

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**VSTOP PODJETJA B.YOUNG NA SLOVENSKI  
TRG**

**Ljubljana, avgust 2008**

**NATALIJA MALOVRH**



## **IZJAVA**

Študentka Natalija Malovrh izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Igorja Prodana ter dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_



# KAZALO

UVOD.....	1
<b>1 ANALIZA OŽJEGA IN ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Analiza ožjega okolja - analiza trgovine na drobno z oblačili preko modela Porterjevih 5 sil.....	2
1.1.1 Trgovina na drobno z oblačili .....	2
1.1.2 Konkurenčnost znotraj trgovine na drobno z oblačili .....	4
1.1.3 Pogajalska moč kupcev .....	5
1.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev .....	5
1.1.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	6
1.1.6 Možnost pojava novih substitutov .....	7
1.1.7 Kulturološke značilnosti.....	7
1.2 Analiza širšega okolja.....	8
<b>2 VSTOP NA NOV TRG.....</b>	<b>9</b>
2.1 Vstopne strategije .....	10
2.1.1 Pogodbene oblike vstopa na trg .....	10
2.1.2 Investicijske ali naložbene oblike vstopa.....	11
<b>3 PRAVNA OPREDELITEV FRANŠIZINGA .....</b>	<b>12</b>
3.1 Definicija franšizinga .....	12
3.2 Pravni pojem in pomen pogodbe o franšizingu.....	12
3.3 Trajanje in prenehanje pogodbe o franšizingu .....	13
3.4 Pravna ureditev franšizinga v Sloveniji.....	14
3.5 Koncept franšizinga v Sloveniji .....	15
<b>4 POSLOVNO RAZMERJE FRANŠIZOR – FRANŠIZIJ .....</b>	<b>15</b>
4.1 Pričakovanja franšizorja, prednosti in pomankljivosti franšizinga za franšizorja .....	16
4.1.1 Prednosti franšizinga za franšizorja .....	16
4.1.2 Pomankljivosti franšizinga za franšizorja .....	17
4.2 Pričakovanja franšizija, prednosti in pomankljivosti franšizinga za franšizija .	18
4.2.1 Prednosti franšizinga za franšizija .....	18
4.2.2 Pomankljivosti franšizinga za franšizija .....	19
4.3 Možni konflikti, ki bi lahko nastali med strankama in možni preventivni ukrepi, da bi do njih prišlo v čim manjši meri.....	20
<b>5 PREDSTAVITEV PODJETJA B.YOUNG.....</b>	<b>21</b>
5.1 Zgodovina podjetja B.young .....	22
5.1.1 BTX Group A/S .....	22
5.2 Značilnosti podjetja B.young.....	23
5.2.1 Vizija podjetja .....	23
5.2.2 Zaposleno osebje.....	23
5.2.3 Trženje.....	24
5.3 Franšizni sistem podjetja B.young.....	25
<b>6 VSTOP B.YOUNGA NA SLOVENSKE TRG.....</b>	<b>26</b>

6.1	Izbira franšizija .....	27
6.2	Analiza konkurence.....	28
6.2.1	Opis najpomembnejših konkurentov .....	28
6.2.2	Mango.....	29
6.2.3	Zara.....	30
6.2.4	Vero moda .....	31
6.2.5	Podobnosti in razlike s konkurenti .....	32
6.2.6	Prednosti in slabosti konkurentov.....	33
6.2.7	Glavne tržne strategije konkurentov in njihovo ravnanje.....	35
6.2.8	Verjetnost vstopa novih konkurentov.....	35
6.2.9	Napoved prodaje.....	36
6.3	Analiza ciljnega trga .....	37
6.3.1	Opredelitev trga in njegovo obnašanje v preteklosti .....	38
6.3.2	Predvidena prihodnja rast trga.....	39
6.3.3	Napovedi sprememb v prihodnje.....	40
6.3.4	Ciljni tržni segmenti .....	40
6.3.5	Omejitve .....	41
	<b>SKLEP .....</b>	<b>42</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>44</b>
	<b>PRILOGE.....</b>	<b>1</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Število družb, prihodki in zaposleni v trgovini na drobno z oblačili leta 2006 .....	3
Tabela 2: Izbira franšizija .....	27
Tabela 3: Podobnosti in razlike konkurentov .....	32
Tabela 4: Prednosti in slabosti trgovine Zara, Manga, Vero moda in B.young.....	34

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Struktura znamk BTX group .....	1
Priloga 2: Blagovne znamke .....	2
Priloga 3: Cene v konkurenčnih trgovinah .....	3
Priloga 4: Kupci pri konkurenčnih trgovinah .....	5
Priloga 5: Občine v osrednjeslovenski regiji .....	9
Priloga 6: BDP na prebivalca.....	10
Priloga 7: Trendi v trgovini na drobno z oblačili, tekstilom in usnjenimi izdelki.....	11
Priloga 8: Poslovne tendence v trgovini na drobno .....	12
Priloga 9: Analiza panoge glede na velikost podjetja.....	13
Priloga 10: Število trgovin s tekstilom .....	15





## UVOD

Dinamika trga je izziv današnjega časa. Trg ponuja podjetniku številne možnosti, ki so bolj ali manj privlačne in se spreminjajo skozi čas. Sprejemanje odločitev je zahtevna naloga. Zbrane in obdelane informacije pripomorejo k lažjemu sprejemanju odločitev. Pri tem pa je neizogibno sprejetje določene stopnje tveganja. Odločitve so tiste, ki naredijo podjetje uspešno, manj uspešno oziroma neuspešno. Trg selekcionira gospodarske družbe. Ostanejo samo podjetja, ki imajo vizijo, konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji na trgu v svoji dejavnosti, tista, ki imajo sposoben kader in so tržno usmerjena (Kos, 2007).

Franšizing dokazuje s svojo uveljavljenostjo v razvitih gospodarstvih, da gre za uspešen trženjski koncept široke potrošnje, ki s svojim edinstvenim mehanizmom, ki temelji na pogodbi, bistveno zmanjšuje tveganje pri vstopu v tuje, tudi manj razvite države. Dodelan franšizni sistem omogoča hiter in uspešen prodor na trg ter ima tudi širši pomen, saj omogoča hitrejši razvoj gospodarstva.

V svoji diplomski nalogi želim podati bistvene značilnosti slovenskega trga in konkurence podjetja B.young. Podjetje B.young je dansko podjetje, ki ponuja celovito ponudbo oblačil za najstnice, ženske z različnim življenjskim slogom in s tem povezanim stilom oblačenja ter moške. Družba B.young je zelo dobro uveljavljena v skandinavskih deželah, prisotna pa je tudi v drugih evropskih deželah. Slovenija bo ena izmed naslednjih držav, kamor bo podjetje B.young vstopilo s svojimi prodajalnami.

Diplomsko delo je v osnovi razdeljeno v šest poglavij, obsega pa teoretični in praktični del. V prvem poglavju diplomskega dela bom podala analizo dejavnosti trgovine na drobno z oblačili preko modela Porterjevih petih sil in zelo na kratko podala analizo širšega okolja in sicer samo z vidika najvplivnejšega, ekonomskega področja. V drugem poglavju sem podala okvir možnih vstopov podjetja na nov trg.

Podjetje B.young se je odločilo za vstop preko franšize zato bom v naslednjih dveh poglavjih nekoliko bolj natančno opredelila franšizing. V tretjem poglavju bo podana pravna opredelitev franšizinga, ki vsebuje opredelitev franšizinga, trajanje in prenehanje pogodbe o franšizingu, pravna ureditev in koncept franšizinga v Sloveniji. Temu sledi opis poslovnega razmerja med franšizorjem in franšizijem, prednosti in slabosti ter pričakovanja obeh strani, možni konflikti med franšizorjem in franšizijem ter možni preventivni ukrepi.

V petem poglavju bo podana predstavitev podjetja B.young, značilnosti podjetja in predstavitev franšiznega sistema podjetja B.young. Šesto poglavje je razdeljeno v dva dela. Prvi del vsebuje analizo konkurence podjetja B.young, ki obsega opis najpomembnejših konkurentov, podobnosti in razlike, prednosti in slabosti konkurentov ter njihove glavne trženjske strategije. V tem delu bo podana tudi verjetnost vstopa novih konkurentov in napoved prodaje podjetja B.young. V drugem delu šestega poglavja je podana analiza ciljnega trga. Opredelila bom trg in njegovo obnašanje v preteklosti, predvideno prihodnjo rast trga,

napovedi sprememb v prihodnje ter na kratko opredelila ciljni tržni segment. Temu sledi samo še opredelitev omejitev, ki so bile prisotne pri pisanju diplomskega dela in sklep.

Pri pisanju diplomske naloge sem uporabila podatke iz sekundarnih virov, kot so: literatura, znanstvene publikacije, članki različnih revij. Poleg tega sem uporabila plačljive in državne baze podatkov, dostopne preko medmrežja. Opravila sem tudi pogovore z upravljavci trgovin, poslovodstvom BTC-cityja, v kontaktu sem bila tudi z matičnim podjetjem B.young, prav tako pa tudi s podružnicami in prodajnim osebjem na Norveškem. Poleg tega sem opazovala izbrane trgovine ob izbranih reprezentativnih urah in dnevih v tednu.

## **1 ANALIZA OŽJEGA IN ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA**

Cilj analize ožjega okolja preko modela Porterjevih 5 sil in širšega okolja je poiskati čim bolj ugoden položaj podjetja, od koder se lahko najbolje brani pred konkurenčnimi silami v panogi in hkrati tudi vpliva nanje (Porter, 1979, str. 141).

### **1.1 Analiza ožjega okolja - analiza trgovine na drobno z oblačili preko modela Porterjevih 5 sil**

Pristop Porterjevih 5 sil je eden izmed najbolj uporabljenih in primernih pristopov za analizo panoge. Privlačnost oziroma strukturo panoge ugotovimo po Porterju na podlagi petih konkurenčnih sil, ki imajo vpliv na cene, stroške in investiranje, posledično pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega (Pučko, 2003, str. 123).

#### **1.1.1 Trgovina na drobno z oblačili**

Trgovina na drobno vsebuje vse dejavnosti prodaje blaga ali storitev neposredno končnemu porabniku za njegovo osebno, ne poslovno uporabo, pri tem pa ni pomembno, kako se prodaja blago ali storitev: osebno, po pošti, po telefonu ali s prodajnimi avtomati, preko spleta niti kje se blago prodaja ali v trgovini, na cesti, na porabnikovem domu in podobno (Kotler, 1994, str. 558).

V trgovini na drobno z oblačili je značilno, da se moč posrednikov na tržni poti manjša, povečuje se moč trgovine na drobno. Proizvajalci in posredniki so se začeli zavedati, da neprisotnost njihovih blagovnih znamk v trgovini pomeni izpad od njihovega potencialnega prihodka. Trgovci večjih verig z oblačili so navadno tako močni, da obvladajo proizvajalce, s katerimi delajo, in si zato lahko izborijo ugodnejše nabavne cene.

Šifra dejavnosti, ki jo bom obravnavala, je po mednarodni statistični klasifikaciji dejavnosti SKD<sup>1</sup> 2008 47.710 imenovana Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili.

---

<sup>1</sup> Mednarodna statistična klasifikacija dejavnosti.

V Tabeli 1 je razvidna velikostna struktura podjetij na trgu trgovin z oblačili. Na trgu je bilo leta 2006 eno veliko podjetje in štiri srednje velika, ki predstavljajo le 1,5 % vseh trgovin na drobno z oblačili, po drugi strani pa predstavlja 38 % del vseh prihodkov v panogi. Če pogledamo drugače 321 družb, kar je 98 % podjetij v panogi, ustvari le 62 % prihodkov, medtem ko eno samo podjetje ustvari kar 16 % vseh prihodkov oziroma največjih 5 skupaj ustvari 38 % prihodkov celotne panoge. Sportina Group iz Bleda je podjetje z največjo verigo trgovin z oblačili in ima pod svojim okriljem največje število uglednih tujih blagovnih znamk, sledijo ji TKANINA, NEW YORKER, MANUFAKTURA in H & M HENNES & MAURITZ.

Tabela 1: Število družb, prihodki in zaposleni v trgovini na drobno z oblačili leta 2006

TRGOVINA NA DROBNO Z OBLAČILI	SKUPAJ	VELIKA		SREDNJA		MAJHNE	
		ŠTEVILO DRUŽB	DELEŽ V PRIMERJAVI S CELO PANOGO V %	ŠTEVILO DRUŽB	DELEŽ V PRIMERJAVI S CELO PANOGO V %	ŠTEVILO DRUŽB	DELEŽ V PRIMERJAVI S CELO PANOGO V %
ŠTEVILO DRUŽB/ (%)	327	1	0,3	4	1,2	321	98,2
PRIHODKI (%)	279.651.667	44.851.848	16	61.254.517	21,9	173.545.302	62
ZAPOSLENI (%)	2329	240	10,3	377	16,2	1712	73

Vir: Poslovni splet; FI-PO. 2007, GVIN.

Navedeni podatki v tabeli 1 so iz leta 2006, kljub temu da so že na voljo podatki iz leta 2007, ker so bolj relevantni, saj zaradi meni neznanega razloga v bazi GVIN v letu 2007 nista prisotni vsaj dve zelo močni, dobro stoječi srednje veliki trgovinski družbi.

V letih 2005 in 2006 je bila rast čistih prihodkov od prodaje za velika in srednje velika trgovska podjetja pozitivna. Napoved za leto 2007 prav tako obeta pozitivno rast, medtem ko je značilno, da je v velikem številu manjših podjetij negativna rast čistih prihodkov od prodaje. Panoga trgovine na drobno z oblačili je zrela panoga, v kateri je relativno nizka rast trga, podjetja se med seboj borijo za večji tržni delež z jemanjem deleža slabšim gospodarskim družbam.

Število trgovin na drobno z oblačili, tekstilom in usnjenimi izdelki je znašalo 2520 v letu 2000. Do leta 2002 je število padlo na 2004, v letu 2005 je znova močno poraslo in sicer na 2433, leta 2006 pa je bilo zopet zelo visoko in sicer 2512. Vrednost prodaje v trgovinah s tekstilom, oblačili in usnjenimi izdelki v specializiranih prodajalnah je počasi raslo. V letu 2000 je znašala vrednost prodaje 373.477.000 EUR, nato je počasi rasla; v letu 2005 je dosegla vrednost 578.898.000 EUR. V letu 2005 so povprečno letno porabljena denarna sredstva za oblačila znašala 939 EUR na gospodinjstvo, kar pomeni povprečno 351 EUR na gospodinjstvega člana. Znesek je imel zmerno rast. V strukturi porabe sredstev pa so v letu 2005 znašali izdatki za oblačila 5.5 %, kar je manj kot v letu 2003, ko so znašali 6 % (Statistični letopis 2006, str. 425, 419-420).

Na splošno je za evropski trg značilen upad tekstilne industrije, porast pa je v številu distribucijskih verig. Lastniki blagovnih znamk in distribucijskih verig pogosto postanejo tudi proizvajalci. V celotni verigi je nenehen pritisk na stalno zniževanje cen in trgovskih marž. Značilna je velika moč trgovskih verig in tujih blagovnih znamk. Zmagovalci globalizacije trgovine na drobno so velika podjetja oziroma verige z visoko razvitim sistemom, prevladujočim tržnim deležem, hitro prilagodljiva, s pogosto novimi oblačili in storitvami. V kategoriji majhna podjetja so značilne majhne specializirane trgovine, kot so trgovina z oblačili za nosečnice, dresi za plesalce, oblačila za dojenčke, delavne obleke, oblačila za določene poklice in podobno. Le način iskanja trgovskih niš jim omogoča preživetje.

Za velika in srednje velika trgovska podjetja z oblačili je značilna rast. Še posebno visoko rast dosega Sportina Group, edino veliko podjetje v tej panogi, ki ima od leta 2003 do leta 2007 19,90 % povprečno rast čistih prihodkov od prodaje, 19,07 % povprečno rast sredstev in 11 % povprečno rast čistega poslovnega izida obračunskih obdobj (FI-PO. 2008, GVIN).

### **1.1.2 Konkurenčnost znotraj trgovine na drobno z oblačili**

Konkurenčnost znotraj trgovine na drobno z oblačili je druga od silnic privlačnosti panoge. Le-ta je odvisna od števila konkurentov, stopnje rasti panoge, stopnje diferenciacije, izstopnih ovir in raznolikosti konkurentov. Poleg tega je odvisno tudi od deleža fiksnih stroškov, višine zalog in trajnosti blaga ter stroškov menjave proizvodov.

Tržišče obvladuje več kot 300 podjetij, med katerimi je bilo v letu 2006 le eno veliko in štiri srednje velika, vsa ostala podjetja pa sodijo v kategorijo malih podjetij. Podjetja se bojujejo za svoj tržni delež. Rast panoge kot celota je relativno nizka. Izjemen pomen igra možnost pridobivanja najboljših lokacij. Trgovske družbe so si med seboj različne, konkurirajo si na osnovi diferenciacije. Podjetja se različno pozicionirajo in imajo temu primeren trženjski splet. Mnoga podjetja uspejo obstati na trgu preko njihove ozke specializacije in diferenciacije svojega proizvoda oziroma storitev. Na trgu je relativno veliko število družb, številna mala podjetja med njimi poslujejo z izgubo ali z nizkimi dobički. Na trgu ni več prostora za slabe nekonkurenčne družbe, še vedno pa je dovolj prostora za konkurenčne družbe s kakovostnimi blagovnimi znamkami in s celovito ponudbo, izdelanim sistemom prodaje in prodajalnami, ki omogočajo kupcu prijetno nakupovanje. Za kupca so stroški menjave relativno nizki. Zaradi velikega potenciala zavzetja novega tržnega deleža vodilnega podjetja Sportina je tekmovalnost v panogi povečana, saj je potrebno ohraniti vsakega kupca.

Med obstoječimi konkurenti v panogi se ne sme zanemariti pomembnosti strateških povezav in prevzemov podjetij, še posebno zaradi trenda, ki se uveljavlja v vseh panogah na lokalni, regionalni in globalni ravni. Izstopne ovire so nizke, medtem ko so vstopne ovire zaradi močnih konkurentov, pridobitve ustrezne lokacije, potrebnega kapitala, vzpostavitve distribucijskih poti, informacijskega sistema in pridobitve prepoznavnosti in ugleda visoke.

### **1.1.3 Pogajalska moč kupcev**

Manj kot je kupcev na tržišču, večja je njihova pogajalska moč in večji je njihov vpliv na ceno. Prodajalci pa so v nezavidljivem položaju. Kupci imajo večjo pogajalsko moč, če: obstaja le nekaj kupcev, ki imajo velik delež na trgu povpraševanja, kadar majhno število kupcev kupi večinski del proizvedenega v določeni panogi, če so določeni standardi za proizvode in distribucijo oziroma, če imajo kupci možnost, da sami začnejo proizvajati proizvode. Kupci imajo prav tako večjo pogajalsko moč, če so pri nakupih cenovno občutljivi oziroma so zelo dobro informirani o nabavnih stroških, tržnih cenah in povpraševanju. Podjetje si lahko izboljša svoj strateški položaj s selekcijo ciljnega segmenta kupcev (Porter, 1980, str. 24-26).

Kupci oblačil v trgovini na drobno nimajo pogajalske moči. V primeru, da kupec kupuje kot pravna oseba večjo količino, ima nekoliko večjo pogajalsko moč, vendar je kljub temu zanemarljiva. Kupci nimajo informacij o nabavnih cenah, na trgu obstaja tudi segment cenovno občutljivih kupcev, vendar je le eden izmed mnogih. Kupci imajo tudi možnost, da začnejo sami proizvajati, vendar ni ekonomično zaradi specializacije in ekonomije obsega.

### **1.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev**

Nujno je preučiti kakovost in intenzivnost zvez s tržnimi partnerji. Le-ti pa narekujejo prilagajanje podjetja z vidika postavljanja ciljev, strategij in taktičnih dejavnosti. Pogajalska moč dobaviteljev je večja, če je velika njihova koncentracija. Na trgu obstaja majhno število možnih dobaviteljev in visoki stroški zamenjave dobavitelja. Pogajalska moč je prav tako večja, če ni substitutov, ki bi nadomestili dobaviteljev proizvod, in obstaja potencial, da bi dobavitelj vzpostavil svoj lasten distribucijski kanal (Porter, 1980, str. 27-28).

Dobavitelje v trgovini na drobno z oblačili lahko delimo na trgovce na debelo in proizvajalce. Na slovenskem tržišču na ponudbo oblačil vpliva tekstilna industrija v domovini, Evropi in Aziji. Poleg tega imajo vpliv države pridelovalke surovin in distribucijska veriga. Za Slovenijo igra najpomembnejšo vlogo dogajanje na slovenskem trgu, ostali Evropi in Aziji. Slovenska tekstilna industrija je v težavah, zato se le-ta seli na Vzhod. Ponudba oblačil je odvisna tudi od tehnoloških sprememb, ki narekujejo način, hitrost, stroške proizvodnje in distribucije kot tudi potrebe trga. Število dobaviteljev in njihova koncentracija imata pomembno vlogo pri njihovi moči.

Pomembno vlogo ima državna zakonodaja<sup>2</sup>, ki štiti in ureja med drugim tudi trgovino na drobno z oblačili. Slovenija ima z vstopom v Evropsko unijo skupno trgovinsko politiko EU, ki temelji na enotnih načelih. V Sloveniji je leta 1994 dobila prostor v Zakonu o varstvu

---

<sup>2</sup> V podzakonskem aktu so objavljena pravila o sezonskih razprodajah. Obstajajo zakoni in uredbe v trgovini, kot tudi zakoni, resolucije in uredbe na področju varstva potrošnikov (Uradni list RS, Gospodarska pravna ureditev, 2008). Trgovino urejajo poleg državne zakonodaje tudi dobri poslovni običaji ter pravila trgovinske zbornice Slovenije, katerih člani so trgovske družbe oziroma pravila Obrtne zbornice Slovenije, ki jih morajo upoštevati njihovi člani.

konkurence tudi antidumpinška<sup>3</sup> uredba, ker je prevladalo mnenje, da gre za obliko nelojalne konkurence oz. cenovno diskriminacijo med kupci na različnih trgih. V letu 2004 pa je prenehala veljati. Večjo pogajalsko moč v odnosu do dobaviteljev imajo večje trgovine na drobno z uveljavljenim imenom, kot so H&M, New Yorker, Zara, katerih dobavitelji dostavljajo oblačila samo njim. Sicer pa imajo dobavitelji trgovske potnike, ki hodijo do trgovin. Večji kot so dobavitelji in bolj kot so trgovine odvisne od samo enega ali nekaj dobaviteljev, večja je njihova pogajalska moč, vendar se to načeloma ne dogaja. Moč se skriva v pomembnosti trgovca za posameznega dobavitelja in pomembnosti dobavitelja za posameznega trgovca. Pomembnost pa se izraža v velikosti oziroma delu nabave od celote, dodatnih stroškov zaradi menjave ter prepoznavnosti in ugleda. Vse to je prisotno v preučevani panogi. Moč dobaviteljev je odvisna od karakteristik trgovca na drobno z oblačili in dobaviteljev. Za trgovino je pomembno, da je odprta komunikacija z dobavitelji, ki so zanesljivi in stalni, ter da ne obstaja prevelika odvisnost od enega samega dobavitelja. Stroški menjave dobaviteljev so visoki, na trgu z oblačili so številni proizvajalci, ki pa so si zelo različni med seboj. Pomembno pa je poudariti, da je dostopnost dobaviteljev za trgovca v boniteti trgovine in v tem, kako reden plačnik je.

