox	Emporium
Število zaposlenih	3	4	372	256
Prodajna mreža	6 držav	9 držav	100 držav	Slovenija
Poslovni model	Spletni klub prodaje oblačil in obutve.	Spletni klub prodaje oblačil in obutve.	Spletna trgovina. Vodenje spletnih trgovin za najboljše blagovne znamke.	Fizična prodajalna tujih in domačih blagovnih znamk oblačil. Distributer določenih blagovnih znamk.

Vir : Yoox S.p.A., Annual report, 2011, str. 54 ; Letno poročilo Magistrat International d.o.o., 2011; str.4; Fashiondays– Spletna trgovina, 2012; Stilago – Spletna trgovina, 2012.

Tabela 4 : Prodaja in dobiček glavne konkurence

Konkurenca	Prodaja/Dobiček 2009 v €	Prodaja/Dobiček 2010 v €	Prodaja/Dobiček 2011 v €
Fashion days d.o.o.	/	212.186 / -77.195	1.669.586 / -687.550
Studio Moderna Fashion Group d.o.o.	/	22.688 / -2.095	352.553 / 8.582
Yoox S.p.A.	152.217.000 / 8.840.000	214.288.000 / 15.000.008	291.188.000 / 16.423.000
Magistrat International d.o.o.	43.309.308 / 3.184.333	44.302.252 / 1.036.290	71.544.653 / 1.255.582

Vir : Yoox S.p.A., Annual report, 2011, str. 54 ; Letno poročilo Magistrat International d.o.o., 2011; str.4; Fashiondays– Spletna trgovina, 2012; Stilago – Spletna trgovina, 2012.

V večini primerov gre pri konkurenčnih podjetjih za prodajo istih oz. podobnih izdelkov. Obstajajo manjša odstopanja pri določenih blagovnih znamkah, ki jih nekatera podjetja ponujajo, spet druga ne. Bolj kot razlika v izdelkih, je pomembna storitev, ki spremlja

nakup izdelka in ta storitev diferencira podjetja. Oba spletna kluba, ki sta prisotna v Sloveniji (Stilago in Fashiondays), ponujata izdelke v kratkem časovnem obdobju, kar je lahko prednost in slabost hkrati. Prav tako se morate za ogled njihove ponudbe vpisati z vašim e-poštnim naslovom, kar včasih otežuje ogled ponudbe. V njihovi ponudbi manjkajo tudi najboljše blagovne znamke. Emporium, kot fizična prodajalna oblačil, ponuja več blagovnih znamk, ne ponuja pa vseh ugodnosti, ki jih ima spletno nakupovanje. Yoox kot globalni ponudnik zadovoljuje večino potreb, saj ponuja ogled celotne ponudbe brez vpisovanja e-maila, veliko število najboljših blagovnih znamk oblačil ter zelo velik cenovni razpon izdelkov.

Vsi ponudniki imajo določene akcije s katerimi pridobivajo kupce, ki pa se med seboj razlikujejo. Fashiondays in Stilago ponujata izdelke v kratkem časovnem obdobju (4-7 dni) in z velikimi popusti. Yoox za svoje člane omogoča seštevanje nakupov in nabiranje točk ter s tem določene popuste pri nakupih. Vsi trije spletni trgovci imajo tudi možnost nakupa na oddelku Outlet, kjer so popusti tudi do 80 %. Emporium ponuja standardne popuste ob sezonskih znižanjih pomlad/poletje ter jesen/zima. Obenem ponuja tudi svojo kartico ugodnosti, s katero so stranke upravičene do 10 % popusta, če opravijo nakup v določenem znesku. Izmed vseh konkurenčnih podjetij, je vodja v kvaliteti in tudi cenovni vodja, podjetje Yoox. Ponuja največji razpon blagovnih znamk oblačil, veliko izbiro oblačil ter ugodno pošiljanje.

Panoga prodaje oblačil preko spleta je v Sloveniji še relativno mlada in zato menimo, da še obstaja prostor za nove konkurente. V letu 2009 v Sloveniji še ni bilo spletne prodajalne oblačil, vendar smo bili že v naslednjem letu priča dvema novima spletnima kluboma, in sicer Fashiondays ter Stilago.

Prav tako se v fizičnem segmentu pozna prihod novih podjetij. Imamo primer trgovskega centra Supernova, ki je odprl vrata leta 2008 in kjer je mogoče kupiti blagovne znamke najbolj priznanih oblikovalcev.

Naše podjetje bo obstoječim podjetjem konkuriralo z drugačno ponudbo in z modnimi nasveti, ki bi jih uporabniki bili deležni poleg samega nakupa izdelka. Prav tako bi se osredotočili na slovenske oblikovalce ter na nekaj najboljših blagovnih znamk.

3.4 Obseg trga in trendi

Ciljno tržišče bo v prvi fazi Slovenija. Velikost trga ocenjujem kot zmnožek povprečnih porabljenih sredstev gospodinjstva za oblačila, obutev in modne dodatke ter povprečnim številom gospodinjstev v letu 2011. Povprečno število gospodinjstev je v letu 2011 znašalo 813.531. Tako sem dobil podatke o velikosti celotnega trga oblačil in obutve ter dodatkov.

Tabela 5: Velikost trga

Ekonomska količina	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Obseg prodaje prihodka (v mio €)	978,73	1.037,14	1.162,00	1.068,82	1.058,40	/
Količina prodaje	/	/	/	/	/	/
Zaposlenost v panogi	47.137,00	49.126,00	50.890,00	52.712,00	55.995,00	55.324,00
Stopnja rasti panoge (v %)	2,30	6,00	12,00	-8,00	-0,97	/
Stopnja rasti BDP (v %)	5,90	6,80	3,50	-7,80	1,40	-0,20
Stopnja rasti panoge v primerjavi z BDP (v %)	-3,40	-0,75	8,21	-0,22	-2,34	/

Vir: Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev, Slovenija, od 2006 do 2011; Delovno aktivno prebivalstvo po dejavnostih (SKD 2008), Slovenija, mesečno; Bruto domači proizvod in bruto nacionalni dohodek, Slovenija, od 2006 do 2011.

Pri analizi panoge sem uporabil podatke o zaposlenosti v panogi trgovina na drobno z oblačili, saj podatkov o zaposlenosti v spletnih trgovinah z oblačili še ni na voljo. Analiza trga zajema celotni trg oblačil in obutve in vključuje tako priznane kot nepriznane blagovne znamke. Dostopa do analiz, ki bi ocenile samo trg oblačil in obutve priznanih blagovnih znamk, nisem imel. Lahko pa ocenimo ta trg, in sicer s primerjanjem velikosti prometa podjetij, ki prodajajo priznane blagovne znamke. Dve večji podjetji v tej panogi sta Sportina Bled d.o.o. ter Magistrat International d.o.o.. V letu 2010 sta obe podjetji skupaj ustvarili 113.510.443 € prometa, kar je približno 10 % celotnega trga oblačil in obutve. Upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da se nakupi ustvarijo tudi v drugih manjših podjetjih ter preko tujih spletnih trgovin. Zaradi tega sklepam, da je naš ciljni trg velik nekje od 10 % do 20 % celotnega trga oblačil in obutve.

3.5 Panoga

Poslovni načrt Fashionique.com predstavlja razširitev dejavnosti podjetja Utva d.o.o., katerega glavna dejavnost je trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z obutvijo in usnjenimi izdelki – šifra dejavnosti je G47.720. Z realizacijo projekta spletne trgovine bo podjetje razširilo svojo dejavnost na trgovino na drobno po pošti ali po internetu - šifra dejavnosti je G47.91.

Panoga trgovine na drobno po internetu je relativno mlada, vendar v zadnjih letih beležimo kar veliko rast. Po podatkih na spletni strani projekta RIS (2012), se je število spletnih kupcev, ki v (slovenskih ali tujih) spletnih trgovinah nakupujejo najmanj nekajkrat letno, povečalo za 17 odstotkov v letu 2012 glede na leto 2010. Skupno število uporabnikov, ki kupujejo v slovenskih in tujih spletnih straneh, znaša tako 570.392.

Vehovar, Kozic, Prevodnik in Kogovšek (2009, str. 3) na podlagi raziskave ugotavljajo, da je delež aktivnih uporabnikov interneta, ki so preko interneta opravili nakup, junija 2008 znašal 38 % (33 % jih je opravilo nakupe tudi na slovenskih spletnih straneh) in se je glede na leto 2004 povečal za dobrih 80 odstotkov. Ocena agregatne spletne potrošnje v Sloveniji za vse izdelke, je v letu 2008 znašala 63.000.000 €. Ugotovili so tudi, da se je od leta 2004 zgodil pomemben premik proti nakupovanju v slovenskih spletnih trgovinah, saj je kar 62 % spletnih kupcev v letu 2008 celotno vrednost nakupov preko interneta, opravilo v slovenskih spletnih trgovinah. Skupno je v slovenskih spletnih trgovinah nakupovalo 86 % spletnih kupcev.

Povečalo se je tudi povprečno število nakupov od leta 2004 in sicer iz 4,9 na 6,5 nakupov v obdobju marec 2008 do marec 2009. V povprečju so anketiranci za spletne nakupe zapravili 300 evrov. Internet je v splošnem vplival na potrošnjo 53 % aktivnih uporabnikov interneta starih med 15 in 65 let. Slednji so preko interneta opravili nakup, bodisi so na potrošnjo vplivale informacije s spleta. Podobno kot v drugih državah, se tudi v Sloveniji povečuje delež e-potrošnje v skupni končni potrošnji (ocena RIS: 0,49 % leta 2004; 0,89 % leta 2008) in v celotni končni potrošnji gospodinjstev (ocena RIS: 0,43 % leta 2004; 0,59 % leta 2008).

Raziskava na spletni strani projekta RIS (RIS e-nakupovanje, 2012), je zabeležila, da je leta 2011 na medmrežju v slovenskih spletnih trgovinah, nakupovalo 38 % slovenskih uporabnikov interneta od 10 do 75 let, kar je za 6 odstotnih točk več kot leta 2009.

Podatki razkrivajo, da se za spletne nakupe še vedno raje odločajo moški kot ženske in sicer v razmerju 60 % proti 40 %. Večino spletnih nakupov opravijo posamezniki, ki so intenzivnejši uporabniki interneta in se ga poslužujejo večkrat dnevno. Ti uporabniki so v letu 2011 predstavljali 64 % vseh potrošnikov, ki so nakupovali preko spleta. Med spletnimi kupci izstopajo mlajši; največ je starih od 25 do 34 let, in sicer 27 %, z 20 % jim sledi starostna skupina od 15 do 24 let in nato s približno 22 %, skupina od 35 do 44 let.

Na podlagi podatkov raziskave na spletni strani Društva za marketing Slovenije (2012), se v Sloveniji struktura izdelčnih skupin, ki kupujejo na spletu, približuje svetovnim trendom spletnega nakupovanja. To je opazno tudi v povečanju števila trgovcev, ki ponujajo modna oblačila in obutev.

3.5.1 Kvalitativna analiza panoge dejavnosti

Za analizo privlačnosti panoge bom uporabili Porterjev model petih silnic. Ključni subjekti na trgu spletne prodaje modnih oblačil so dobavitelji in proizvajalci, ki imajo veliko pogajalsko moč, medtem ko imajo kupci majhno, saj jih je veliko in kupujejo v manjših količinah. Glavni dejavniki uspeha podjetij v tej panogi so širok spekter ponujenih blagovnih znamk izdelkov, fleksibilnost in odzivnost pri prodajnem procesu ter zaloga izdelkov, ki je na voljo v spletni trgovini. Podjetja, ki se bodo držala teh načel, bodo imela konkurenčno prednost. Trendi, ki se v panogi pojavljajo, gredo v smer, da kupci ne kupujejo več enega izdelka, ampak celoten izgled, zato je dobro ponuditi več izdelkov hkrati, ki lahko spadajo v sezono Pomlad/Poletje ali Jesen/Zima. V nadaljevanju je viden Porterjev model privlačnosti ter podrobnejša razlaga vseh določljivk privlačnosti.

Tabela 6. Porterjev model Analize panoge

Določljivke privlačnosti	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire pri vstopu	X		
Pogajalska moč kupcev	X		
Pogajalska moč dobaviteljev			X
Razpoložljivost nadomestkov	X		
Rivalstvo med konkurenti	X		
Skupna ocena	4	0	1

3.5.1.1 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti v panogi je nizka. Število podjetij v panogi spletne trgovine modnih oblačil priznanih blagovnih znamk v Sloveniji je majhno. Dva modna kluba kot sta Stilago.si in Fashiondays.si ter spletna trgovina 3suisses.si in Yoox.com kot največja tuja spletna trgovina, so večji ponudniki modnih oblačil. Razmerje med prodajo izdelkov preko spleta ter zalogo, mora bit nekje med 1:3, zaradi tega so stroški zalog lahko dokaj veliki. Potencialni kupec lahko hitro menja ponudnika oziroma različno spletno trgovino, vendar pri trgovinah ne gre za podobno ponudbo izdelkov. Zato menim, da so stroški menjave proizvoda, srednje veliki. Sam izdelek pa je diferenciran v očeh kupca, saj ima vsaka blagovna znamka svoje kupce. Zaradi tega se spletne trgovine med seboj borijo z dodatnimi storitvami kot so hitrost dobave, širina prodajnega asortimana in cenovne ugodnosti. V tej panogi ni potrebnih velikih vložkov v samo obratovanje posla, zato so izstopni stroški dokaj nizki. Primer je tudi neprodana zaloga, ki se posledično lahko proda preko e-Baya in podobnih tujih spletnih strani, saj

so dobre blagovne znamke vedno iskane. Ocenjujem, da je panoga prodaje modnih oblačil preko spleta, v rasti in zato zaenkrat še ni zasičena in zaradi tega je trenutna stopnja rivalstva v panogi nizka.

3.5.1.2 Substituti

Nevarnost substitutov v spletni prodaji oblačil priznanih blagovnih znamk je relativno majhna. Če pa v obzir substituta, vzamemo še nakup priznanih blagovnih znamk v fizični trgovini in pa spletni ali fizični nakup neznanih blagovnih znamk, potem je nevarnost substitutov med srednjo in visoko stopnjo. Sam strošek zamenjave je nizek, saj je govora le o obisku bližnjega trgovskega centra ali pa nekaj klikov do druge spletne trgovine. Nagnjenost kupca k nadomeščanju je srednje velika, saj internet omogoča enostaven nakup v več spletnih trgovinah s skupno kombinacijo oblačil.

3.5.1.3 Pogajalska moč kupca

Pogajalska moč kupca je nizka, ker je več kupcev kot pa ponudnikov oblačil priznanih blagovnih znamk na spletu. Kupci večinoma kupujejo manjše količine oblačil, zato tudi nimajo velikih pogajalskih izhodišč. Moč blagovnih znamk, ki jih kupci kupujejo, je visoka in kupci imajo možnost zamenjave spletne trgovine oz. ponudnika blagovnih znamk, vendar je vprašanje, če lahko popolnoma isti izdelek kupi tudi pri drugi spletni trgovini. Zaradi vseh teh dejavnikov je pogajalska moč kupca nizka.

