

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**IZBIRA LOKACIJE ZA NOV VRTNI CENTER : PRIMER
PODJETJA SEMENARNA D.D. NA HRVAŠKEM**

Ljubljana, avgust 2008

SARA PEKLAR

IZJAVA

Študent/ka _____ Sara Peklar _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____ dr. Irene Vide _____, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ 27. avgust 2008 _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD

1 TRŽNENJSKI STRATEŠKI PRISTOPI IZBIRE LOKACIJE V TRGOVINI NA DROBNO	2
1.1 LOKACIJSKA STRATEGIJA	3
1.1.1 Pomembnost lokacije za trgovce na drobno	5
1.2 POSTOPEK IZBIRE NOVE LOKACIJE	7
1.2.1 Identifikacija potencialnih regij	8
1.2.1.1 <i>Vrednotenje potencialnih regij</i>	8
1.2.2 Analiziranje prodajnega območja	12
1.2.2.1 <i>Velikost in oblika prodajnega območja</i>	12
1.2.2.2 <i>Metode analize prodajnega območja</i>	14
1.2.3 Ocenjevanje potencialnih lokacij	16
1.2.4 Izbira specifične lokacije	18
2 IZBIRA LOKACIJE ZA NOV VRTNI CENTER Kalia na Hrvaškem	19
2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA SEMENARNA LJUBLJANA D.D.	19
2.1.1 Predstavitev kupcev	20
2.1.1.1 <i>Profil člana Kalia kluba</i>	21
2.1.1.2 <i>Profil nečlana Kalia kluba</i>	21
2.1.2 Predstavitev konkurence	21
2.2 IZBIRA REGIJ, KJER NAJ BI BILI LOCIRANI VRTNI CENTRI	22
2.2.1 Identifikacija potencialnih regij	23
2.2.2 Vrednotenje potencialnih regij	25
2.3 ANALIZIRANJE PRODAJNEGA OBMOČJA NOVEGA VRTNEGA CENTRA	30
2.3.1 Analiziranje prodajnega območja že obstoječega vrtnega centra	31
2.3.1.1 <i>Postopek določitve mej prodajnega območja Kalia, Ljubljana</i>	31
2.3.1.2 <i>Definiranje primarnega, sekundarnega in terciarnega prodajnega območja na podlagi gostote kupcev</i>	32
2.3.2 Definiranje prodajnega območja novega vrtnega centra v Zagrebu – Žitnjak ..	33
2.3.3 Primerjanje značilnosti sedanje trgovine z značilnostmi nove potencialne lokacije	33
2.3.3.1 <i>Opredelitev kupcev in konkurence Vrtnega centra Kalia, Žitnjak</i>	33
2.3.3.2 <i>Primerjanje značilnosti med obema lokacijama</i>	35
2.3.4 Napoved prodaje za nov vrtni center v Žitnjaku	36
2.4 IZBIRA SPECIFIČNE LOKACIJE	37
2.4.1 Ocenjevanje potencialnih lokacij	39
2.4.1.1 <i>Ocena specifične lokacije</i>	39
2.4.1.2 <i>Izbira lokacije</i>	41
SKLEP	41
LITERATURA IN VIRI	43
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1:</i> Vrednosti indeksa prodajne aktivnosti v hrvaških regijah	27
<i>Tabela 2:</i> Vrednosti indeksa kupne moči v hrvaških regijah	29
<i>Tabela 3:</i> Predviden obseg poslovanja novega vrtnega centra	37
<i>Tabela 4:</i> Plan prodaje po programih za prvo leto poslovanja.....	37
<i>Tabela 5:</i> Prikaz uporabe točkovne metode na lokaciji v Brckovljanah in Žitnjaku.....	40

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1:</i> Zemljevid statističnih regij Hrvaške	1
<i>Priloga 2:</i> Prikaz osnovnih kriterijev identifikacije po posameznih regijah.....	3
<i>Priloga 3:</i> Koriščenje obdelovalnih površin po statističnih regijah in prikaz deležev koriščenja obdelovalne površine po posameznih regijah v primerjavi s celotno površino koriščenja obdelovalnih površin v državi	4
<i>Priloga 4:</i> Število in delež kmečkih gospodinjstev glede na uporabo zaščitnih sredstev	6
<i>Priloga 5:</i> Investicije v nova dolgoročna sredstva glede na lokacijo objekta in glede na namen po NDK	7
<i>Priloga 6:</i> Vrednosti izračunanih razmerji po posameznih regijah, ki nakazujejo stopnjo nasičenosti v trgovini na drobno	8
<i>Priloga 7:</i> Prostorska razporeditev kupcev Vrtnega centra Kalia v Ljubljani	9
<i>Priloga 8:</i> Prikaz gostote kupcev v primarne, sekundarnem in terciarnem prodajnem območju.....	10
<i>Priloga 9:</i> Prikaz meje primarnega prodajnega območja za nov VC na zemljevidu	13
<i>Priloga 10:</i> Območje celotnega prodajnega območja novega VC Kalia	14
<i>Priloga 11:</i> Prikaz značilnosti prodajnega območja analognega in novega VC	15
<i>Priloga 12:</i> Zemljiško knjižni izpisek.....	16