#### **1.1.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov**

Navadno se stremi k vzpostavitvi določenih vstopnih ovir, večje kot so ovire, manjše je število podjetij v panogi in večje profite lahko dosežajo. Vstopne ovire so odličen mehanizem za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Vstopno oviro lahko predstavlja državna zakonodaja. To so predvsem panoge, ki jih regulira država. Ena od možnosti vzpostavitve konkurenčne prednosti je s pridobitvijo licence za zaščito izuma, ideje na določenem območju. Zaščitijo se materiali, specializirana sredstva ali znanja, ki jih je težko dobiti na trgu in kasneje prodati, če se odločijo za prenehanje (Porter, 1980, str.14).

Nizka cena je tudi dejavnik, ki destimulira nova podjetja, da bi vstopila v določeno panogo. V nekaterih panogah je potrebno doseči določeno ekonomijo obsega, ki pa jo nova podjetja zelo težko dosežejo. Močne blagovne znamke, ki so dobro prepoznavne in imajo svoje zveste kupce, so tudi ena izmed možnih vstopnih ovir. Zahteve po kapitalu in dostop do prodajnih poti sta prav tako zelo močni vstopni oviri.

Z vstopom izredno močnih tujih trgovskih verig z modnimi oblačili na slovenski trg so se povečale tudi vstopne ovire. Največja vstopna ovira je kapital, ki je potreben za odprtje trgovine. Odprtje trgovine zahteva velike in tvegane začetne investicije tako v zunanji videz trgovine, oblačila kot tudi promocijo, povečevanje prepoznavnosti, ustvarjanje ugleda trgovine oziroma blagovne znamke, informacijski sistem, zaposlitveni kader in vzpostavitev sistema kot celota. Za obstoječa podjetja, ki se želijo širiti na nova geografska območja, je to velik kapitalski zalogaj, za novo nastala pa še toliko večji. Pomembno je doseganje obsega na področju prodaje, nabave, marketinga, ter tržnega komuniciranja. To pa je možno le, če je

---

<sup>3</sup> V letu 2005 je prenehal veljati sporazum o tekstilu in oblačilih (Uredba o prenehanju veljavnosti Uredbe o dumpinškem in subvencioniranem uvozu); EU tako ne uporablja več količinskih omejitev in vzporednih ukrepov pri uvozu iz držav članic WTO (Svetovno trgovinska organizacija) (Jerina, 2004, str. IV; Uradni list RS).

podjetje dovolj veliko. V tej panogi obstajajo tudi močne blagovne znamke, ki imajo svoje zveste kupce. Težavo za novince pa predstavlja tudi pridobitev ustrezne lokacije prodajalne. Omenjene vstopne ovire omogočajo že obstoječim trgovskim verigam z oblačili večji nadzor nad ceno in ponujeno količino. Tržna moč obstoječih verig z oblačili destimulira vstop novih podjetij. Takšna politika poslovanja omogoča dominantnim podjetjem kratkoročni visok dobiček, na dolgi rok pa lahko izgubijo svoj vodilni položaj na trgu. Izstopne ovire so nizke.

### **1.1.6 Možnost pojava novih substitutov**

Substituti se nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so različni od tistih rešitev, ki se nahajajo v proučevani panogi. Nevarnost substituiranja se pojavi, ko se spremeni cena substituta in se poveča njegova dostopnost. Substituti omejujejo dobičkonosnost panoge z določanjem maksimalne cene v določeni panogi. Pri oceni substitutov je potrebno oceniti stroške zamenjave, nagnjenost kupcev k specifični rešitvi in ceni substitutnih rešitev (Jaklič, 2002, str. 322-329; Pučko, 2003, str. 122-123; Kotler, 1996, str. 282-283).

Kot možni substitut bi bila lahko prodaja oblačil po kateri koli drugi prodajni poti razen v specializiranih prodajalnah. Torej kot možen substitut je lahko prodaja v nespecializiranih prodajalnah, spletna trgovina, trgovina z oblačili od vrat do vrat, direktna prodaja od proizvajalcev, prodaja na tržnicah in podobno. Različni substituti so bolj ali manj relevantni za posamezno trgovsko družbo. Izpostaviti gre edino spletno trgovino, ki je nastala zaradi hitrega tempa življenja, in nekatere vrste prodaje v nespecializiranih prodajalnah, ki pa je prav tako posledica ideje: vse na enem mestu zaradi nenehnega pomanjkanja časa. Po ocenah Gral iteo je trgovina z oblačili preko spleta na tretjem mestu z 28 % mestu, takoj za prodajo knjig in CD-jev in pred računalniško opremo (Skrt, 2003).

### **1.1.7 Kulturološke značilnosti**

Številni avtorji<sup>4</sup> pripisujejo nekatere pomanjkljivosti Porterjevemu modelu petih silnic, kljub temu je v teoriji in praksi najpogosteje uporabljen za analiziranje panoge. Model pa lahko izboljšamo z upoštevanjem nekaterih kritik. Za panogo trgovine na drobno z oblačili je pomembno tudi kulturno okolje, zato ga bom dodala k analizi, kljub temu da ga Porterjev model ne vključuje (Ješovnik & Tibljaš, 2002, str. 7).

Kultura je zelo kompleksen pojem. V povezavi s panogo trgovine na drobno z oblačili bom izpostavila nekatere najpomembnejše značilnosti, ki vplivajo na kulturo, ali so sestavni del kulture. Mediji, predvsem televizija in radio, dajejo mnogim smernice, kaj je družbeno zabeljeno, sprejemljivo, do neke mere narekuje tudi vzorce vedenja in vrednote. Vpliva na pogled ljudi glede stila oblačenja, modo in pomen obleke. Slovenci visoko cenijo tuje uveljavljene blagovne znamke. Cenijo kvaliteto in v veliki meri verjamejo reku: obleka naredi

---

<sup>4</sup> Mintzberg, Ahlstrand in Lampel (1998, str. 112-117) navajajo naslednja štiri področja slabosti Porterjevega modela: pristop, kontekst, postopek in strategije; Stonehouse s sodelavci (2000, str. 89) meni, da jenevarnost substitutov ter moč kupcev in dobaviteljev enako pomembna za vse konkurente v panogi.

človeka. Obleka je način, preko katerega izražajo, kdo so. Obleka kaže na njihov življenjski stil kot tudi njihovo osebnost in vrednote. Obleko uporabljajo, da izstopajo iz družbe, oponašajo ali izražajo svoj lastni jaz. Pomembne razlike je opaziti tudi med starostnimi skupinami. Mladi so bolj pod vplivom medijev in v večjem številu sledijo modnim smernicam.

Zaradi globalizacije kupci še nikoli niso bili tako dobro seznanjeni z najnovejšimi modnimi trendi prihajajoče sezone. Modne smernice se izjemno hitro menjajo. Na trgu je hkrati več modnih direktiv vodilnih modnih oblikovalcev. Modni trg vse bolj obvladujejo verige hitre mode, ki omogočajo, da se po nizki ceni oblečejo po najnovejši modi, kopiji krojev znanih modnih oblikovalcev. Hitra moda je postala globalizacijski fenomen. Gigantski svetovni igralci so družbe z oblačili tako imenovane hitre mode, ki so začeli spreminjati kulturo oblačenja in filozofijo mode. Ljudje se prej naveličajo oblačil, jih kupujejo kljub polni omari doma in jih kupujejo impulzivno.

Na kulturo imajo vpliv tudi priseljenci iz bivše Jugoslavije, manjšine na obmejnih delih Slovenije, politična usmeritev v preteklosti, kot je bil komunizem, socializem in sedanja demokracija. Slovenci smo bili večino časa nesvoboden narod. Osamosvojili smo se šele leta 1991. Skozi vso zgodovino smo se morali boriti za obstoj, kar nas je naredilo nekoliko bolj rezervirane, nezaupljive do novih stvari in vztrajne. To pa se izraža tako pri izbiri trgovin, izdelkov kot tudi izbiri blagovnih znamk. Radi vztrajamo pri že preizkušenem in potrebujemo čas, da se navadimo na nove stvari.

Pretežni del prebivalstva je bilo in je še vedno katoličanov, kar je pomembno vplivalo na družbeno sprejete vrednote. Pomembno vlogo ima kapitalizem, kultura potrošništva, vpliv urbanega in ne urbanega okolja, demokratizacija življenjskih stilov, umetnost, spremembe v medicini, staranje prebivalstva, vprašanje identitete in kult lepega.

Posameznik si želi ustvariti svojo lastno samopodobo glede na svoje vrednote, osebnost, značilnosti družbe, v kateri se giblje, tudi s pomočjo oblačil, ki mu služijo kot neverbalni komunikator z družbo.

## **1.2 Analiza širšega okolja**

Analiza širšega okolja preučuje tehnološke, pravne, sociokulturne, politične in v našem primeru najpomembnejše – ekonomske dejavnike v okolju (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28).

Poznavanje narodnega gospodarstva je temelj pri vstopu podjetja na novi trg. Makroekonomske značilnosti vplivajo na nivo panožne prodaje in njeno strukturo. Podjetje, ki želi dolgoročno uspešno poslovati, mora biti v skladu z zunanjim okoljem. Nivo odvisnosti od makroekonomskih značilnosti je odvisen tudi od same panoge. V nadaljevanju se bom osredotočila na ekonomsko okolje, ki je v našem primeru najpomembnejše.



Po BDP-ju na prebivalca se je Slovenija v letu 2006 uvrstila na 27. mesto izmed 177 držav (Pomembnejši kazalci. 2008, str. 23). V letu 2004 je bila gospodarska rast 4,4 %, leto kasneje 4,1 %, v letu 2006 je bila 5,7 %, leta 2007 pa je poskočila na 6,1 % (Ekonomsko ogledalo. 2008, str. P-13). To je bila najvišja gospodarska rast v zadnjih sedemnajstih letih. Vzporedno z gospodarsko rastjo se je povečal tudi BDP na prebivalca za 9,6 % iz leta 2006, ko je znašal 16.616 evrov kar pomeni 83,6 % v standardih kupne moči EU-25=100 BDP na prebivalca. Končna poraba se je povečala za 2,7 %, splošna poraba pa je zrasla na 3,1 % (Ekonomsko ogledalo. 2008, str. P-13). Največji porast plač so beležili v novembru 2007, sicer pa je rast plač zaostajala za rastjo cen osnovnih življenjskih potrebščin. Povprečna bruto plača je v Sloveniji znašala 1.325,73 EUR neto pa 864,50 EUR. Povprečna mesečna neto plača v trgovini na drobno z oblačili je v februarju leta 2008 znašala 571 EUR, kar je le nekoliko več, kot je znašala slovenska minimalna plača (SI-STAT. 2008). V letu 2006 je bilo v trgovini s tekstilom, oblačili in usnjenimi izdelki zaposleno 6722 oseb (SI-STAT. 2008, str. 24). Inflacija je v letih 2005 in 2006 znašala 2,5 % v letu 2007 je zrasla na 3,8, medtem ko je v letu 2007 poskočila na 5,6 % zaradi različnih dejavnikov, med drugim tudi zaradi pritiskov visoke gospodarske rasti in vstopa v evropsko monetarno unijo v začetku leta 2007 (Ekonomsko ogledalo, 2008).

Statistični kazalniki kažejo, da se nivo življenjske ravni zvišuje. Cene proizvodov in storitev so se povišale zaradi približevanja cen evropskim cenam. Slovenija beleži trend zniževanja stopnje anketne brezposelnosti. V letu 2006 je bila 6,0 v letu 2007 pa je znašala le 5,6. Slovenija sodi še vedno med najmanj zadolžene države v Evro območju. V Sloveniji živi 2 milijona prebivalcev, prebivalstvo se stara (Ekonomsko ogledalo. 2008, str P-13).

S prvim januarjem 2005 so prenehale veljati količinske omejitve glede tekstila in oblačil pri uvozu EU iz držav članic Svetovne trgovinske organizacije (WTO). Tako imajo vse članice WTO neomejen dostop, med njimi tudi Kitajska, ki spada med največje uvoznice tekstila in oblačil. Z neobveznim članstvom trgovcev v Trgovinski zbornici Slovenije obstajajo tudi spremembe pri določitvi datuma o razprodajah oblačil. Le-ta omogoča boljšo usklajenost z ostalimi državami. Spremenjeni datumi razprodaj so tudi bolje usklajeni s spremenjenimi klimatskimi razmerami.

Globalno spremenjene klimatske razmere je čutiti tudi v Sloveniji. Letni časi niso tako izraziti, temperaturna nihanja so nestanovitna in velika, kar pa močno občutijo tudi trgovci z oblačili pri prodaji in primernosti njihove ponudbe.

## **2 VSTOP NA NOV TRG**

Vstop je sestavljen iz več faz. Prva izmed njih je segmentiranje trga glede na izbrane spremenljivke in oblikovanje profilov dobljenih segmentov. Temu sledi izbor ciljnih trgov glede na privlačnost dobljenih segmentov in njihovo tržno pozicioniranje. Izbor, število izbranih trgov, čas vstopa na trg, postopni ali hkratni način vstopa na trg je odvisen tako od okolja kot tudi od podjetja.

Notranji dejavniki, ki jih lahko opredelimo tudi kot značilnosti podjetja, so velikost podjetja, izkušnje iz mednarodnega poslovanja in izdelek oziroma storitev ter njegova prilagoditev trgu in potrebam ciljnega segmenta. Zunanji dejavniki, ki so opredeljeni z značilnostmi okolja, pa so socio-kulturne razlike med domačim in tujim trgom, deželno tveganje, variabilnost obsega povpraševanja, neposredne in posredne trgovske omejitve, intenzivnost konkurence in dostopnost členov in različne oblike tržnih poti.

## **2.1 Vstopne strategije**

Vstopne strategije delimo v tri skupine, in sicer: izvozne, pogodbene ter investicijske. Ni idealne vstopne strategije. Pri obravnavanju le-teh pa je vedno potrebno podati oceno tveganja, nadzora in fleksibilnost podjetja z vidika izbrane oblike in načina vstopa na trg. Tveganja delimo na deželna, finančna in poslovna. Njihova pomembnost niha od primera do primera (Hollensen, 2004, str. 274-281; Makovec Brenčič, 2003, str. 140-141).

Izbira oblike vstopne strategije je v veliki meri odvisna od nagnjenosti k tveganju vodstvenega kadra. Manj tvegane strategije vstopa so manj zahtevne oblike, sem sodijo izvozne oblike vstopa na trg. Bolj tvegane strategije vstopa so bolj zahtevne oblike, kamor sodijo investicijske oblike vstopa. Bolj kot je vodstven kader nagnjen k tveganju, bolj zahtevne oblike vstopa bojo izbrali. Torej vstopne oblike z večjimi investicijami virov, ki hkrati zahtevajo višjo stopnjo nadzora. Zahtevnejše oblike pa pomenijo tudi fleksibilnejše prilagajanje novim izzivom ali potrebam trga. Enako manj zahtevne oblike ne zahtevajo velike investicije virov in ne zahtevajo od podjetja veliko nadzora. Pomeni pa tudi manjšo fleksibilnost virov podjetja (Makovec Brenčič, 2003, str. 138-141; Hollensen, 2004, str. 274-281).

### **2.1.1 Pogodbene oblike vstopa na trg**

Pogodbene oblike so v primerjavi z izvoznimi oblikami vstopa razvitejše, zahtevnejše in bolj tvegane. Za razliko od izvoznih oblik se storitve oziroma izdelki ne izvozijo na trg, ampak se proizvedejo. Zahtevajo večjo razpoložljivost kapitala in vodstvenega znanja ter potrebo po večjem nadzoru. Pogodbene oblike so danes prevladujoča oblika vstopa na tuje trge, vendar pod pogojem sodelovanja s kredibilnimi partnerji (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 149).

Izraz pogodbene oblike izhaja iz dejstva, da prenos proizvodnje brez neposrednih naložb kapitala temeljijo na pogodbenem razmerju med zainteresiranimi udeleženci poslovanja. Glavni razlogi za uporabo pogodbene oblike so zmanjšanje transportnih stroškov, izogniti se carinskim in necarinskim omejitvam vstopa, biti prisoten na trgu, izkoristiti prednosti nacionalnih proizvajalcev ter izkoriščene domače kapacitete.

Najbolj pogoste pogodbene oblike vstopov so: licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni proizvodnja, skupna vlaganja in strateške zveze.

- Franšizing je posebna oblika licenčnega poslovanja, ki temelji na učinkovitem povezovanju specifičnih znanj in operativni decentralizaciji. Dajalce franšize (franšizor), priskrbi standardno enoto izdelka, sistem in vodstvene storitve, ki obsegajo know-how, uporabo zaščitne znamke, načrte, opremo, publiciteto ter organizacijska znanja. Jemalec storitve (franšizij) pa priskrbi kapital, tržna poznanstva ter osebno angažiranost v vodenju. Za franšizing je pomembna celovita strategija imena in sloves franšizorja (Hrastelj, 1987, str. 92).
- Skupna vlaganja predstavljajo partnerstvo med dvema ali več podjetji. Podjetja imajo domicil v različnih državah, kar predstavlja kompleksno odločanje o vstopu na tuje trge, hkrati pa omogoča določene prednosti (vstop z nižjim obsegom vloženega kapitala, pri čemer ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja lokalnega trga in oblikovane prodajne dejavnosti) (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 165).
- Strateška zveza je nekapitalska oblika skupnih vlaganj, ki temelji na deljenem lastništvu premoženja skupnega podjetja med različnimi partnerji, pogosto prejšnjimi tekmeci, za doseganje boljših rezultatov z združenimi močmi (Makovec Brenčič, 2003, str. 120). Navadno so usmerjena na en sam trg ali na eno področje delovanja. Gre za dolgoročno obliko sodelovanja, ki temelji na usklajenih virih in skupni strategiji.
- Licenčno poslovanje pomeni, da se podjetje – dajalec licence – sporazume s podjetjem v tujini – pridobiteljem ali jemalcem licence – za odstop zaščiteneh pravic in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost. V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino. Licenčnina predstavlja kombinacijo začetnega plačila, ter minimalne licenčnine (Hrastelj, 1990, str. 88).

### **2.1.2 Investicijske ali naložbene oblike vstopa**

Naložbena oblika vstopa pomeni neposredno obliko vstopa ter hkrati najrazvitejšo obliko vstopa na tuji trg, pri kateri podjetje v celoti prevzema lastništvo in nadzor nad obliko vstopa na tujem trgu. Stopnja nadzora je odvisno od razdelitve odgovornosti med matico in hčerjo v skladu s sposobnostmi, razporeditvijo področij in cilji razvoja mednarodnega poslovanja. Investicijske oblike so v primerjavi s pogodbenimi oblikami bistveno manj transparentne, veliko bolj izrabljajo posebne razmere na trgih ali v podjetjih ter so bolj tvegane. Nudijo visoko stopnjo kontrole in dosegajo največje dobičke, lahko pa tudi največje izgube.

Razlogi investicijskih oblik vstopa so razpoložljivost in/ali cenejši viri, status “domačega” proizvajalca oziroma ponudnika. Pogosto je razlog konkurenca, davčne, carinske ter druge omejitve. Najpogostejši obliki investicijskega vstopa sta prevzem in naložbe od začetka. Poleg omenjenih oblik se lahko podjetje odloči tudi za prodajnega zastopnika – distributerja, rezidenčnega prodajnega zastopnika, prodajne podružnice, lastno prodajno in proizvodno enoto na vstopnem trgu, sestavljavnice, skladišča in regionalne centre (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 172-177).

V nadaljevanju bom podrobneje analizirala franšizing, ki je dobro uveljavljena oblika v trgovini na drobno z oblačili.

### **3 PRAVNA OPREDELITEV FRANŠIZINGA**

#### **3.1 Definicija franšizinga**

Franšizing je posebna oblika licenčnega poslovanja, ki temelji na učinkovitem povezovanju specifičnih znanj ob operativni decentralizaciji. Dajalec storitev – franšizor priskrbi standardno enoto izdelka, sistem in vodstvene storitve, ki obsegajo know-how, uporabo zaščitne znamke, načrte, opremo, šolanje, publiciteto ter organizacijska znanja. Jemalec storitve – franšizij pa preskrbi kapital, tržna poznanstva ter osebno angažiranost v vodenju. Za franšizing je pglavitnega pomena celostna strategija imena in sloves franšizorja (Hrastelj, 1995, str. 92).

Opredelitev franšizinga je neenotna. To je le ena izmed številnih definicij. V nadaljevanju bom navedla le še nekaj najpogosteje uporabljenih.

Profesionalno združenje v Veliki Britaniji (British Franchise Association – BFA) ponuja naslednjo definicijo: Paket (franchise) je pogodbeno licenca oziroma dovoljenje, ki jo ena oseba – franšizor podeli drugi – franšiziju, ob tem pa licenca (Grilc, 1988, str. 30):

- zahteva in dovoljuje, da pridobitelj izkorišča paket pri določenem poslovanju z uporabo imena, ki pripada franšizorju ali je z njim povezano;
- pooblašča franšizorja, da v času trajanja pogodbe neprestano nadzira franšizija kot tudi način, ki ga franšizij uporablja v poslovanju, ki ga paket pokriva;
- zavezuje franšizorja, da franšiziju priskrbi oziroma mu daje pomoč pri poslovanju, ki je del paketa;
- zavezuje franšizija, da v času trajanja pogodbe periodično plačuje dajalcu franšize denarno nadomestilo za paket, blago ali storitev;
- ni pravni posel med družbo materijo in odvisno družbo ali med odvisnimi družbami istega holdinga ali med posameznikom in družbo, ki jo nadzoruje ta posameznik.

Mednarodno združenje za franšizing (International Franchise Association - IFA) navaja naslednjo definicijo (Stanworth, 1994, str. 2): Franšizing je kontinuirano sodelovanje večjega števila podjetij, v okviru katerega določi franšizor posamezne vrednosti v poslovanju in pomaga pri organiziranju, izobraževanju, komercializaciji in upravljanju, in sicer za nadomestilo, ki ga plačuje franšizij. Takšno sodelovanje je praviloma trajno ali vsaj dolgotrajnejše.

#### **3.2 Pravni pojem in pomen pogodbe o franšizingu**

Nikjer na svetu ne morejo izdelati odlične standardne pogodbe. Pogodba se razvija z rastjo franšizne verige, z razvojem koncepta, s pojavom sodnih sporov in s pobudami, ki jih dajejo

franšiziji. Kljub temu pa je mogoče določiti nek vzorec pogodbe, ki temelji na osnovnih sestavinah pogodbe, pravih sodelovanja med franšizorjem in franšizijem, prenehanjem sodelovanja, razlogi in posledicami.

Pravo franžizinga temelji na pravnem varstvu pravic intelektualne in industrijske lastnine. Intelektualna lastnina je osnova za tržno ekonomijo. Gospodarsko relevantno znanje ima lastnosti redkega blaga. Intelektualna lastnina je nujno potrebna v moderni družbi, ki temelji na znanju kot glavnem tvorcu rasti in bogastva.

Pogodba o franšizingu natančno predpisuje pogoje sodelovanja, opredeljuje metode opravljanja dogovorjene dejavnosti, določa obveznosti dajalca in jemalca franšize, omejuje geografski prostor, na katerem ima jemalec ekskluzivno pravico opravljanja svoje dejavnosti z uporabo imena in znamke dajalca pravice, ureja plačevanje finančnih obveznosti, ki jih mora jemalec franšize plačati dajalcu, ter trajanje, prenehanje in posledice prenehanja pogodbe (Kotler, 1996, str. 565).

### **3.3 Trajanje in prenehanje pogodbe o franšizingu**

Trajanje pogodbe o franšizingu je stvar dogovora med franšizorjem in franšizijem. Časovno je omejena. Navadno trajajo do 20 let z možnostjo podaljšanja. Franšizing ponavadi predstavlja dolgoročnejšo obliko sodelovanja med dajalcem in pridobiteljem. Vzroki za prenehanje pogodbe so lahko tudi nespoštovanje pogodbenih določil. Razlog pa je tudi potek obdobja financiranja. Posledice prenehanja pogodbe so lahko nadomestilo, nekonkurenčna klavzula, franšiza, know-how in zaloge (Pavlin & Debbaut, 1997, str. 586-590).