3.5.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev je relativno visoka. Obstaja manjše število dobaviteljev, ki zastopajo večino najboljših blagovnih znamk in oni odločajo, ali bodo dobavljali izdelek določeni trgovini, ali ne. Vsi dobavitelji najboljših blagovnih znamk sami določajo pogoje nakupa in v večini primerov zahtevajo denar za izdelke vnaprej. Koncept, ki je standarden v panogi je, da trgovina že samo s ponudbo najboljših blagovnih znamk, gradi na svojem ugledu. Zato so tako visoki pogoji mogoči in zaradi tega je pogajalska moč dobaviteljev relativno visoka.

3.5.1.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Nevarnost vstopa novih konkurentov je dokaj visoka. Za vstop v panogo ni potreben velik kapital za začetek poslovanja. Prav tako ni ovir, ki bi jih postavila država ali druge državne institucije. Edina večja ovira vstopa v panogo so kapitalska sredstva, ki so potrebna za nakup produktov za prodajo. Prav tako je potrebno ustvariti prodajne poti, vendar se prek spleta to dokaj hitro in ugodno ustvari. Največja ovira je torej znanje in poznavanje spleta ter trženjskega spleta na internetu.

3.5.2 Kvantitativna analiza panoge

Panogo trgovino na drobno po pošti ali internetu oblačil priznanih blagovnih znamk, je težje analizirati, saj gre za mlado panogo in na voljo ni veliko podatkov. Lahko bi analiziral podatke podjetij, ki prodajajo v fizičnih trgovinah, vendar ne gre za isto panogo. Prav tako je na trgu tudi nekaj spletnih trgovin, ki prodajajo športna oblačila in obutev, vendar imajo zraven še fizično trgovino in je težko priti do informacij samo za spletno trgovino. Za podjetja, ki bi jih lahko uporabil za kvantitativno analizo, pa ni pravih podatkov. Obstajajo tri podjetja, ki prodajajo podobne izdelke kot mi, in sicer Studio Moderna Fashion Group d.o.o. – Stilago.si, Fashion Days d.o.o. – Fashiondays.si ter Podjetje Shop d.o.o. – 3suisses.si, otto.si. Izmed vseh treh lahko uporabim samo podatke od Stilago.si ter Fashion Days d.o.o., saj ima podjetje Shop d.o.o poleg spletne še kataloško prodajo, zato ti podatki ne pridejo v poštev. Vseh podatkov podjetja Fashion Days d.o.o. tudi ne moremo v celoti uporabiti, ker imajo zelo slabo izpolnjeno bilanco stanja in izkaz uspeha. Zato sem na podlagi podatkov za Stilago.si ter Fashion Days.si, izračunal naslednje kazalnike. Gre za podatke za leto 2011.

Tabela 7. Prikaz kazalnikov

K1. Skupni prihodki obeh konkurentov v €	2.022.586,00
K2. Povprečno število zaposlenih	3,5
K3. ROS	0,024
K4. ROA	0,11
K5. ROE	1,13

Vir: Letno poročilo Studio Moderna Fashion Group d.o.o.,2011;Letno poročilo Fashion Days d.o.o.,2011;

4. UTEMELJITEV PRILOŽNOSTI

4.1 Utemeljitev priložnosti

Priložnost za nastanek podjetja utemeljujemo z več dejavniki, in sicer s pozitivnimi trendi na področju spletnega nakupovanja, analizo konkurence ter nenasičenosti trga.

Trendi v Sloveniji po podatkih na spletni strani projekta RIS (Na spletu nakupuje 570.392 slovenskih uporabnikov spleta, 2012) kažejo, da se je število spletnih kupcev, ki v (slovenskih ali tujih) spletnih trgovinah nakupujejo najmanj nekajkrat letno, povečalo za 17 odstotkov v letu 2012 glede na leto 2010. Vseh uporabnikov, ki kupujejo v

slovenskih in tujih spletnih straneh, pa znaša že 570.392. Na podlagi raziskave na spletni strani Društva za marketing Slovenije (2012) ugotovimo, da se v Sloveniji struktura izdelčnih skupin, ki se kupujejo na spletu, približuje trendom spletnega nakupovanja v razvitem svetu. Med tistimi, ki so v zadnjem letu kupili izdelek na spletu, prevladujejo kupci tehničnih izdelkov z 39 %, medtem ko je kar 26 % takih, ki so v zadnjem letu kupili oblačila in obutev na spletu. Ta podatek je vsekakor spodbuden za našo priložnost, saj so naši izdelki potemtakem druga največja skupina prodanih izdelkov preko spleta. Promet dveh podjetij, ki prodajata podobne izdelke (Stilago – Spletna trgovina, 2012 Fashiondays – Spletna trgovina, 2012), se je v letu 2011 v primerjavi z 2010 povečal za približno 7,6 krat oz. za 760 %, kar je vsekakor zanimiv podatek z vidika možnosti rasti na trgu. Trenutno trg z oblačili in obutvijo boljših blagovnih znamk na slovenskem spletnem trgu, pokrivata ti dve podjetji in menim, da je trg trenutno še nenasičen s ponudniki.

4.2 Utemeljitev konkurenčne prednosti

Naše konkurenčne prednosti, ki jih bodo občutili kupci so ugodnost spletnega nakupa, velika ponudba izdelkov različnih blagovnih znamk in ugodne cene izdelkov. Vendar so te konkurenčne prednosti v primerjavi z obema konkurenčnima trgovinama, (Stilago – Spletna trgovina, Fashiondays – Spletna trgovina) podobne. Konkurenčna prednost, ki nas bo diferencirala od konkurence je v tem, da bomo mi prvi in edini v Sloveniji ponujali oblačila priznanih slovenskih modnih oblikovalcev. Unikatna ponudba nas bo diferencirala v očeh kupcev in podjetij.

4.3 Velikost tržnega deleža

Na podlagi raziskav o spletni prodaji (Na spletu nakupuje 570.392 slovenskih uporabnikov spleta 2012, 2012) in strukturi izdelčnih skupin na spletu (Trženjski monitor – DMS Pomlad, 2012), lahko ocenimo približno velikost trga spletnih nakupovalcev. V letu 2012 je bilo vseh spletnih nakupovalcev 570.392, od tega jih 26 % kupuje oblačila in obutev. Tako pridemo do okvirne številke 150.000 spletnih nakupovalcev, ki kupujejo oblačila in obutev preko spleta. Vsekakor se ti uporabniki razlikujejo glede na kakšne vrste oblačil in obutve kupujejo, ampak menimo, da je to dokaj velika baza, ki bi omogočila, da bi dosegli cilj 100.000 € prihodkov poslovanja oz. 1.000 prodanih izdelkov. To pomeni nekaj manj kot 3 prodane izdelke na dan v prvem letu poslovanja. Glede na ožjo konkurenco, ki je v letu 2011 ustvarila prihodke od poslovanja v višini 2.022.139,00 €, bi naš delež v prvem letu predstavljal približno 3 % do 5 % celotnega trga.

5 NAČRT TRŽENJA

5.1 Izdelki in storitve (s poudarkom na trženjskemu delu)

Spletna trgovina bo ponujala izdelke, ki so namenjeni končnim porabnikom. Izdelek zadovoljuje potrebo po izražanju svojega statusa, življenjskega stila in primarno človeško potrebo po obleki in obutvi. Oblečila in obutev spadajo v vrsto izdelkov široke potrošnje, ki se kupujejo po preudarku. V nakupe tovrstnih dobrin, kupci vložijo več napora, saj jih ne kupujejo prav pogosto.

Vrste izdelkov, ki jih bomo ponujali, so namenjeni tako ženski kot moški publiki, in sicer gre za oblečila, obutev ter modne dodatke kot so torbice, pasovi in podobni modni izdelki. Celotno izkušnjo nakupa spremljajo tudi storitve, in sicer prodajne storitve, ki se odvijajo pred, med in po končanem nakupu, storitev dostave in vračila izdelka ter storitev modnega svetovanja.

Ker bo izdelkov ter blagovnih znamk več vrst, bo pri trženju glavno sporočilo ponudba oblačil priznanih blagovnih znamk za sprejemljivo ceno. Ker gre za panogo, kjer so opazne sezone, bomo v začetku sezon pomlad/poletje in jesen/zima izpostavili izdelke, ki so primerni za ta čas ter jih podprli z oglaševalsko kampanjo.

5.2 Cenovna strategija

Pri politiki cen sta možni dve usmeritvi, ki sta odvisni od samega poslovnega modela. En poslovni model je, da se podjetje pozicionira kot spletna outlet prodajalna, druga možnost pa je, da se pozicionira kot spletna prodajalna novih kolekcij oblačil. Odločili smo se, da se bomo pozicionirali kot spletna outlet prodajalna.

Pri spletni outlet prodajalni je konkurenčna prednost v nizkih cenah produktov. Te cene se lahko znižajo tudi do 90 % redne cene kot so včasih primeri pri konkurenčnih podjetjih, vendar gre v večini primerov za znižanja v razmiku 25 %-70 %. V našem podjetju bi se odločili za podobno strategijo, pri kateri bi cene izdelkov znižali za približno 15 %-70 % od maloprodajne cene za oblečila. V primeru parfumov, nakita in sončnih očal bi se cene gibale v razmiku 20 %-40 % odstotkov popusta od maloprodajnih cen.

Našo konkurenco delimo v dve skupini, in sicer na spletne ponudnike priznanih blagovnih znamk ter ponudnike priznanih blagovnih znamk v klasičnih fizičnih prodajalnah. Cene pri slednjih so v primerjavi z nami višje in v razmiku od 25 %-70 %,

saj prodajajo blago po maloprodajnih cenah. Cenovna politika spletnih ponudnikov oblačil pa je podobna naši, ker gre v vseh primerih za znižanje maloprodajnih cen v razmiku od 15%-70%. Spletni ponudniki med seboj konkurirajo na necenovni bazi. Tekmujejo predvsem v različni ponudbi in prodajnih storitvah.

Pri samem določanju cen je potrebno upoštevati bruto dobiček kot razliko med proizvodnimi stroški in končnimi prodajnimi stroški. V nadaljevanju sledi prikaz cen za dva izdelka, ki spadata v srednji in višji cenovni razred.

Tabela 8: Prikaz cen

Izdelek	Krilo Diesel	Torbica Donatella Lucchi
Nabavna cena v €	25	226
Marža v €	130	150
Popust v %	30	50
Prodajna cena v € (brez ddv)	40	283
Prodajni stroški v €	14	14
Bruto dobiček v €	26	269

Če povzamemo, bodo približne marže znašale v razmiku od 50% -150 % in povprečna marža je v tem primeru 100 %. V prvem letu je cilj prodati 1000 proizvodov v vrednosti 100 €, kar pomeni 100.000 € letnega prometa. Razlika med prodajno in nabavno ceno je 50.000 €. Če temu znesku odštejemo celotne letne stroške v višini 33.469 € in amortizacijo, nam ostane bruto dobiček v višini 15.631 €. Taka cenovna strategija nam bo omogočala, da bo trg sprejel našo storitev, saj bodo cene ugodnejše kot v fizičnih prodajalnah in na podobnem nivoju kot v drugih spletnih trgovinah. S tem bomo tudi večali tržni delež, saj se bodo kupci, ki sedaj kupujejo v konkurenčnih prodajalnah, odločali tudi za naše produkte.

Prodaja naših proizvodov bo potekala izključno preko spletne trgovine, distribucija pa s pomočjo podjetij, ki se ukvarjajo z dostavo pošilk od vrat do vrat. Prodajni tim v našem podjetju bo štel dve mesti in sicer spletnega administratorja ter vodjo marketinga oz. direktorja. Spletni administrator se bo ukvarjal z vstavljanjem izdelkov v spletno trgovino, slikanjem izdelkov in odpremo blaga. Vodja marketinga bo vodil komunikacijo s podjetji glede trženja, organiziral sestanke s potencialnimi partnerji in podobno. Prodajni tim izven podjetja bo vseboval tudi podjetje, ki se bo ukvarjalo z distribucijo izdelkov.

Poudariti je potrebno, da v podjetju ne bo klasičnih prodajalcev, ki jih vidimo v fizičnih prodajalnah. Prav tako ne bo prodajalcev, ki bi blago prodajali večjim trgovskim verigam. Naloge naših prodajalcev bodo svetovanje in podpora glede spletnega nakupa. Svetovanje je lahko tehnične narave, kjer bo naše osebje podajalo informacije o samem

procesu nakupa ter o možnostih plačila. Osebe bo podajalo tudi informacije o konkretnih izdelkih (barva, velikost, ipd.). Poudarek bo na prijaznosti do strank, hitrosti reševanja problemov ter graditvi dolgoročnega odnosa.

Po opravljenem nakupu se podjetje zahvali za nakup na določen način. V primeru, da izdelek ne ustreza kupcu, lahko slednji vrne izdelek v roku 15 dni od dneva prejema izdelka. Pogoji za vračilo je, da je izdelek v istem stanju kot so ga prejeli in da ima še vedno vsito etiketo. Podjetje si pridružuje pravico, da določena vračila ne sprejme, če se vrnejo po preteku 15 dni in če blago ni v istem stanju kot prej.

Podjetje bo za svoje izdelke nudilo tudi servis, in sicer krajšanje in popraviljanje pri nas kupljenih oblačil. Krajšanje bomo opravljali zastonj, medtem ko bodo cene za popravilo določenih izdelkov, znašale v razmiku od 15-30 evrov. V določenih primerih, ko bo šlo za pokvarjeno blago, bomo te izdelke poslali nazaj našim dobaviteljem in zahtevali nove izdelke, ali pa stranki vrnili denar.

5.3 Tržne poti

Izdelki bodo do končnih kupcev prihajali preko posredne prodajne poti, saj smo le prodajalec in ne proizvajalec izdelkov. Gre za pot proizvajalec – prodajalec na drobno, ki je zelo razširjena v prodaji oblačil. Prvi korak je nakup in transport izdelkov, nato bomo izdelke skladiščili v naših prostorih tako, da so stroški skladiščenja blizu nič. Sama prodaja izdelkov bo potekala preko lastne spletne trgovine in samo preko te tržne poti. Spletna trgovina bo celotno prodajno orodje, saj bomo tam sprejemali naročila in urejali distribucijo. Izdelke bomo distribuovali do vrat naših kupcev s pomočjo podjetij, ki se ukvarjajo z logistiko. V Sloveniji bo to Pošta Slovenije, za tuje trge pa bomo izbrali eno izmed multinacionalk na trgu pošiljk. Stroški pošiljanja paketa v Sloveniji se začnejo pri 3 € in naprej, odvisno od teže paketa, medtem ko se stroški pošiljanja paketa v tujino, začnejo pri 20 €. Pri nakupih, ki bodo presežli znesek 60 €, bo poštnina brezplačna. To bo veljalo samo za nakupe v Sloveniji.

5.4 Trženjsko komuniciranje

Za začetni prodajni napor bo izbrana ciljna skupina mlade ženske. To so ženske v starosti od 22 do 35 let iz celotne Slovenije. Kasneje se bomo osredotočili na segment ženske, ki zajema ženske v starosti 35 do 50 let iz celotne Slovenije, ter na segment moški, ki zajema moške v starosti 25 do 50 let iz celotne Slovenije.

Potencialne kupce bomo identificirali in kontaktirali na več načinov. Oglaševanje v našem podjetju bo temeljilo na dveh oblikah, in sicer tako imenovanem Gverila marketingu ter oglaševanju preko spleta.