UVOD

Trgovina na drobno je opravljanje trgovinske dejavnosti, ki obsega nakupovanje blaga z namenom nadaljnje prodaje ne glede na to, ali je blago prodano v nespremenjenem ali spremenjenem stanju. Trgovina na drobno, kot del storitvene dejavnosti, ima pomemben delež v slovenskem gospodarstvu, je vir velikega števila zaposlenih in pomembnega deleža v domačem bruto proizvodu. Tako v svetu, kot tudi pri nas, predstavlja trgovina pomembno panogo, ki vseskozi pridobiva na pomenu in postaja vedno bolj pomembna dejavnost (Germ-Metlika, 2001, str. 22). Trgovina na drobno predstavlja zadnjo fazo menjalnega procesa, tu poteka glavna aktivnost v procesu prodaje potrošnih dobrin. Naloga trgovine na drobno je zagotavljanje ustreznega obsega in strukture ponudbe na dostopnih lokacijah v pravem času in po cenah, ki so usklajene s pričakovanjem kupcev. Odločanje o novi lokaciji je ena izmed najpomembnejših odločitev, ki jih sprejme trgovec na drobno. Trgovec mora najti najbolj optimalno lokacijo zanj, saj idealne lokacije ne obstajajo. Optimalna pomeni, da lokacija dovoljuje podjetju, da posluje v smeri, ki bo prinesla kar največ dobička z uporabo najmanjše vrednosti sredstev podjetja in z najmanj možnimi problemi (De Meirleir, 2006, str. 1). Odločitev o lokaciji trgovine ima velik vpliv na celotno poslovanje trgovske organizacije. Odločitev je kompleksna, dolgoročna, zahteva veliko finančno investicijo s samim procesom izbire in razvojem trgovine, ki je prežet z nevarnostmi in vprašanji, pa je povezano veliko tveganje.

Namen diplomske naloge je najprej teoretična in nato še praktična predstavitev procesa odločanja in uporabe kriterijev pri izbiri lokacije za nov vrtni center podjetja Semenarna Ljubljana d.d.. Podjetje širi svojo drobnoprodajno mrežo tudi izven meja naše države in bo v letošnjem letu odprlo nov vrtni center v Zagrebu. Cilj naloge je z uporabo modelov in kriterijev potrditi ali zavreči trditev podjetja, da je lokacija, ki so jo izbrali v Zagrebu, res optimalna.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh poglavij in več podpoglavij, s katerimi bom najprej teoretično predstavila proces izbire nove lokacije, nato pa le-tega empirično uporabila na primeru podjetja Semenarna d.d..

Strategija trgovcem na drobno priskrbi načrt, ki ga potrebujejo, da se učinkovito soočajo z okoljem, potrošniki in konkurenti. Trženjska strategija vsebuje več elementov. Eden izmed njih je izgradnja konkurenčne prednosti. Trgovec ima na voljo več priložnosti, s katerimi lahko razvije konkurenčno prednost, med njimi je tudi lokacija. Na začetku prvega poglavja bom predstavila trženjske strategije v trgovini na drobno. Lokacijsko strategijo, ki mora biti skladna s celotno strategijo podjetja in lahko temelji na več pristopih, opisujem v podsklopih. Prvi del končam s prikazom dejstev, ki potrjujejo, zakaj je lokacija za trgovca na drobno tako pomembna.

V drugem delu prvega poglavja pa predstavljam sam teoretični proces izbire nove lokacije. Podsklopi si sledijo v istem vrstnem redu kot je sestavljen sam proces izbire. Najprej opišem postopek identifikacije in vrednotenja potencialnih regij, sledi analiza prodajnega območja in predstavitev metod analize le-tega. Končam pa z ocenjevanjem in izbiro specifične lokacije. Tu so predstavljeni predvsem tisti modeli in kriteriji, ki bodo tudi kasneje praktično uporabljeni na primeru podjetja. V teoriji obstajajo še drugi modeli in kriteriji, vendar jih v tem delu ne predstavljam podrobno, ker zaradi neustreznosti in pomanjkanja ustreznih podatkov ne pridejo v poštev v empiričnem delu.

Empirični del diplomskega dela začnem v drugem poglavju. Poglavje je sestavljeno iz več podsklopov. V prvem na kratko predstavim podjetje Semenarna Ljubljana d.d., njegove značilnosti, poslanstvo, predstavim njihove lastne blagovne znamke ter njihove cilje za prihodnost. Sledi opis njihovih kupcev in definiranje konkurence, v katerem se osredotočim predvsem na kupce in konkurente njihovih maloprodajnih enot. V drugem pa že identificiram potencialne statistične regije Hrvaške, v katerih se značilnosti prebivalstva v največji meri ujemajo z opredelitvijo ciljnih kupcev podjetja Semenarna tiste regije, v katerih bi bila podpora preučevani drobnoprodajni dejavnosti največja. Sledi vrednotenje potencialnih regij in potem izbira desetih regij, ki so na podlagi dobljenih rezultatov najboljše. Tretji podsklop je namenjen analizi in načrtanju prodajnega območja. Izmed treh modelov analize prodajnega območja opisanih v teoretičnem delu, sem izbrala analogni pristop, na podlagi katerega opredelim prodajno območje novega vrtnega centra in načrtam njegove meje. Na koncu predstavim še potencialni lokaciji in ju s točkovno metodo ocenim.

Zadnje poglavje predstavlja ugotovitve in predloge, do katerih sem prišla na podlagi analize in proučevanja v predhodnem poglavju. Na koncu potrdim ali ovržem trditev podjetja, da je izbralo boljšo lokacijo.

Za analizo sem uporabila predvsem sekundarne vire. Informacije sem pridobila iz knjig, časopisnih člankov, člankov iz strokovnih revij in nekaj iz medmrežja. Največ podatkov, ki sem jih potrebovala za analizo, sem pridobila na podlagi statističnih podatkov Državnega zavoda za statistiko v Zagrebu. Podatke o kupcih in konkurenci pa so mi posredovali strokovnjaki iz omenjenega podjetja, ki so sodelovali pri samem ocenjevanju lokacije, določanju kriterijev in predvidevanju prodaje za nov vrtni center.