- Nadomestilo lahko oškodovana stranka zahteva v primeru prenehanja pred prenehanjem njenega trajanja, če je to predvidela že pogodba. Če tega ne predvideva pogodba, mora sodnik upoštevati okoliščine, kot so izguba zaslužka, obseg naložbe, stroški, ki so nastali zaradi odpuščanja zaposlenih in ostalimi vrstami stroškov.
- Konkurenčna klavzula je v večini pogodb že vključena in prepoveduje opravljanje z enako dejavnostjo franšiziju za določeno obdobje po prenehanju pogodbe, navadno za 1 leto in se nanaša tudi na območje, opredeljeno v pogodbi.
- Pravice iz franšize se prenehajo z iztekom pogodbe. Franšizij ne sme več uporabljati razlikovalnih znakov, kot so trgovsko ime, logotip in podobno, prav tako ne dokumentacije, operacijskega priročnika itn, ki so povezani s franšizo.
- Know-how oz. znanje bo franšizij težko vrnil, kljub temu je dolžan spoštovati trajnost, ki je vezana na know-how, tudi po izteku pogodbe, razen v primeru, če franšizor propade.
- Zaloge, ki ostanejo, se lahko odprodajo po ceni stroškov, lahko jih proda v obdobju, ki so ga že prej določili. Možna je tudi zasebna prodaja, v primeru, da se franšizorjeva znamka ne uporablja več. Če v pogodbi ni določeno drugače, mora franšizor prevzeti zaloge, če sam prelomi pogodbo.

### 3.4 Pravna ureditev franšizinga v Sloveniji

V Sloveniji franšizing zakonsko ni opredeljen. V uporabi so določila sorodnih pogodb iz zakona o obligacijskih razmerjih in splošne določbe tega zakona ter iz dosedanje prakse franšiznih sistemov v Sloveniji in na tujem. Pri franšizingu gre za pogodbo »sui generis«, ki ima elemente licenčne pogodbe, pogodbe o zastopanju, prodajne, najemne, zakupne in posojilne pogodbe ter pogodbe o gospodarskih družbah (Šinkovec, 1995, str. 77).

Pravilnik Slovenskega franšiznega združenja je bil prilagojen pravilniku Evropskega franšiznega združenja in povezan s pravilnikom EU, zato si bomo v nadaljevanju ogledali, kako je franšizing opredeljen v pravu EU. Evropska komisija je sprejela 1989 ustrezno pravno ureditev, v kateri je franšizing izvzela iz konkurenčnih pravil. To je omogočil člen 85(3), ker franšizne pogodbe prispevajo k hitrejšemu gospodarskemu razvoju. Uredba je začela veljati 1. 3. 1989 in velja neposredno v državah članicah EU. Na njo so vezane stranke in sodišča, to pomeni, da ima večjo moč kot morebitno nacionalno pravo. Omenjena ureditev iz praktičnega vidika zagotavlja večjo pravno varnost obeh strani, saj lažje ugotovita, če so člani v njihovi pogodbi zakoniti.

Najpomembnejši del uredbe sta *bela* in *črna lista* (Šinkovec, 1995, str. 78).

Bela lista vsebuje klavzule, ki so značilne za tovrstne pogodbe, kot so klavzula o kakovosti, klavzula o tajnosti naloge pridobitelja, klavzula o pouku, prodajna in prometna klavzula in klavzula o prenosu franšizinga. V beli listi so opredeljene tudi obveznosti pridobitelja franšize, ki je doslej evropsko sodišče ni štelo za takšne, ki omejujejo konkurenco, vendar so potrebne za varstvo intelektualne lastnine dajalca ali za ohranjanje enotnosti in videza sistema franšizinga. Izključna pravica dobave je dopustna le za blago, pri katerem ni možno določiti objektivnih kriterijev kakovosti in ob tem ni možno učinkovito nadzirati specifikacije velikega števila pridobiteljev. Poslovni prostori morajo biti prav tako urejeni po navodilih dajalca franšize.

Črna lista vsebuje določbe, ki narekujejo, da v primeru nasprotja med pogodbo in črno listo pogodba ne bi smela učinkovati na področju EU. Pridobitelj ni na kakršenkoli način upravičen poseči po podjetniški ali intelektualni lastnini dajalca, ki je predmet pogodbe.

Evropski kodeks etike za franšizing je bil sprejet na Zboru Sekcije slovenskih franšiznih družb dne 7. 4. 2004 in se uporablja tudi kot Slovenski kodeks etike za franšizing. Kodeks etike za franšizing vsebuje praktično zbirko poglavitnih načel etičnega delovanja vseh, ki izvajajo franšizing v Evropi. Pri njegovem nastajanju so sodelovala združenja držav, včlanjenih v EFF, ki tudi omogočajo njegovo tolmačenje in prilagajanje razmeram v svoji državi. To je izpopolnjena različica kodeksa Evropske franšizne federacije iz leta 1972.

### **3.5 Koncept franšizinga v Sloveniji**

Slovenija je začela spoznavati franšizing z vstopom tujih franšiznih enot. Kasneje so se začeli ustanavljati tudi domači franšizni sistemi. Sprva je prevladoval predvsem klasični franšizing, kasneje pa se je čedalje bolj uveljavljal tudi poslovni franšizing. Franšizing je najpomembnejši na področju trgovine, kjer se razvija najhitreje in je tudi najbolj razvit.

Organizacija trgovine je najbolj podobna sistemu franšizinga, zato je le-to najlažje spremeniti oziroma organizirati v franšizing. V Sloveniji se kaže največja pripravljenost s strani franšizijev prav na področju trgovine. V veliko primerih ne gre za prenos znanja, temveč samo za najem bivših poslovodij in zaposlenih. To je še dodatna prednost za franšizorja. Poleg tega gre za dejavnost, kjer je podjetništvo dobro razvito. Vstop za trgovinsko dejavnost zahteva manjši kapital kot proizvodna dejavnost, kar še dodatno zmanjšuje tveganje.

Franšize pa naletijo na problem neurejenega trga, ki ponavadi izloči grosista iz verige in omogoča ohranjanje neučinkovitih proizvajalcev, ki ponavadi uporabljajo modificirane oblike franšizinga. Povezave med proizvajalci in detajlisti so pripravila trgovska podjetja k širitvi trga in začela uvajati nečiste oblike franšizinga. Neurejeno delovanje slovenskega trga pa izkoriščajo tudi tuji dajalci, ki ne dajejo franšiziju nobenih drugih bonitet iz pogodbe o franšizingu razen blagovne znamke. Nekatera uspešna podjetja so se zavedla nepravilnosti in so stopila na pot pravega franšizinga (Kočar, 1995, str. 19).

Slovenija ima zelo liberalno zakonodajo na področju mednarodnega poslovanja. Poslovni standardi so primerljivi s standardi, ki prevladujejo v Zahodni Evropi. Podjetništvo je dobro razvito. Slovenci visoko cenijo tuje blagovne znamke. Slovenija ima izjemno geografsko lego, ki je v velikih primerih tudi iztočnica za razširitev poslovanja v sosednje države, in sicer z master franšizo. V Sloveniji se podjetniki v veliko primerih začnejo ukvarjati s franšizingom, ko se jim poslabša finančni položaj oziroma na področjih z najnižjo donosnostjo. To je v nasprotju, saj naj bi franšizna podjetja bila dobra podjetja, z dobrim proizvodom ali storitvijo in primerjalno prednostjo pred konkurenco (Pečenko, 1993, str. 33).

Omejitev za hitrejši razvoj franšizinga predstavlja relativna majhnost slovenskega trga, saj je bistvo franšizinga ekonomija obsega. Kako majhen je slovenski trg, je razvidno iz dejstva, da gre za slabih 10 mest, ki imajo dovolj velik potencial porabnikov za ponudbo ene franšizne enote, seveda pa je odvisno tudi od dejavnosti, v kateri posluje določena franšiza, kupne moči prebivalcev, njihovih navad in podobno (Pavlin, 1995, str. 37).

## **4 POSLOVNO RAZMERJE FRANŠIZOR – FRANŠIZIJ**

Franšizing lahko opredelimo kot obliko vstopne strategije, pri kateri je zaupanje med obema strankama izjemno pomembno. Franšizor je odgovoren za strategijo poslovanja, franšizij pa za izvajanje poslovanja (Pavlin, 1997, str. 30). V franšizno razmerje ju veže njuno premoženje, ki je na nek način povezano. Razmerje mora vsebovati visoko stopnjo

spoštovanja in visoko stopnjo zaupanja. Temelji pa na medsebojni odvisnosti. Tako franšizor kot tudi franšizij mora biti zadovoljen s sodelovanjem. Spore je najbolje reševati s sporazumnimi dogovori. Bolj kot so pričakovanja franšizorja in franšizija izpolnjena, toliko bolj je njun odnos močan in kvaliteten.

Uspešen franšizni odnos se oblikuje s kakovostno komunikacijo med franšizorjem in franšizijem. Večji franšizni sistemi potrebujejo mehanizme za uspešno in učinkovito komunikacijo. Svet franšizijev je eden od možnih načinov bolj uspešnega komuniciranja, reševanja problemov, omogočanja lažjega spreminjanja franšiznega sistema in uvajanja novosti. K uspehu franšiznih svetov pripomore prisotnost franšizorja, ki poskuša razviti zaupen odnos, zagotoviti ustrezno podporo franšizijem in dovolj kvaliteten proizvod ter preprečiti, da bi prerasli sveti franšizijev v sindikalistično organizacijo (Pavlin, 1997, str. 49).

Navezava med franšizorjem in franšizijem se spreminja. V zgodnji fazi je franšizij odvisen od franšizorja in njegovih virov informacij. Sčasoma postaja povezava vse manj nujna za franšizija, vendar pa se ne more prekiniti, ker ju veže pogodba. Franšiziji, ki so že več let v tem poslu in ga že dodobra poznajo, nimajo nič več svobode kot novi franšiziji.

V nadaljevanju bom navedla nekatere temeljne prednosti in pomanjkljivosti za franšizija in franšizorja po mnenju različnih avtorjev (Povalej, 1992, str. 57-61; Hill, 1997, str. 407; Czinkota & Ronkainen, 1996, str. 316; Pečenko, 1991, str. 118).

## **4.1 Pričakovanja franšizorja, prednosti in pomankljivosti franšizinga za franšizorja**

V pogodbi o franšizingu so opredeljene **pravice** in **obveznosti** obeh pogodbenih strank. Obveznosti prav gotovo prinašajo določene težave, medtem ko pravice prinašajo ugodnosti za pogodbenega partnerja. V nadaljevanju bom navedla nekaj najpomembnejših prednosti in pomankljivosti za franšizorja.

### **4.1.1 Prednosti franšizinga za franšizorja**

Osnovni namen franšizinga je hitro širjenje distribucijske mreže ob minimalnem angažiranju lastnih finančnih virov. S širitvijo preko franšize si franšizodajalec zagotovi hiter vstop na trg in hitro širitev trga. To pa so vsi dejavniki, ki vplivajo na večjo profitabilnost in prožnost v primerjavi s konkurenco. S širitvijo se povečuje tudi prepoznavnost blagovne znamke, kar pomeni povečanje njene vrednosti. Franšizij je lastnik svoje enote in je visoko motiviran za maksimizacijo prodaje in zniževanje stroškov z namenom maksimizacije profita.

Z večanjem mreže ima franšizor večjo pogajalsko moč, ker nastopa v imenu svoje distribucijske mreže. Upravičen je do količinskih popustov, boljših plačilnih pogojev in ostalih ugodnosti, ki krepijo njegov konkurenčni položaj na trgu.



Odgovornost za dnevno poslovanje in kadrovanje se prenese na franšizija. S tem franšizor zmanjša svoje kadrovske težave. Izogne se težavam zaradi osebja, administracije, poleg tega so tudi manjše njegove potrebe po novem vodstvenem kadru. Franšiziji se le s težavo odločajo za prodajo svojih poslovnih enot, pri tem pa je potrebno tudi soglasje franšizorja. Vse to pripomore k manjšemu menjavanju vodstvenega kadra in posledično nižjimi stroški za izobraževanje novega kadra ter zmanjšanje porabe časa in denarja za iskanje novega vodstvenega kadra. Stabilna distribucijska mreža, ki je tudi posledica nizke fluktuacije vodstvenega kadra, mu omogoča tudi enostavnejše pridobivanje novih upravljavcev, kar pomeni večjo učinkovitost. V primeru podjetja z geografsko razpršenimi enotami je težko zagotoviti kvalitetno osebje. Visoko usposobljeno osebje pa je največkrat odločilen dejavnik in vpliva na uspeh podjetja kot celota. Franšizing je zato zelo dobra rešitev, ker je franšizij visoko motiviran in ohranja odnos prodajalec-kupec na visoki ravni. Centralno podjetje je tako lahko majhno z visokim deležem znanja in nizkim deležem kapitala. Vse to pa zmanjšuje tveganost poslovanja.

Franšizor se lažje širi na trge, ker franšiziji zanj raziskujejo trg in ga bolje poznajo, hkrati pa je tudi bolj sprejet na svojem lokalnem trgu, kot bi bil franšizor s svojo enoto. Franšizor je lahko tudi pomemben vir informacij o konkretnem trgu in s tem konkurenčnih prednosti.

#### **4.1.2 Pomanjkljivosti franšizinga za franšizorja**

Iz franšizne pogodbe izhajajo tudi obveznosti za obe pogodbeni stranki, ki prinašajo tudi nekaj težav. Z vidika dajalca franšize ima lahko to poslovno razmerje zlasti naslednje pomanjkljivosti.

Osnovni problem franšizorja je vzpostavitev primerne nadzora nad enotami franšizijev. Problem se pojavi, če je premalo nadzora in je ogroženo načelo standardizacije. Malomarno poslovanje, napake posameznega franšizija, neupoštevanja pravil lahko vodi do razlik med posameznimi franšiznimi enotami, kar negativno vpliva na njihov ugled ter na uspešnost celotne franšizne verige. Prevelik nadzor franšizorja pa lahko prav tako škoduje posameznemu franšiziju, saj mu lahko franšizij zameri tako močno kontrolo, ker premalo zaupa v njegove sposobnosti in njega kot franšizija. Pokaže se lahko v slabšem komuniciranju in padcu motivacije. Problem je tudi v kontroli geografsko oddaljenih franšiznih enot, zato je možna rešitev podelitev master franšize. Problem je predvsem v psihološki zadovoljitvi obeh strani oziroma izpolnitvi pričakovanj. Problem lahko tudi nastane zaradi razlik med franšiznimi enotami. Nekatere so bolj uspešne od drugih, nekateri franšiziji se lahko tudi izkažejo kot neprimerni. Tako mora franšizij odkupiti franšizno enoto, ki pa ima ponavadi višjo odkupno ceno, kot je tržna, ker franšizne pogodbe ni možno kar enostavno prekiniti.

Franšizor je dolžan zagotoviti kakovostne izdelke ali storitve, poslovno uspešnost sistema kot celote, skrbeti za nenehne inovacije in poslovne izboljšave ter ohranjati konkurenčne prednosti.

Napake pozameznega franšizija in njegovo nekorektno poslovanje lahko vplivajo na zmanjšano prodajo na vseh trgih, kjer obstaja določeni franšizni sistem.

Povezava med franšizojemalcem in franšizodajalcem je šibka in temelji na zaupanju. Pogosto se dogaja, da prihaja do prikazovanja netočnih podatkov, zlorab in izkoriščanja industrijske lastnine. Pogosto imata franšizij in franšizor različne cilje, pogled na dobiček, podobo in podobno. Motivacija franšizija se sčasoma lahko spremeni in se ne obnaša kot dober gospodar.

Vzpostavitev franšizne organizacije, franšiznih enot je lahko zelo draga. S prenosom posebnih znanj in izobraževanjem franšizijev pa si lahko vzgaja konkurente. Franšizij lahko proda enoto in začne svoj neodvisni posel v isti dejavnosti, zato je smiselno v franšizno pogodbo vključiti klavzulo o prepovedi poslovanja v isti dejavnosti vsaj za določeno obdobje po prekinitvi pogodbe in na določenem območju.

## **4.2 Pričakovanja franšizija, prednosti in pomankljivosti franšizinga za franšizija**

V franšizni pogodbi se franšizij zaveže k izpolnjevanju določenih obveznosti, iz katerih izhajajo tudi pomanjkljivosti za franšizija. Iz pravic pa izhajajo njegove prednosti. Vse prednosti in pomanjkljivosti pa izhajajo iz franšizijevih pričakovanj. V nadaljevanju bom navedla nekatere temeljne prednosti in pomanjkljivosti za franšizija in franšizorja po mnenju različnih avtorjev.

### **4.2.1 Prednosti franšizinga za franšizija**

Ena temeljnih prednosti za franšizija je lažji vstop na trg, kot če bi vstopal na trg v primeru samostojnega posla. Na trg vstopa z uveljavljeno znamko, ugledom podjetja, proizvoda ali storitve, ki ga je že zgradil franšizor. Franšizij tako začneja z mnogo boljšega položaja, kot bi v primeru samostojnega posla. Verjetnost neuspeha je bistveno zmanjšana, zaradi česar franšizij veliko lažje pride do začetnega kapitala.

Za vstop niso potrebne predhodne izkušnje, razen določenega znanja iz področja franšizinga. Franšiziju je lažje tudi zaradi pomoči s strani franšizorja na začetku tako pri izbiri lokacije, notranjem in zunanjem opremljanju, izobraževanju osebja kot tudi kasneje podpora in strokovnem svetovanju na področju financ ter marketinga. Deležen pa je tudi moralne podpore.

Franšizij je pravno samostojen subjekt, deloma je omejen edino s franšizno pogodbo, še vedno pa sam razpolaga s prihodkom in premoženjem poslovalnice. Vključenost v distribucijsko mrežo mu omogoča ugodnosti pri dobavi. Dostop do produktov je hitrejši, lažji in cenejši. To mu omogoča zniževanje stroškov.

Oglaševanje izvaja franšizor, zato je učinkovitejše. Sistem franšizinga zmanjšuje konkurenco, franšiziji si med seboj ne konkurirajo neposredno.

Franšizij kot del franšiznega sistema dostopa do (proizvodov, storitev, finančnih, človeških in materialnih) virov z ugledom, imenom in znanjem franšizorja, kar mu olajša poslovanje in znižuje stroške poslovanja.

#### **4.2.2 Pomankljivosti franšizinga za franšizija**

Franšizij je vezan na franšizorja pri svojem poslovanju, na njegove postopke poslovanja in način vodenja. Franšizij ni popolnoma svoboden, če njegova zamisel ni v skladu s pogodbo, je ne more uporabiti, pa čeprav je ideja, ki pomeni točno tisto, kar bi želeli kupci in bi povečala dobiček. S pogodbo se franšizij odreče določenemu delu svobode pri svojem poslovanju (Baillieu, 1994, str. 4-5). Franšizor si s podelitvijo franšize zagotovi precej visoko stopnjo nadzora nad poslovanjem oziroma ima kontrolo kakovosti poslovnih knjig franšizijev. S pogodbo je vezan na dobavne vire blaga in storitev franšizorja.

Franšizij je del franšiznega sistema, kar pomeni, da napake, slabe tržne poteze, napačno predstavljanje franšizorja oziroma ostalih franšizijev v sistemu lahko negativno vplivajo na podobo in poslovanje njegove franšizne enote.

Franšizij mora plačevati franšizorju provizijo, ki je odvisna od prometa. Težava nastane, če ima franšizij občutek, da ne prejema v zameno obljubljenе podpore. Posledično franšizij lahko začne zanemarjati svoje dolžnosti, ker čuti, da plačuje provizijo, v zameno pa ne dobi obljubljenega. Franšizij je pogosto oškodovan, kadar franšizor sprejme kakršne koli škodljive odločitve na ravni skupnih aktivnosti.

Lokacija franšizija je lahko slabša, locirana v bolj dinamičnem, nestabilnem in negotovem okolju, kot je lociran franšizor. Iz tega lahko izhajajo mnogi konflikti zaradi neuresničenih pričakovanj tako franšizorja kot tudi franšizija. V primeru, da franšizor podeli pravico franšizinga večjemu številu franšizijev in ni podeljena ekskluzivna pravica posameznemu franšiziju na določenem območju, lahko pride do kanibalizma.

Franšizij ne razpolaga svobodno s franšizno pravico. Vezan je na pogodbo in je ne more prodati ali opustiti poslovanja. Franšizor mora odobriti prodajo oziroma prenehanje poslovanja. Velikokrat je tudi določeno s strani franšizorja, komu bo prodana franšizna pravica.

Franšizor se lahko odloči za opustitev ali prodajo franšizne organizacije. Franšizij ima prepoved opravljanja službe v isti dejavnosti za določen čas po prenehanju, kar pomeni, da se ne more odločiti za samostojno poslovno pot.

### **4.3 Možni konflikti, ki bi lahko nastali med strankama in možni preventivni ukrepi, da bi do njih prišlo v čim manjši meri**

Franšizing kot tudi vse ostale strategije vstopa ni brez pomanjkljivosti. Spori so neizogibni del dolgoročnih odnosov, kakršen je tudi franšizni. Nekaterim trenjem se ne da izogniti. Ti dajejo dinamiko odnosu franšizij-franšizor. Vendar moramo biti na njih pozorni in jih nadzorovati, da ne prerastejo v resnične probleme. Mnogo je področij, na katerih lahko nastanejo konflikti. Vsi konflikti v osnovi izhajajo iz neizpolnjenih pričakovanj franšizija in/ali franšizorja. V nadaljevanju bom navedla nekaj najpogostejših vzrokov, zaradi katerih pride do konflikta in možnosti, kako se jim izogniti.

Pogosto prihaja do konfliktov zaradi neučinkovite komunikacije. Vzpostavljen mora biti mehanizem, ki bo obema stranema omogočal dober pretok informacij in učinkovito komunikacijo, kar je temelj dobrega odnosa, ki temelji na zaupanju. K preprečevanju in reševanju sporov veliko pripomore tudi dobro vzpostavljen franšizni sistem. To je tisti, ki je grajen na podlagi specifik trga, želja in potreb franšizorja kot tudi franšizija, vzpostavljen na podlagi znanj, izkušen in volje franšizorja. Pomembno je izbrati primerne pogodbenega partnerja-franšizija in pravo vrsto franšizinga.

Pomembni viri nesoglasij so s področja trženja. Posebno pri akcijah pospeševanja prodaje, ki pa so na nekaterih lokacijah neučinkovite in ne prinašajo dodatne prodaje. Konflikti so zelo verjetni pri uvajanju novih proizvodov in njegove promocije kot tudi v povezavi z vprašanji, povezanimi z ekskluzivnim prodajnim področjem in provizijo, ki jo plačuje franšizij.

Franšizor pogosto ne razkrije vseh bistvenih (zaupnih) podatkov o podeljeni franšizi, ki bi jih moral franšizij pred podpisom preveriti s strokovno pomočjo pravnika in finančnika. Spori lahko nastanejo tudi zaradi različnih ciljev, posebno v primerih, ko je franšizij plačan v odstotku od opravljene bruto prodaje. Franšizij pa želi neto dobiček, pri čemer pa večji obseg prodaje ne pomeni vedno tudi večjega dobička.

Nadzor franšizorja nad franšizijem je prav tako velikokrat vir konfliktov. Kontrola kakovosti storitev in izdelkov ter kakovost poslovnih knjig ne sme biti niti preveč ohlapna niti preveč ostra.

Raven zadovoljstva tako franšizija kot franšizorja se spreminja skozi različne faze razvoja poslovnega razmerja, ker se pričakovanja in zahteve spreminjajo. Daljša kot je doba njenega pogodbenega odnosa, višja so pričakovanja franšizija po samostojnosti, določenih bonitetah, prioritetah ter manjša je potreba po podpori franšizija. Na začetku pa so pričakovanja franšizija glede pomoči in podpore franšizorja mnogo večja.