Pri oglaševanju preko spleta se bomo posluževali oglaševanja preko omrežja Facebook, preko lastnega YouTube kanala, z optimizacijo ključnih besed preko iskalnika google in drugih iskalnikov, s plačljivimi oglasi preko iskalnika google ter s pojavljanjem v spletnih medijih, kjer se zadržuje naša ciljna publika. V teh spletnih medijih se bomo oglaševali preko člankov oz. bomo urednikom portalov v zameno za objavo na njihovem portalu, ponudili ugodnosti za njihove obiskovalce v obliki popustov.

Gverila marketing bo zajemal deljenje kuponov z ugodnostmi pred konkurenčnimi fizičnimi prodajalnami kot so Emporium, Sportina XYZ, Midas in ostale trgovine v trgovskih centrih. Prav tako se bomo posluževali inovativnih fizičnih oglasov na lokacijah kjer je velik pretok potencialnih kupcev in kjer je strošek oglaševanja najnižji. V poštev pridejo luksuzne restavracije, prodajalne avtomobilov višjega cenovnega razreda ter druge lokacije kamor prihajajo naši potencialni kupci. Potrebno je poudariti, da bomo pri vseh gverilskih akcijah dali velik poudarek na inovativnost ter drugačnost. Le s tem bomo v potencialnem kupcu vzbudili dovolj zanimanja, da si dejansko pogleda našo spletno stran.

Pri oglaševanju bomo izpostavili tri dejavnike, in sicer ugodnost spletnega nakupovanja, veliko izbiro blagovnih znamk ter sprejemljive cene za te izdelke. V začetku bomo izdelke ponujali v celotni Sloveniji, saj s spletno trgovino dokaj hitro in enostavno pokrijemo celoten slovenski trg. Nato bomo v roku pol leta prodrli še na madžarski trg. Oglaševali bomo preko naslednjih spletnih strani in v teh okvirnih zneskih.

Tabela 9: Seznam medijev

Medij	Stroški na mesec v €
Google Ad Words	150
Facebook oglaševanje	150
Ceneje.si	50
Portali : Fashion.si, Lepa.si , Moski.si...	100
Ostalo	50
Skupaj	500

Glede na to, da bomo novi in neprepoznavni na trgu bomo pri vseh medijih začeli z oglaševanjem na isti dan. Velik poudarek bo tudi na vrsti oglaševanja, ki ni zajeta v tabeli. Pojavljali se bomo na kar največ portalih kjer se zadržuje naša publika, in sicer v obliki člankov, v katerih bomo obveščali o naši novi trgovini in v zameno nudili popust pri nakupu. Tak model oglaševanja nas ne bo stal nič, vendar bomo primorani dati nekaj popusta za izdelke, ki bodo kupljeni pri nas.

6. NAČRT PROIZVODNEGA ALI STORITVENEGA PROCESA

6.1 Ključni faktorji poslovnega procesa

Glavni faktorji brez katerih poslovni proces ne bi deloval, so v našem primeru optimalno delujoča in brezhibna spletna trgovina, razviti odnosi z dobavitelji za dobavo izdelkov ter dogovor s transportnim podjetjem za pošiljanje izdelkov končnim kupcem.

Potrebno je zgraditi optimalno spletno stran v vseh pogledih. To pomeni, da mora le-ta biti odlično optimizirana za iskanje v spletnih iskalnih. Z vidika uporabnika mora biti kar najbolj prilagojena nakupnem procesu, kar pomeni, da se nakupni proces lahko konča v treh enostavnih korakih. Možno bo tudi dodajanje novih funkcij in kategorij na spletno stran, odvisno od razvoja poslovanja. Podporno osebje, s katerimi bodo prišli naši kupci v stik, bo pri svojih aktivnostih sledilo vrednotam kot so hitrost, uspešno reševanje problemov, prijaznost, svetovanje in zadovoljevanje zahtev kupcev. Skrb za kupca bo naša glavna konkurenčna prednost in podporno osebje bo te vrednote direktno komuniciralo kupcem. Na spletni strani bo pod rubriko Pogosta vprašanja in odgovori, obrazložen celoten postopek nakupovanja oblačil preko spleta. Prav tako bo tam opisan postopek vračila, zamenjave in naročila oblačila. S tem bomo kupcem še bolj prepričali o verodostojnosti naše spletne trgovine ter jim omogočili še lažji nakup.

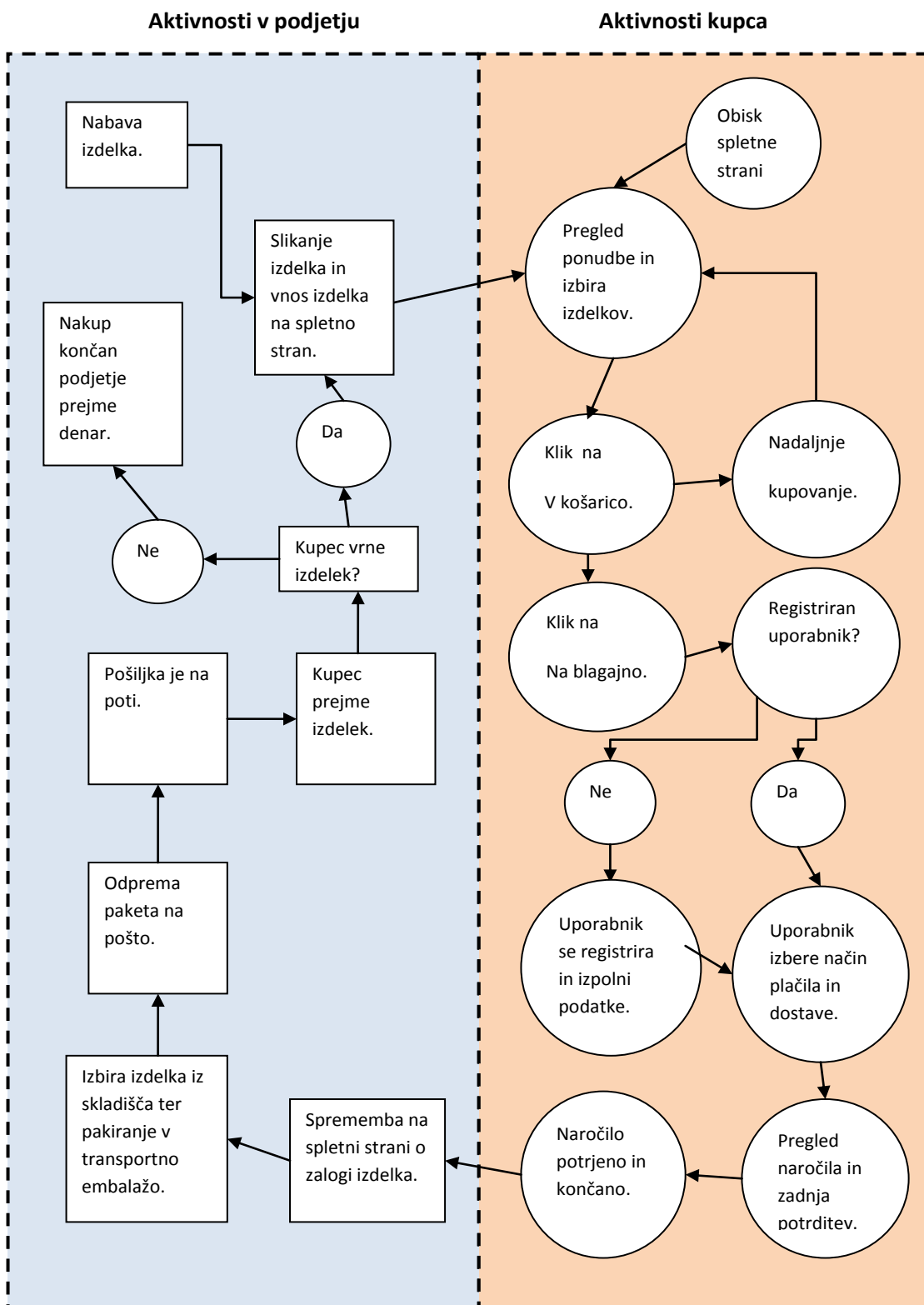
Razvili in potrdili smo odnose s sedmimi slovenskimi modnimi oblikovalci, ki bodo prodajali oblačila preko naše spletne strani. V tujini smo naredili kontakte z nekaj podjetji, ki so zastopniki za večje število blagovnih znamk ter raznimi distributerji. Večina teh podjetij je iz Milana in njene okolice, ponujajo pa večino blagovnih znamk, ki so primerne za našo ponudbo. Z nekaterimi podjetji smo dogovorjeni za nakup blaga vnaprej in s tem ustvarjanje zaloge, medtem ko smo z določenimi dogovorjeni o komisijski prodaji oblačil preko spleta. Pošiljanje izdelkov končnim kupcem je faktor s katerim se konča celotni poslovni proces. S Pošto Slovenije imamo že podpisano pogodbo o pošiljanju izdelkov v Sloveniji, se bo pa potrebno dogovoriti tudi s tujim podjetjem za transport izven Slovenije. Trenutno smo v dogovorih s podjetjem za izdelavo embalaže za pošiljanje izdelkov končnim kupcem.

6.2 Izvedbeni proces

Postopek izvedbe celotne storitve spletnega nakupa je razdeljen na devetnajst različnih faz, vendar je v določenih primerih teh faz lahko tudi manj. Vseh devetnajst faz celotnega poslovnega procesa, lahko razdelimo na štiri večje sklope, in sicer nabava

izdelka, prodaja izdelka, odprema izdelka ter prejem-vračilo izdelka in plačilo. Sledi prikaz celotnega procesa, ki je razdeljen na aktivnosti, ki jih opravi kupec in podjetje.

Slika 1: Izvedbeni proces



Nabava izdelka

Nabava izdelka bo potekala pri dobaviteljih z dobavnim rokom do šestih mesecev. To velja predvsem za naročanje nove kolekcije oblačil. V tej fazi se z distributerji dogovorimo o pogojih dostave in plačila izdelkov. Ko izdelke prejmemo, jih fotografiramo ter vnesemo skupaj z opisi ter ceno na spletno stran tako, da je ponudba takoj vidna. Fotografiranje izdelkov bo potekalo na naši lokaciji v zato posebno narejenem prenosnem studiu, ki pa bo omogočal kvalitetne slike izdelkov.

Prodaja izdelka

Ko je izdelek na spletni strani si obiskovalci lahko ogledajo ponudbo. Izdelke lahko ob določenem trenutku dodajo v košarico in se odpravijo 'na blagajno'. Ko izpolnijo vse podatke in potrdijo nakup, se proces nakupovanja z njihove strani konča. Na e-poštni naslov prejmejo potrdilo o nakupu.

Odprema izdelka

Ob potrjenem nakupu podjetje sprejme naročilo in pripravi izdelek za odpremo kupcu. Izdelek se izbere v skladišču ter se zapakira v transportno embalažo. Nato se paket odpremi na pošto. V tem času se na spletni strani spremeni stanje o zalogi.

Prejem-vračilo izdelka in plačilo

Ko kupec prejme izdelek se celotna storitev nakupa zanj konča in podjetje prejme plačilo. V primeru, da kupec ni zadovoljen z izdelkom, ga lahko v 15 dneh od plačila vrne in dobi vrnjeno kupnino, izdelek pa ponovno roma na spletno stran.

6.3 Kosovnica

Za izvedbo storitve spletnega nakupa je potrebno več vrst materiala, dela in storitev. V spodnji tabeli so prikazani stroški celotnega procesa. V tabelo ni vključen nakup zaloge oblačil, ampak samo stroški, ki nastanejo ob celotnem procesu od nakupa izdelka do prodaje izdelka končnemu kupcu.

Tabela 10. Količina porabljenega materiala, dela in kapitala na enoto proizvoda

Vrsta materiala	Izbira izdelka	Slikanje	Vnos izdelka na splet	Paket	Odprema	Transport
Poraba materiala	10 minut	10 minut	10 minut	1 kos	20 minut	1 pošiljanje
Cena na enoto v €	0,10	0,10	0,10	3	2	5,80
Skupaj v €	1	1	1	3	2	5,80
Stroški / enoto v €	14					

Stroški tako znašajo 14 € na en izdelek in z ekonomijo obsega se ti stroški lahko še znižajo. Potreben čas za izvedbo storitve je en ali dva dni, odvisno koliko časa paket potuje do kupca.

6.4 Potrebe po zaposlenih in delovni čas

Za začetek poslovanja bomo potrebovali enega zaposlenega, ki dela polni delovni čas in enega zaposlenega, ki dela polovični delovni čas. Zaposleni, ki bo delal polni delovni čas in bo administrator spletne trgovine, bo vnašal nove izdelke, skrbel za odpremo in dostavo končnim kupcem, odgovarjal na vprašanja ter bil podpora prodaje. Drugi zaposleni bo vodil nabavo izdelkov, skrbel za trženje in večanje prodaje ter bil v kontaktu s poslovnimi partnerji. Bruto stroški zaposlenih bodo v prvem letu znašali 1.300 € na mesec, kar znaša 15.600 € na leto.

6.5 Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja

Za opravljanje svoje dejavnosti bomo sodelovali z več podjetji in posamezniki. Najpomembnejši poslovni partnerji so seveda, dobavitelji blagovnih znamk oblačil. Gre za več različnih podjetij, ki so zastopniki za prodajo določenih blagovnih znamk ali pa gre za podjetja, ki imajo v lasti določeno blagovno znamko. Ti bodo naši najpomembnejši partnerji, saj nam bodo zagotavljali blago, ki ga bomo prodajali.

Za opravljanje storitve pošiljanja smo dogovorjeni s Pošto Slovenije d.d., ki bo opravljala dostavo izdelkov po Sloveniji. Za pošiljanje v tujino se bomo dogovorili z enim od tujih ponudnikov mednarodnega pošiljanja pošiljk. Strošek pošiljanja v Sloveniji preko Pošte Slovenije, bo znašal 3,8 €.

Gostovanje spletne strani bo prepuščeno podjetju Siel d.o.o., ki se ukvarja z gostovanjem. Stroški letnega gostovanja in ostalih storitev, ki jih bomo koristili pri njih, znašajo 200 € na letni ravni. Potrebovali bomo tudi poslovnega partnerja, ki nam bo dostavljala transportno embalažo potrebno za pošiljanje blaga. To zajema transportne pakete v različnih velikostih, transportne vrečke ter dodatno embalažo. Cena za en distribucijski paket bo znašala 3€.

Imeli bomo dva zunanja sodelavca in sicer programerja, ki je izdelal spletno stran ter skrbi za njen razvoj ter oblikovalca, ki bo zadolžen za nove dizajne, izdelavo pasic in ostalega promocijskega materiala. Cene teh storitev so različne in so odvisne od samih želja, ki jih bomo imeli s spletno stranjo in dodelavami.

6.6 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja

Za delovanje spletne trgovine ne bomo potrebovali posebnih pravnih zahtev, dovoljenj in vprašanj okolja. Vsekakor se bomo pa morali podrediti in upoštevati tri zakone, ki veljajo za spletne trgovine in sicer Zakon o elektronskem poslovanju na trgu (Ur.l. RS, št. 96/2009-UPB2, v nadaljevanju ZEPT), Zakon o varstvu potrošnikov (Ur.l. RS št. 98/2004-UPB2, 117/2004, v nadaljevanju ZVPot) ter Zakon o varstvu osebnih podatkov (Ur.l. RS št. 94/2007-UPB1, v nadaljevanju ZVOP-1).