1 TRŽENJSKI STRATEŠKI PRISTOPI IZBIRE LOKACIJE V TRGOVINI NA DROBNO

Naraščajoča intenzivnost konkurence v trgovini na drobno, ki se pojavlja v novih oblikah, sodobna tehnologija ter spremembe v potrebah kupcev silijo trgovce, da posvetijo več pozornosti dolgoročnemu strateškemu načrtovanju. Strateško načrtovanje zagotavlja prilagajanje virov podjetja priložnostim in nevarnostim, ki se pojavljajo v stalno

spreminjajočem se okolju (Levy & Weitz, 2004, str. 147). Strateško načrtovanje je sestavljeno iz štirih komponent, ki si medsebojno sledijo. Podjetje mora naprej določiti svoje poslanstvo, potem opredeliti cilje, ki jih želi doseči, in na koncu analizirati svoje prednosti in slabosti ter odkriti priložnosti in nevarnosti, ki se mu ponujajo iz okolja. Zadnja komponenta strateškega načrtovanja je določitev strategije podjetja (Dunne & Lusch & Griffith, 2002, str. 40).

Strategija trgovcu na drobno priskrbi navodila, ki jih potrebuje, da se učinkovito sooča z okoljem, potrošniki in konkurenti. Trženjska strategija je načrt, ki opredeli: ciljni trg trgovca na drobno, njegov specifični prodajni splet, ki ga bo uporabil za zadovoljitev potreb ciljnega trga (narava izdelkov ali storitev, politika cen, oglaševanje in promocija, izgled trgovine) ter temelje, na podlagi katerih si bo zgradil konkurenčno prednost (Levy & Weitz, 2004, str. 147).

Zadnji element trženjske strategije je prodajalčev pristop k izgradnji vzdržljive, branljive konkurenčne prednosti. Vsaka poslovna aktivnost, s katero se ukvarja, je lahko konkurenčna prednost. Ene prednosti so branljive, vzdržljive čez daljše obdobje, medtem ko druge niso in jih lahko konkurenti prekopicirajo že skoraj isti trenutek. Trgovec mora iskati priložnosti, ki bodo zadovoljile potrebe njegovega ciljnega trga na drugačen, boljši način kot konkurenca. Z drugimi besedami, mora se truditi najti diferencialno prednost pred konkurenco (Dunne et al., 2002, str. 56)

Oblikovanje konkurenčne prednosti pomeni zgraditi steno okoli svoje pozicije na trgu. Če trgovec zgradi zid okoli nekega zelo privlačnega trga, bo konkurenca na vse načine poskušala zrušiti ta zid. Skozi čas bodo konkurenti le uspeli premagati to konkurenčno prednost, vendar pa z izgradnjo visokega, debelega zidu lahko prodajalec vzdržuje to prednost in minimizira konkurenčne pritiske ter uživa »sadove« skozi daljše obdobje. Tako je ustanovitev branljive, vzdržljive konkurenčne prednosti ključ dolgoročne finančne uspešnosti (Dunne et al., 2002, str. 57).

Trgovec ima na voljo sedem pomembnih priložnosti, s katerimi lahko razvije konkurenčno prednost (Levy & Weitz, 2004, str. 147): zvestoba kupcev, management človeških virov, distribucijski in informacijski sistemi, unikatni izdelki, odnosi z javnostmi, storitve za kupce ter lokacija.

Najti dobro lokacijo je velik izziv. Ko trgovec zasede lokacijo v določenem nakupovalnem centru ali v poslovnem predelu mesta, ki je najboljša, ima strateško prednost, katero konkurenca ne more prekopicirati, ker jim ta lokacija ni več dostopna.

1.1 Lokacijska strategija

Lokacija trgovine je ena izmed najpomembnejših odločitev, ki jih mora sprejeti trgovec in je ena najpomembnejših determinant uspeha. Stroški nakupa zemljišča, najemnine in drugi

operativni stroški predstavljajo veliko finančno investicijo. Relativna neprožnost investicije vodi v to, da je lokacija med najbolj dolgoročnimi odločitvami, ki jih sprejme trgovec. Zaradi ogromnih denarnih sredstev, neprožnosti in dolgoročnosti, ki so povezane s samo lokacijo, zavzame lokacija centralni položaj v strategijah podjetja (Kent & Omar, 2003, str. 210).

Lokacijska strategija je načrt za pridobitev optimalne lokacije za podjetje. Najprej se identificirajo potrebe podjetja in določijo cilji, potem pa se poišče lokacija z lastnostmi, ki so skladne s potrebami in cilji podjetja (Rooney, 2005, str. 2). Lokacijska strategija podjetja naj bi bila v skladu in del njegove celotne strategije podjetja.

Avtorji podajo različne pristope, na katerih naj bi temeljila lokacijska strategija. Clarkson, Clarke-Hill in Robinson (1996, str. 23) pravijo, da lokacijska teorija temelji na štirih širokih teoretičnih pristopih, ki jih povzamem v nadaljevanju.

- **Teorija centralnega položaja (Central place theory)**

Teorijo centralnega položaja je opredelil Christaller. Avtor pravi, da je namen nakupovalnih centrov vseh velikost oskrba obkrožujočega območja z dobrinami in storitvami. Potrošniki bodo v določenem centru nakupovali, ker jim je ta najbližji. V vsaki regiji se tako oblikuje hierarhija centrov, le ti se razvrščajo od makroregionalnega, mezoregionalnega in mikroregionalnega do najmanjših lokalnih centrov. Rang centra je odvisen od razdalje, ki so jo kupci za nakupovanje v njem pripravljani prepotovati. Osnovne dobrine bodo potrošniki kupovali v njim najbližjih lokalnih centrih, ne osnovne in pol-luksuzne dobrine bodo kupovali v srednje velikih nakupovalnih centrih, luksuzne pa v velikih ali makroregionalnih centrih (Kent & Omar, 2003, str. 220). Kritiki so mnenja, da vsak model, ki ima namen zmanjšati kompleksnost resničnega sveta in ga prikazati v poenostavljeni obliki, trpi zaradi visoke stopnje abstrakcije, ki se kaže v domnevi o identičnih potrošnikih, enaki razporeditvi populacije in konceptu nakupovalne poti z namenom nakupa samo enega produkta v najbližjem nakupovalnem centru, na čemer temelji teorija centralnega položaja (Clarkson et al., 1996, str. 25).