V primeru konfliktov in kršenja pogodbenih obveznosti obeh strani je bistveno, da je že v pogodbi opredeljen način reševanja sporov. Navadno se v pogodbo vključi klavzula o reševanju sporov. Najpogosteje se dogovorijo za reševanje sporov z arbitražo. V osnovi se

lahko pogodbeni stranki izogneta mnogim konfliktom, če sestavita kakovostno pogodbo in se v njej dogovorita o vseh bistvenih in nebistvenih elementih, ki pa postanejo z opredelitvijo bistveni. Pomembno je tudi spoštovanje njihovih pogodbenih določil in izpolnjevanje obveznosti, ki izhajajo iz pogodbe.

## **5 PREDSTAVITEV PODJETJA B.YOUNG**

B.young je Skandinavsko podjetje, katerega glavna dejavnost je kreiranje in razvoj modnih proizvodov, ki ustvarjajo pozitivne izkušnje in dajejo osebno zadovoljstvo. Vizija podjetja B.young je postati eno izmed največjih podjetij in visoko spoštovana modna hiša v Evropi. Hitro naraščajoče mednarodno poslovanje temelji na inovativnem razmišljanju, polnem zavedanju in visokem nivoju strokovnjakov, z namenom prinašati korist njihovim kupcem, zaposlenim in ostalim partnerjem.

Podjetje B.young je sestavljeno iz petih sklopov, ki ponujajo celostno ponudbo. Blagovna znamka B.young ponuja oblačila za ženske od 20 do 35 leta, ICHI oblačila za najstnice, FRANK.Q oblačila za moške, ponujajo pa tudi oblačila za segmente žensk glede na njihov stil oblačenja, in sicer blagovna znamka Gesutz ponuja oblačila, ki so drzna, vendar še vedno poudarijo žensko prikupnost, blagovna znamka SIMPLE WISH je namenjena ženskam, ki si želijo brezčasna klasična oblačila, EDAMAE je blagovna znamka za ženske, ki vedo, kakšna je svetovna moda, vendar si same kreirajo svoj edinstven stil oblačenja (Priloga 2). V prodajalnah ponujajo tudi modne dodatke, ki so usklajeni s kolekcijo. Poleg tega pa imajo še kooperante, ki ponujajo moško in žensko obutev. Nekatere prodajalne zastopajo vse blagovne znamke, druge samo nekatere izmed njih. Zastopstvo znamk je odvisno od lokacije, konkurence in franšizne pogodbe.

### **BLAGOVNA ZNAMKA B.YOUNG**

Blagovna znamka B.young predstavlja široko linijo oblačil za bistre, zadovoljne in kreativne ženske med dvajsetim in petintridesetim letom starosti, ki točno vejo, kaj hočejo in cenijo modna, kvalitetna oblačila, kupljena po konkurenčnih cenah. Gre za blagovno znamko, ki se nenehno razvija. Celostni koncept blagovne znamke B.young je poudarek na barvni usklajenosti oblačil kot celota.

### **BLAGOVNA ZNAMKA ICHI**

Ichi je prav tako uveljavljena blagovna znamka danske modne hiše B.young, ki je bila ustanovljena jeseni leta 1999, leto kasneje pa so bile odprte prve trgovine. Danes Ichi zalaga preko 1500 trgovin po Evropi. Ichi cilja na punce, stare od 15 do 21 let. Oblikujejo jo izjemno talentirani mladi, ki so dobro seznanjeni s trendi na trgu za ciljno skupino. Oblačila blagovne znamke Ichi enostavno sovpadajo z ostalo garderobo, jih je enostavno kombinirati med seboj kot tudi z ostalo garderobo in hkrati ustvariti unikatni, individualen stil. Bistvena primerjalna prednost, ki ohranja blagovno znamko Ichi v ospredju in vedno svežo je dejstvo, da se moda,

stil in barve blagovne znamke Ichi vedno nadgrajujejo in dopolnjujejo. To dela blagovno znamko Ichi tako atraktivno v svetu mode.

## **5.1 Zgodovina podjetja B.young**

Začetki segajo v leto 1991, ko je bila ustanovljena blagovna znamka B.young kot podružnica BTX Group. Iz majhnega, na videz nepomembnega pisarniškega podjetja, je B.young v 16-ih letih zrasel v eno izmed največjih podjetij z modnimi oblačili v Skandinaviji. V teh letih se je blagovna znamka dobro uveljavila, sedaj jo je možno najti v več kot 250 trgovinah po vsej Evropi, distribuirana oblačila pa v več kot 4,000 trgovinah. B.young je ena izmed največjih modnih hiš v Skandinaviji s celostno ponudbo (spletna stran b.young, 2008). Že od vsega začetka se ne osredotočajo le na močan kroj, skrbno izbrane in usklajene barve, temveč tudi na kakovost. Strateški cilj podjetja B.young je stalna rast in razvoj. Podjetje je raslo in se razvijalo najprej doma na Danskem, kmalu pa je prestopilo nacionalne meje. Sprva so bile to skandinavske države, kasneje pa tudi ostale evropske države. Sedež imajo na Danskem v Koldingu in so podružnica dobro usidrane korporacije BTX group A/S, ki jim je v oporo pri delovanju.

### **5.1.1 BTX Group A/S**

BTX Group je pomembno povezana s podjetjem B.young; B.young je podružnica in se ravna po njihovih načelih. BTX group A/S je združba neodvisnih podjetij. Vsako izmed podjetij ima izdelan svoj, že uveljavljen koncept in močne blagovne znamke. Pod seboj ima več kot 20 blagovnih znamk. B.young, Fransa in Blend so danes največja podjetja BTX Group (Priloga 2).

Najpomembnejše značilnosti BTX group so neodvisnost, moč, raznolikost in potencialni razvoj. Celovitost ima bistven pomen pri filozofiji rasti in razvoja. Poudarek je na kroju, prodaji, nabavi in trženju. Glavna naloga korporacije BTX group je strateško usmerjanje podjetij. Naloga, ki jih izvaja, so realizacija strateških operacij in optimizacija blagovnih znamk na bolj in bolj globaliziranem trgu, spremljanje sprememb in iskanje možnosti širitve, ki bi izboljšala njihovo dobičkonosnost, iskanje uspešnega kadra za timsko delo, zaposlovanje kadra s posebnimi sposobnostmi in kvalifikacijami. BTX group ima kodeks vodenja, ki je tudi njihov etični vodič. Pomembno vlogo ima pri njihovem sklepanju pogodb in komunikaciji, ki jim dajejo večje zagotovilo, da njihovi dobavitelji dosegajo dogovorjene standarde. Prav tako so to tudi smernice pri mednarodnem poslovanju, ker se zavedajo, da kulturne razlike in različna zakonodaja pomenita drugačne pogoje poslovanja. To je tudi del njihovega celostnega koncepta pri sklepanju pogodb s svojimi poslovnimi partnerji. Korektnost in dober pogodbeni odnos se zagotavlja s pogodbami preko informacij, stalnimi poročili in kontrolo.

Zavedajo se pomena proizvajalcev oblačil. Zavzemajo se in zahtevajo od svojih pogodbenih partnerjev, da so oblačila, ki jih prodajajo, proizvedena na delavcu human način (spletna stran btx-group, 2008).

## **5.2 Značilnosti podjetja B.young**

### **5.2.1 Vizija podjetja**

Cilj podjetja B.young je, da se stranke dobro počutijo in uživajo v njihovih oblačilih. Verjamejo, da kvaliteta pripomore pri gradnji zvestih kupcev. Njihov način dela je »just in time,« pravi proizvod ob pravem času, ki vzpodbuja kupce k impulzivnemu nakupu.

B.young zaposluje oblikovalce, ki so stalno v stiku z modo, trendi, tržnimi smernicami. Vsako leto oblikovalci izdelajo 6 kolekcij. Začne se z otvoritveno spomladansko, sledi ji spomladanska kolekcija, poletna, otvoritvena jesenska in jesenska. Kot zadnja kolekcija je kolekcija zaključka leta. Program s številnimi kolekcijami skozi leto omogoča modni hiši B.young slediti trendom sezon, ker se moda in življenjski stil stalno spreminjata. Na trgu obstaja nenehna potreba po prilagajanju trgu, to jim omogoča kombinacija sproti oblikovanih kolekcij in kreacije najbolj modnih oblačil, torej oblačil po zadnji modi, ki jih redno dostavljajo. Glavna kolekcija je preverjeno v koraku s časom in je sezonsko modna. Čas, potreben, da pripravijo novo kolekcijo, je od 4 do 5 tednov. To je čas od trenutka, ko dozori ideja pa do trenutka, ko pride kolekcija v trgovino. S kombinacijo hitrih in šestih glavnih kolekcij imajo kupci v prodajalnah vedno možnost videti nekaj novega (spletna stran b.young, 2008).

### **5.2.2 Zaposleno osebje**

Podjetje B.young zaposluje direktno in indirektno preko 900 ljudi v 22 državah. Poudarek je na delu v skupinah in skrbi za delavce. Ena od osnovnih vrednot podjetja je imeti zadovoljne zaposlene. Zaposleni so njihov kapital, so oblikovalci in ustvarjalci uspeha podjetja. Verjamejo namreč, da je zadovoljno osebje ogledalo njihovega podjetja in da so oni »podjetje«. Z zaposlenimi je potrebno spoštljivo ravnati, ne glede na njihov položaj v podjetju in jih pošteno plačati za njihovo delo. Zaposlenim ponujajo kreativno delo ter izredne ugodnosti pri nakupu njihovih proizvodov. Vsak zaposlen ima letno določeno kvoto, za katero lahko kupuje oblačila v podjetju po diskontnih cenah. Vrednost je določena glede na delavno mesto. Odstotek popusta se razlikuje tudi glede na blagovno znamko. V tem vidijo možnost promoviranja svojih proizvodov in spodbujanja pretoka informacij znotraj kroga.

Čas imajo tudi za nenavadne ideje zaposlenih, četudi ne ustrezajo poslovnemu načinu razmišljanja celotne verige. Duh B.younga jih združuje in vodi k istemu cilju. To pa lahko opredelimo z njihovimi vrednotami. Zaposleni znajo delati v skupini kot eno, preko sodelovanja in razumevanja delovanja posameznika, z deljenjem znanja, virov, ki so na voljo v podjetju. Delo v skupini je prisotno na vseh nivojih v organizaciji. Ambiciozni zaposleni stremijo k boljšemu, imajo cilje, ki so skladni s cilji podjetja ter vedo, kaj želijo in kaj je tisto, kar je še več od tega. Zadovoljni, pozitivno usmerjeni in zvesti zaposleni, usmerjeni v prihodnost, razmišljajo in delajo za prihodnost in imajo sposobnost razumevanja celote. Delodajalec od zaposlenih zahteva veliko. Zanj ni dovolj, da zaposleni znajo reševati svoje probleme, ohranjati uspešnost, temveč želijo, da zaposleni skupaj z upravniki sledijo novim

trendom, idejam in konceptom. V zameno pa naredijo vse, kar je v njihovi moči, da je B.young privlačen prostor za delo. Zaposlene izobražujejo in jim želijo navdihniti duha B.younga, kjer upoštevajo dobre ideje, jih nadgradijo ter uspešno realizirajo.

### 5.2.3 Trženje

Pri oglaševanju učinkovito izrabljajo ekonomijo obsega. Vsako znamko sicer oglašujejo posamezno glede na ciljni segment kupcev. Posamezne blagovne znamke izvajajo različne dogodke in se uveljavljajo na različne načine. Kljub temu pa lahko uporabijo trženje določene blagovne znamke z minimalnimi prilagoditvami po vseh trgovinah v Evropi.

Center je na Danskem, kjer izdelajo strateški plan glede na BTX Group strateške usmeritve za njihove blagovne znamke, makroekonomsko dogajanje ter cilj trženja. Vse oglaševalske sile in znanje je skoncentrirano v Koldingu na Danskem, kjer imajo sedež in center, strokovnjake pa imajo tudi iz ostalih držav. Poleg tega pa dobivajo informacije od vseh lokalnih območij, kjer imajo svoje franšize. Rezultat sodelovanja je promocija, ki vsebuje globalni koncept kot tudi lokalni.

V matičnem podjetju oblikujejo priporočene cene, po katerih naj bi franšiziji prodajali, vendar imajo franšiziji proste roke, če želijo ceno zvišati ali znižati. Prav tako imajo proste roke pri promocijah, postavljanju promocijskih cen in določanje artiklov, ki jih bojo prodali po promocijskih cenah. Proizvode, ki jih ne morejo prodati, lahko prodajo, kot sem že omenila, po promocijskih cenah ali pa jih prodajo kateri drugi franšizni trgovini B.young v svoji državi ali v kateri drugi državi, če se tako dogovorijo s franšizijem.

Eden od izjemno uspešnih načinov oglaševanja se je izkazal, kot sem že omenila, zelo ugodno prodana oblačila zaposlenim v določeni vrednosti na leto. S tem pospešujejo oglaševanje od ust do ust. Zaposleni z nošenjem oblačil, ki jih prodajajo, pokažejo, da so zadovoljni z oblačili. Zaposleni so več kot izložbe, oglasni panoji, plakati. Krog ljudi, ki se sreča z blagovnimi znamkami, se širi, ko zaposleni kupujejo oblačila za prijatelje, znance po naročilu, podarjajo oblačila, jih sami nosijo vsakodnevno ali ob posebnih priložnostih, vse to je zelo učinkovit način promoviranja oblačil. Novice zadovoljnih kupcev o modnih oblačilih se tako lahko širijo zelo hitro.

Poleg tega izvajajo tudi različne promocijske akcije, dogodke in podobno, ki ciljajo točno na določeno ciljno skupino. Ne dolgo nazaj je bil festival, ki je promoviral blagovno znamko Ichi. To je bil Ichi Kert Festival Of The Year T Shirt, ki je trajal ves teden, kjer je bila zabava, ples, delavnice, vse, kar pritegne pozornost najstnikov. Poleg tega je Ichi prisotna na spletni strani priporočenih trgovin in podobno. Aktivna promocija in vključevanje mladih v aktivnosti je ključ, da pritegnejo njihovo pozornost. Ena izmed drugih aktivnosti je tudi vključitev mladih, da predlagajo in na podlagi glasov izdelajo seznam najbolj »in« oblačil kolekcije. Gestuz se udeležuje vsako leto velikega festivala, kjer se moda in glasba združita Festival je imenovan MTV Designerama. Tam imajo priložnost, da vsi novi hipijski



oblikovalci pokažejo svoje kreacije pred številnim občinstvom. 19. septembra 2007 je bila med prvimi petimi najboljšimi izbrana tudi blagovna znamka Gestuz, kot ena izmed najbolj oblikovalsko vznemirljivih blagovnih znamk na MTV Catwalk.

Lokacijo prodajalne si izbere franšizij, potrditi pa jo mora franšizodajalec. B.young ne dopušča prodajaln, manjših od 160 do 180 kvadratnih metrov za eno blagovno znamko. Poleg tega ima točno določen videz prodajalne. Vso opremo vsak franšizij dobi iz Danske. Dovoljena so minimalna odstopanja, ki se nanašajo samo na obliko prostora. Obstajajo pa nekatere variacije videza, glede na to, kako prestižen videz želijo ustvariti. Prav tako je zelo natančno določena osvetlitev prodajaln, ki ustvarja dinamičen in poudarjen videz oblačil. B.young se pozicionira kot boljša trgovina z oblačili, sodi v srednji cenovni razred, za proizvode imajo postavljene konkurenčne cene. Podjetje vstopa na nove trge na dobre lokacije z velikimi prodajalnami. Strategijo seveda tudi prilagodijo okolju.

### **5.3 Franšizni sistem podjetja B.young**

Podjetje B.young je vzpostavilo svoj lastni franšizni sistem, v katerega je združilo mednarodne odjemalce, trgovce, oddelke za prodajo in oblikovalce. B.young je distributer za več kot 250 trgovin in dobavlja svoje proizvode odjemalcem preko več kot 4000 zastopnikov. Trenutno ima več kot 20 enot za kreiranje svojih oblačil, glavne kolekcije, dopolnilne kolekcije in oblačila po zadnji modi. B.young je več kot samo kolekcija oblačil in promocija, temveč je celostni koncept, ki daje privlačno priložnost franšizinga in maloprodajnih aktivnosti, izobraževanja zaposlenega osebja, promocijo, odnose z javnostjo in mnogo drugih detajlov, ki delajo modno hišo B.young tako atraktivno. B.young ima popolnoma dodelan koncept prodaje oblačil, ki ga prodajajo preko franšiz. Franšizni sistem je že dobro dodelan in utečen: od izbire franšizija, načina prodaje, do velikosti in videza trgovin, lokacije, blagovne znamke ... Imajo jasno strategijo trženja, zaposlovanja kadra. Poleg tega imajo vzpostavljeno utrjeno nabavno in distribucijsko mrežo.

Svoj franšizni sistem so razprostrli po vsej Evropi. Franšizne trgovine imajo v Nemčiji, Španiji, Irski, Islandiji, Latviji, Malti in Veliki Britaniji. Največje število trgovin pa imajo v skandinavskih državah. Na Norveškem so prisotni že več kot 12 let in imajo prodajalne v več kot 100-ih mestih, na Švedskem v 39-ih mestih, na Danskem so prisotni v več kot petindvajsetih mestih in na Finskem v desetih mestih. V ostalih Evropskih državah so prisotni v manjšem obsegu.

Franšizne trgovine imajo v svoji ponudbi blagovne znamke, za katere se dogovorijo. Vsaka kolekcija ima »on« in »off« ponudbo. Torej ponudbo za prosti čas, oblačila, ko greš na zabavo, s prijatelji ven ter oblačila za bolj resne priložnosti, kot so oblačila za poslovne namene in formalne priložnosti. Pri vsaki kolekciji je določen obvezni del, ki ga mora vsak franšizij imeti v svojem asortimanu, ter neobvezni del, ki si ga vsak franšizij sam izbere na sejmju v Parizu. Na vseh teh sejmi se predstavljajo kolekcije vseh blagovnih znamk. Ti sejmi so neobvezni. Franšiziji lahko izberejo kolekcije tudi preko katalogov. Vendar je zanje

smiselno, da so prisotni na razstavnem prostoru vsaj dvakrat na leto, da vidijo kolekcije tudi drugih blagovnih znamk v živo, vidijo, kaj se bo v naslednjem letu nosilo, kakšen je trend in tudi zato, da navežejo stike z ostalimi franšiziji in ostalimi pravnimi subjekti. Franšizijem ni potrebno imeti vseh 6 kolekcij. Zaposlene imajo tudi ljudi, ki preučijo najboljši razpored kolekcije za enostavno nakupovanje strank glede na postavitev polic in stojal v trgovinah, in jo sporočajo poslovojem trgovin. Oblačila vedno razporedijo tako, da je najlažje kombinirati oblačila po barvi, stilu in da se lahko oblečeš od nog do glave.

Izredni pomen ima tudi vzpostavljen informacijski sistem, ki ga razširijo ob ustanovitvi vsake nove franšize. Tako se lahko vsi podatki shranjujejo v bazah podatkov, ki so stalno sveže in jim omogočajo uspešno poslovanje »just in time.« Poleg tega je poslovanje z dobavitelji in ostalimi poslovnimi partnerji veliko bolj učinkovito. Začetni stroški so veliki, predvidljivi in neizogibni.

## **6 VSTOP B.YOUNGA NA SLOVENSKI TRG**

Upravni odbor podjetja B.young se je odločil za pogodbeno strategijo vstopa, in sicer za franšizing.

B.young želi vstopati na nov trg s trgovino z večjim številom blagovnih znamk v istem kompleksu, za vsako blagovno znamko nameni od 180 do 200 kvadratnih metrov. Lokacija mora biti dobra, z visoko frekvenco mimoidočih. Primerna lokacija bi bil City park v Ljubljani. Ko je blagovna znamka že uveljavljena, izbira tudi lokacije, na katerih je prostor samo za eno blagovno znamko.

Pridobitelj sam zbere potrebna finančna sredstva. Poslovni pogoji nove franšizne enote so različni glede na to, koliko njihovih franšiznih enot je že prisotno v državi, ter od države, v kateri želijo ustanoviti novo franšizno enoto. Nekoliko pa se tudi razlikuje od primera do primera zaradi morebitnih specifičnih interesov ene ali druge pogajalske strani in značilnosti okolja, v katerega vstopajo. V začetnem letu dajo franšizojemalcu, ki je v državi, v kateri še ni prisotna njihova blagovna znamka, številne privilegije, olajšave ter dodatno pomoč pri trženju in prodaji.

Podjetje se promovira predvsem preko urejenih prodajaln, kot tudi različnih festivalov, kongresov, prireditev, kjer poskuša dati svojim blagovnim znamkam osebnost. Poleg tega oglašuje tudi preko njihove revije, in brošur, v sklopu kampanj za doseganje posameznih zadanih ciljev. Pomemben del promocije je preko zaposlenih, zadovoljnih strank, ki nosijo njihova oblačila, in urejenih prodajaln.

V petem poglavju znotraj konceptu značilnosti podjetja B.young so že navedene značilnosti prostora, oblačil in cen. Izpostavila bi samo še izbiro franšizija, zaradi svoje izjemne pomembnosti.

## 6.1 Izbira franšizija

Vsi pogoji in način poslovanja med obema stranema so določeni v franšizni pogodbi, ti pa so odvisni od interesov in pogajalske moči franšizorja in franšizija. Franšizij ima proste roke pri upravljanju svojih zaposlenih, vodenju računov, delno svobodo ima pri izbiri oblačil kolekcije, prodaji in določanju cen proizvodov. Izbira franšizija je za franšizorja izredno pomembna in hkrati zahtevna naloga. Pri izbiri franšizija mora upoštevati zlasti njegove osebne značilnosti in finančni položaj. Delavne izkušnje so pomembne, vendar ni potrebno, da ima znanja s področja franšizinga, saj ga franšizodajalec sam izobražuje. Pomembne so predvsem osebne lastnosti, ker gre za posel, ki temelji na zaupanju in medsebojnem sodelovanju. Podjetje B.young lahko izbere kot franšizojemalca: Sportino Group, Magistrat international, premožnega posameznika, ki želi oplemenititi svoj kapital ali določeno družbo. V tabeli so ovrednoteni različni možni tipi franšizijev.

V Tabeli 2 je navedena primerjava med različnimi možnimi franšiziji glede na različne postavke, ki so pomembne pri izbiri franšizija. Navedene so kategorije, po katerih je izbran franšizij, ki je lahko podjetje, posameznik s kapitalom ali velika trgovska družba, ki ima pod svojim okriljem še druge franšize.

Tabela 2: Izbira franšizija

	<b>Sportina Group oziroma Magistrat International</b>	<b>Posameznik s kapitalom</b>	<b>Podjetje</b>
Pogajalska moč franšizija nasproti franšizodajalca- B.young	<i>relativno večja</i>	<i>manjša</i>	<i>manjša</i>
Možnost pridobitve dobre lokacije, potrebnih sredstev za podjetje B.young	<i>večja</i>	<i>srednja</i>	<i>srednja</i>
Predanost, vodljivost, sodelovanje s franšizijem	<i>srednja</i>	<i>večja</i>	<i>srednja</i>
Možnost vzpostavitve zaupnega odnosa	<i>manjša</i>	<i>večja</i>	<i>manjša</i>
Motiviranost, ambicioznost	<i>manjša</i>	<i>večja</i>	<i>večja</i>
Potrebna pomoč s strani franšizojemalca	<i>manjša</i>	<i>Več sodelovanja, potrebuje več pomoči</i>	<i>Več sodelovanja, potrebuje srednje veliko pomoči s strani franšizorja</i>

Vir: Lastni viri.