Pri samem poslovanju z našimi distributerji ter lastniki blagovnih znamk, se bomo v čim več primerih poskušali dogovoriti za ekskluzivno pogodbo o prodaji izdelkov na spletu ter v Sloveniji in drugih državah. To nam bo omogočalo konkurenčno prednost, vendar se bomo teh dogovorov lotevali posamično, od primera do primera. Bo pa to naša težnja.

6.7 Ključne tehnologije

Ključne tehnologije, ki jih bomo uporabljali bodo usmerjena v večanje prodaje. Za uspešno delovanje podjetja moramo tako odlično poznati spletno oglaševanje, imeti funkcionalno spletno trgovino ter poznati način vzdrževanja odnosov s strankami v spletni trgovini. Glede na to, da en zaposlen v podjetju izhaja iz spletnega oglaševanja in se na to dobro spozna, imamo to tehnologijo pokrito. Spletno trgovino smo naredili po najnovejših standardih, vsebuje pa tudi možnosti nadgradnje z dodatnimi moduli. V primeru tehnologije spletne trgovine, se bomo obrnili po nasvete tudi k naši zunanji sodelavki, ki je programerka in pozna trende na področju spletne trgovine.

Največ dodatnega znanja bomo morali pridobiti na področju upravljanja odnosov s strankami v spletni trgovini. Osvajanja tega področja smo se lotili s pregledom konkurence, saj smo prijavljeni na njihove e-mail novice, ki jih dobivamo dnevno. Prav tako bomo preko raznih spletnih portalov in knjig ugotovili na kakšen način razvijajo odnose s kupci najboljše spletne trgovine v tej panogi. Na ta način bomo dobili dovolj znanja, s katerim bomo večali prodajo v naši spletni trgovini.

7 DOLGOROČNA STRATEGIJA PODJETJA

7.1 Vizija in poslanstvo

Podjetje bo usmerjeno v rast in sprva bo spletna trgovina delovala v Sloveniji, vendar se bomo v roku 6 mesecev fokusirali tudi na Madžarsko in Hrvaško. Cilj je postati najboljši in največji spletni ponudnik mode na področju držav centralno-vzhodne Evrope.

7.1.1 Vizija podjetja

Najljubše spletno mesto za modne nakupe v centralno-vzhodni Evropi.

The Online place for fashion shopping in Central Eastern Europe.

7.1.2 Poslanstvo podjetja

Biti najboljši spletni modni trgovec na področju centralno-vzhodne Evrope s široko ponudbo modnih izdelkov za moške in ženske. Fashionique je zavezan k najvišji kakovosti storitve do strank, lojalnosti do naših partnerjev, konkurenčne ponudbe in spodbujanju razvoja in učenja pri naših zaposlenih.

To be the best online fashion retailer in Central Eastern Europe offering a wide assortment of fashion goods. Fashionique's commitment is highest quality of customer service, loyalty to our partners, competitive pricing and pursuing growth and learning for our employees.

7.1.3 Slogan podjetja

Place for Fashion lovers.

7.2 Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja

Podjetje bo v roku petih let doseglo promet v višini vsaj 725.000 € in s spletno trgovino bomo prisotni v vsaj 12 različnih državah centralno-vzhodne Evrope. Oba cilja bosta v roku petih let dosežena, obstaja pa velika verjetnost, da bosta presežena.

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

V podjetju smo začeli s spletno prodajo za moške in ženske preko Fashionique.com, vendar obstaja možnost širjenja na druge spletne trgovine, ki bi bile namenjene bolj segmentirani populaciji. Spletna trgovina z oblačili samo za moške od 18 do 35 let s športno elegantnimi oblačili. Ali pa podobna trgovina samo za ženske, ki prisegajo na

obutev samo najboljših svetovnih oblikovalcev. Poleg spletne prodaje se podjetje lahko širi tudi na fizično prodajo v lastnih prodajalnah po Sloveniji in v tujini. Glede na znanje, ki ga imamo, se lahko z mladimi oz. novimi oblikovalci dogovorimo tudi za soustvarjanje nove globalne blagovne znamke oblačil. Obstaja tudi ideja, da bi za to področje ustvarili spletni portal, kjer bi se trgovalo z oblačili lokalnih manj znanih oblikovalcev.

8 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

8.1 Vodstvo podjetja

Vodstvene naloge v podjetju bo opravljal Damir Adrovič in v nadaljevanju sledi prikaz dolžnosti in odgovornosti v podjetju.

Pozicija 1: Direktor Fashionique.com

Ime Priimek: Damir Adrovič

Sposobnosti: Organizacijske, vodstvene, prodajne, analitične

Tabela 11: Prejšnja delovna mesta

Obdobje	Podjetje	Naloge/dela	Opombe
Julij 2010 - Danes	Preskok d.o.o.	Prodaja	Prodaja spletnega oglaševanja preko portala www.ceneje.si .
September 2009 – April 2010	Donatella Lucchi Consulenze Milano	Praktikant	Delo na različnih področjih pri oblikovalki modnih dodatkov višjega cenovnega razreda Donatella Lucchi v Milanu.
September 2008 – Avgust 2009	Xlab d.o.o.	Prodaja	Prodaja in predstavitev remote support orodja ISL Online.
Oktober 2007 – Julij 2008	Foo d.o.o.	Prodaja oglaševanja	Prodaja oglaševanja Google Ad Words.

V podjetju bodo njegove delovne naloge organizacija, vodenje, kontrola in uresničevanje poslovnih ciljev. Sem spada komunikacija z oblikovalci in poslovnimi partnerji, nabava blaga, kadrovanje, marketinške naloge in sklepanje dogovorov z novimi poslovnimi partnerji.

8.2 Ključni kadri

Podporne storitve kot so računovodstvo in izdajanje računov, bodo izvajali že zaposleni v podjetju Utva d.o.o. Poleg direktorja bo aktivno na spletni trgovini www.fashionique.com, delovala tudi Jasmina Voler, in sicer kot glavna urednica portala.

Pozicija 2: Urednik spletne trgovine

Ime Priimek: Jasmina Voler

Sposobnosti: Natančnost, poznavanje delovanja spletne trgovine, analitične sposobnosti, novinarske sposobnosti

Tabela 12: Prejšnja delovna mesta

Obdobje	Podjetje	Naloge/dela	Opombe
2011- danes	www.fashionique.com Utva d.o.o.	Glavna urednica	
2005- danes	www.tocnoto.si Saviozzi Urša s.p.	Pomočnica urednice	
2011- danes	Revija Eva Krater media d.o.o.	Novinarska dela	
2006- 2011	www.smrklja.si Delo Revije, d. d.	Novinarska dela	

V podjetju bodo njene naloge vnos novih izdelkov v spletno trgovino, spremljanje naročil in poteka nakupnega procesa, reševanje reklamacij in problemov strank, odprema blaga, vodenje vsebine portala Fashionique.com in pisanje člankov.

Imeli bomo tudi ekipo profesionalnih svetovalcev z različnih področij na katere se lahko obrnemo in s katerimi že sodelujemo:

- Mitja Rot, Studio ROT, s.p. – Strokovnjak na področju spletne optimizacije, izdelave poslovnih modelov in oglaševanja, fotograf;
- Jana Bergant s.p. – Strokovnjakinja na področju programiranja in izdelave spletnih strani;

- Matjaž Krč, Ideus d.o.o. – Strokovnjak na področju poslovnega svetovanja in rasti podjetja.

8.3 Načrt zaposlovanja

V prvem in drugem letu bosta zaposleni dve osebi, in sicer direktor in glavna urednica. V tretjem letu se nam bo pridružil še en zaposlen, ki bo deloval na področju spletnega oglaševanja in oblikovanja bannerjev in drugega CGP materiala. Trije zaposleni bomo tako delali na projektu v četrtem letu. V petem letu, se nam bo zaradi večanja obsega poslovanja, pridružil še en zaposlen, ki bo odgovoren na področju nabave blaga in kontaktov z dobavitelji.

8.4 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

V začetku poslovanja posebnih politik zaposlovanja in nagrajevanja ne bomo sprejemali. Prav tako v prvem letu ne bo velikih plač za vodilne kadre, saj bomo večino denarja investirali v razvoj in nabavo blaga. Tako bo bruto mesečna plača v prvem letu poslovanja znašala 800 € za direktorja, ter 500 € za urednika spletne trgovine. Delo urednika bo zahtevalo polovični delovni čas, temu primeren je tudi znesek 500 € bruto.

8.5 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

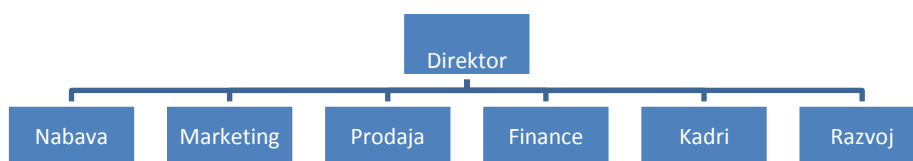
Podjetje Utva d.o.o je lastnik spletne trgovine Fashionique.com. Drugih lastnikov in investitorjev trenutno ne načrtujemo. Podjetje se bo za potrebe svojega poslovanja financiralo samo.

8.6 Organizacijska struktura

V našem podjetju bo delo organizirano po funkcijski strukturi in shema je predstavljena na sliki: Dimovski et al (2002, str. 418) je mnenja, da je ta model za majhna podjetja najboljši, ker omogoča racionalnost, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi.

Slabost te organizacijske strukture je počasno komuniciranje med oddelki, počasno sprejemanje odločitev ter neprilagojenost na spremembe.

Slika 2 : Shema organizacijske strukture



Vendar te slabosti v našem podjetju ne bodo prišle do izraza, saj bo zaposlenih manjše število ljudi in bojazni o počasnem komuniciranju in sprejemanju odločitev ni. Prav ta majhnost je tudi razlog za veliko prilagojenost na spremembe in hitro odzivnost.

9 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN

9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

V prvem letu bodo glavne ključne aktivnosti usmerjene v izdelavo spletne trgovine, uspešen zagon in delovanje spletne trgovine ter v pridobivanje kapitala za nadaljnji razvoj poslovanja. Seznam ključnih aktivnosti si sledi v tem vrstnem redu:

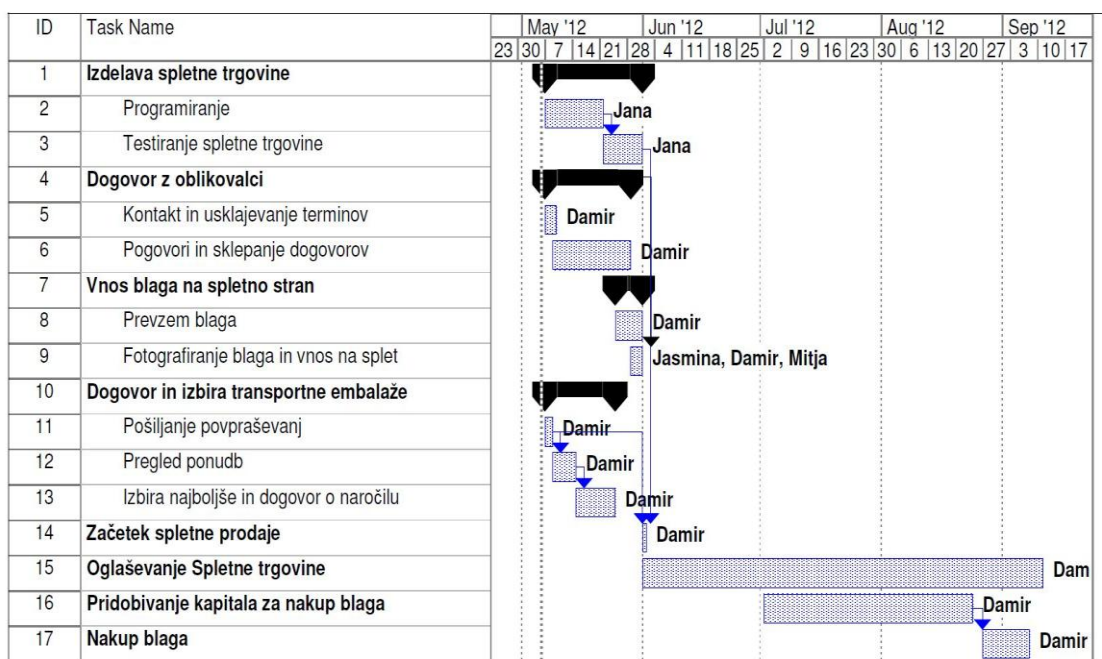
1. Izdelava spletne trgovine
2. Dogovor z oblikovalci
3. Vnos blaga na spletno stran
4. Dogovor in izbira transportne embalaže
5. Začetek spletne prodaje
6. Oglaševanje spletne trgovine
7. Pridobivanje kapitala za nakup zaloge
8. Nakup zaloge

Pridobivanje dodatnih sredstev je že v toku in v roku dveh mesecev po zagonu spletne trgovine računamo, da bomo potrebna sredstva pridobili in tako še razširili ponudbo na naši spletni strani.

9.2 Terminski načrt

Prikaz glavnih nalog skupaj z izvajalci v prvem letu je viden na sliki.

Slika 3 : Terminski plan



10 FINANČNI NAČRT

10.1 Prihodki in predpostavke za izračun: cena, količina

V finančnem načrtu sem predvideval, da je povprečna cena prodanega izdelka 100 € in željen doseg prometa v prvem letu. Na ta način sem dobil količino prodanih proizvodov, ki znaša 1000 izdelkov. Pri količini prodanih proizvodov sem upošteval tudi velikost zaloge oziroma ponudbe v spletni trgovini, ki mora biti približno trikratnik zelene prodaje.

10.2 Variabilni stroški

V tabeli so prikazani vsi variabilni in pol variabilni stroški, ki jih bomo imeli v prvem letu poslovanja. Stroški materiala vsebujejo embalažo v kateri bomo pošiljali oblačila končnim kupcem. Strošek na eno embalažo znaša 3 € in plan v prvem letu je 1000 prodanih izdelkov. Enako je pri poštini, ki znaša 3,8 € na paket in je pomnožena s številom prodanih izdelkov.

Tabela 14: Prikaz variabilnih stroškov

Variabilni	Znesek v €
Stroški materiala - Paketi	3.000
Stroški storitev - Poština	3.800
Pol variabilni	
Telefon in pisarniški material	720
Strošek vračil	2.049
Oglaševanje	6.000
Poslovna pot	2.000
Strošek prodanih proizvodov (samo zaloga)	50.000

Pri pol variabilnih stroških smo pri strošku vračil upoštevali, da bo 30 % vseh prodanih oblačil vrnjeno in tu bo znašal strošek nove embalaže in pošiljanja 2.049 € v prvem letu. V prvem letu imamo načrtovane štiri poslovne poti, in sicer na sejme, kjer bodo naši poslovni partnerji in strošek za obisk enega sejma znaša 500 €. Kot strošek prodanih proizvodov je tu mišljena zaloga oblačil, ki jih bomo prodali.

10.3 Fiksni stroški

V tabeli so fiksni stroški, ki jih bomo imeli v prvem let poslovanja.