- **Prostorska teorija (Spatial interaction theory)**

Teorija temelji na hipotezi, da na potrošnikovo nakupno vedenje vplivata privlačnost alternativnih nakupovalnih območij in razdalja do njih. S tem ovrže domnevo teorije centralnega položaja, ki pojasni, mogoče vedenje potrošnikov tako, da le-ti uporabijo najbližjo ponudbo dobrin ali storitev. Izvori prostorsko interakcijske teorije so v pionirskih študijah Williama J. Reillya. Njegov Zakon o gravitaciji trgovin na drobno je temeljil na analogiji Newtonovega zakona o gravitaciji in na empiričnih opazovanjih nakupnega vedenja v intra-urbanem kontekstu. Čeprav so empirične študije pokazale, da Reillyjev model dokaj dobro deluje v praktičnih študijah, je Huff (1962, str. 64) mnenja, da je njihova uporaba nedosledna. Osnovni problem originalnega gravitacijskega modela je, da njegove spremenljivke, populacija in cestna razdalja ter parametri teh spremenljivk, ne delujejo vedno dobro v praksi. Enostavnost gravitacijskega modela je vzrok problemov, ki se najbolj pogosto

pojavijo zaradi subjektivnosti določanja meril za spremenljivke in preverjanje mer modela. Nedvomno najbolj zahtevni spremenljivki za opredelitev lokacije trgovine sta merili privlačnosti lokacije in razdalja (Clarkson et al., 1996, str. 25).

- **Teorija vrednosti zemlje (Land value theory)**

Razporeditev trgovin znotraj mestnih centrov pojasnimo s krivuljo najemnine. Slednja teorija predlaga, da je lokacija različnih podjetij odvisna od konkurenčnega boja za te lokacije. Trgovci se bodo potegovali za lokacijo glede na njihovo oceno povračila investicije v prihodnosti, vendar je kritičnega pomena v tej teoriji dostopnost. Konkurenca bo pri izbiri lokacije vodila do razvoja vzorca lokacije trgovcev, ki ga bodo determinirale maksimalne najemnine, ki so jo zmožni plačevati le specifični tipi trgovcev. Uporaba prostora bo odvisna od plačila največjih najemnin za bolj centralna in dostopna območja glede na sekundarna in obrobna območja. Teorijo so kritizirali zaradi njene ključne domneve dostopnosti, segregacije uporabe zemlje, prostega trga na nepremičninskem trgu in ekonomskega pristopa maksimizacije koristi. Model predpostavlja, da so posamezniki popolnoma informirani in maksimizirajo svojo korist in na njih ne vplivajo ne-ekonomske sile. Model ne upošteva nepopolnosti, ki se pojavljajo v resničnem svetu (Clarkson et al., 1996, str. 25; Kent & Omar 2003, str. 221).

- **Pravilo minimalne diferenciacije (The principle of minimum differentiation)**

Pravilo minimalne diferenciacije je razvil Harold Hotelling (1926). Pravilo predlaga, da bo neko dano število trgovin, ki poslujejo znotraj istega tržnega sektorja, doseglo najboljši uspeh, če se zberejo skupaj (locirajo druga zraven druge). V trgovini na drobno je bilo narejenih veliko empiričnih študij, ki so podprle pravilo, da prodajalci iste ali podobne kategorije izdelkov težijo k zblizanju njihovih lokacij (Clarkson et al., 1996, str. 26).

Naslednji avtor, Rooney (2005, str. 3), pa v svoji študiji prikaže drugačne pristope k lokacijski strategiji:

- Nekateri prodajalci izberejo »piggy-backing« pristop. Trгоvec, ki si izbere ta pristop, se odloči posnemati lokacijsko strategijo nekega drugega vodilnega trgovca. Ta pristop je dober, če strategija podjetja, ki je kopirana, deluje.
- Pogosto uporabljena lokacijska strategija se imenuje hierarhična difuzija. Pri tej strategiji se trgovec odloči najprej locirati v večjih mestih, s časom pa razširi svoje poslovanje navzdol tudi v manjša mesta.
- Naslednji pristop k lokacijski strategiji je postopna širitev, poznan tudi pod izrazom »contagious diffusion«. V tem pristopu je cilj popolnoma zasiti en trg pred razširitvijo na drugega.

1.1.1 Pomembnost lokacije za trgovce na drobno

V zadnjih letih postajajo odločitve o lokaciji vedno bolj pomembne. Na trgu je vedno več trgovcev, ki odpirajo nove lokacije, zato je obdržati najboljšo lokacijo vedno težje. Problem

pa postaja vedno večji, ker je opazna manjša rast tako števila prebivalstva kot gradnje novih nakupovalnih centrov (Levy & Weitz, 2004, str. 217).

Izbira lokacije trgovine je ena od najpomembnejših strateških odločitev, s katerimi se sooča vsak tipični trgovec, zato pomembnost lokacije trgovine ne sme biti podcenjena. Odločitve o lokaciji so redke za večino podjetij. Majhna in srednja podjetja potrebujejo nove poslovne prostore le vsakih nekaj let ali nikoli. Za večja in majhna, hitro rastoča podjetja, pa je širitev poslovanja, iskanje nove lokacije bolj pogost proces (Pittman, 2005, str. 13).

Veliko je razlogov, ki potrjujejo, da je lokacija trgovine pogosto najbolj pomembna odločitev, ki jo naredi prodajalec na drobno, in ena najtežjih, saj mora upoštevati in oceniti mnogo faktorjev. Prvi razlog, ki potrjuje pomembnost izbire prave lokacije, zasledimo pri potrošnikih. Navadno je lokacija primarni dejavnik nakupnega odločanja potrošnikov (Levy & Weitz, 2004, str. 217).

Kot sem že omenila v prejšnjem poglavju, so odločitve o lokaciji strateško pomembne, ker jih lahko uporabimo za razvoj konkurenčne prednosti. Najboljša lokacija daje trgovcu strateško prednost, katero konkurenca ne more lahko prekopirati. Tako postane lokacija kritični faktor uspeha in v veliko primerih predstavlja razliko med uspešnim poslovanjem podjetja in njegovim propadom, med dobičkom in izgubo (Clarkson et al., 1996, str. 26).