V tabeli na strani 27 so prikazane bistvene razlike med različnimi potencialnimi franšiziji. Podobnosti in razlike so prikazane glede na različne postavke, ki so pomembne za franšizojemalca, pri izbiri franšizija. Razlike so relativne, podane so v grobem. Razvidno je, da imajo veliki igralci na trgu večjo moč in lažji dostop do virov.

## **6.2 Analiza konkurence**

### **6.2.1 Opis najpomembnejših konkurentov**

Analizo konkurence bi lahko opredelili kot analizo obstoječe in potencialne konkurence. Panoga trgovina na drobno z oblačili sodi med zrele panoge, kjer se rast panoge umirja, trg pa se drobi oziroma deli. Če se pojavi nova značilnost, v našem primeru hitra moda, se trg ponovno utrdi, posnemajoča konkurenca pa s posnemanjem povzroči, da pride zopet do drobljenja. Značilno je torej nihanje med razdrobljenostjo in utrjenim trgom. Značilno je tudi, da je proizvodna tehnologija osvojena, trendi so izoblikovani, prav tako pa so potrošniki osveščeni in točno vedo, kaj želijo. Konkurenti se med seboj borijo za tržni delež ali iščejo še nezasedena mesta, sicer pa so pokriti vsi glavni tržni segmenti.

V analizi konkurence se bom osredotočila na obstoječo konkurenco, ki je močna. Podjetja si konkurirajo na različnih nivojih. Izreden pomen ima ugled in prepoznavnost blagovne znamke oziroma ime trgovine. V mnogih primerih pa je še pomembnejša lokacija, ker danes kupci v večini primerov ne pomislijo, katero blagovno znamko želijo, temveč kje bojo opravili nakup.

Pri izbiri konkurentov modne hiše B.young sem upoštevala predvsem modnost oblačil, izbran ciljni segment kupcev, ki jih pokriva, kakovost oblačil, srednji cenovni razred, urejenost prodajaln, storitev pri prodaji s strani prodajnega osebja kot tudi nasičenost prodajaln z oblačili. Zaradi omejenosti diplomske naloge se bom omejila samo na blagovni znamki B.young in Ichi, ker najdlje obstajata in sta prisotni na največ trgih.

Med najpomembnejše konkurente bi uvrstila trgovine: Zara, Vero moda in Mango

Med ostale konkurente pa sem uvrstila naslednje:

- Espirit, Tom Taylor, S'Oliver, ki ponujajo bolj športna, klasična kakovostna oblačila. Cenovni razred je srednji do višji.
- New yorker, H&M in Orsey sodijo med trgovine, ki ponujajo oblačila nizkega cenovnega razreda.
- Promode, Stradivarius, Pull & Bear in Xenaca so na Slovenskem trgu nekoliko več kot eno leto, vendar niso razširjene. Zero pa je prisoten na trgu že več let in sodi med resnejšo konkurenco podjetja B.young.
- Bershka, Dorothy perkins ponujta modna oblačila za najstnice, na Slovenskem trgu sta eno leto.
- Poleg omenjenih je tu še kataloška prodaja: Quelle, Otto in Neckerman.

## 6.2.2 Mango

ATIM, družba za trgovino in storitve d.o.o. iz Maribora je družba, ki se ukvarja s trgovino na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili. Pod svojim okriljem ima blagovne znamke Mango in Schiesser, ki je samo v Ljubljani. V letu 2007 so znašali čisti prihodki od prodaje 1.123 331 evrov, povprečna rast čistih prihodkov od prodaje je v obdobju od leta 2004 pa do leta 2007 znašala 117,05 %. V letu 2007 so imeli dobiček v vrednosti 33.895 evrov, v letu 2004 in 2005 so beležili dobiček v letu 2006 pa izgubo. Dnevna vezava zalog se je v povprečju zmanjšala za 63 % (FI-PO. 2008, GVIN).

Prva trgovina Mango je bila odprta 1984 v Paseo de Gracia. V 89 državah ima več kot 1000 Mango trgovin. V letu 2008 imajo namen odpreti še več kot 10 novih trgovin. V letu 2006 je veriga Mango ustvarila 1.655 milijonov evrov prihodkov, od leta 2005 se je povečal za 9.8 %. Podjetje zaposluje več kot 6,500 zaposlenih (Mango, 2008).

Ciljni segment kupcev so ženske srednjega in višjega dohodkovnega razreda, ki že poznajo blagovno znamko preko mednarodnih potovanj. K njegovemu uspehu je veliko pripomoglo dejstvo, da prihaja iz ene najhitreje rastočih turističnih destinacij in območja, ki je na vrhu v trgovini na drobno in številu trgovskih centrov. Blagovni znamki dajejo vrednost njihovi oblikovalci, kvaliteta oblačil in ugled znamke, ki je poenoten in usklajen. Oblačila so namenjena urbanim, modernim ženskam. Pokrivajo vsakdanje potrebe žensk po oblačilih, svoje kolekcije so prilagodili različnim potrebam žensk v različnih državah. V tem vidijo ključ do uspeha in tisto, kar jim bo dalo mednarodni ugled in veljavo. Poleg tega imajo dovršen logistični sistem, ki temelji na hitrosti, informacijah in tehnologiji. Bogastvo vidijo v ljudeh. Verjamejo v skupinsko delo ljudi, ki so motivirani, delo opravljajo profesionalno in imajo sposobnost konstruktivnega komuniciranja ter prilagajanja. Vrednote kulture Manga so skromnost, harmonija in občutek. Svoj napor vlagajo v izboljševanje izobraževalnih programov, vzpostavljanju ugodne delovne klime, stalno preverjanje svoje uspešnosti. Poudarek dajejo prodajnemu osebju, ki je predano kupcem. Tedensko menjajo artikule po sklopih v trgovini. Trgovina je razdeljena v sklop poslovnih oblačil, sklop oblačil za rekreacijo in prosti čas ter sklop oblačil za vsak dan. Struktura in izgled trgovin je identična v vseh njihovih prodajalnah po svetu. Skupina ljudi tudi obiskuje trgovino in preverja, če je podoba blagovne znamke Mango usklajena z izgledom trgovine.

V primeru odprtja Mango trgovine je zahtevano minimalno 500 000 evrov, lokacija na glavni ulici, trgovinskem centru z minimalno površino 300 kvadratnih metrov in dodatno 30 % od površine trgovine za skladišče, populacija mora biti večja od 80 000 prebivalcev in notranjost trgovine z njihovo unikatno notranjo opremo, ki stane približno 700 evrov na kvadratni meter. V to pa ni vključeno načrtovanje projekta in delo. Potrebna je skupina ljudi, ki pomaga pri nabavi, urejanju izložb, informacijski tehnologiji, organizaciji skladišča, izobraževanju osebja. Stalna je tudi kontrola. Mango dobavlja franšizam na temelju prodaje oziroma vračila oblačil. Franšizor plača samo odstotek od prodanega blaga, ostalo vrne ob koncu sezone. Trgovine so povezane preko informacijskega sistema, ki jim omogoča sveže podatke o višini

zalog. To jim omogoča, da jih franšizor zalaga glede na dnevno prodane artikle, ki vedno vključujejo tudi nove proizvode, kar jim poveča obrat zalog. Franšizor zagotavlja pomoč pri odnosih z javnostmi in oglaševanjem. Franšizni sistem je vseobsegajoč na področju trženja proizvoda in franšiznega managementa (Mango, 2008).

### 6.2.3 Zara

Magistrat international je vodilni distributer blagovnih znamk hrane, poleg tega pa ima tudi trgovine v Mariboru in Ljubljani, kot so Emporium, Zara, Bershka, Pull and Bear, Dorothy perkins, Topshop in Stradivarius. Pod svojim okriljem ima več kot 100 tujih blagovnih znamk oblačil, ki v svetu mode nekaj veljajo. Poleg tega imajo sklenjene franšizne pogodbe z več kot 20 franšiznimi verigami po svetu. Magistrat International zagotavlja trženje in razvijanje blagovnih znamk, upravljanje blagovnih skupin, promocijske aktivnosti, urejanje prodajnih polic, oskrbo v 24 urah in ambulantno dostavo. Magistrat International je imel v letih od 2002 do 2006<sup>5</sup> povprečno rast čistih prihodkov od prodaje 15,97 %, povprečna rast čistega poslovnega izida iz poslovanja pa je v enakem obdobju znašala 228,68 %, čisti poslovni izid obračunskega leta pa je beležil v omenjenem obdobju povprečno rast 146,5 %. V letu 2006 so čisti prihodki od prodaje znašali 47,305.557 evrov. Povprečno število zaposlenih pa je bilo v omenjenem letu 236,71 (FI-PO. 2007, GVIN).

Inditex je krovno podjetje blagovne znamke Zara, ki ima poleg te blagovne znamke še 5 drugih blagovnih znamk in Zaro dom. Zara predstavlja kar 70 % delež prihodkov od prodaje podjetja Inditex. Skupaj imajo 3.914 trgovin v 70 državah v Evropi, Aziji, Afriki in Ameriki. Inditex oskrbuje s svojimi izdelki vse svoje trgovine dvakrat tedensko. Njihova logistika je izjemna. Po mnenju mnogih je Zara zmagala z logistiko. V letu 2008 nameravajo odpreti še več kot 100 novih trgovin. V letu 2006 so imeli 8,196 milijonov evrov prihodkov od prodaje in so v povprečju zaposlovali 69,240 ljudi. Povprečna rast pa je od leta 2005 in 2006 znašala 22 % (Inditex, 2008).

Zarin glavni konkurent je Gap v ZDA in Next v Veliki Britaniji. Po velikosti je Zara takoj za podjetjem Gap. Amancio Ortega Gaona iz Španije je ustanovitelj in na čelu podjetja Zara od leta 1975. Po njegovem mnenju Zarin uspeh temelji na izjemno hitri, fleksibilni distribuciji. Je edino podjetje, ki ne izdelava kolekcije vnaprej, na ulicah ima modne detektive, ki analizirajo modo, ter kopirajo priznane modne oblikovalce, nato pa so kolekcijo sposobni pripeljati v trgovine v 10 do 15 dneh, najkasneje v 3 tednih. Ortega je prepričan, da ni vse v nizkih cenah. On je znan po tem, da rad nadzoruje vse ravni poslovanja, izjemen poudarek pa daje kontroli proizvodnje. V podjetju imajo nadzor nad prodajo po vseh trgovinah, tako da v primeru, če se izdelek ne prodaja, ustavijo proizvodnjo takoj, sicer pa ne. V vseh Zarinah trgovinah se vsi proizvodi zamenjajo najkasneje v dveh mesecih, kar pripravi kupce, da v povprečju obiščejo trgovine Zare 17-krat na leto in ne 3-krat, kot je pričakovano od zvestih kupcev ostalih blagovnih znamk. 50 % izdelkov proizvajajo v svoji hiši. To so predvsem modni izdelki,

---

<sup>5</sup> Za druga podjetja so v bazi GVIN na voljo že podatki za leto 2007; Magistrat International obstaja na trgu, vendar iz neznanih razlogov podatki niso objavljeni v omenjeni bazi.

medtem ko osnovne stvari šivajo v Aziji, sicer bi bila odzivnost na potrebe omejena (Pahor, 2007, str. 28-29). Zara je študijski zgled franšize in uspeha tekstilne verige v svetu. Slovenski franšizij svoj uspeh v Sloveniji utemeljuje s spoštovanjem osnovne filozofije blagovne znamke. Franšiziji na začetku dobijo seznam prve kolekcije v trgovino in nato sproti naročajo, kar želijo, in dobivajo dvakrat tedensko kolekcijo glede na njihovo prodajo (Pahor, 2005). Vsakih 24 ur se jim izpiše seznam prodanih oblačil, tako da jih lahko nadomestijo iz zalog. Sami izoblikujejo naročilo in dejansko lahko prilagajajo ponudbo povpraševanju in klimatskim vplivom. S tem se tudi izniči vpliv nepredvidljivih vremenskih sprememb. Zara je blagovna znamka, ki je demokratizirala modo in jo približala kupcem.

#### **6.2.4 Vero moda**

Sportina Group je edino podjetje, ki sodi med velika trgovska podjetja v dejavnosti trgovina na drobno z oblačili v specializiranih prodajalnah. Uvrščena je med največje trgovce z modnimi artikli na področju Jugovzhodne Evrope. V svoji dejavnosti pokriva veleprodajo, maloprodajo, ki je večji del njene dejavnosti, ter distribucijo modnih izdelkov. Sportina Group je najpomembnejši zastopnik znanih blagovnih znamk svetovno znanih oblikovalskih imen v Sloveniji. Za njih ima pogodbeno pravico prodaje. Mnoge od znamk zastopa tudi na Hrvaškem, v BiH, Srbiji, Črni gori, Makedoniji, Bolgariji in Romuniji. Poleg tega izvažajo tudi v Albanijo, ZDA, Rusijo, Ukrajino, Panamo, na Madžarsko, Italijo, Avstrijo in Češko. Pod svojim okriljem ima več kot 30 uglednih blagovnih znamk ter pokriva vse cenovne razrede. Zvestobo kupcev utrjuje s svojo kartico ugodnosti, ki jo lahko kupci uveljavljajo v večini od Sportininih trgovin, ter različnimi drugimi ugodnostmi. Uspeh Sportine je v dobro izbranih znamkah, dostopu do najboljših lokacij in investiranju v njih ter v preudarnem in trdem delu zaposlenih.

Sportina Group je v zadnjih petih letih dosegala 48 % letno rast prodaje. Zaposluje več kot 1000 ljudi in ima 156 lastnih trgovin, 4 lastne outlet trgovine in 3 outlet trgovine v delni lasti. Samo v letu 2007 je odprla 82 novih trgovin na 17.843 kvadratnih metrov. V letu 2007 je Sportina realizirala 127 milijonov evrov prometa, v letu 2008 pa načrtuje 180 milijonov evrov prometa. Od leta 2002 do leta 2007 je bila njena povprečna rast čistih prihodkov od prodaje 19,90, povprečna rast čistega poslovnega izida obračunskih obdobj je v omenjenem obdobju znašala 11 %, povprečno število zaposlenih 16,71 %, dnevi vezave zalog pa so se v povprečju v omenjenih letih zmanjšali za 4 % (FI-PO. 2008, GVIN).

V svoji zbirki blagovnih znamk ima tudi dansko skupino Bestseller, ki pokriva celosten koncept ponudbe: Only je blagovna znamka za najstnice, ki želijo izraziti sebe v svojem uporniškem, provokativnem, »kul« in hkrati edinstvenem stilu po zadnjih zapovedih. Vero Moda je za ženske, ki ima rada prave modne kose. Trgovine blagovne znamke Jack&Jones ponuja moška oblačila. V svoji ponudbi imajo oblačila za različne priložnosti. Ponujajo športna in športno elegantna oblačila. Trgovine imajo v Celju, Mariboru, Bledu, Radovljici in 2 v Ljubljani. Poleg omenjenih blagovnih znamk ima podjetje Bestseller tudi blagovno znamko Exit, ki ponuja oblačila za otroke, Mama licious, ki obsega kolekcije za nosečnice,

Name it obsega kolekcije za dojenčke in otroke do treh let, Outfitters nation, Vila, Pieces, Selected Femme/ Homme so kolekcije za različne segmente žensk glede na njihov življenjski slog. Nekatere od blagovnih znamk pa vključujejo tudi moške kolekcije.

### 6.2.5 Podobnosti in razlike s konkurenti

V Tabeli 3, je narejen prikaz podobnosti in razlik po različnih kategorijah med naslednjimi družbami: B.young, Sportina Group, ki je franšizij blagovne znamke Vera moda in Only, Magistrat International, ki ima pod svojim okriljem Zara in Atim d.o.o., ki ima pod svojim okriljem Mango.

Tabela 3: Podobnosti in razlike konkurentov

	<b><i>B.young</i></b>	<b><i>Sportina Group</i></b>	<b><i>Magistrat International</i></b>	<b><i>Atim d.o.o.</i></b>
<i>Blagovne znamke</i>	<i>Ichi, B.young</i>	<i>Vero moda, Only</i>	<i>Zara</i>	<i>Mango</i>
<i>Modnost oblačil</i>	Modna	Modna	Kopija priznanih modnih oblikovalcev, zelo modna	Modna
<i>Prodajalna v kvadratnih metrih</i>	Za vsako blagovno znamko 200, prva trgovina je ponavadi večja	Ena 50 druga pa 250.	Več kot 1000	Več kot 300
<i>Zaledje</i>	BTX Group S/A	Bestseller	Inditex	Mango
<i>Vrsta vstopa</i>	Franšiza, izvoz	Franšiza, izvoz	Franšiza	Franšiza, izvoz
<i>Število držav v katerih so prisotni</i>	20	36	70	89
<i>Oblačilo se zamenja najkasneje v</i>	3 mesecih	3 mesecih	2 mesecih	3 mesecih
<i>Cenovni razred</i>	Srednji, srednji-višji	Srednji, srednji-nižji	Srednji, srednji višji, višji	Srednji, srednji višji
<i>Opremljenost trgovin</i>	Standardno, način oglaševanja	Standardno	Standardno, način oglaševanja	Standardno, način oglaševanja
<i>Način prodaje</i>	Prodajalna, pomoč prodajalk	Pomoč prodajalk je srednje velika	Samo postrežna, razporeditev oblačil	Stik s kupcem je izredno pomemben
<i>Prisotnost na trgu</i>	Od leta 1935, b.young od leta 1991, Ichi pa od leta 1999	Od leta 1975, Vera moda od leta 1987, Only od leta 1996	Od leta 1975, Zara od leta 1975	Od leta 1984, Mango od leta 1975

se nadaljuje



nadaljevanje

	<i><b>B.young</b></i>	<i><b>Sportina Group</b></i>	<i><b>Magistrat International</b></i>	<i><b>Atim d.o.o.</b></i>
<i>Cilj</i>	Postati ena največjih in spoštovanih modnih hiš v Evropi	En svet- ena miselnost- ena družina	Biti aktiven igralec na globalnem trgu mode	Imeti svojo trgovino v vseh mestih sveta
<i>Prisotnost kartic ugodnosti</i>	Nima	Ima	Nima	Nima
<i>Prepoznavnost blagovne znamke v Sloveniji</i>	Ni, samo tisti, ki jo poznajo iz tujine	Poznana	Zelo dobro poznana	Poznana
<i>Čas na slovenskem trgu</i>	/	5 let	5 let	11 let
<i>Vrsta oblačil</i>	Vsaka blagovna znamka je razdeljena na dva ločena dela »on« in »off« formalna oblačila in oblačila za zabavo in rekreacijo	Ulični stil oblačil za najstnice in ženske.	3 sklope: Zelo fina oblačila, fina oblačila, oblačila za posebne priložnosti, ulična oblačila in oblačila za najstnice	3 sklope: Fina oblačila, oblačila za posebne priložnosti, oblačila za vsak dan

*Vir: Spletna stran b.young; bestseller; mango.graciasvisita. & lastni viri.*

Mango, B.young, Vero moda in Zara imajo za seboj že zelo dolgoletno tradicijo, z močnim zaledjem krovnega podjetja in blagovnimi znamkami, ki so dobro uveljavljene. Vsa štiri podjetja imajo standardni izgled trgovine, prilagojen vrsti oblačil, ki jih prodajajo, pozicioniranju blagovne znamke ter je to hkrati tudi njihov način promoviranja. Mango je po številu držav, v katerih je prisoten, največji izmed analiziranih družb, najmočnejši je v Španiji, v Sloveniji pa je najdalje prisoten na trgu. Blagovna znamka Vero moda, ki je pod okriljem Sportine group, ima edina kartico ugodnosti, ponuja ulični stil oblačil srednjega nižjega in srednjega cenovnega razreda. Verjamejo, da lahko brez prilagoditev prodajajo enaka oblačila po vsem svetu. Zara je aktivni igralec na trgu, je vodilna na področju hitre mode in ima izredno dodelan distribucijski kot tudi franšizni sistem. Poleg tega ima najkrajši čas, potreben od ideje do prihoda oblačil v trgovine. B.young ponuja v primerjavi s španskim Mangom in Zaro skandinavski stil oblačil, prodajno osebje, oblačila in urejene prodajalne so ogledalo njihovega podjetja. Verjame, da je kakovost oblačil pot do zvestih kupcev.

### **6.2.6 Prednosti in slabosti konkurentov**

V Tabeli 4 na strani 34 so prikazane prednosti in slabosti blagovnih znamk Zara, Mango, Vero moda in B.young glede na različne kategorije.

Tabela 4: Prednosti in slabosti trgovine Zara, Manga, Vero moda in B.young.

	<b>ZARA</b>	<b>MANGO</b>	<b>VERO MODA, Only</b>	<b>B.young, ICHI</b>
<b>Prepoznavnost blagovne znamke v Sloveniji</b>	dobro prepoznavna, je že 5 let na trgu	prepoznavna v določenem krogu ljudi, je 11 let na trgu	prepoznavna, je 5 let na trgu	nepoznana
<b>Raznolikost ponudbe oblačil</b>	zelo velika	srednja	srednja	srednja do velika
<b>Dostopnost, kakovost</b>	manj kakovostna, kakovostna, po dostopnih cenah	kakovostna in nekoliko dražja	manj kakovostna in po nižjih cenah	kakovostna nekoliko dražja vendar dostopna
<b>Sintetični – naravni materiali</b>	sintetični in naravni materiali	večinoma naravni materiali	večinoma naravni materiali	večinoma naravni materiali
<b>Preglednost prodajaln</b>	manj pregledna	pregledna	manj pregledna	pregledna
<b>Promocija</b>	lokacija trgovin in sama trgovina	izgled trgovin, panoji, napisi	revija Sportina	izgled trgovin, dogodkov- festov, prireditvev
<b>Sposobnost reagiranja na spremembe</b>	velika	srednja	srednja	srednja
<b>Delovanje sistema</b>	točne dobave, spremljanje prodanih artiklov in dobava, izjemna logistika, izjemno dodelan sistem	dobro, vendar ne tako precizno dodelan, manj informacij	dobro, manj informacij,	sistem, ki lahko konkurira Mangu in Vero modi je pa za Zaro

Vir: Lastni viri.

Zara je vodilno podjetje na področju oblačil, ki zna približati modo kupcu in ponuja oblačila po zadnji modi, dostopnih cenah in ima visoko stopnjo sposobnosti reagiranja na spremembe. Franšizni sistem in distribucijski sistem je dodelan do potankosti. Na tem področju je Zara pred vsemi analiziranimi konkurenti. Raznolikost oblačil je velika, saj ima vse trgovine večje od 1000 kvadratnih metrov. B.young franšizni sistem in distribucijski sistem lahko konkurira Vero modi in Mangu, je pa za Zaro. B.young promovira svoje blagovne znamke najbolj preko dodelanih standardiziranih prodajaln kot tudi na različnih festivalih, prireditvah, preko katerih daje blagovnim znamkam osebnost. Glavna pomanjkljivost B.younga je neprepoznavnost na slovenskem trgu, ki pa si jo lahko z dobro lokacijo in izrazito trženjsko strategijo relativno hitro pridobi.

Glavno prednost in hkrati različnost vidim v ponudbi oblačil, ki so hkrati kakovostna, modna in kljub različnim vzorcem in barvitosti enostavna za kombinirati, imajo skandinavski pridih in dostopne cene, ponujena so na kupcu prijazen in privlačen način, ki bodo spodbudil širitev glasu in dobro ime podjetja B.young.