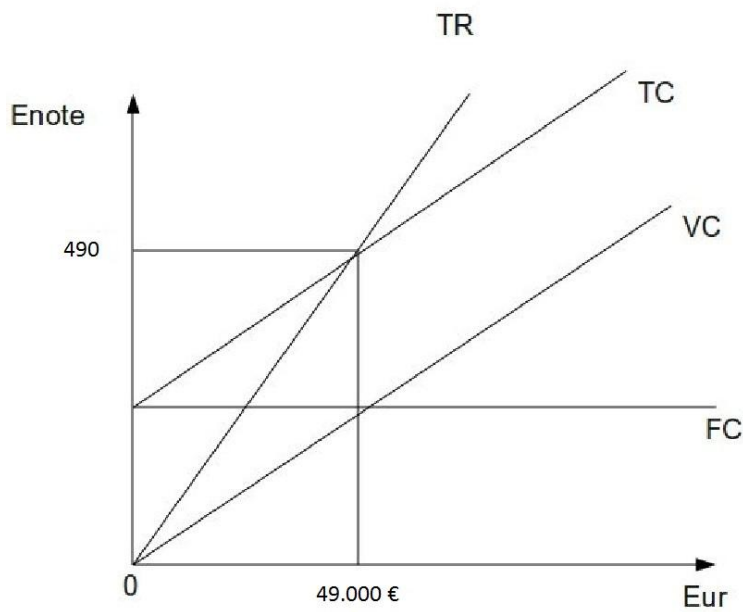
Tabela 15: Prikaz fiksnih stroškov

Fiksni stroški	Vrednostno(v EUR)
Gostovanje spletne strani	200
Plače zaposlenih	6.100
Strošek uprave	9.600

10.4 Točka preloma

Ocenjujemo, da bo podjetje doseglo točko preloma v 8. mesecu poslovanja spletne trgovine oziroma, ko bo prodaja znašala 49.000 € ali ko bo prodanih 490 izdelkov.

Slika 4: Točka preloma



Formula za izračun točke preloma se izračuna na podlagi enačbe (1) in sicer :

$$\text{Točka Preloma } Q = \frac{FC}{P - AVC} \quad (1)$$

$$AVC = \frac{VC}{Q \text{ (letno)}} \quad (2)$$

Medtem ko se AVC izračuna na podlagi enačbe (2). Ob uporabi podatkov: FC=15.900 €, P=100 €, VC=67.569 €, Q (letno)= 1000; lahko izračunamo točko preloma.

$$AVC = \frac{67.569 \text{ €}}{1000} = 67,57 \text{ €} \quad (3)$$

$$\text{Točka Preloma } Q = \frac{15.900 \text{ €}}{100 \text{ €} - 67,57 \text{ €}} = 490 \text{ €} \quad (4)$$

Podjetje torej doseže točko preloma, ko proda 490 izdelkov oz. ko znašajo prihodki 49.000 € .

10.5 Dobiček

Podjetje bo prve štiri mesece poslovalo z izgubo, v petem mesecu pa se bo pojavil minimalni dobiček. Kosmati dobiček, ki je razlika med prihodki poslovanja ter proizvodnimi stroški in amortizacijo, bo v prvem letu znašal 36.200 €. Če od kosmatega dobička odštejemo stroške prodaje in uprave, dobimo dobiček iz poslovanja in ta bo v prvem letu znašal 15.631 €.

10.6 Opredelitev opreme ter denarja, potrebnega za zagon poslovanja

Za zagon poslovanja potrebujemo približno 60.000 €, skladiščne prostore, katere ima podjetje Utva d.o.o. že v najemu za opravljanje svoje dejavnosti in opremo, ki je vidna v tabeli.

Tabela 16: Prikaz opreme

Ime opreme	Vrednost v €	Stopnja amortizacije v %
Računalnik	800	50
Spletna trgovina	2.000	25

10.7 Viri financiranja in deleži v podjetju

V podjetju Utva d.o.o. bo za realizacijo poslovne ideje potrebno pridobiti sredstva v višini 60.000 € za zagon poslovanja. Večina pridobljenih sredstev bo namenjena za nakup zaloge oblačil, medtem ko bo manjši del namenjen začetnemu obdobju poslovanja. Večino zagonskih sredstev bo financiranih preko dolžniških sredstev. Pridobili bomo 60.000 € preko najema kredita pri eni od poslovnih bank za obdobje petih let z 8 % obrestno mero. Podjetja Utva d.o.o. je tudi 100 % lastnik spletne trgovine.

10.8 Analiza donosnosti

Kazalnik ROE se bo v prvih petih letih gibal med 1,19 in 0,64, medtem ko bo povprečna vrednost kazalnika znašala 1,18, kar je malo nad povprečjem konkurence, kjer ROE znaša 1,13. Interna stopnja donosa znaša 114,2 % iz podatkov po letih. Podjetje bo z večanjem obsega poslovanja manjšalo delež fiksnih in delno tudi variabilnih stroškov,

kar pomeni večanje profitnega potenciala in možnost ustvarjanja dobička na dolgi rok. Sama poslovna ideja ne zahteva velikih začetnih investicijskih sredstev, razen za nakup blaga, saj gre za spletno prodajo. Zaradi tega dejavnika se z večanjem obsega poslovanja in z vstopom na nova tržišča, celotni stroški ne povečujejo v enakem razmerju kot prodaja sama.

V oblačilno-obutveni industriji se marže gibljejo med 100 %, v primeri boljših blagovnih znamk pa tudi do 250 %. Sledi prikaz dobičkov podjetja.

Tabela 17: Prikaz dobička

Kategorija	Leto 1	Leto 2	Leto 3
Prihodki v €	100.000	212.000	428.000
Proizvajalni stroški v €	62.900	131.332	267.118
Amortizacija v €	900	525	625
Kosmati dobiček iz prodaje v €	36.200	80.143	160.187
Stroški prodaje v €	10.969	28.884	55.030
Stroški uprave v €	9.600	15.000	18.000
Dobiček iz poslovanja v €	15.631	36.259	87.517

Ker je na trgu že nekaj podobnih podjetij se bomo morali diferencirati. To bomo naredili z unikatno ponudbo, ponudbo izdelkov slovenskih oblikovalcev ter z vključevanjem posameznika v modni proces. Cilj podjetja je profitabilnost na dolgi rok in z diferenciacijo bomo ustvarili vstopne ovire. Ker bomo prvi, ki bomo na trgu predstavili celotno storitev, jo bodo podjetja za nami težje posnemala. Predvsem pri delu z lokalnimi oblikovalci bomo sklenili takšne dogovore, da lahko preko spleta vzorčne izdelke oblikovalcev prikazujemo samo mi.

11 ANALIZA OBČUTLJIVOSTI

11.1 Kritična tveganja in problemi

Tveganja na makro ravni se uvrščajo tveganja na katera kot podjetje skoraj nimamo vpliva, in sicer naravne katastrofe, makroekonomska gibanja ter ukrepi države. V primeru naravnih katastrof imamo blago v skladišču zavarovano pri zavarovalnici Triglav d.d. V Evropi in Sloveniji je vidna recesija, kar vpliva na kupno moč prebivalstva in posledično tudi na povpraševanje po naših izdelkih, kar se lahko pozna na nižji prodaji. Vendar mislimo ta problem rešiti z dodatnim oglaševanjem.

Tveganja na ravni podjetja so tista na katera ima podjetja največ vpliva. Lahko bi dejali, da ravno na tem področju podjetniški talent pride najbolj do izraza. Eno izmed glavnih tveganj je nakup zaloge oblačil, ki se nato ne proda oziroma ostane dalj časa v ponudbi od pričakovanega. To tveganje bomo zmanjšali s testiranjem trga, in sicer z manjšim nakupom določenih blagovnih znamk ter merjenju odziva strank.

Obstaja tveganje, da spletna prodaja oblačil ne bo rastla in da ne bo zaupanja v spletno trgovino. To bomo rešili z ugodno in raznoliko ponudbo ter s promocijo varnega spletnega nakupovanja. Prav tako bom večanje prodaje rešili z marketinškimi aktivnostmi. Možno je, da trg ne bo sprejel naših izdelkov, kar bomo rešili z dodajanjem drugih vrst izdelkov poleg oblačil. Dodali bomo obutev, modne dodatke, nakit in podobno.

Konkurenca je vsekakor dejavnik, katerega ne gre spregledati. V Sloveniji že delujeta dva spletna kluba s podobnimi oblačili, vendar se razlikujemo v tem, da smo spletna trgovina ter imamo izdelke slovenskih oblikovalcev. Ta problem bomo tako rešili z diferenciacijo.

Obstaja tudi tveganje slabih poslovnih partnerjev od katerih bomo kupovali blago. Ker gre za podjetja in posamezne oblikovalce, bo treba podpisati pogodbo o sodelovanju z vsakim od njih, v katerih bomo navedli točno določene pogoje pošiljanja in dobave izdelkov ter za vse to tudi odbitke v primeru, da se ti ne bi držali dogovorov.

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

Izmed naštetih opisanih tveganj sem jih nekaj vključil v izdelavo simulacij in so vidne v prilogi.

Vse skupaj je prikazanih pet možnih scenarijev in njihova razlaga.

Simulacija številka štiri je po mojem mnenju tista, ki se bo po vsej verjetnosti tudi zgodila. Ta simulacija je izračunana na podlagi vseh predpostavk in predvidevanj kot tudi na preteklih podatkih o gibanju panoge. V prvem letu bomo pridobili za 60.000 € kredita, kar nam bo omogočalo nakup izdelkov ter začetek poslovanja. Že v prvem letu bomo poslovali z dobičkom, toda minimalnim. Rast prodaje je posledica normalnega poteka poslovanja brez velikih težav ter odpiranje novih trgov in držav.

V simulaciji številka ena gre za poslovanje s 25% letno rastjo prometa. Poslovanje zajema prodajo na slovenskem trgu, saj zaradi določenih tveganj ne bi mogli začeti s

poslovanjem v drugih državah. Vendar je poslovanje v prvem scenariju dokaj rentabilno, saj bomo že v prvem letu dosegli dobiček, ki bo postopoma rasel.

V simulaciji dva je predviden najslabši možen scenarij in uresničitev kritičnih tveganj na mikro ravni. Možno je, da ne bi uspeli predvideti kateri izdelki so tisti, ki bi jih kupci dejansko kupili in tudi zaupanja v spletno trgovino ne bi bilo. Vse to bi vplivalo na slabo prodajo in tudi na dobiček. V prvem in drugem letu bi poslovali z izgubo, dobiček bi dosegli šele v tretjem letu poslovanja. Ob takem prometu bi tudi težje razširili poslovanje na druge države in bi to naredili šele v četrtem ali petem letu poslovanja.

Simulacija številka tri zajema malo bolj optimistične napovedi prodaje kot simulacija številka dve. Medtem ko je simulacija številka pet najbolj optimistična in najverjetneje do nje ne bi prišlo.

SKLEP

V svoji diplomski nalogi sem predstavil poslovni načrt za spletno trgovino Fashionique.com in spoznal celoten proces delovanja spletne trgovine, ocenil poslovno priložnost in potencialni trg ter celotno idejo razdelal na posamezne korake. Ugotovil sem, da obstaja dobra tržna priložnost za zagon poslovanja in da bodo rezultati poslovanja pozitivni, saj bo podjetje začelo poslovati z dobičkom že v prvem letu. Po petih letih poslovanja bo podjetje doseglo prihodke v višini vsaj 725.000 € in dobiček v višini vsaj 133.000.

Na začetku poslovanja mi bo poslovni načrt služil kot merilo uspešnosti ter pri iskanju finančnih sredstev potrebnih za zagon poslovanja. Menim, da sem izdelal poslovni načrt z realnimi predpostavkami o poslovanju, vendar kljub temu vem, da lahko pride do odstopanj. V samem procesu pisanja poslovnega načrta, sem med drugim dobil tudi veliko drugih idej znotraj panoge prodaje oblačil preko spleta in potrditev teze, da je za uspešno realizacijo poslovne ideje potrebna ekipa, strast in angažiranost.

Podjetje je že odprlo spletno trgovino www.fashionique.com, ki deluje in trenutno so na zalogi izdelki slovenskih modnih oblikovalcev. Od sedaj gre pot podjetja samo še navzgor.

LITERATURA IN VIRI

1. *Bruto domači proizvod in bruto nacionalni dohodek v Sloveniji v letih od leta 2006 do leta 2011*. Najdeno 23. julija 2012 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0301910S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/03_nacionalni_racuni/05_03019_BDP_letni/&lang=2
2. *Delovno aktivno prebivalstvo po dejavnostih (SKD 2008) v Sloveniji v letih od leta 2006 do leta 2011*. Najdeno 5. maja 2012 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0700921S&ti=&path=../Database/Dem_soc/07_trg_dela/05_akt_preb_po_regis_virih/01_07009_aktivno_preb_mesecno/&lang=2
3. Dimovski, V., Glas, M., Gričar, J., Ivanko, Š., Kovač, B., Kralj, J., Lipičnik, B., Možina S., Pučko, D., Rozman, R., Tavčar, M., Tekavčič, M. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
4. Drnovšek, M. & Stritar, R. (2007). *Podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Društvo za marketing Slovenije. (2011). Trženjski monitor – DMS Pomlad 2011. Najdeno 16. Julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/trzenjski.monitor.-.pomlad.2011.-.potrosniki.-.porocilo.pdf>
6. *Fashiondays – Spletna trgovina*. Najdeno 14. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.fashiondays.si>
7. Letno poročilo Fashion Days d.o.o. (b.l.) v *Ajpesu*. Najdeno 12. Julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/JOLP>
8. Letno poročilo Studio Moderna Fashion Group d.o.o. (b.l.) v *Ajpesu*. Najdeno 12. Julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/JOLP>
9. Magistrat International d.o.o. (2011). *Letno poročilo podjetja Magistrat International d.o.o.* Ljubljana: Magistrat International d.o.o.
10. *Na medmrežju nakupuje 38 % slovenskih uporabnikov spleta*. Najdeno 10. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.ris.org/db/27/12088/Raziskave/Na_medmrezju_nakupuje_38_slovenskih_uporabnikov_spleta/?&cat=706&p1=276&p2=285&p3=1318&p4=1356&id=1356&cat=706

11. *Na spletu nakupuje 570.392 slovenskih uporabnikov spleta.* Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu
http://www.ris.org/db/27/12381/Raziskave/Na_spletu_nakupuje_570392_slovenskih_uporabnikov_spleta/?&cat=706&p1=276&p2=285&p3=1318&p4=1356&id=1356
12. *Povprečna porabljenjena denarna sredstva gospodinjstev v Sloveniji v letih od leta 2006 do leta 2011.* Najdeno 4. maja 2012 na spletnem naslovu
http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0811201S&ti=&path=../Database/Dem_soc/08_zivljenjska_raven/03_08112_poraba_gospodinjstev/&lang=2
13. *Stilago –Spletna trgovina.* Najdeno 14.junija 2012 na spletnem naslovu
<http://www.stilago.si>
14. Vehovar V., Kozic T., Prevodnik K., Kogovšek L. (2009). *E-Nakupovanje 2009/1. RIS Poročilo # 81.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
15. Yoox S.p.A. (2011). *Annual report Yoox S.p.A.* Milano: Yoox S.p.A
16. Zakon o elektronskem poslovanju na trgu. *Uradni list RS št. 96/2009-UPB2.*
17. Zakon o varstvu osebnih podatkov. *Uradni list RS št. 94/2007-UPB1.*
18. Zakon o varstvu potrošnikov. *Uradni list RS št. 98/2004-UPB2, 117/2004.*

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1 – Segmentacija opisi kupcev_____	1
Priloga 2 – Vprašalnik_____	2
Priloga 3 – Projekcije in simulacije_____	4

PRILOGA 1 – SEGMENTACIJA OPISI KUPCEV

Značilnosti posameznih tipov kupcev so naslednja:

In shape spender - ISS

Zapravljevec v formi - Ker skrbim, za svoj izgled in sem vedno na vrhuncu, na svojih pohodih povzročam pozornost z elegantnimi oblekami.