Odločitev o lokaciji je zelo kompleksna, prav tako so lahko stroški, povezani s samim procesom, ogromni. Lokacija predstavlja veliko finančno investicijo in dolgoročno obvezo za trgovca. Tudi če se prodajalec odloči za minimizacijo investicije in se namesto za lastništvo stavbe ali zemlje odloči za najem, je investicija še vedno velika. Poleg najemnine, ki so obvezna za obdobje določeno z najemno pogodbo, mora prodajalec upoštevati se stroške elektrike, popravil, izgleda trgovine... V današnjem globalno konkurenčnem okolju z nenehno spreminjajočim se trgom in novimi tehnologijami si zaradi dolgoročnosti, ki je povezana z lokacijo podjetja, tu ne morejo privoščiti napake (Pittman, 2005, str. 13).

Lastnosti lokacije imajo močan vpliv na trgovčevo celotno strategijo, in ko to odločitev enkrat sprejme, mu izbrana lokacija nudi le malo prožnosti. Zaradi tega, velikosti investicije in dolžine najemne pogodbe, je lokacija najmanj prožen element trgovčevega strateškega spleta. Če se spremeni zunanje okolje, trgovec ne more spremeniti lokacije v kratkem času, nasprotno pa lahko oglaševanje, cene, storitve za kupce ali asortiment izdelkov prilagodi bolj na hitro. Dobra lokacija lahko zagotovi uspeh, četudi je trženjski splet povprečen, na drugi strani, pa je lahko slaba lokacija slabost, ki je ne premaga niti najboljši trgovec (Berman & Evans, 2001, str. 290).

Lokacija je pomembna tudi zato, ker ima močan vpliv tako na dolgoročno kot na kratkoročno načrtovanje. Trgovec mora biti prisoten na lokaciji, ki je skladna s poslanstvom organizacije, cilji, ciljnim trgom za daljše obdobje. Podjetje mora redno preučevati in spremljati status

lokacije glede na trende v populaciji, glede na kupce, ki so bolj oddaljeni in pripotujejo v njegovo trgovino, vhode in izhode konkurentov in glede na vse to prilagajati dolgoročne načrte. Na kratek rok pa lokacija vpliva na specifične elemente trženjskega spleta (asortiment izdelkov, cene, oglaševanje...) (Berman & Evans, 2001, str. 290).

Proces izbire lokacije za novo trgovino je povezan z velikim tveganjem. Odgovor trgovcev na drobno, kateri so trije najpomembnejši dejavniki uspeha v njihovem poslu, se bo pri večini glasil: »Lokacija, lokacija, lokacija«. Kljub rasti nakupovanja od doma, preko interneta, je lokacija trgovin še vedno ključnega pomena za trgovce. Izbira prave lokacije je umetnost in znanost, zato je odločitev o lokaciji navadno sprejeta po podrobni analizi podatkov, uporabi zapletenih finančnih modelov in modelov tveganja. Z upoštevanjem vseh tveganj morajo trgovci na drobno še vedno odpirati prodajalne, upravljati obstoječe lokacije, se prilagajati novim razmeram na trgu in se hitro odzivati na nove potrebe potrošnikov. Slaba lokacija prodajalne lahko dramatično vpliva na trgovčev uspeh (Rooney, 2005, str. 1).

1.2 Postopek izbire nove lokacije

Proces izbire nove lokacije se navadno začne s spoznanjem potreb po dodatnih kapacitetah, potem pa se sprejme odločitev o začetku samega procesa iskanja nove lokacije (Yang & Lee, 1997, str. 241). Sam proces izbire lokacije vključuje štiri stopnje:

- identifikacija potencialnih regij,
- analiziranje prodajnega območja,
- ocenjevanje potencialnih lokacij,
- izbira specifične lokacije.

Ustreznost lokacije je zelo odvisna od lokacijskih faktorjev, katere ocenimo, in opredelimo njihov vpliv na korporativne cilje in na poslovanje organizacije. Relativna pomembnost lokacijskih faktorjev se spreminja glede na stopnjo procesa izbire lokacije. V zgodnjih fazah, ko identificiramo potencialne regije, upoštevamo samo nekaj prioritetnih dejavnikov za identifikacijo tistih regij, ki ustrezajo nekim najbolj pomembnim kriterijem, kot sta razpoložljivost delovne sile in bližina trga. Ko dosežemo stopnje izbire specifične lokacije, pa bodo dominirali faktorji, ki so pomembni za posamezne kraje, kot so stroški in dostop do glavnih cest. Izbira specifične lokacije je zadnji korak, ki vključuje podrobno analizo vseh izbranih potencialnih lokacij. Le-te podrobno analiziramo glede na vse lokacijske faktorje (Yang & Lee, 1997, str. 242).

Kot da naloga še ni dovolj težka, je izbira lokacije v zadnjih letih zaradi faktorjev, kot je ponudba novih trgovskih formatov, močnejše konkurence na splošno in dramatično daljših časov, ki jih danes potrebujemo od začetne faze iskanja lokacije do odprtja trgovine, postala veliko bolj zapletena (McTaggart, 2007. str. 23). V nadaljevanju bom opisala vse štiri stopnje

procesa izbire nove lokacije, začela bom z identifikacijo potencialnih regij in končala z izbiro specifične lokacije.

1.2.1 Identifikacija potencialnih regij

Regija pomeni državo, del države, določeno mesto v državi ali statistično območje. To je območje z vsaj 50.000 prebivalci ali več. Najbolj privlačen trg za posameznega trgovca na drobno ni nujno največji trg. Najboljši trgi so tisti, ki zabeležijo največje povpraševanje ali prodajo. Za ocenitev povpraševanja in privlačnosti določenega trga mora trgovec upoštevati več faktorjev (Levy & Weitz, 2004, str. 243).