### **6.2.7 Glavne tržne strategije konkurentov in njihovo ravnanje**

Trgovina Mango je prisotna v Ljubljani od leta 1996, v Celju in Mariboru pa od leta 2006. Mango se je pozicioniral kot ponudnik kvalitetnih modnih oblačil, srednjega do srednjega-višjega cenovnega razreda. Namenjen je ženskam srednjega in višjega dohodkovnega razreda, ki želijo oblačila po zadnjem trendu. Na osnovi primerjave cen iz priloge je razvidno, da ima Mango strategijo srednjih do srednje-višjih cen (Priloga 3). Cene oblačil pa so v povprečju višje od cen blagovne znamke Vero moda in nižje od cen blagovne znamke Zara na vseh treh kakovostnih ravneh oblačil. Trgovina Mango je odprta od 9.00 do 20.00 od ponedeljka do sobote. Ob nedeljah je zaprta. Oglašuje se preko označb na panojih, videza trgovin. Mango ogromno gradi na ugledu blagovne znamke Mango in videzu trgovin. Njihov uspeh tiči v profesionalni ekipi zaposlenih, njihovem konceptu in distribucijskem sistemu. Cilj podjetja je biti prisoten v vseh mestih sveta.

Trgovina Vero Moda v City parku je odprta vsak dan od 9.00 do 21.00 ure, v soboto od 8.00 do 21.00 ure ob nedeljah pa od 9.00 do 15.00 ure. Odpiralni čas je prilagojen lokaciji trgovine, torej politiki trgovskih centrov, ki so ponavadi ob nedeljah zaprti. Trgovina Vero moda je v Celju, v Mariboru, Kopru, Radovljici, v Ljubljani so 4 samostojne, poleg tega jo imajo tudi v Nami. Vero moda je na slovenskem trgu prisotna 5 let. Na začetku je bila prisotna v trgovinah z drugimi blagovnimi znamkami, zadnje dve leti pa ima prodajalne, v katerih je samo njihova blagovna znamka. Oglaševanje Vero mode je omejeno na revijo Sportina in se promovira v okviru Sportine Group. Trgovine blagovne znamke Only so v Radovljici, Celju in dve v Ljubljani. Cenovna politika blagovne znamke Vero moda so nižje do srednje-nizke cene, ki so na vseh treh kakovostnih ravneh nižje od cen blagovne znamke Mango, B.young in Zara (Priloga 3). V letošnjem letu bodo odprli še trgovino v Novi Gorici.

Trgovina Zara je prišla v Slovenijo, in sicer v center Ljubljane, septembra 2003. V letu 2005 so odprli eno največjih trgovin Zara v BTC-ju. Poleg tega je trgovina Zara tudi v Evro-parku v Mariboru. Blagovna znamka Zara se oglašuje preko urejenih prodajaln in artiklov, ki jih prodajajo. Izjemnega pomena je odlična lokacija. Izjava Jožice Brerar, bivše odgovorne osebe za Zarino franšizo, je bila naslednja: »Zara je logistično, tehnološko, po načinu razmišljanja, kako modo približati kupcu, vodilna v svetu, zato je tudi tako uspešna.« Trgovina je odprta od 10.00 do 21 ure od ponedeljka do petka, v soboto pa je odprta od 9.00 do 20.00 ure. Zara ima strategijo trgovin, ki so identične v vseh državah, imajo enako razporeditev po sklopih; vsak sklop ima dodelano zgodbo, v vseh trgovinah vrtijo enako glasbo. Ko kupuješ v Zari, veš kaj boš dobil. Zara ponuja oblačila po srednje in srednje-višjih cenah. Povprečne cene na vseh treh kakovostnih ravneh so višje od cen blagovne znamke Vero moda, B.young in Mango (Priloga 3).

### **6.2.8 Verjetnost vstopa novih konkurentov**

Verjetnost vstopa novih konkurentov je glede na analizo panoge in konkurence relativno majhna. Eden od najpomembnejših razlogov so visoki stroški vstopa na trg, nizka rast trga kot celota in tudi nizke rasti čistih prihodkov od prodaje malih podjetij in zahtevnosti prodora na

trg. Panoga je zrela. Tržni delež si je možno pridobiti z odvzemom deleža konkurence. Najmočnejše verige iz Evrope so večinoma že prisotne na slovenskem trgu, prav tako tudi nekatere iz ostalih delov sveta. Možnost prihoda trgovinskih verig iz Azije, Avstralije in ostalih konkurentov v Slovenijo je zaradi majhnosti trga zelo nizka. Prodor novih majhnih trgovinic bi bil izjemno težak, vendar možen z vidika začetnega kapitala. Panoga za mala podjetja ni privlačna, izjemoma če pokrijejo tržno nišo dovolj dobičkonosnega segmenta. Trendi globalizacije dajejo boljše možnosti delovanja velikim igralcem na trgu. Samo močne trgovinske verige imajo možnost pridobitve dobrih lokacij, ki pa so bistvene za uspeh. Verjetnost vstopa tujih verig z močnim zaledjem in izdelanim sistemom prodaje je majhna, vendar so tuje verige večinoma že prisotne.

### 6.2.9 Napoved prodaje

Pri podajanju napovedi prodaje je potrebna velika previdnost in zavedanje, kaj dobljeni podatki predstavljajo, kakšna je njihova točnost in na kakšen način so bili podatki pridobljeni in analizirani. Prodaja je odvisna od množice dejavnikov, mnogi izmed njih so nepredvidljivi. Poleg tega obstajajo tudi omejitve dostopa do podatkov. Kljub temu je smiselno podati okvirno oceno prodaje.

Napoved prodaje je dana na podlagi povprečnega števila nakupov treh najpomembnejših konkurentov trgovine B.young. Z opazovanjem trgovine Mango, Zara in Vero moda ob reprezentativnih urah dneva in reprezentativnih dnevih celotnega tedna sem dobila povprečno število obiskovalcev na uro in povprečno število nakupov. Na podlagi opazovanj treh glavnih konkurentov podjetja B.young ob reprezentativnih urah dneva in reprezentativnih dnevih tedna sem ugotovila povprečno število strank omenjenih konkurentov na uro, ki znaša 73. Domnevamo, da se število strank na trgu ne bo povečalo zaradi prisotnosti naše trgovine, zato se bo promet obstoječih strank porazdelil. Tudi mi predvidevamo, da bomo imeli 70 % obiska povprečne vrednosti konkurentov, kar znaša 51 strank na uro. Model linearne regresije je pokazal, da je 77 % števila nakupov pojasnjenih s številom obiskov v trgovini. Povezanost med številom obiskov in številom nakupov je močna. S pomočjo linearne regresijske premice smo torej dobili, da bi bilo 110 povprečno število nakupov na dan, če bi bila trgovina odprta 11 ur na dan.

Podatki iz SURS-a: originalni in prilagojeni indeksi nominalnega in indeksi obsega prihodka v trgovini na drobno, pri prodaji motornih vozil in vzdrževanju le-teh ter v trgovini na drobno z motornimi gorivi, povprečje 2000 = 100, Slovenija, mesečno, iz katerih je izvzet vpliv rasti cen, sem na podlagi indeksov za trend in cikel ugotovila povprečno rast prodaje v trgovini na drobno z oblačili, tekstilom in usnjenimi proizvodi. Povprečna rast po podatkih, zajetih od januarja, leta 1998, pa do marca, leta 2008, po mesecih, znaša 1,0087 (SI-STAT, 2008).

Poudariti je potrebno, da število nakupov v različnih delih dneva in tedna zelo niha, nakupi so odvisni od množice dejavnikov, ki so različnega značaja. Groba ocena kaže, da bi bilo v povprečju čez 3 leta nekako 150 nakupov na dan (Priloga 4). Tukaj bom navedla samo

nekatero značilnosti, ki vplivajo na prodajo: osebne lastnosti in dogajanje na osebni in poklicni ravni, vremenske in klimatske spremembe, družbeni sistem, ustanove in institucije, gospodarsko dogajanje, pa tudi lastnosti trgovske družbe, prodajnega osebja in prodajaln.

V prilogi 4 je natančno opisan postopek in metodologija napovedi prodaje.

### **6.3 Analiza ciljnega trga**

Dolgoročna opredelitev ciljnega trga, torej opredelitev nad 3 leta, obsega sosednjo Madžarsko, Hrvaško in Srbijo, odvisno od analiz. Zaradi omejitev diplomske naloge se bom osredotočila na obdobje do treh let. Obseg ciljnega trga obsega Ljubljano in bližnjo okolico. Trgovina bi bila v BTC-ju, kjer bi bil center. Ciljna populacija so torej prebivalci Ljubljane in okolice ter tudi tujci in prebivalci iz drugih delov Slovenije, ki kupujejo v BTC-ju v Ljubljani, vendar slednji v manjšem obsegu. Širše gledano je ciljni trg Osrednjeslovenska regija (Priloga 5). Poleg tega bi hkrati vstopili tudi v Koper, Maribor in Kranj.

Poleg populacije je pomembna tudi kupna moč prebivalcev, ki se meri preko BDP<sup>6</sup> po pariteti kupne moči. Osrednjeslovenska regija je imela v letu 2005 skoraj dvakrat višji BDP na prebivalca kot Prekmurje, razlika pa je še nekoliko višja če primerjamo BDP po pariteti kupne moči. Osrednjeslovenska in Primorska regija imata najboljši gospodarski položaj glede na ostale regije v Sloveniji (Priloga 6).

Dostopnost do kupcev v trgovini na drobno z oblačili pomeni dobra lokacija. Pomembno je tudi brezplačno parkiranje, ki pomembno pripomore k obisku. Brez dobre lokacije trgovine je velikokrat obstoj trgovine vprašljiv. Glede na kriterije podjetja B.young, bi izbrala za lokacijo njihove osrednje prodajalne BTC city.

Demografske in psihografske lastnosti predstavljajo dva sklopa lastnosti kupcev, ki najbolj vplivajo na njihove nakupe. Ciljna populacija kupcev so ženske, stare od 20 do 35 let, ki želijo kakovostna modna oblačila, preko katerih lahko izražajo, kdo so. Način oblačenja uporabljajo kot enega izmed načinov izražanja sebe. Pomembno jim je ne samo, da se dobro počutijo v oblačilih, ampak verjamejo, da je obleka tista, ki naredi človeka. So uspešni v življenju, vejo, kaj hočejo in jim blagovna znamka pomeni najboljšo informacijo o oblačilih. Blagovna znamka daje kupcu jamstvo za oblačilo. Na nakupno odločitev pomembno vplivajo dosedanje izkušnje z oblačili, mnenje znancev in prijateljev, njihova samopodoba in njihov družbeni razred. Nakupi so v vse večji meri impulzivnega značaja, motivirani s strani družbe, osebnih čustev ter osebnega ega. Prenos informacij od ust do ust je eden izmed dejavnikov, ki najbolj pomembno vplivajo na nakup in sicer mnogo bolj kot najboljša oglaševalska akcija.

---

<sup>6</sup> BDP (Bruto Domači Proizvod).

### 6.3.1 Opredelitev trga in njegovo obnašanje v preteklosti

Ciljni trg je Osrednjeslovenska regija, lokacija trgovine pa, kot sem že zgoraj omenila, BTC city. Za BTC city je značilno, da ima številne kupce iz vse Slovenije kot tudi tujce. Pri analizi trga bom začela z najožjo opredelitvijo trga BTC cityja, Ljubljane, Osrednjeslovenske regije, navajala bom tudi značilnosti trgovine na drobno z oblačili na ravni celotne Slovenije. Posamezne družbe imajo prodajalne po vsej Sloveniji, ne samo kjer je registriran njihov sedež. Poudarek pa bo na Osrednjeslovenski regiji, kjer bo vključena tudi edina velika družba, predvsem zaradi svoje velikosti, saj ima prodajalne po vsej Sloveniji. V Osrednjeslovenski regiji je registriranih več kot 140 družb omenjene dejavnosti.

Ljubljana je imela v letu 2005 266 000 prebivalcev. Povprečna neto plača na prebivalca je v tem letu znašala 847 evrov in je hkrati najvišja neto plača na prebivalca v Sloveniji. Najbližje temu znesku je Koper s 755 evri neto plače na prebivalca (Slovenske regije v številkah. 2008, str. 12).

Blagovno transportni center z dolgoletno tradicijo je bil ustanovljen leta 1954 kot skladišče za potrebe ljubljanske trgovine. Leta 1990 je bilo prelomno leto, ko se je Blagovno transportni center prestrukturiral v delniško družbo in preimenoval v Blagovno trgovinski center, imenovan tudi: Malo mesto velikih nakupov. Družba je gospodar, ki upravlja s prostorom, na katerem skupaj s poslovnimi partnerji skrbi za uravnoteženo ponudbo poslovnih, trgovskih, rekreativnih, zabavnih in kulturnih storitev na enem mestu. Ima visoko razvito logistično dejavnost in distribucijo. V BTC cityju imajo svojo trgovino vsi ponudniki, ki imajo veljavo na trgu. Vodstvo se lahko pohvali z zelo dobrim obiskom Malega mesta velikih nakupov, ki ima pozitiven trend. Kupci so se navadili lokacije, vejo, kam morajo iti, da lahko dobijo na omenjenem mestu vse od zabave pa do različnih proizvodov in storitev.

V Osrednjeslovenski regiji je bilo 31. 12. 2006 503935 prebivalcev in je bila najgosteje poseljena regija s 197,2 prebivalci na kvadratni kilometer. Naravni prirastek je bil v letu 2006 2,4 na 1000 prebivalcev. Skupni naravni in selitveni prirast prebivalstva pa je znašal 7,5 na 1000 prebivalcev, kar je največji prirast med regijami. V Osrednjeslovenski regiji je bilo v letu 2007 145<sup>7</sup> podjetij, od tega kar 110 v Ljubljani, v celotni Sloveniji pa je bilo v omenjenem letu 322 podjetij (Slovenske regije v številkah. 2008, str 5-7).

V Osrednjeslovenski regiji je bilo v letu 2006 v starosti od 25 do 64 let 12,1 % prebivalstva z nedokončano osnovnošolsko izobrazbo oziroma dokončano osnovno šolo, kar je najnižji odstotek izmed regij, 57,2 % prebivalcev je imelo srednješolsko izobrazbo, višjo ali visokošolsko izobrazbo pa 30,7 %, kar je najvišji odstotek izmed regij. Osrednjeslovenska regija je imela v letu 2006 najvišji odstotek ljudi zaposlenih v storitvenih dejavnostih in sicer 75,5 % kot tudi najvišjo stopnjo delavno aktivnih. V omenjeni regiji je bila najvišja povprečna mesečna neto plača, ki je znašala 1369,46 evrov v letu 2006. Daleč najbolj razvita regija, merjeno z BDP na prebivalca v standardih kupne moči, je v letu 2005 bila Osrednjeslovenska

---

<sup>7</sup> Podatki GVIN so pomanjkljivi, saj ne vključujejo dveh srednjevelikih družb.

regija z indeksom 125 glede na povprečje sedemindvajseterice držav Evropske unije, najmanj pa Pomurska z indeksom 58 (Slovenske regije v številkah. 2008, str. 9-16).

V trgovini na drobno s tekstilom, oblačili in usnjenimi proizvodi je od leta 2004 pozitiven trend rasti prodajnih cen, pričakovanega zaposlovanja, obsega zalog in konkurenčnosti. Medtem ko je bilo zaznati pozitivno rast prodaje ter izboljševanje finančnega položaja in poslovnega položaja do konca leta 2007, po tem pa je bilo zaznati močan padec omenjenih ekonomskih kazalnikov. V drugem četrtletju leta 2008 pa je prišlo do ponovnega preobrata omenjenih kazalcev (Priloga 7).

Od leta 1999 do leta 2008 se je zmanjševal % podjetij v trgovini na drobno s tekstilom, oblačili in usnjenimi izdelki, ki so kot omejitveni faktor občutili nizko povpraševanje. Odstotek je padel pod raven 20% vseh podjetij v omenjeni dejavnosti. V letu 2008 pa je % začel naraščati in je dosegel raven 30% podjetij. V obdobju od leta 1999 do drugega četrtletja leta 2008 je bilo do 20% podjetij, ki so čutili kot omejitveni faktor premajhna prodajna površina, težka dostopnost do bančnih kreditov. V omenjenem obdobju je nihal % podjetij med 30 do 50% podjetij, ki so čutili kot omejitveni faktor visoke stroške dela in konkurenco v sektorju (Priloga 8).

V celotnem obdobju od leta 1999 do leta 2008 so imela velika podjetja dominanten in mnogo boljši finančni kot tudi poslovni položaj in bistveno višjo prodajo v primerjavi s srednje velikimi in malimi podjetji. Mala podjetja so imela skozi celotno obdobje najslabši položaj v vseh zgoraj omenjenih ekonomskih kazalnikih. Prodajne cene velikih podjetij pa so v omenjenem obdobju močno nihale, medtem ko so bile prodajne cene malih in srednje velikih podjetij bolj stabilne (Priloga 9).

Od leta 2000 do leta 2006 je v trgovini na drobno število podjetij ciklično nihalo, število zaposlenih je konstantno raslo, kot tudi vrednost prodaje (Priloga 10). Od leta 2000 so prihodki od prodaje rasli.

### **6.3.2 Predvidena prihodnja rast trga**

Trgovina na drobno z oblačili je dejavnost, ki spada v skupino zrelih dejavnosti. Sektor je zasičen. Najmočnejše trgovine so tuje močne trgovske verige z oblačili. Očiten je globalizacijski vpliv, ki daje prednost, moč in veljavo velikim podjetjem. Edino veliko podjetje Sportina močno raste, srednje velika trgovska podjetja imajo zmerno do srednjo veliko rast. Pomemben razlog je možnost pridobitve dobre lokacije za trgovino, ki je bistvenega pomena za obstoj in razvoj.

Rast trga je tudi odvisna od finančnih trendov v svetovnem merilu in na slovenskem trgu. Od kupne moči prebivalstva, saj gre za pretežni del impulzivnega nakupovanja. V letu 2007 ter v prvi četrtini leta 2008 je bil zaznan medvedji trend v gospodarstvu tako na svetovni ravni kot tudi v Sloveniji. V trgovini na drobno s tekstilom, oblačili in usnjenimi izdelki je v drugem

četrtnetu leta 2008 prišlo do preobrata. Prodaja in prodajne cene so začele ponovno rasti. Finančni položaj ter poslovni položaj v trgovini s tekstilom, oblačili in usnjenimi izdelki se je začel izboljševati. Iz grafa je razvidno ciklično obnašanje trga. Glede na to da je bilo doseženo dno v prvem četrtnetu in je bila nato zaznana rast je v prihodnje pričakovati rast. Poleg tega je zaznati tudi spremembe v kulturi oblačenja in nakupovanja oblačil. Uveljavlja se kultura hitre mode. Ljudje se vedno hitreje naveličajo oblačil in jih kupujejo kljub temu, da jih imajo že polno doma. Rast trga je pričakovana tudi zaradi visoke stopnje priseljevanja v Osrednjeslovensko regijo. Pričakovana je tudi rasti osebnih prihodkov.

### **6.3.3 Napovedi sprememb v prihodnje**

V letu 2008 je pričakovana nekoliko nižja gospodarska rast (4,6%), kot tudi rast zaposlenosti. Pričakovana je višja rast plač in stabilnejša rast cen. Pričakovana je porast zasebne potrošnje, saj je le ta precej padla v letu 2007. Realna stopnja rasti dodane vrednosti dejavnosti trgovine in popravila motornih vozil je bila v letu 2007 7,6%, za leto 2008 je napovedana 4,3% za leto 2009 3,8% in za leto 2010 4,5% (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj. 2008, str. 15).

V prihodnje je pričakovati propad malih nekonkurenčnih podjetij. Na trgu bodo imele vodilni položaj velike trgovske družbe, močne tuje trgovske verige z močnim zaledjem, ter male specializirane trgovine, ki pokrivajo tržne niše. Na trgu je občutiti močno ciklično gibanje. Število družb in prodajalnih v trgovini na drobno z oblačili precej niha, ko se trg zasiči, preživijo najboljši, ko pa se trg sprosti ponovno vstopijo nove družbe. Trg raste ob spremembah Zaradi tujih velikih trgovskih družb so vstopne ovire vse večje, potrebna so vse višja sredstva za prodor na trg. BTC city ima v kratkoročnem planu izgradnjo poslovne stavbe, ni pa planirano povečevanje prodajnih kapacitet.

### **6.3.4 Ciljni tržni segmenti**

Namen segmentiranja je pridobitev homogenih skupin potrošnikov določenega proizvoda oziroma storitve na heterogenem trgu potrošnikov kot tudi odkrivanje konkretnih potreb določenih skupin ali segmentov. Segmentiranje trga je smiselno, ko tržni segmenti odražajo naslednje značilnosti: merljivost kupne moči, dostopnost do kupcev, ustreznost določenega tržnega segmenta za ustvarjanja dobička ter operativno podporo marketinškega sektorja za oskrbovanje določenih tržnih segmentov. Glede na to, da obravnavamo reprodukcijsko blago, ga lahko segmentiramo glede na vrsto organizacije, velikost kupcev in uporabnost izdelka (Devetak, 2001, str. 563-569).

Segmentacija je možna glede na cenovni razred, uporabo oblačil, raznolikost ponudbe oblačil, ali gre za klasična ali modna oblačila, stil oblačenja, kakovost, priložnost (kdaj kupijo izdelek in kdaj ga uporabijo), koristi od oblačil, ki jih uporabnik pričakuje. Dobre rezultate segmentiranja lahko dajo, če je izpolnjenih vseh pet pogojev: merljivost segmenta, dostopnost, velikost, diferenciranost in operativnost (Kotler, 1996, str. 281).



Segment je nepriljubljen, če obstaja nevarnost intenzivnega tekmovanja v segmentu in so v njem že prisotni številni močni in agresivni konkurenti.

Trgovina na drobno z oblačili, kot sem omenila, spada med zrele trge, kar pomeni, da so vsi glavni segmenti že pokriti. Dejstvo je, da prihaja do kulturnih sprememb z vpeljavo hitre mode in z njo povezanih sprememb v distribuciji, tehnologiji proizvodnje in izgradnji informacijskega sistema. To je tudi razlog, da se trg ponovno utrjuje.

Segmentirali bi lahko glede na dohodek, in sicer vse ženske oziroma najstnike staršev, katerih mesečni dohodek je višji ali enak povprečni mesečni plači v Sloveniji na območju osrednje Slovenije, ki impulzivno nakupujejo in izbirajo prodajalne, zbrane na osnovi lokacije trgovine in blagovne znamke, ki jim jamči kakovostna in hkrati modna oblačila. V tem segmentu so že konkurentje, kot sta Zara in Mango. Podjetje B.young se lahko diferencira predvsem v ponudbi oblačil, ki so kakovostna, enostavna za kombinirati, vzorci in barve so izbrani z izjemno natančnostjo posebno nadarjenih ljudi, zaposlenih v podjetju B.young. Bistveno se razlikuje v modnosti oblačil, saj sta v marsikaterem pogledu španska moda in kroj drugačna od skandinavskega.

### **6.3.5 Omejitve**

Pri pisanju diplomske naloge sem se srečala z različnimi omejitvami. Podatki o konkurenci so zelo omejeni, večina podatkov je zaupnih. Netočnost analiz izhaja tudi iz preobširnega zajetja podatkov, kot je trgovina na drobno z oblačili, tekstilom in usnjenimi izdelki, ne samo trgovina na drobno z oblačili. Nekatera podjetja se ukvarjajo z večjim številom dejavnosti. Magistrat International, ki je franšizij Zare, se ukvarja poleg trgovine na drobno z oblačili, tudi s trgovino na drobno s prehrabnenimi proizvodi. Družbe imajo pod svojim okriljem več različnih blagovnih znamk, ne samo analizirane. Vero moda je samo ena izmed blagovnih znamk, ki jih ima Sportina Group. Družba ima številne prodajalne različnih blagovnih znamk ne samo v Sloveniji, ampak tudi drugod po Evropi. Tako je težko dobiti tržne deleže omenjenih družb kot tudi primerjati moč B.younga, v primerjavi z npr. Vero modo, saj je na osnovi podatkov, ki so na razpolago, možno primerjati samo s franšizijem Sportina Group. Nekateri družbe niso oddale finančnih podatkov institucijam. Tuje družbe lahko prikažejo bilance, ki niso povsem realne. V analizi trgovine na drobno Osrednjeslovenske regije so zajete družbe, ki imajo sedež v omenjeni regiji in se ukvarjajo s trgovino na drobno z oblačili v specializiranih trgovinah, kljub temu da imajo lahko omenjene družbe svoje prodajalne po vsej Sloveniji.