Confident classic - CC

Samozavesten Klasik - Zato, ker vem kaj mi najboljše pristaja, se držim večnih, klasičnih slogov, ki bodo vedno primerni.

Staying a Stand-out - S

Markantnež – Ker hočem izgledati mladostno in skrbim o tem, kaj si drugi mislijo o meni. Nosim oblačila, ki so malce vpadljiva in skrbim za svoj lepotni stil življenja.

Finished with Fashion - F

Za modo mu ni mar – Ker shajam s tistim, kar je v moji omari in ne uživam v nakupovanju. Kupim samo tisto, kar potrebujem s poudarkom na kosih, ki ne vsebujejo preveč kateregakoli stila.

Sporty Shoper - SS

Športni kupec - Ker imam na voljo veliko možnosti za oblačenje, uživam v nakupovanju stvari, ki so malo drugačne in tako sledim modnim trendom.

PRILOGA 2 – VPRAŠALNIK

Vprašalnik - Ugotavljanje nakupovalnih navad sodobnega potrošnika

Lepo pozdravljeni! Pred vami je anonimni vprašalnik o ugotavljanju nakupovalnih navad sodobnega potrošnika. Prosim, če si vzamete nekaj minut in odgovorite na vprašanja, katera bodo uporabljena v raziskovalne namene.

Osnovni podatki

1. Spol

M Ž

2. Starost

3. Ime in priimek

4. Kolikokrat na teden kupite oblačila/modne dodatke/obutev/parfum ?

a. 1x

b. 2x

c. 3x

d. Drugo_____

5. Ali kupujete usnjene jakne?

a. Da

Zakaj_____

b. Ne

Zakaj_____

6. Koliko ste pripravljeni odšteti za usnjeno jakno?

7. Katero blagovno znamko bi najlažje povezali z usnjenimi oblačili:

a. Pour Moi

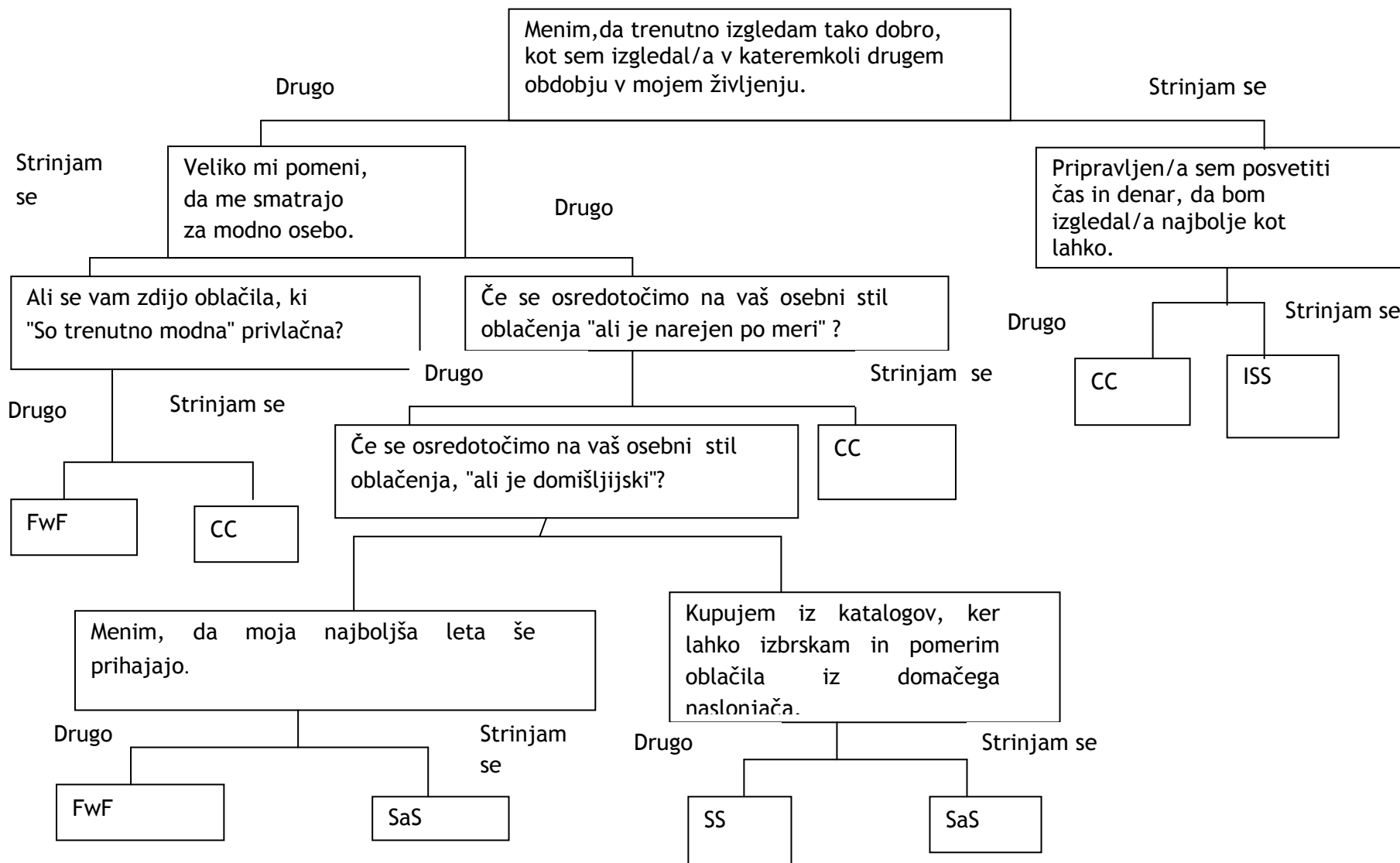
b. Second skin

c. Ego

d. Different

8. Segmentacija

Tabela 1 : Segmentacija



PRILOGA 3 – PROJEKCIJE IN SIMULACIJE

Tabela 2 : Projekcije in simulacije

OBDOBJE:	Mesec												Simulacija 4					DRUGI PODATKI			
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V			
BILANCE																					
BILANCA STANJA																					
SREDSTVA	7600	70121	66460	65634	64681	64739	85427	66302	67749	68109	88582	71267	88064	88064	97984	199542	297494	441874			
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	800	67639	64448	63578	63276	62008	84085	61006	60647	60288	81513	59570	76251	76251	97615	199488	297000	441340			
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	1958	1917	1875	1833	1792	1750	1708	1667	1625	1583	1542	1500	1500	-125	0	0	0			
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	800	767	733	700	667	633	600	567	533	500	467	433	400	400	0	750	0	1000			
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	162	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ZALOGE PROIZVODOV	0	64752	61798	61003	60776	59583	81735	58731	58447	58163	79463	57595	74351	74351	97740	198738	297000	440340			
DENAR	6800	2482	2011	2056	1405	2730	1342	5295	7102	7821	7069	11697	11813	11813	369	54	494	534			
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	7600	70121	66460	65634	64681	64739	85427	66302	67749	68109	88582	71267	88064	88064	97984	199542	297494	441874			
KAPITAL	7600	5600	4855	4693	4203	5032	6215	7662	8866	10673	12659	14825	16747	16747	43003	110745	208915	342818			
OSNOVNI KAPITAL	7600	7600	7600	7600	7600	7600	7600	7600	7600	7600	7600	7600	7600	7600	7600	7600	7600	7600			
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-2000	-2745	-2907	-3397	-2568	-1385	62	1266	3073	5059	7225	9147	9147	35403	103145	201315	335218			
DOLG	0	64521	61605	60941	60478	59707	79212	58639	58883	57437	75923	56442	71317	71317	54981	88797	88579	99057			
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	60000	59000	58000	57000	56000	55000	54000	53000	52000	51000	50000	49000	49000	37000	25000	13000	1000			
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	4521	2605	2941	3478	3707	24212	4639	5883	5437	24923	6442	22317	22317	17981	63797	75579	98057			
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																					
PRIHODKI POSLOVANJA		3000	4100	5500	5900	8000	9000	9500	10000	10500	11000	11500	12000	100000	212000	428000	548000	725000			
PROIZVAJALNI STROŠKI		2304	2829	3624	3851	5044	5612	5896	6180	6464	6748	7032	7316	62900	131332	267188	330704	441501			
AMORTIZACIJA		75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900	525	625	750	1000			
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		621	1196	1801	1974	2881	3313	3529	3745	3961	4177	4393	4609	36200	80143	160187	216546	282499			
STROŠKI PRODAJE		1621	744	773	1281	724	744	655	1165	675	685	696	1206	10969	28884	55030	70109	92355			
STROŠKI UPRAVE		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600	15000	18000	22205	22205			
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-1800	-348	228	-107	1357	1769	2074	1780	2486	2692	2897	2603	15631	36259	87157	124232	167939			
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ODHODKI FINANCIRANJA		200	397	390	383	377	370	363	357	350	343	337	330	4197	3440	2480	1520	560			
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		-2000	-744	-162	-490	980	1399	1711	1423	2136	2348	2561	2273	11434	32819	84677	122712	167379			
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
DOBIČEK PRED DAVKI		-2000	-744	-162	-490	980	1399	1711	1423	2136	2348	2561	2273	11434	32819	84677	122712	167379			
DAVEK OD DOHODKA		0	0	0	0	151	216	264	219	329	362	395	350	2287	6564	16935	24542	33476	0,20		Davek od dohodka PO
ČISTI DOBIČEK		-2000	-744	-162	-490	829	1183	1447	1204	1807	1986	2166	1923	9147	26255	67742	98170	133903			
IZKAZ DENARNIH TOKOV																					
DENAR KONEC OBDOBJA	6800	2482	2011	2056	1405	2730	1342	5295	7102	7821	7069	11697	11813	11813	369	54	494	534			

»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

CISTI DOBIČEK		-2000	-744	-162	-490	829	1183	1447	1204	1807	1986	2166	1923	9147	26255	67742	98170	133903			
AMORTIZACIJA		75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900	525	625	750	1000			
POVEČANJE DOLGA		64521	-2917	-664	-463	-772	19506	-20573	244	-1446	18486	19481	14875	71317	-16336	33816	-218	10477			
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		66914	-3116	-795	-227	-1193	22152	-23004	-284	-284	21300	21868	16756	76351	21889	102498	98262	145340			
DENARNI TOK		-4318	-470	45	-651	1325	-1388	3953	1807	719	-753	4628	116	5013	-11444	-315	440	40			
PODATKI																					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4			
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																					
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA		762	173	188	292	193	203	188	293	198	203	208	313	313	564	1134	1446	1907			
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA		600	820	1100	1180	1600	1800	1900	2000	2100	2200	2300	2400	2400	3533	7133	9133	12083			
SALDO IZ NASLOVA DDV		162	-647	-912	-888	-1407	-1597	-1712	-1707	-1902	-1997	-2092	-2087	-2087	-2969	-5999	-7688	-10177			
NEOPREDMETENA SREDSTVA																					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	500	500	500	500		
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	125	-125	0	0			
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	42	83	125	167	208	250	292	333	375	417	458	500	500	625	500	500	500			
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	1958	1917	1875	1833	1792	1750	1708	1667	1625	1583	1542	1500	1500	-125	0	0	0			
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	-1500	0	0	0			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400	-300	0	0	0			
Spletna trgovina in nadgradnja																					
NABAVNA VREDNOST	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	500	500	500	500			
AMORTIZACIJA		42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	125	-125	0	0	0,25	Amortizacijska stopnja	
POPRAVEK VREDNOSTI		42	83	125	167	208	250	292	333	375	417	458	500	500	625	500	500	500			
NEODPISANA VREDNOST	0	1958	1917	1875	1833	1792	1750	1708	1667	1625	1583	1542	1500	1500	-125	0	0	0			
NABAVE V OBDOBJU		2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	-1500	0	0	0	0,20	Stopnja DDV	
NEOPREDMETENO SREDSTVO																					
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Amortizacijska stopnja	
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	0,00	Stopnja DDV	
NEPREMIČNINE																					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
NEPREMIČNINA																					

»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

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		
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Letna obrestna mera
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																				
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATERIALA	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	7600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7600	0	0	0	0	0		
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPITALA	7600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7600							
DELITEV DOBIČKA													0	0	0	0	0	0		
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA														Število enot:		2				
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	60000	59000	58000	57000	56000	55000	54000	53000	52000	51000	50000	49000	49000	37000	25000	13000	1000		
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-60000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	-49000	12000	12000	12000	12000		
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	200	397	390	383	377	370	363	357	350	343	337	330	4197	3440	2480	1520	560		
Kredit																				
OBVEZNOST	0	60000	59000	58000	57000	56000	55000	54000	53000	52000	51000	50000	49000	49000	37000	25000	13000	1000		
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		-60000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	-49000	12000	12000	12000	12000		
DANE OBRESTI IPD.	0	200	397	390	383	377	370	363	357	350	343	337	330	4197	3440	2480	1520	560	0,08	Letna obrestna mera
OBVEZNOST																				
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Letna obrestna mera
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA														Število enot:		11				
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	4521	1958	2028	2590	2148	22248	2297	3326	2355	21384	2414	17943	17943	10735	47426	60285	78947		
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-4521	2563	-70	-561	442	-20100	19952	-1029	971	-19029	18971	-15529	-17943	7208	-36692	-12858	-18662		
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OBVEZNOST DO POŠTE SLOVENIJE																				
OBVEZNOST	0	0	114	156	209	224	304	342	361	380	399	418	437	437	230	464	457	423		
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		0	-114	-42	-53	-15	-80	-38	-19	-19	-19	-19	-19	-437	207	-234	7	34		
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Letna obrestna mera
OBVEZNOST DO Dobavitelja - Emabalaža																				
OBVEZNOST	0	500	0	0	500	0	0	0	500	0	0	0	500	500	530	1070	1370	1813		
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		-500	500	0	-500	500	0	0	-500	500	0	0	-500	-500	-30	-540	-300	-443		
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Letna obrestna mera
OBVEZNOST Do dobavitelja - Vračila																				
OBVEZNOST	0	61	84	113	121	164	184	195	205	215	225	236	246	246	362	731	936	1238		
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		-61	-23	-29	-8	-43	-20	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-246	-116	-369	-205	-302		
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Letna obrestna m.