Zasledimo dva večja trenda, ki sta prisotna pri lokacijskih odločitvah. Prvi je, da obstaja vedno večje zanimanje za širitev poslovanja preko meja matične države. Drugi pa je, da postajajo soseske srednje in majhne velikosti, ki so tradicionalno veljale za slabši trg, bolj privlačne tudi za velika podjetja, saj novi načini transporta in sodobne komunikacijske tehnologije izničijo tradicionalne ovire (Yang & Lee, 1997, str. 243).

V prvi fazi procesa izbire nove lokacije preučimo samo nekaj prioriternih dejavnikov za vrednotenje in identifikacijo tistih regij, ki ustrezajo nekim najbolj pomembnim kriterijem. V nadaljevanju sledi predstavitev prej omenjenih faktorjev, ki imajo pomemben vpliv pri izbiri potencialnih trgov in opis načinov, kako te faktorje kvantitativno ovrednotiti.

1.2.1.1 Vrednotenje potencialnih regij

Najpomembnejši faktorji, ki vplivajo na privlačnost posameznega trga in na podlagi katerih lahko trgovec identificira potencialne regije za lokacijo nove trgovine (Levy & Weitz, 2004, str. 245-248), so:

- A demografske značilnosti in značilnosti življenjskega sloga prebivalcev,
- B značaj konkurence in stopnja nasičenosti,
- C gospodarske značilnosti in poslovna klima.

A Demografske značilnosti in značilnosti življenjskega sloga prebivalcev

Značilnosti prebivalstva so najbolj splošno uporabljeni kriterij pri identifikaciji in ocenjevanju trgov. Poleg števila in gostote prebivalstva mora prodajalec bolj podrobno preučiti tudi njihove lastnosti. Ljudje se razlikujejo glede na poklic, stopnjo izobrazbe, spol, dohodka, religijo, nacionalnost. Namen njihovega preučevanja je odkriti območja, kjer se značilnosti tamkajšnjega prebivalstva najbolj ujemajo z opredelitvijo lastnosti ciljnih kupcev določenega trgovca (Dunne et al., 2002, str. 229).

Ker so demografske značilnosti prebivalstva ključnega pomena pri izbiri potencialnih trgov, v nadaljevanju opisujem kazalec, ki združi dva demografska podatka o populaciji in vrednost

prodaje na drobno v indikator celotnega potenciala trga. Prodajalec želi identificirati območja, kjer je kupna moč prebivalstva največja.

➤ Indeks kupne moči

Kot sem že omenila, je indeks kupne moči (BPI – buying power index) indikator tržnega potenciala in združuje tri osnovne kategorije podatkov (Dunne et al., 2002, str. 247):

- razpoložljiv dohodek populacije,
- velikost populacije ter
- vrednost prodaje na drobno.

Vsi trije podatki v izračunu indeksa kupne moči nimajo enake teže kot pokazatelj nakupne zmožnosti trga. Posledica tega je, da je vsakemu podatku določena utež glede na njegovo relativno pomembnost in vplivnost na nakupno zmožnost trga. Najpomembnejši podatek je razpoložljivi dohodek, sledita mu vrednost prodaje na drobno ter velikost populacije (Dunne et al., 2002, str. 248).

$$BPI = \frac{(0,5 \cdot A + 0,3 \cdot B + 0,2 \cdot C) \cdot 100}{10}$$

A = delež razpoložljivega dohodka regije glede na celotni razpoložljivi dohodek države, izražen v odstotku

B = delež vrednosti drobnoprodaje v regiji glede na celotno vrednost drobnoprodaje na ravni države, izražen v odstotku

C = delež števila prebivalcev v regiji glede na število prebivalcev celotne države, izražen v odstotku

Večja kot je vrednost indeksa kupne moči, večja je nakupna zmožnost določenega trga in tako podpora trga prodaji na drobno.

B Narava konkurence in stopnja nasičenosti

Priložnosti na območju ne morejo biti točno ocenjene, dokler ne preučimo konkurence. Če na nekem območju živi populacija, ki ustreza vsem značilnostim prodajalčevega ciljnega trga in ima močno »ekonomsko bazo«, je lahko to slaba lokacija za novo trgovino, če je konkurenca premočna. Ko preučujemo konkurenco na določenem območju, je potrebno analizirati naslednje faktorje: število obstoječih trgovin, velikost prodaje obstoječih trgovin, odstotek odprtja novih trgovin, prednosti in slabosti obstoječih trgovin, kratkoročne in dolgoročne trende ter stopnjo nasičenosti.

Stopnjo konkurence lahko opišemo z izrazi nasičenje, prenasičenje in nenasičenje. Tržna nasičenost pove, v kolikšni meri zadovolji povpraševanje po dobrinah in storitvah na določenem trgu ponudba že obstoječih trgovcev v primerjavi z drugimi potencialnimi trgi (Dunne et al., 2002, str. 246). Te analize imajo tri možne zaključke (Dunne et al., 2002, str. 246):

- Nasičenje s trgovinami je stanje, ko obstoječi trgovinski objekti delujejo učinkovito in zadovoljujejo potrebe potrošnikov.
- Ko ima trg preveč trgovin in te ne dobijo poštenega povračila svoje investicije, je trg prenasičen.
- Če pa je na trgu premalo trgovin in te ne zadovoljujejo potreb kupcev v celoti, potem je trg nenasičen. V tem primeru je povprečna dobičkonosnost trgovin kar velika.

Teorija nasičenja tako vsebuje ravnotežje med obsegom že obstoječih trgovin (ponudba) in njihovo uporabo (povpraševanje).

➤ Merjenje nasičenosti trga

Stopnjo nasičenosti lahko kvantificiramo z več razmerji (Berman & Evans, 2001, str. 317):

- s številom prebivalcev na trgovino,
- s povprečno prodajo na trgovino (drobnoprodaji objekt),
- s povprečno prodajo na kategorijo drobnoprodajnega objekta,
- s povprečno prodajo na prebivalca ali gospodinjstvo,
- s povprečno prodajo na kvadratni meter prodajnega prostora,
- s povprečno prodajo na zaposlenega.