Pri sprejemanju odločitev vedno sprejemamo določen obseg tveganja, saj sprejemamo odločitev za prihodnost na podlagi informacij trenutnega stanja oz. preteklih stanj ter predvidevanj za prihodnost. Trudimo se, da imamo čim boljše informacije in v čim večjem obsegu. Cena zanje mora biti optimalna glede na pričakovani rezultat. Dejavnikov je toliko, da bi bilo nemogoče vse upoštevati.

## SKLEP

Analiza panoge trgovine na drobno z oblačili je pokazala, da so najboljše stoječe večje družbe, saj imajo le-te visoko povprečno stopnjo rasti. Konkurenca je grobo gledano močna. Gledano ožje, z zornega kota družb s celostno ponudbo, kakovostnimi oblačili, ki delujejo po principu hitre mode, se konkurenca bistveno zmanjša. Ostane samo še nekaj trgovskih verig. Vstopne ovire so visoke, izstopne ovire so majhne. Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev je majhna. Delež porabe sredstev za oblačila na gospodinjstvo se zmanjšuje, kar pomeni, da je življenjski standard Slovencev vedno višji in je dovolj visok. Ne samo, da si lahko privoščijo osnovne dobrine za življenje, temveč tudi dobrine višjega standarda. Kultura hitre mode in pogostega menjavanja garderobe je na trgu vedno bolj prisotna.

Analiza ekonomskih kazalnikov kaže ciklično gibanje. Močno niha število prodajaln. Gospodarska raven se zelo razlikuje glede na geografsko območje v Sloveniji. Osrednjeslovenska regija je daleč najbolj razvito območje glede na ekonomske kazalnike in ima najvišjo stopnjo skupnega prirastka prebivalstva.

B.young s sedežem v Koldingu je eno največjih podjetij z modnimi oblačili v Skandinaviji. Družba B.young je pod okriljem BTX Group A/S, ki ima pod seboj tudi druge neodvisne družbe. Njihov glavni namen je globalno usmerjanje glede na makroekonomske značilnosti. Družba B.young ima izdelan franšizni sistem, kot tudi razpoznavne blagovne znamke, ki jim omogočajo enostavnejši prodor na tuje trge. Konkurenčni so najboljšim družbam. Njihovi glavni konkurentje so Zara, Vero moda in Mango.

Glavna prednost konkurentov nasproti B.young je njihov že zgrajen ugled in prepoznavnost blagovne znamke v Sloveniji, saj so že dlje časa prisotni na trgu. Zara je močna predvsem v ponudbi oblačil po zadnji modi, izjemni distribuciji in hitrosti reagiranja na spremembe na trgu. Mango ponuja oblačila boljše kakovosti iz naravnih materialov. Poudarek je na izgradnji ugleda blagovne znamke. Vero moda ponuja ulično modo po ugodni ceni. B.young ponuja oblačila po izjemno natančno izbranih vzorcih in barvah, enostavnih za kombiniranje in mladostnega videza. Trgovine so pregledne z osvetlitvijo oblačil, ki jim daje dinamiko.

Družba B.young je izbrala uveljavljeno trgovsko družbo za svojega franšizija. Vstop B.young s franšizo bo odvisen od dogovora med franšizorjem in franšizijem.

Glede na analizo trga bi izbrala hkraten vstop s celostno ponudbo v enem prostoru. V diplomski nalogi sem se zaradi omejitve obsega naloge omejila zgolj na blagovni znamki, ki sta najdlje prisotni na trgu, in sicer B.young in Ichi. Osrednja prodajalna bi bila v BTC cityju v enem kompleksu. Obsegala bi naslednje blagovne znamke: B.young, ICHI, Frank.q, EdaMae, Gestuz, Simple Wish. Omenjene znamke imajo v svojo ponudbo vključene tudi modne dodatke. Poleg tega bi hkrati vstopila še na obalo v Koper, Maribor, Kranj in v kompleks Emonica v Ljubljani, ko bo le-ta zgrajen. V tem primeru bi ponudbo omejila glede na konkurenco, kljub vsemu pa bi obsegala blagovno znamko za najstnice ICHI, moške

Frank.Q in vsaj eno od znamk za ženske. Celoten pristop bi temeljil na viziji podjetja B.young, njihovem utečenemu delovanju in načel BTX Group.

Temelj uspeha vidim v privlačni prodajalni, ki kupcu omogoča prijetno in udobno nakupovanje, z ustrežljivim in zadovoljnim prodajnim osebjem, ki je dobro informirano in zelo prijazno, in s svojim delom širi dobro ime. V očeh kupcev se mora B.young pozicionirati diferencirano. B.young se lahko pozicionira glede na ponujeno kakovost oblačil in konkurenco v srednje in srednje višji cenovni razred, nekje med Mango in Zaro. Poudarek in prepoznavni znak njihove ponudbe so mladostna, modna oblačila, enostavna za kombinirati s skandinavskim pridihom.

V Sloveniji beležimo visoko gospodarsko rast, življenjski standard se viša, kupna moč je dovolj visoka, najvišja je v regijah, kamor bi podjetje B.young najprej vstopilo na trg, iz analiz pa je razvidno, da je mogoče tudi v trgovini na drobno z oblačili dosežati visoko stopnjo rasti družbe.

Analiza trga je pokazala, da na trgu najbolje delujejo velika podjetja, ki lahko izkoriščajo ekonomijo obsega in svojo velikost kot moč za pridobivanje virov. S hkratnim vstopom podjetja B.young in drugih trgovin v različnih mestih bi izkoristili ekonomijo obsega pri ozaveščanju ljudi o novo prihajajoči trgovini, z dovolj velikimi, urejenimi prodajalnami bi si pridobili ugled močne in uspešne družbe kot tudi blagovnih znamk, dobro izbrana lokacija pa bi pripomogla h konstantnemu relativno visokemu obisku in hitri širitvi glasu o novi trgovini.

Podjetje B.young ima dobro zasnovo, za uspešen vstop na slovenski trg potrebuje samo izrazito strategijo in dobro lokacijo, pri čemer mu lahko v veliki meri pomaga dobro izbran franšizij.

## LITERATURA IN VIRI

1. Baillieu, D. (1994). *Streetwise Franchising: Everything You Need to Know About Taking Up and Running a Successful Franchise*. London: Rondon House.
2. Czinkota, M. R. & Ronkainen Ilkka, A. (1996). *Global Marketing*. Fort Worth: The Dryden Press.
3. Devetak, G. (2001). *Vloga, mesto in pomen segmentiranja, pozicioniranja in izbiranja ciljnih trgov*. Kranj: Organizacija.
4. Grilc, P. (1988). *Pogodba o franchisingu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. FI-PO. (2008), GVIN. Najdeno 5. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/>
6. Hall, P. & Dixon R. (1989). *Franchising*. London: Pitman Publishing.
7. Hill, C. W. L. (1997). *International business*. Homewood (Illinois): Bussines One Irwin.
8. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing. A market-responsive approach*. London: Prentice Hall, Hemel Hempstead: Pretentice Hall Europe.
9. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
10. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. *Our group*. Najdeno 20. Aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.inditex.com/en/who\\_we\\_are/our\\_group](http://www.inditex.com/en/who_we_are/our_group)
12. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Jerina, M. (2004). *Odprava uvoznih kvot pri tekstilu in ukrepi*. Ljubljana: Trgovina.
14. Ješovnik, P. & Tjiljaš, A. (2002). *Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave*. Koper: Visoka šola za management.
15. Kočar, L. (1995). *Še ne izkoriščena možnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Kos, B. (2007, 6.avgust). *Pozor! Deset najpogostejših razlogov zakaj podjetja propadejo*. Najdeno 5. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.daimonion.si/pozor-deset-najpogostejsh-razlogov-zakaj-podjetja-propadajo.php>
17. Kotler, P. (1994). *Principles of marketing*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
18. Kotler, P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
19. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Mintzberg, H., Ahlstand B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. New York: The Free Press.
21. Pahor, N. (2005). *V svetovni vrh brez oglaševanja*. Podjetnik. Najdeno 5. junija 2008 na spletnem naslovu [www.podjetnik.si/default.asp?KatID=308&ClanekID=2490](http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=308&ClanekID=2490)
22. Pahor, N. (2007). *Amancio Ortega Gaona: milijarder, ki še vedno dela*. Ljubljana: Podjetnik.
23. Pavlin, I. (1995). *Poslovna etika in franšizing*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Pavlin, I. (1997). *13 vprašanj o franšizingu*. Ljubljana: Podjetnik.
25. Pavlin, I., Debbaut, A. & Deschoolmeester, D. (1997). "Ko gresta know-how in pravi poslovni čut z roko v roki." Rebernik, V. (ur.), *Podjetništvo in management malih podjetij*.

- Maribor* - Ekonomsko-poslovna fakulteta: Fakulteta za strojništvo. Najdeno 20. aprila 2008 na spletni strani <http://epfip.uni-mb.si/publica/handb/13frans.pdf>
26. Pečenko, B. (1993). *Franchising in Slovenia*. Ljubljana: Public Enerprise.
  27. Pečenko, B. (1991). *Načrtovanje sistemov franšizing*. Ljubljana: Podjetje in delo.
  28. Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
  29. Porter, E. M. (1979). *How competitive Forces Shape Strategy*. Boston: Harward Business Review.
  30. Povlej, M. (1992). *Kako s franšizingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  31. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  32. Skrt, R., (2003). *Nakupovanje oblačil prek interneta*. Najdeno 20. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.nasvet.com/oblacila/>
  33. *Spletna stran b.young*. Najdeno 10 junija 2008 na spletni strani <http://www.byoung.com/>.
  34. *Spletna stran Bestseller*. Najdeno 10 junija 2008 na spletni strani <http://www.bestseller.com/en-US/Pages/NewFrontpage.aspx>
  35. *Spletna stran btx. Group*. Najdeno 10 junija 2008 na spletni strani <http://www.btx-group.dk/>
  36. *Spletna stran Magistrata International*. Najdeno 20 maja 2008 na spletni strani [http://www.magistrat.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=17](http://www.magistrat.si/index.php?option=com_content&task=view&id=17)
  37. *Spletna stran Manga*. Najdeno 10 junija 2008 na spletni strani <http://www.mango.com/graciasvisita.htm>
  38. *Spletna stran Sportina Group*. Najdeno 20 maja 2008 na spletni strani <http://www.sportina-group.com/>
  39. Stanworth, J. (1994). *The Impact of Franchising on the Formulation and Development of Small and Medium Sized Enterprises: A European Perspective*. London: International Franchise Research Centre.
  40. Aktualne novice. (2008), SURS. Najdeno 20 Aprila 2008 na spletnem naslovu [www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=1572](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=1572)
  41. Stonehouse, G. (2000). *Global and transnational business*. Chichester: John Wiley & Sons.
  42. *SI-STAT*. (2008), SURS. Najdeno 20.maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/20\\_trgovina/20074\\_tend\\_trgovina/20074\\_tend\\_trgovina.asp](http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/20_trgovina/20074_tend_trgovina/20074_tend_trgovina.asp)
  43. *Slovenija v številkah 2007*. (2008), SURS. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/publikacije/pub\\_slovenija.asp](http://www.stat.si/publikacije/pub_slovenija.asp)
  44. *Slovenske regije v številkah*. (2008), SURS. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/publikacije/pub\\_regije.asp](http://www.stat.si/publikacije/pub_regije.asp)
  45. Šinkovec, J.(1995). *Franšizing v pravu Evropske unije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  46. *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj*. (2008), UMAR. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/analiza/spoml08/PNGG2008.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/spoml08/PNGG2008.pdf)
  47. *Ekonomsko ogledalo- Pomembnejši kazalci*. (2008), UMAR. Najdeno 10. aprila 2008 na spletni strani

[http://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomsko\\_ogledalo/publikacija/zapisi/ekonomsko\\_ogledalo\\_marec\\_2008/](http://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomsko_ogledalo/publikacija/zapisi/ekonomsko_ogledalo_marec_2008/)

48. *Ekonomsko ogledalo- Statistična priloga*. (2008), UMAR. Najdeno 5. aprila 2008 na spletni strani

[http://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomsko\\_ogledalo/publikacija/zapisi/ekonomsko\\_ogledalo\\_marec\\_2008/](http://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomsko_ogledalo/publikacija/zapisi/ekonomsko_ogledalo_marec_2008/)

49. *Gospodarska pravna ureditev varstvo konkurence*. (2008), Uradni list RS. Najdeno 5. junija 2008 na spletnem naslovu

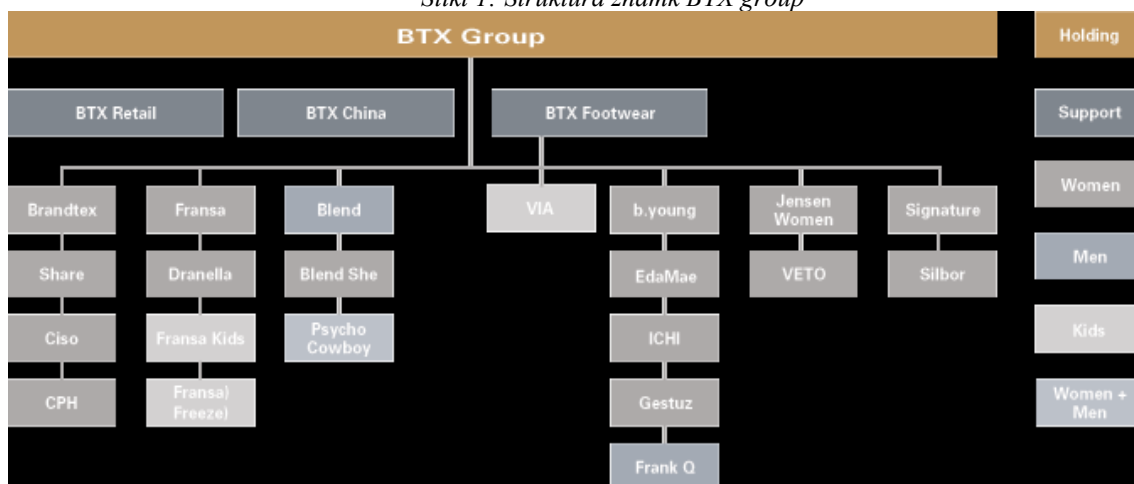
[http://www.pisrs.si/predpisi\\_podrocje.aspx?p\\_pog1=VI&p\\_pog2=5&p\\_pog3=0&p\\_pog4=0](http://www.pisrs.si/predpisi_podrocje.aspx?p_pog1=VI&p_pog2=5&p_pog3=0&p_pog4=0)

# PRILOGE

## PRILOGA 1: STRUKTURA ZNAMK BTX GROUP

Na Sliki 1 je podana struktura BTX Group, sestavljena iz maloprodaje, kitajske podružnice in obutvenega oddelka in razporejena po blagovnih znamkah, ki jih ima pod svojim okriljem.

Sliki 1: Struktura znamk BTX group



Vir: Struktura po blagovnih znamkah. 2008.

## **PRILOGA 2: BLAGOVNE ZNAMKE**

### **BLAGOVNA ZNAMKA FRANK.Q**

Blagovna znamka Frank.Q je še popolnoma sveža, na tržišče je prišla leta 2007, v letu 2008 pa se bojo začele bolj intenzivno graditi trgovine z moško kolekcijo. Frank.Q cilja na skupino moških, ki so mladi oziroma mladi po srcu, in imajo pod kontrolo tako svoje osebno kot tudi poklicno življenje. Kot pri vseh ostalih blagovnih znamkah je poudarek na usklajenih in uravnoveženih barvah, kroju in kvaliteti materialov in šivanja ter detajlih, ki zadovoljujejo različne potrebe kupcev. Frank.Q je še več kot to, saj zadovoljuje različne potrebe strank, različne tipe in za različne priložnosti. Proizvodi so kupcem dosegljivi.

### **EDAMAE**

Edamae je blagovna znamka, ki jo bojo začeli prodajati avgusta 2008. Edamae blagovna znamka predstavlja moderen ženski stil, za ženske, ki poznajo modo, vendar ostajajo pri svojem lastnem stilu. Omenjena blagovna znamka predstavlja čist, enostaven francoski stil s skandinavskim pridihom. Skandinavski vpliv pa je v uravnoveženosti barv in oblačila so krojena bolj ob telesu.

### **GESTUZ**

Blagovna znamka Gestuz predstavlja vsakdanji stil. Stil divjine, ki je hkrati prikupen, glamurozen, pristen in s pridihom skalne robotosti. Nekoliko divji, vendar izjemno očarljiv, za dekleta, ki rada delajo stvari po svoje in cenijo ter gradijo svoj lastni stil, ki je ravnotežje med izzivalnim in umirjenim videzom. Predstavlja podzemno mestni način življenja, medtem ko se na izbranih kulturnih dogodkih izrazi s svojo obleko kot inteligentno dekle s svojo osebnostjo in stilom ter preživi v mestu večina časa. Njen stil je viden pri vseh dejavnostih, ki jih počne. Pa naj bo to super glasbeni festival, obisk prestižnega lokala ali obisk trgovine. V vseh oblačilih pa je poudarjena določena ženstvenost.

### **SIMPLE WISH**

Blagovno znamko Simple wish so vpeljali spomladi leta 2003 kot neodvisno znamko. Simple wish predstavlja blagovno znamko za brezčasna in zelo kvalitetna oblačila, z zanimivimi detajli po sprejemljivih cenah. Namen proizvajalcev je, da se kupci počutijo v njihovih oblačilih, kot da so nekaj posebnega. Oblačila so oblikovana po telesu, vendar niso oprijeta. Kolekcije so široke, zato lahko zadostijo številnim zahtevam. Trenutno jo tržijo na Danskem, Norveškem, Švedskem, Irski, Španiji, Angliji in Nizozemskem.



### PRILOGA 3: CENE V KONKURENČNIH TRGOVINAH

Pri zbiranju cen v trgovini Mango, Vero moda in Zara sem zbrala podatke za različne kategorije oblačil in jih razdelila v tri cenovne razrede: oblačila z nizko ceno, srednjo ceno in visoko ceno. Upoštevala sem samo kategorije oblačil, ki so bile prisotne v vseh omenjenih trgovinah. Kategoriziranje v tri cenovne razrede se mi je zdelo smiselno, saj imajo vse omenjene trgovine razdeljene trgovino na tri dele. Deli trgovin so različno opredeljeni in ponujajo oblačila za različne namene, očitna pa je razlika v njihovih cenah. V trgovini Zara sem tako pregledala večino kril, glede na zbrane cene sem jih kategorizirala v tri cenovne razrede in za vsak cenovni razred podala ceno, ki je bila cena vsaj treh modelov. Trgovine imajo strategijo čim enostavnejšega postavljanja cen, saj ima veliko število oblačil različnih krojev določene kategorije z enako ceno. Iz tabele je razvidno, da je Zara v vseh treh kategorijah cen dražja od Manga in Vero mode. Vero moda pa je v vseh kategorijah cen cenejša od Manga in Zare.

V Tabeli 1 so prikazane cene različnih kategorij oblačil, rangiranih v tri cenovne razrede: nizka cena, srednja cena in visoka cena v prodajalni Mango, Vero moda, Zara in B.young.

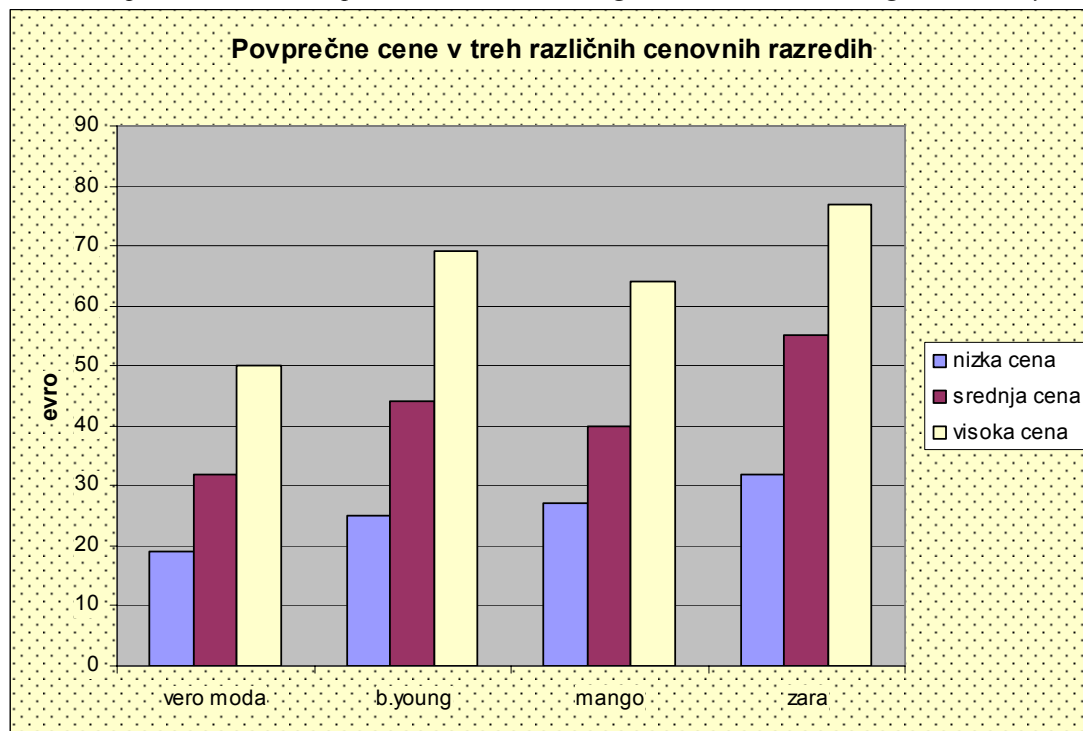
Tabela 1: Seznam cen v trgovini Mango, Vero moda in Zara, razdeljenih v tri cenovne razrede (30.maj.2008).

	Mango			Vero moda			Zara			b.young		
	nizka cena	srednja cena	visoka cena	nizka cena	srednja cena	visoka cena	nizka cena	srednja cena	visoka cena	nizka cena	srednja cena	visoka cena
Kratka majica	14,9			9,95			9,9			11		
potiskana dalša majica	19,9	29,9	37,9	19,95	24,95	34,95	19,9	29,9	49,9	22	27	48
tunika	24,9	32,9	54,9	16,95	26,95	39,95	29,9	39,9	45,9	18	43	56
jakna	37,9	54,9	74,9	26,95	34,95	59,95	49,9	79,9	119,9	47	75	105
krilo	19,9	24,9	59,9	12,95	34,95	54,95	39,9	45,9	49,9	19	32	48
obleka	42,9	54,9	89,9	26,95	39,95	59,95	39,9	79,9	119,9	31	41	89
povprečna cena	27	40	64	19	32	50	32	55	77	25	44	69
Cene v evrih												

Vir: rezultati raziskave v trgovini B.young, Mango, Zara in Vero moda, 2008.

Na Sliki 2, na strani 4, so prikazane povprečne cene v evrih po razredih: nizka cena, srednja cena, visoka cena v prodajalnah Mango, Vero moda, Zara in B.young. Pri tem nas predvsem zanima razmerje med trgovinami po cenovnih razredih: nizka, srednja in visoka cena.

Slika 2: Povprečne cene oblačil po cenovnih razredih v trgovinah Vero moda, Mango, Zara in B.young.



Vir: rezultati raziskave v trgovini B.young, Mango, Zara in Vero moda, 2008.