»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

PRODANA KOLIČINA		30	41	55	59	80	90	95	100	105	110	115	120	1000	2120	4280	5480	7250		
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		1140	1088	1074	1070	1049	1439	1034	1029	1024	1399	1014	1309	1309	1800	3660	5500	8200		
PRIHODEK		3000	4100	5500	5900	8000	9000	9500	10000	10500	11000	11500	12000	100000	212000	428000	548000	725000		
IZSTOPNI DDV		600	820	1100	1180	1600	1800	1900	2000	2100	2200	2300	2400	20000	42400	85600	109600	145000	0,20	Stopnja DDV
STROŠKI MATERIALA		1590	2173	2915	3127	4240	4770	5035	5300	5565	5830	6095	6360	53000	112360	226840	290440	384250		
STROŠKI STORITEV		114	156	209	224	304	342	361	380	399	418	437	456	3800	2756	5564	5480	5075		
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		64752	61798	61003	60776	59583	81735	58731	58447	58163	79463	57595	74351	74351	97740	198738	297000	440340		
VSTOPNI DDV		18	25	33	35	48	54	57	60	63	66	69	72	600	1272	2568	3288	4350		
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	54,3	54,3	54,0	53,7		
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	53,0	53,0	53,0	53,0	53,0	53,0	53,0	53,0	53,0	53,0	53,0	53,0	53,0	53,0	53,0	53,0	53,0		
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6		
Strošek distribucijskega materiala		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,20	Stopnja DDV
CENA ENOTE MATERIALA		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Strošek prodanih proizvodov		50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	0,00	Stopnja DDV
CENA ENOTE MATERIALA		50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0		
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
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	0,00	Stopnja DDV
CENA ENOTE MATERIALA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZUNANJE STORITVE	0,0	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	1,3	1,3	1,0	0,7		
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		
Distribucija - Pošta Slovenije		3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	1,3	1,3	1,0	0,7	0,00	Stopnja DDV
CENA STORITVE		3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	1,3	1,3	1,0	0,7		
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
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	0,00	Stopnja DDV
CENA 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		
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
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		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PROIZVOD																				
NETO PRODAJNA CENA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
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	0	0	0	0	0	0	0	0		
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV
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		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	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 / 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	0,00	Stopnja DDV
CENA ENOTE MATERIALA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		

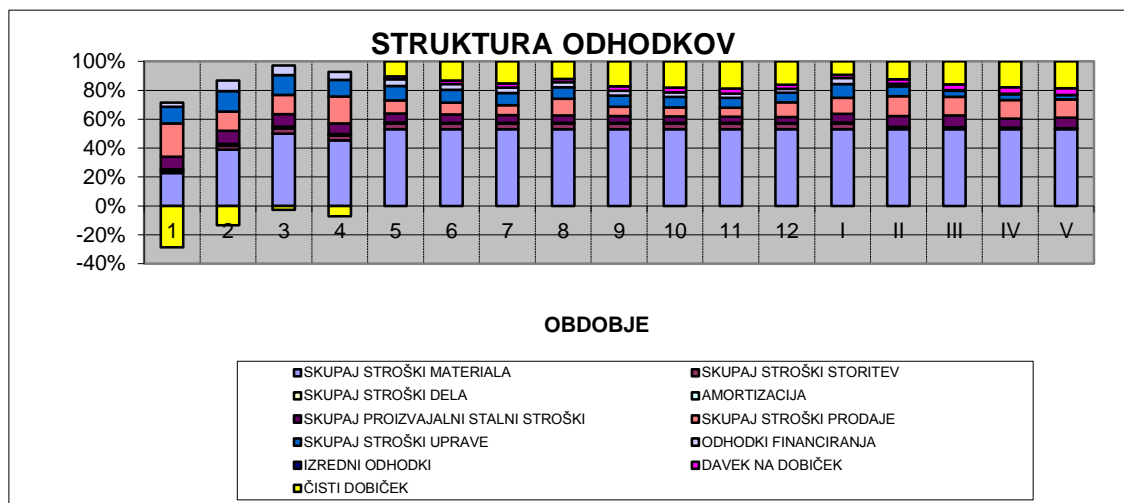
»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

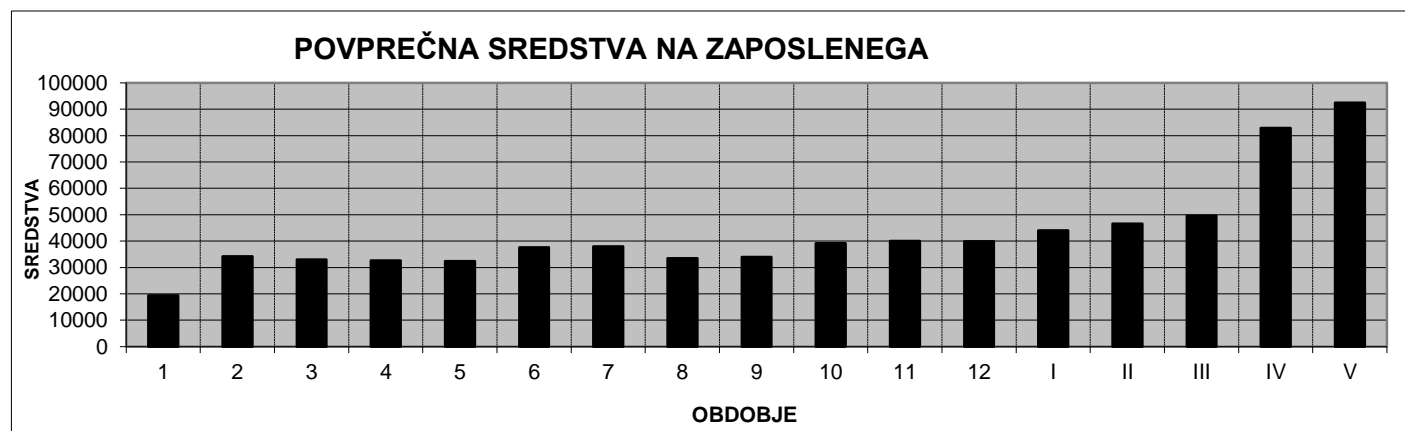
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	Stopnja DDV
CENA 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	0,0		
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		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	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	0,0	0,0		
CENA DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		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 STROŠKI	0	600	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6100	16216	34784	34784	52176			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	20	40	40	60			
Delo Delavca - Administracija		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000	16116	17292	17292	17292	0,00	Stopnja DDV	
Vizitke		100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100	200	200	300	0,20	Stopnja DDV	
Delo Delavca - Administracija 2		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17292	17292	17292	0,00	Stopnja DDV	
Delo Delavca - Administracija 3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17292	0,00	Stopnja DDV	
STROŠEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV	
STROŠKI PRODAJE																						
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	1621	744	773	1281	724	744	655	1165	675	685	696	1206	10969	28884	55030	70109	92355				
SKUPAJ VSTOPNI DDV		324	149	155	256	145	149	131	233	135	137	139	241	2194	5777	11006	14022	18471				
Telefon in pisarniški material		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720	840	960	1080	1200	0,20	Stopnja DDV	
Strošek vračil		61	84	113	121	164	184	195	205	215	225	236	246	2049	4344	8770	11229	14855	0,20	Stopnja DDV		
Gostovanje na strežniku		200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	200	300	300	300	300	0,20	Stopnja DDV	
Oglaševanje		800	600	600	600	500	500	400	400	400	400	400	400	6000	21000	42000	54000	72000	0,20	Stopnja DDV		
Poslovna pot		500	0	0	500	0	0	0	500	0	0	0	500	2000	2500	3000	3500	4000	4000	0,20	Stopnja DDV	
STROŠEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV	
STROŠKI UPRAVE																						
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600	15000	18000	22205	22205			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
UPRAVA		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600	15000	18000	22205	22205	0,00	Stopnja DDV	
STROŠEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,20	Stopnja DDV	
IZREDNI PRIHODKI																						
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,20	Stopnja DDV	
IZREDNI ODHODKI																						
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ODHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV	
KAZALNIKI																						
CILJNE SPREMENLJIVKE																						
KAPITAL	7600	5600	4855	4693	4203	5032	6215	7662	8866	10673	12659	14825	16747	16747	43003	110745	208915	342818				
DOBIČEK	0	-2000	-744	-162	-490	829	1183	1447	1204	1807	1986	2166	1923	9147	26255	67742	98170	133903				
DENAR	6800	2482	2011	2056	1405	2730	1342	5295	7102	7821	7069	11697	11813	11813	369	54	494	534				

»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«



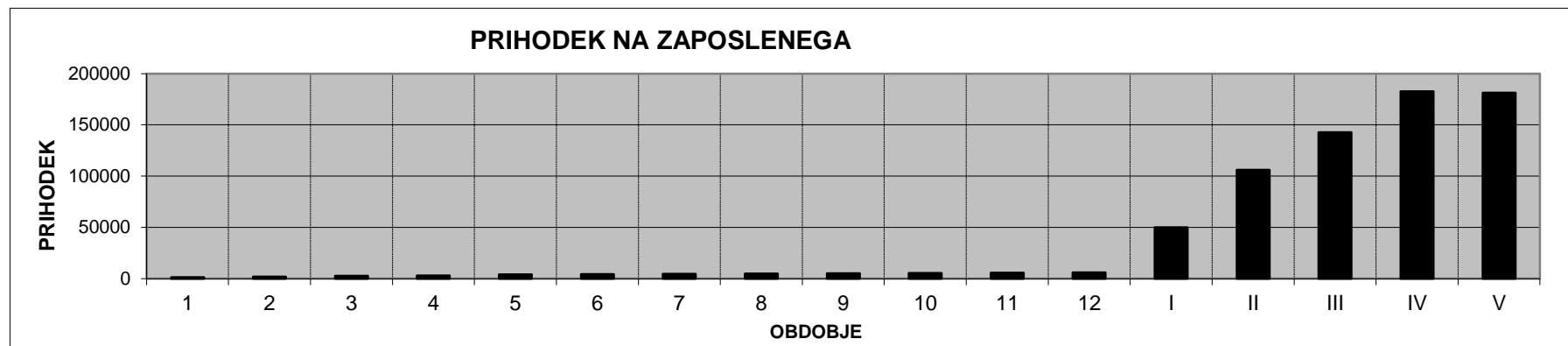
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																		
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA		19430	34145	33023	32579	32355	37542	37932	33513	33965	39173	39962	39833	44032	46512	49588	82839	92421



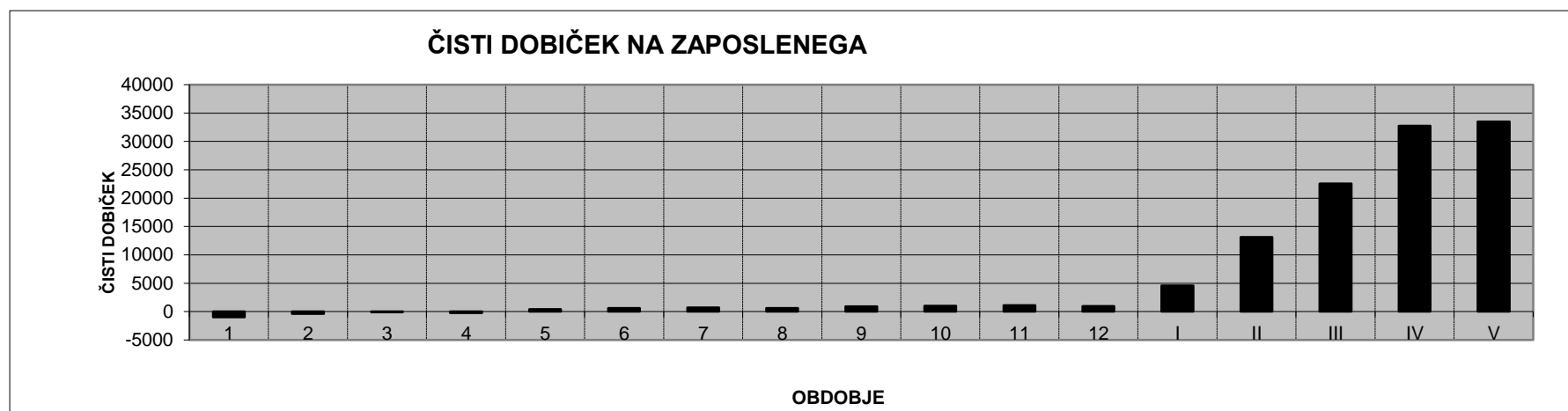
»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																					
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA		1500	2050	2750	2950	4000	4500	4750	5000	5250	5500	5750	6000	50000	106000	142667	182667	181250			



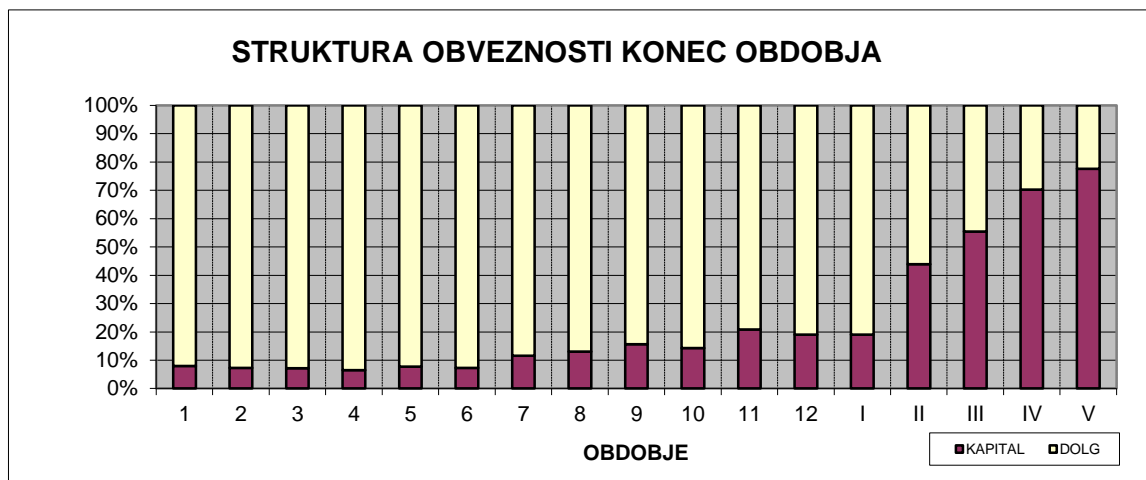
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																					
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA		-1000	-372	-81	-245	415	591	724	602	903	993	1083	961	4574	13128	22581	32723	33476			