Možen indikator nasičenosti trga je tudi **indeks prodajne nasičenosti**, ki prikaže potencialno prodajo na kvadratni meter prodajnega prostora za določen produkt na določenem območju. Predstavlja razmerje med povpraševanjem po določenem produktu ali storitvi in razpoložljivo ponudbo določenega produkta ali storitve.

Obrazec za izračun je takšen (Dunne et al., 2002, str. 246):

$$IRS = \frac{(H \cdot RE)}{RF}$$

Pomen oznak v obrazcu:

IRS= indeks prodajne nasičenosti v nekem določenem območju,

H=število gospodinjstev v nekem določenem območju,

RE=povprečna letna vrednost nakupa določenega izdelka na gospodinjstvo v določenem območju,

RF=površina prodajnega prostora, ki je namenjena prodaji določenega izdelka na določenem trgu, izražena v m².

Ko pomnožimo število gospodinjstev v nekem območju (H) s povprečno letno vrednostjo nakupa določenega izdelka na gospodinjstvo v istem območju, dobimo vrednost prodaje določenega izdelka v proučevanem območju. Ko dobljeno vrednost delimo s površino prodajnega prostora, ki je namenjena prodaji določenega izdelka v proučevanem območju, vidimo, da je indeks prodajne nasičenosti, prodaja na kvadratni meter prodajnega prostora za določen izdelek na določenem trgu (Dunne et al., 2002, str. 247).

Če je vrednost IRS za preučevano območje visoka v primerjavi z vrednostjo IRS drugih območij za določen izdelek, pomeni, da je preučevani trg nenasičen in lahko pomeni potencialno atraktivno priložnost za trgovce. Nasprotno pa majhna vrednost IRS nakazuje prenasičen trg, kjer je konkurenca velika, in zato ni primeren za postavitev nove prodajalne (Dunne et al., 2002, str. 247).

C Gospodarske značilnosti in poslovna klima

Preden trgovec odpre prodajalno v nekem določenem območju, mora preučiti tamkajšnje ekonomsko-gospodarske razmere. Te odražajo trgovinsko in industrijsko infrastrukturo soseske in vire dohodka za tamkajšnje prebivalce. Večja stabilnost je prisotna v okolju, kjer je gospodarstvo raznoliko, z mnogimi neodvisnimi panogami v primerjavi z okoljem, kjer prevladuje ena sama dominantna panoga. Stabilnost gospodarske strukture v regiji vpliva predvsem na višino in stabilnost dohodka potencialnih kupcev in na strukturo njihove potrošnje (Berman & Evans, 2001, str. 246). Regije se med seboj razlikujejo glede na višino in stabilnost dohodka. Večja verjetnost je, da se potrošniki, ki imajo višje in stabilnejše dohodke, nahajajo v območjih z diverzificirano ekonomsko osnovo kot tam, kjer prevladuje ena sama industrija. Posledično bo v omenjenih regijah tudi njihova drobnoprodajna aktivnost večja.

➤ Drobnoprodajna aktivnost trga

Drobnoprodajno aktivnost na določenem trgu izmerimo z indeksom prodajne aktivnosti (SAI – sales activity index). Omenjeni indeks pove, kakšna je povprečna vrednost prodaje na prebivalca določenega območja v primerjavi z vrednostjo prodaje na prebivalca na ravni države.

Obrazec za izračun indeksa prodajne aktivnosti je naslednji:

$$SAI = \frac{\text{delež vrednosti drobnoprodajnega prometa regije glede na celotno državo}}{\text{delež števila prebivalcev v regiji glede na celotno prebivalstvo države}}$$

Višji kot je indeks prodajne aktivnosti, večja je drobnoprodajna aktivnost območja in s tem večja možnost uspešnega poslovanja trgovine v tem območju. Če je indeks nižji od 100, pomeni, da je v preučevanem območju vrednost prometa na drobno na prebivalca manjša, kot znaša povprečje na ravni celotne države. Nasprotno je vrednost prodaje na drobno na prebivalca v proučevanem območju večja od povprečja na ravni celotne države, če je indeks večji od 100.

Slabost tega razmeroma preprostega izračuna indeksa je, da upošteva le prebivalce, ki živijo na določenem območju. V indeksu ne razberemo ali je izračunana drobnoprodajna aktivnost rezultat nakupa prebivalcev območja, ljudi v tranzitu ali obojih.

1.2.2 Analiziranje prodajnega območja

Po izbiri regije, kjer naj bi bila locirana nova trgovina, sledi preučitev prodajnega območja. Po Ghoshu in McLaffertyu (1987) je prodajno območje geografsko območje, iz katerega trgovina privlači svoje kupce in je znotraj njega tržna penetracija največja. Huff (1964) ga opisuje bolj statistično, kot nek bolj razširjen koncept. Pravi, da je to geografsko začrtana regija, ki jo sestavljajo kupci, pri katerih obstaja verjetnost večja od nič, da bodo kupovali določeno linijo izdelkov ali storitev, ki jo prodaja določeno podjetje (Baray & Cliquet, 2007, str. 886). Prodajno območje je geografsko območje, ki zajema večino kupcev in prodaje trgovca. Lahko je to del mesta, lahko pa se razteza čez meje mesta, odvisno od trgovinskega formata in gostote potencialnih kupcev, ki jo obkrožajo (Levy & Weitz, 2004, str. 241).

1.2.2.1 Velikost in oblika prodajnega območja

Definiranje in opazovanje prodajnega območja je izziv za vsakega trgovca in zato je natančna določitev prodajnega območja strateškega pomena za preživetje obstoječih trgovcev in storitvenih podjetij (Baray & Cliquet, 2007, str. 887).