## PRILOGA 4: KUPCI PRI KONKURENČNIH TRGOVINAH

### OPAZOVANJE

V treh trgovinah: Zara, Vero moda in Mango smo v mesecu maju šteli število obiskovalcev in število kupcev. Štela sem v sredo, petek in soboto. Ti dnevi so bili reprezentativni za celoten teden. Znotraj dneva sem opazovala v prvi uri, ko se trgovina odpre, in v popoldanski uri, ko je obisk največji. Izbrani uri sta reprezentativni za celoten dan. Pri določitvi ur sem si pomagala z razgovori s prodajnim osebjem. Ponovno pa je potrebno opozoriti na številne dejavnike, ki vplivajo na število obiskovalcev in število nakupov. Opazovali smo vse tri trgovine hkrati.

### REGRESIJSKI MODEL

Zbrane podatke sem analizirala v SPSS-u. V prvem modelu sem domnevala, da na prodajo vplivata tudi leta prisotnosti trgovine na trgu in kvadratura trgovine. Leta prisotnosti in kvadratura sta neodvisni spremenljivki, ki sta v našem modelu statistično značilni  $0,103 > 0,05$  kot tudi  $0,139 > 0,05$ . Sprejememo ničelno domnevo. Kvadratura in leta prisotnosti linearno ne vplivata na odvisno spremenljivko – število nakupov.

### REGRESSION

```
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT nakupi
/METHOD=ENTER stranke kvadratu leta
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED )
/RESIDUALS HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) .
```

Descriptive Statistics

	Mean	N
<b>NAKUPI</b>	15,28	36
<b>STRANKE</b>	72,67	36
<b>KVADRATU</b>	683,33	36
<b>LETA</b>	1,67	36

Correlations

		STRANKE	KVADRATURA	LETA
Pearson Correlation	NAKUPI	0,884	0,761	0,766
	STRANKE	1	0,699	0,698
	KVADRATURA	0,699	1	0,999
	LETA	0,698	0,999	1
Sig. (1-tailed)	NAKUPI	0	0	0
	STRANKE	,	0	0
	KVADRATU	0	,	0
	LETA	0	0	,

**Model Summary(b)**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,914(a)	0,821	6,992	0,836	54,488	3	32	0

a Predictors: (Constant), LETA, STRANKE, KVADRATU  
b Dependent Variable: NAKUPI

**ANOVA(b)**

Model	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	3	2663,634	54,488	,000(a)
	Residual	32	48,885		
	Total	35			

a Predictors: (Constant), LETA, STRANKE, KVADRATU  
b Dependent Variable: NAKUPI

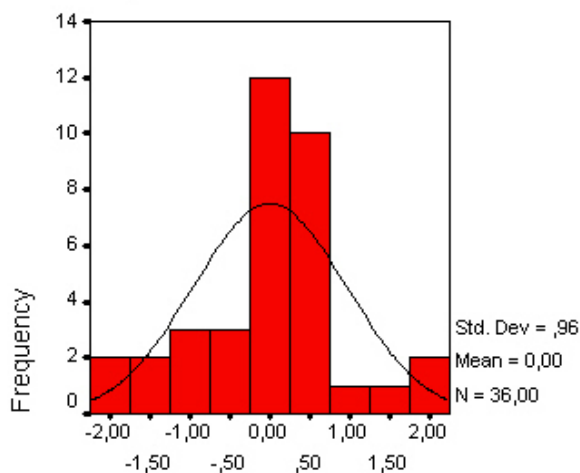
**Coefficients(a)**

Model	Std. Error	Standardized Coefficients			t	Sig.	Correlations		
		Beta					Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	12,364			-2,006	0,053			
	STRANKE	0,027	0,687	6,868	0	0,884	0,772	0,491	
	KVADRATU	0,057	-2,699	-1,518	0,139	0,761	-0,259	-0,109	
	LETA	30,711	2,983	1,678	0,103	0,766	0,284	0,12	

a Dependent Variable: NAKUPI

## Histogram

Dependent Variable: NAKUPI



Regression Standardized Residual

## POPRAVLJEN REGRESIJSKI MODEL

Prilagojena pojasnjena varianca za majhne vzorce znaša 0,775. 78 % (0,884 na kvadrat) vpliva števila strank na število nakupov smo uspeli pojasniti z regresijskim modelom.

Anova – ocena celotnega modela; zanesljivo lahko zavrnilo ničelno domnevo, ki se glasi: Nobena od neodvisnih spremenljivk linearno ne vpliva na odvisno spremenljivko.

Histogram standardiziranih rezidualov je blizu normalne porazdelitve. Rezultati so bolj zanesljivi, kar pomeni, da lahko regresijskemu modelu bolj verjamemo.

Regresijski model:  $\text{število nakupov v eni uri} = -2 + 0,238 \cdot \text{število strank v eni uri}$

Povprečno število strank na uro treh najpomembnejših konkurentov trgovine B.young je 73. Domnevamo, da bo naša trgovina imela 70 % povprečnega števila strank konkurentov, ker se bo število strank porazdelilo nato med 4 trgovine.

Število nakupov v eni uri =  $-2 + 0,238 \cdot (73 \cdot 0,7)$

Število nakupov v eni uri = 10

Podatki iz SURS-a: originalni in prilagojeni indeksi nominalnega in indeksi obsega prihodka v trgovini na drobno, pri prodaji motornih vozil in vzdrževanju le-teh ter v trgovini na drobno z motornimi gorivi, povprečje 2000 = 100, Slovenija, mesečno. V metodologiji je opisan postopek pridobitve podatkov in že opravljene operacije podatkov. V podatkih je izvzet vpliv rasti cen. V tabeli sem izbrala indekse za trend – cikel od januarja leta 1998 pa do marca leta 2008 za dejavnost trgovina na drobno z oblačili, tekstilom in usnjenimi izdelki v specializiranih prodajalnah. Indekse s stalno osnovo povprečja iz leta 2000 sem preračunala v verižni indeks. Zmnožek verižnih indeksov sem dala pod koren števila verižnih indeksov (122). Povprečna mesečna stopnja rasti trgovine na drobno z oblačili, tekstilom in usnjenimi izdelki znaša 1,0087; torej 8,7 promilov na mesec. Funkcija je zanesljiva zaradi konstantnega naraščanja.

```
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT nakupi
  /METHOD=ENTER stranke
  /SCATTERPLOT=( *ZRESID , *ZPRED )
  /RESIDUALS HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) .
```

**Descriptive Statistics**

	Mean	N
<b>NAKUPI</b>	15,28	36
<b>STRANKE</b>	72,67	36

**Correlations**

		<b>STRANKE</b>
<b>Pearson Correlation</b>	<b>NAKUPI</b>	0,884
	<b>STRANKE</b>	1
<b>Sig. (1-tailed)</b>	<b>NAKUPI</b>	0
	<b>STRANKE</b>	,

Model Summary(b)									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,884(a)	,782	,775	7,833	,782	121,730	1	34	,000

a Predictors: (Constant), STRANKE

b Dependent Variable: NAKUPI

ANOVA(b)					
Model		df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1	7469,062	121,73	,000(a)
	Residual	34	61,358		
	Total	35			

a Predictors: (Constant), STRANKE

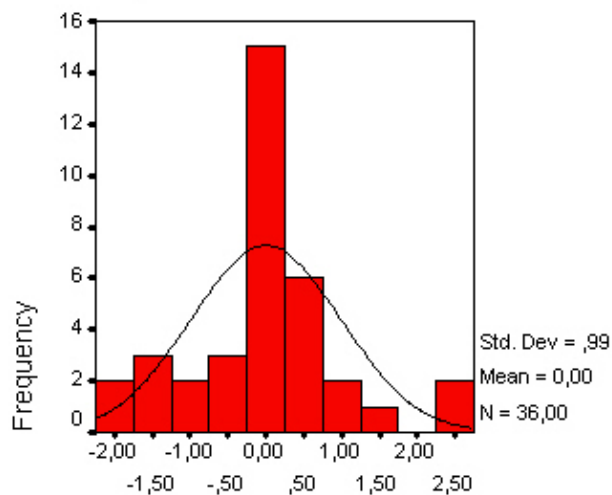
b Dependent Variable: NAKUPI

Coefficients(a)									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-2,000	2,039		-,981	,334			
	STRANKE	,238	,022	,884	11,033	,000	,884	,884	,884

a Dependent Variable: NAKUPI

## Histogram

Dependent Variable: NAKUPI



Regression Standardized Residual

## **PRILOGA 5: OBČINE V OSREDNJESLOVENSKI REGIJI**

Osrednjeslovenska regija obsega naslednje občine: Borovnica, Brezovica, Dobropolje, Dobrova- Polhov Gradec, Dol pri Ljubljani, Domžale, Grosuplje, Horjul, Ig, Ivančna Gorica, Kamnik, Komenda, Litija, Ljubljana, Log Dragomer, Logatec, Lukovica, Medvode, Mengeš, Moravče, Škofljica, Šmartno pri Litiji, Trzin, Velike Lašče, Vodice in Vrhnika.

## PRILOGA 6: BDP NA PREBIVALCA

V Tabeli 2 je naveden BDP na prebivalca po tekočem tečaju za leto 2005 in v odstotkih po regijah in za Slovenijo kot celoto.

*Tabela 2: Indeks BDP na prebivalca v standardih kupne moči (EU-27=100), 2005*

	Slovenija	Pomurska	Podravska	Koroška	Savinjska	Zasavska	S.posav
BDP na prebivalca v EUR (tekoči tečaj) 2005	14116	9399	11825	11029	12556	9962	11319
BDP po regijah (%) 2005	100	4,1	13,4	2,9	11,4	1,6	2,8

	JV Slovenija	Osrednje-slovenska	Gorenjska	Notranjsko-kraška	Goriška	Spodnje posavska	Obalno-kraška
BDP na prebivalca v EUR (tekoči tečaj) 2005	12914	20364	12018	10514	13496	11319	14616
BDP po regijah (%) 2005	6,4	35,9	8,5	1,9	5,7	2,8	5,4

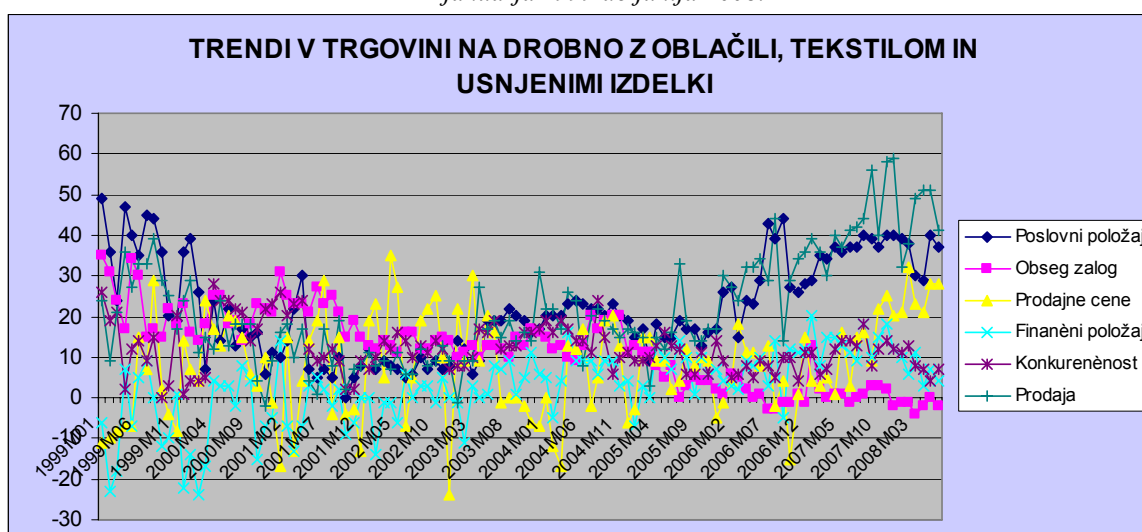
*Vir: Slovenske regije v številkah. 2008, SURS.*



## PRILOGA 7: TRENDI V TRGOVINI NA DROBNO Z OBLAČILI, TEKSTILOM IN USNJENIMI IZDELKI

Na Sliki 3 so prikazana nihanja v trgovini na drobno z oblačili, tekstilom in usnjenimi izdelki po različnih ekonomskih kazalcih, kot so: poslovni položaj, obseg zalog, prodajne cene, finančni položaj, konkurenčnost in prodaja od januarja leta 1999 do junija leta 2008 po mesecih.

Slika 3: Poslovne tendence v trgovini na drobno po dejavnostih SKD, originalni podatki, Slovenija, mesečno od januarja 1999 do junija 2008.

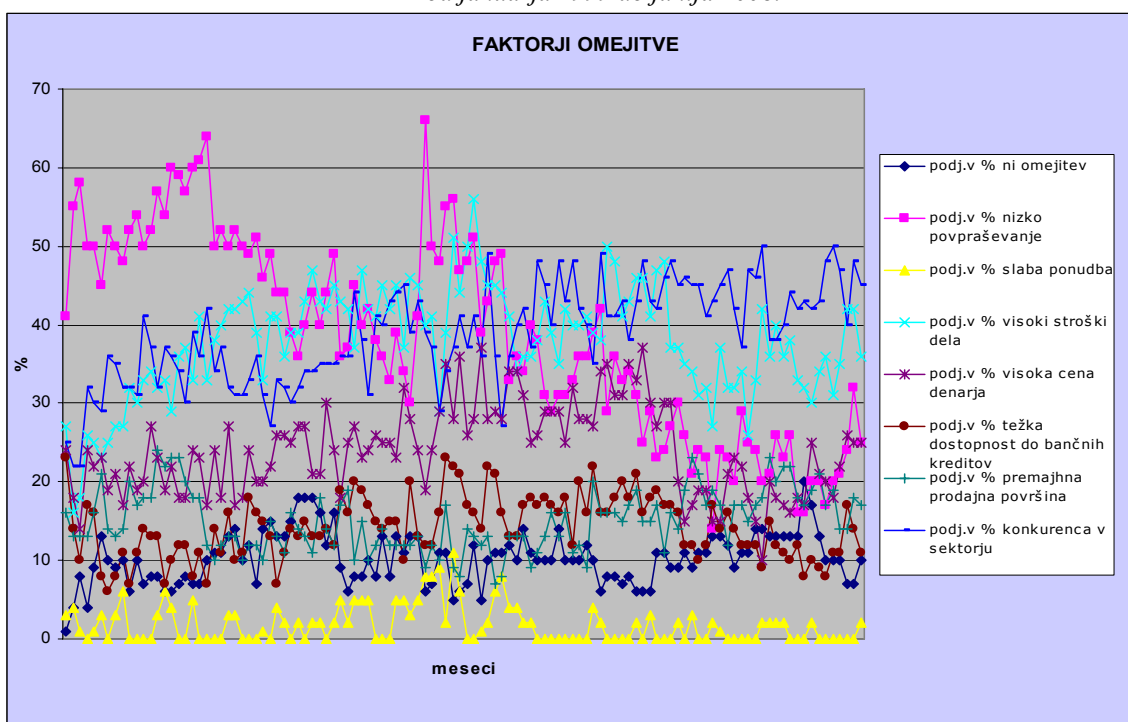


Vir: SI-STAT. 2008, SURS.

## PRILOGA 8: POSLOVNE TENDENCE V TRGOVINI NA DROBNO

Na Sliki 4 so prikazana nihanja v trgovini na drobno z oblačili, tekstilom in usnjenimi izdelki po omejitvenih dejavnikih, kot so: nizko povpraševanje, slaba ponudba, visoki stroški dela, visoka cena denarja, težka dostopnost do bančnih kreditov, premajhna prodajna površina, konkurenca v sektorju in tisti, ki menijo, da ni omejitev izraženo v odstotku podjetij od januarja leta 1999 do junija leta 2008 po mesecih.

Slika 4: Poslovne tendence v trgovini na drobno po dejavnostih SKD, omejitveni dejavniki, Slovenija, mesečno od januarja 1999 do junija 2008.

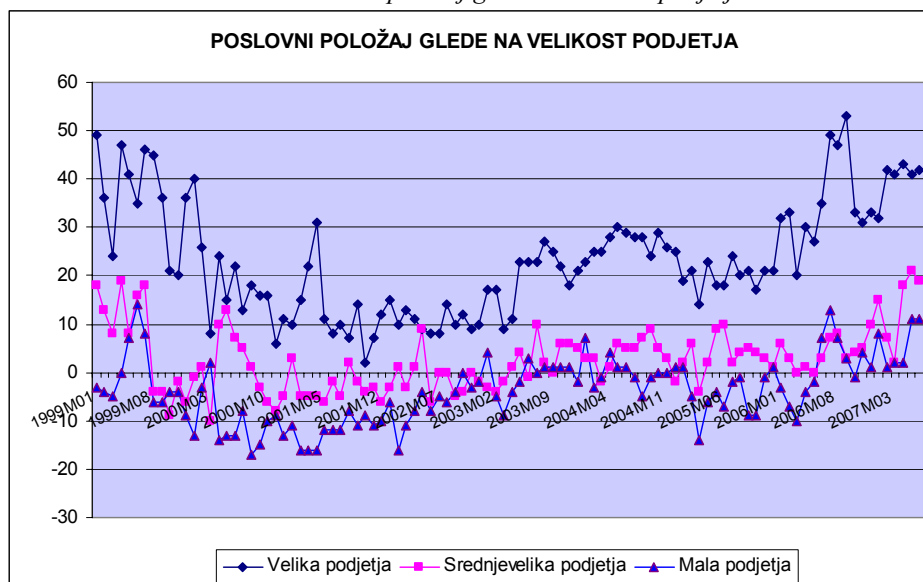


Vir: SI-STAT, 2008, SURS.

## PRILOGA 9: ANALIZA PANOGE GLEDE NA VELIKOST PODJETJA

Na Sliki 6 je prikazan poslovni položaj v trgovini na drobno z oblačili, tekstilom in usnjenimi izdelki po velikostnih razredih podjetij; originalni podatki, Slovenija, mesečno, podatki do junija 2008. Iz slike je razvidno, da imajo velika podjetja najboljši poslovni položaj.

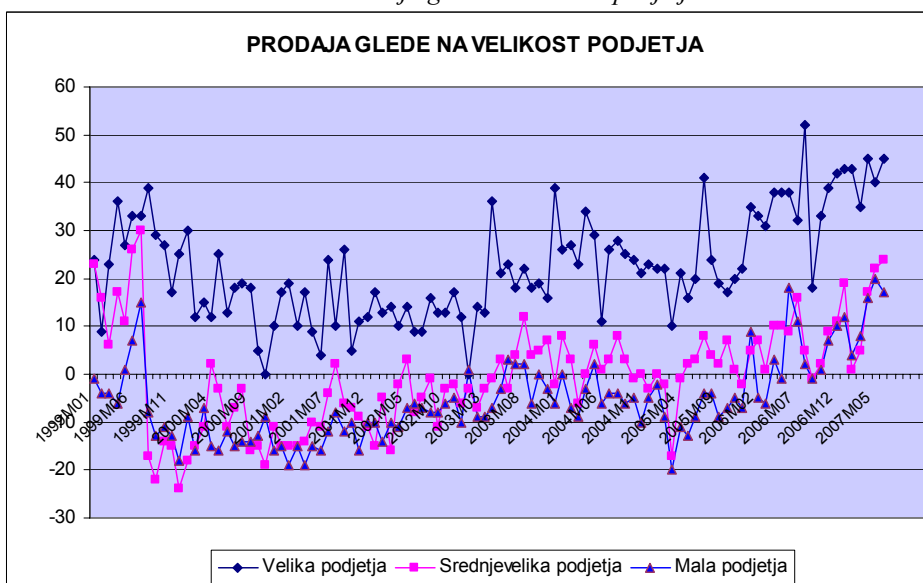
Slika 5: Poslovni položaj glede na velikost podjetja



Vir: SI-STAT, junij 2008, SURS.

Sliki 7 je prikazana prodaja v trgovini na drobno z oblačili, tekstilom in usnjenimi izdelki po velikostnih razredih podjetij; originalni podatki, Slovenija, mesečno, podatki do junija 2008. Razvidno je, da imajo velika podjetja najvišjo prodajo.

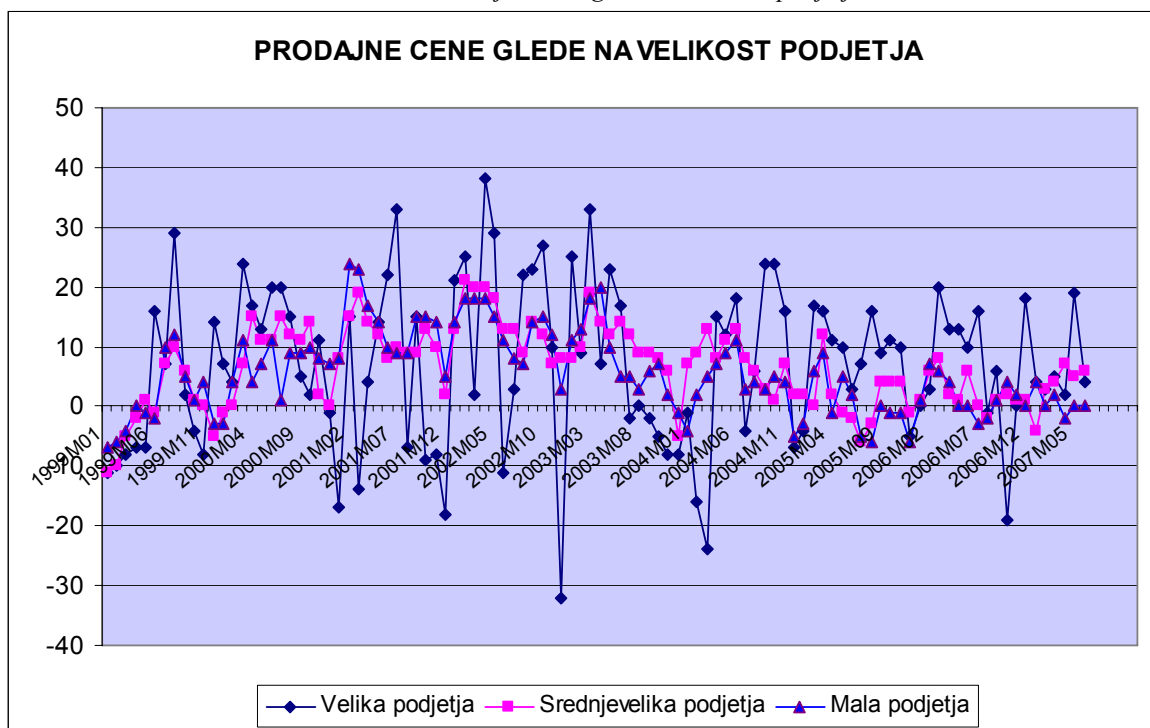
Slika 6: Prodaja glede na velikost podjetja



Vir: SI-STAT, junij 2008, SURS.

Na Sliki 8 so prikazane prodajne cene v trgovini na drobno z oblačili, tekstilom in usnjenimi proizvodi po velikostnih razredih podjetij; originalni podatki, Slovenija, mesečno, podatki do junija 2008. Iz slike je razvidno, da so nihanja v ceni najizrazitejša pri velikih podjetjih.

Slika 7: Prodajne cene glede na velikost podjetja



Vir: SI-STAT, junij 2008, SURS.

## PRILOGA 10: ŠTEVILO TRGOVIN S TEKSTILOM

V Tabeli 3 je prikazano število trgovin s tekstilom, oblačili in usnjenimi izdelki v specializiranih prodajalnah od leta 2000 pa do leta 2005, razvidno je ciklično nihanje.

*Tabela 3: Število trgovin s tekstilom, oblačili, usnjeni izdelki v specializiranih prodajalnah*

LETA	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Število trgovin	1363	1150	801	723	675	1044

*Vir: SI-STAT, junij 2008, SURS.*