»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

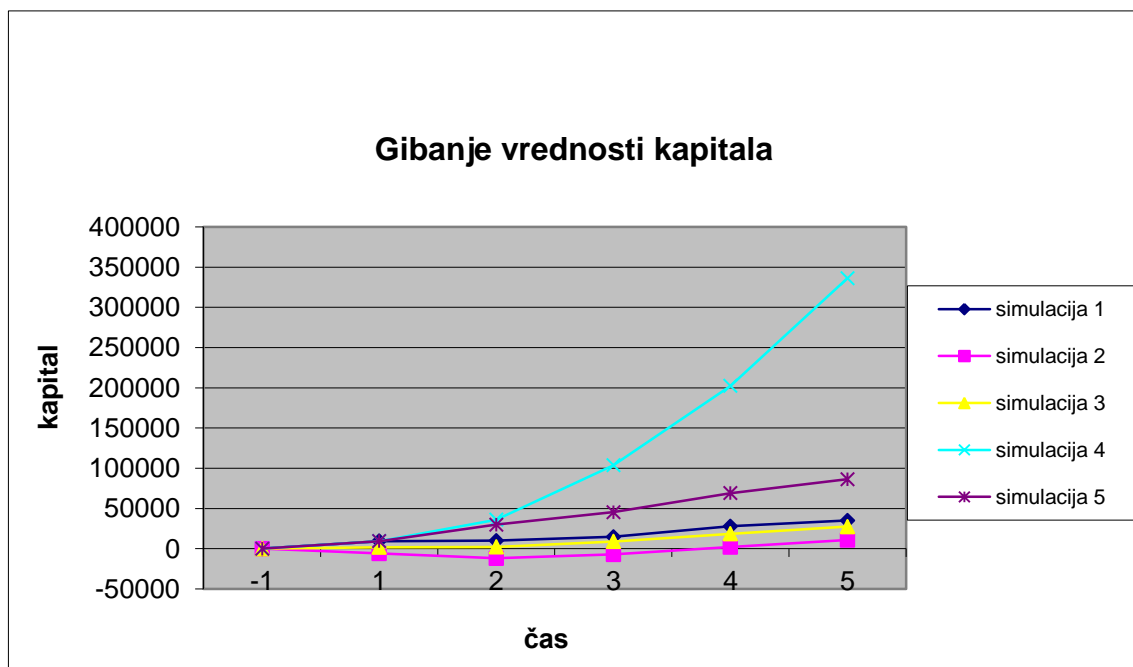
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)																			
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL	8,0	7,3	7,2	6,5	7,8	7,3	11,6	13,1	15,7	14,3	20,8	19,0	19,0	43,9	55,5	70,2	77,6		
DOLG	92,0	92,7	92,8	93,5	92,2	92,7	88,4	86,9	84,3	85,7	79,2	81,0	81,0	56,1	44,5	29,8	22,4		



»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

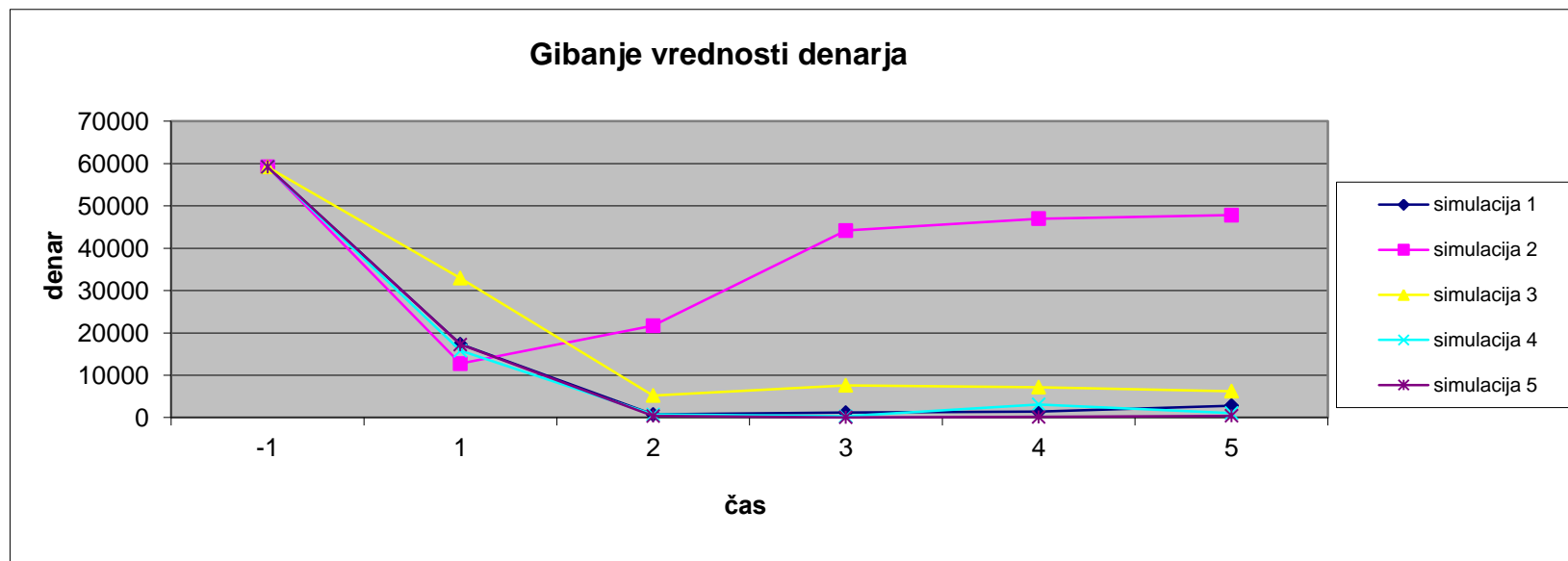
KAPITAL	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	1	9416	10071	14850	27857	35147
simulacija 2	1	-5877	-11832	-7113	2138	10817
simulacija 3	1	1845	2217	9012	18527	27487
simulacija 4	7600	16747	43003	110745	208915	342818
simulacija 5	1	9416	29862	45545	69212	86493



»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

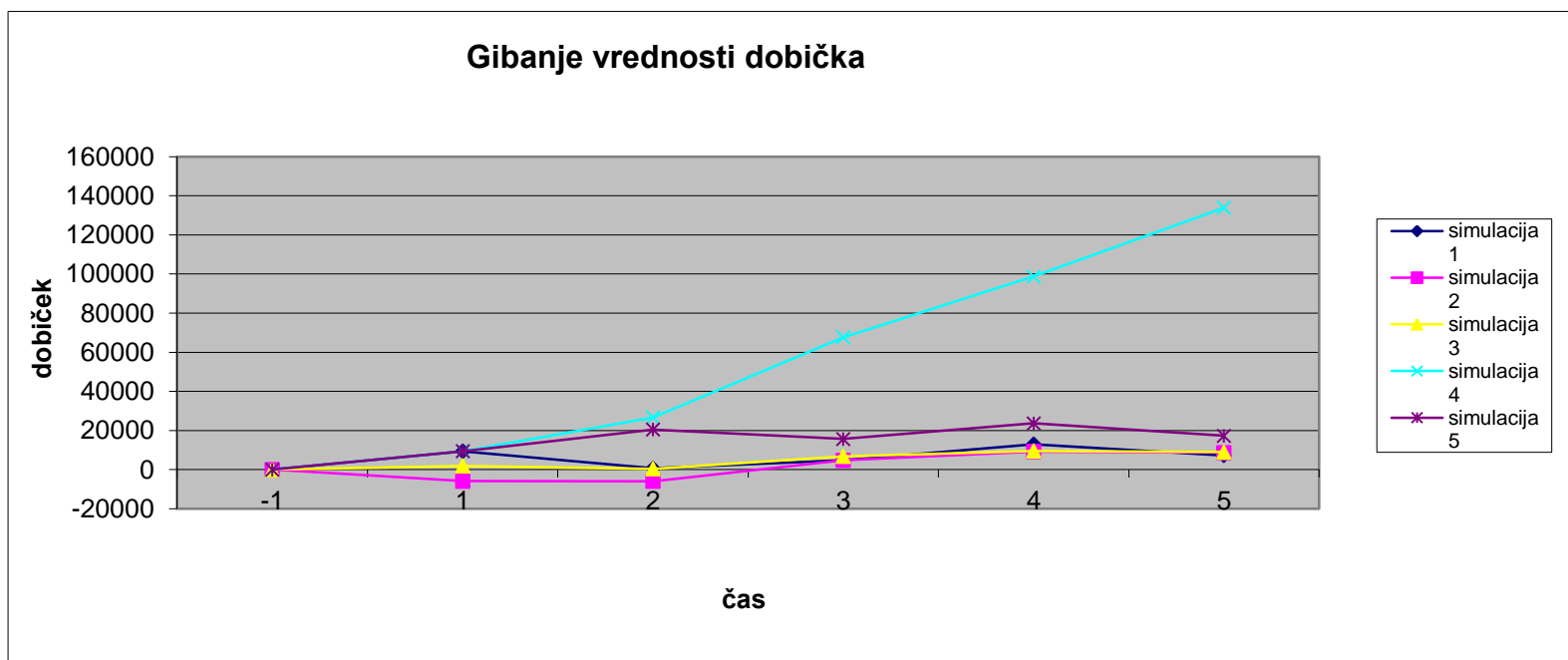
DENAR	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	59201	17347	724	1191	1386	2798
simulacija 2	59201	12742	21684	44171	46982	47829
simulacija 3	59201	32945	5209	7600	7162	6253
simulacija 4	59201	15801	742	315	3112	1065
simulacija 5	59201	17247	374	42	145	420



»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

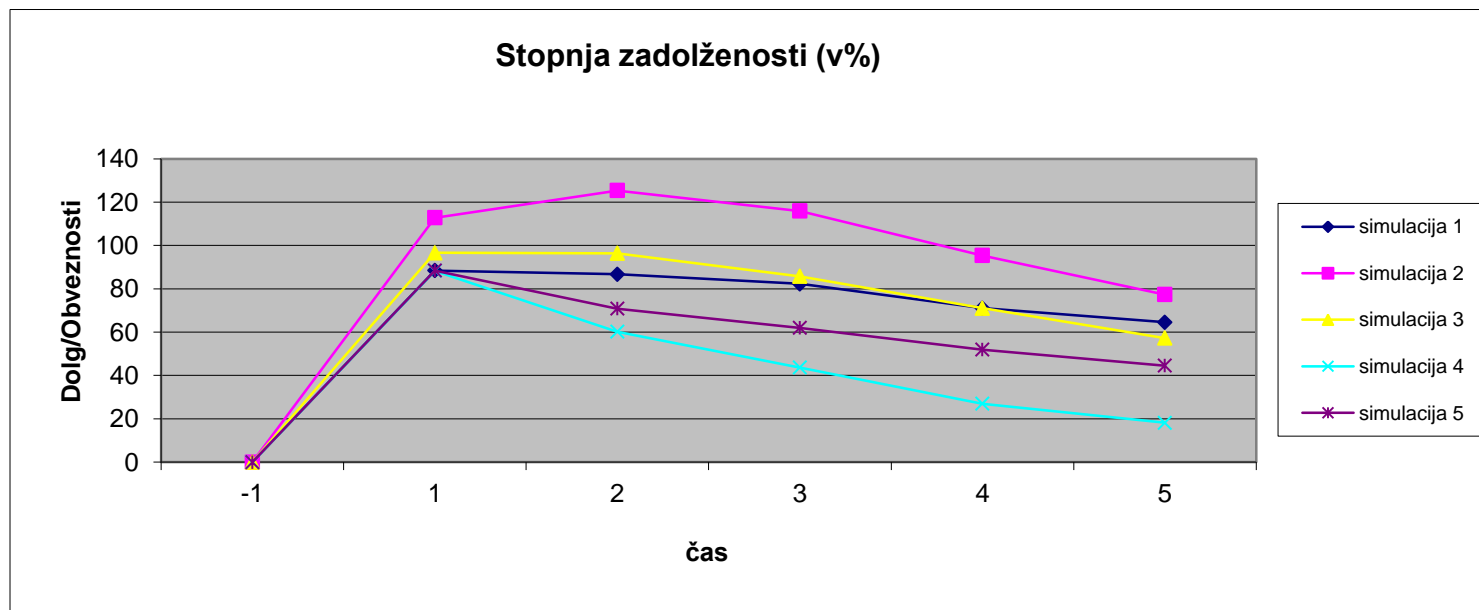
DOBIČEK	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	9415	655	4778	13007	7290
simulacija 2	0	-5878	-5955	4719	9250	8680
simulacija 3	0	1844	372	6795	9515	8960
simulacija 4	0	9415	26639	67606	98734	133900
simulacija 5	0	9415	20446	15683	23667	17281



»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

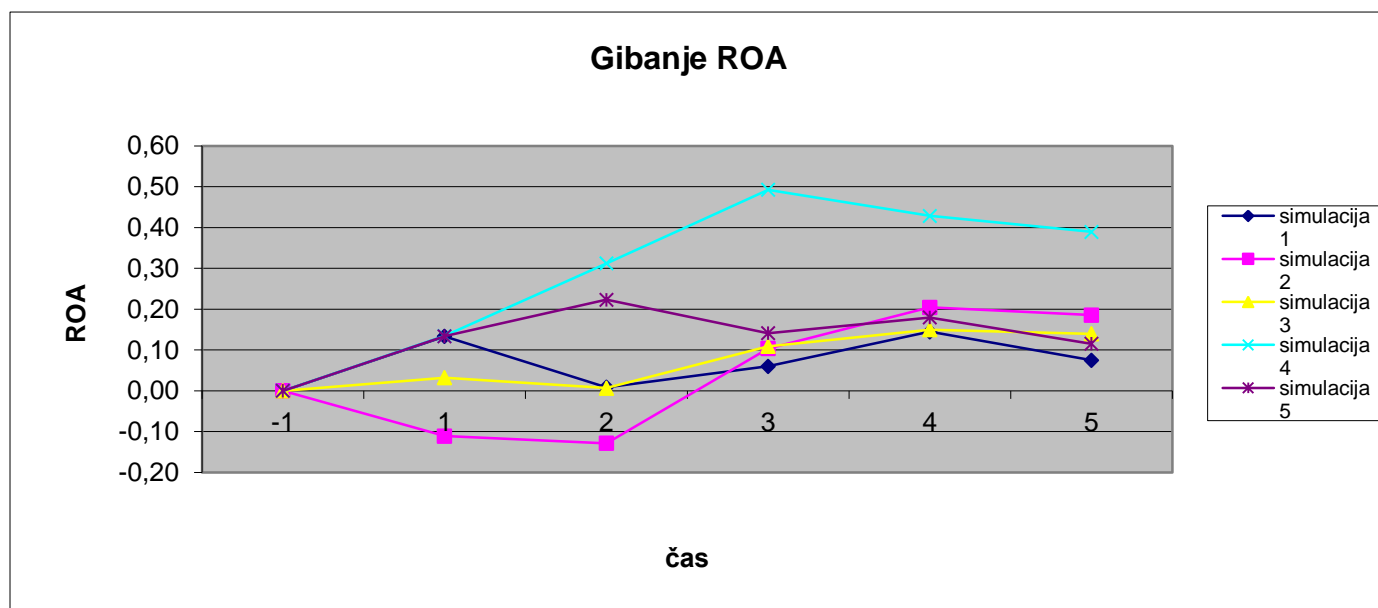
Dolg/Obveznosti	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	88	87	82	71	65
simulacija 2	0	113	125	116	95	77
simulacija 3	0	97	96	86	71	57
simulacija 4	0	88	60	44	27	18
simulacija 5	0	88	71	62	52	45



»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

ROA	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	0,13	0,01	0,06	0,14	0,07
simulacija 2	0,00	-0,11	-0,13	0,10	0,20	0,19
simulacija 3	0,00	0,03	0,01	0,11	0,15	0,14
simulacija 4	0,00	0,13	0,31	0,49	0,43	0,39
simulacija 5	0,00	0,13	0,22	0,14	0,18	0,12



»Se nadaljuje«

»nadaljevanje«

ROE	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	9415,47	0,07	0,47	0,88	0,26
simulacija 2	0,00	-5877,82	1,01	-0,40	-1,30	4,06
simulacija 3	0,00	1843,68	0,20	3,06	1,06	0,48
simulacija 4	0,00	9415,47	2,83	1,88	0,95	0,66
simulacija 5	0,00	9415,47	2,17	0,53	0,52	0,25