Prodajno območje lahko razdelimo na tri cone (Berman & Evans, 2001, str. 252):

Primarno prodajno območje predstavlja od 50% do 80% kupcev trgovskega podjetja. To je območje, ki je trgovini najbližje in vsebuje največjo gostoto kupcev glede na celotno populacijo. V tem območju se zabeleži največja prodaja na prebivalca.

Sekundarno prodajno območje je geografsko območje s sekundarnim pomenom glede velikosti prodaje. Tu živi približno od 15% do 25% kupcev, kateri so med seboj bolj široko razpršeni kot v primarnem območju.

Obrobno območje navadno vključuje kupce, ki le priložnostno kupujejo v določeni trgovini in so za nakupovanje tam pripravljene prepotovati večjo razdaljo.

V literaturi si ti deli sledijo lepo zaporedno v obliki koncentričnih krogov. V resničnosti pa se posamezna območja prilagajajo okolju, zato jih imenujemo tudi poligoni, ker se njihove meje prilagodijo okolju in niso v obliki krožnic, ampak so podolgovate, pravokotne, popačijo jih naravne (reke, hribovja) in umetne ovire (železnice, avtoceste, velika parkirišča...) (Levy & Weitz, 2004, str. 254).

Veliko parametrov oblikuje prodajno območje trgovine ali storitvenega podjetja. Ti parametri so diverzifikacija ponudbe, velikost trgovine, privlačnost, cene, obstoj konkurenčne trgovine v okolici, socialno in ekonomsko okolje (Baray & Cliquet, 2007, str. 887). Prave meje prodajnega območja so definirane z dostopnostjo trgovine, naravnimi in fizičnimi ovirami, tipom prodajnega območja, tipom trgovine in konkurenco (Levy & Weitz, 2004, str. 256).

Na velikost prodajnega območja trgovine vpliva veliko faktorjev. V nadaljevanju sledi kratek opis posameznih najpomembnejših faktorjev, ki imajo vpliv na meje prodajnega območja.

- Tip trgovine

Dva različna tipa trgovine imata lahko različno veliko prodajno območje, čeprav stojita v istem nakupovalnem centru ali nakupovalnem predelu. Destinacijska trgovina je trgovina, ki s svojimi izdelki, veliko izbiro, promocijo, cenami in edinstvenimi prvinami privablja kupce. Destinacijske trgovine imajo večje prodajno območje kot drugi tip trgovine, imenovan parazitska trgovina. Slednja ne ustvari lastnega prometa brez prisotnosti dominantnega trgovca. Prodajno območje ji dominira večji, močnejši trgovec v nakupovalnem centru. Vrednost prodaje takšne trgovine je odvisna od obiska kupcev, ki jih na to območje privabi nekaj povsem drugega (trgovinica z revijami in časopisi v avli hotela ali bar s prigrizki v nakupovalnem centru sta parazitski trgovinici) (Berman & Evans, 2001, str. 399).

- Velikost trgovine

Pravilo je, da ima trgovina z večjim asortimentom izdelkov, večjim prodajnim prostorom navadno tudi večje prodajno območje. S povečanjem prodajnega mesta ali nakupovalnega centra se poveča tudi pripadajoče prodajno območje. Ne raste pa prodajno območje proporcionalno z rastjo nakupovalnega centra (Berman & Evans, 2001, str. 300).

- Lokacija konkurenta

Prodajno območje je odvisno tudi od lokacije, velikosti in poslovanja konkurentov. Če se potencialni kupec nahaja med dvema trgovinama, se prodajno območje obema zmanjša. Velikost prodajnega območja obeh trgovin se navadno poveča, če razdalja med njima raste (njuni ciljni trgi se potem ne prekrivajo tako močno). Po drugi strani pa ni nujno, da se prodajna območja trgovin, ki sta blizu skupaj, zaradi konkurence skrčita. V tem primeru lahko njuna bližina celo poveča prodajni območji za vsako od trgovin, saj privlačita več kupcev zaradi večje ponudbe in raznolikosti izdelkov (Berman & Evans, 2001, str. 300).

- Potrošni vzorci v gospodinjstvih

V večjih urbanih krajih prebivajo družine v večstanovanjskih zgradbah v bližini centrov trgovske aktivnosti. Pri takšni gostoti prebivalstva se izplača biti v bližini kupcev. Tu so prodajna območja navadno manjša zaradi večjega števila nakupovalnih predelov v medsebojni bližini. Na obrobjih pa so bolj pogosta stanovanja, kjer živi ena sama družina in ta so geografsko razpršena. Zato mora prodajalec, če želi imeti zadovoljivo prodajo, privlačiti kupce iz večje razdalje (Berman & Evans, 2001, str. 301).

- Transportna mreža in potovalni čas

Poleg razvitosti transportne mreže tudi potovalni čas vpliva na velikost prodajnega območja. Razvitost transportne mreže je zelo pomemben faktor, kar se izkaže v dejstvu, da imajo trgovine, ki so locirane ob glavnih prometnih cestah, večje prodajno območje kot trgovine, ki so locirane ob stranski ulici. Daljši kot je potovalni čas kupca do trgovine, tem manj bo nakupovanje v tej trgovini privlačno za kupca. To dejstvo vodi do posledično manjšega števila potencialnih kupcev in tako do manjšega prodajnega območja. Fizične ovire (mostovi,

predori, slabe ceste, enosmerne ceste, železniška proga...) navadno zmanjšujejo prodajno območje (Berman & Evans, 2001, str. 301).

1.2.2.2 Metode analize prodajnega območja

Med najbolj pogosto uporabljene tehnike ocenjevanja in začrtanja prodajnega območja spada analogni pristop, katerega je prvi razvil William Applebaum leta 1930. Bolj formalizirana statistična različica analognega pristopa je regresijska analiza. Pod tretji pristop pa sodijo gravitacijski modeli, ki temeljijo na Newtonovem zakonu o gravitaciji (Levy & Weitz, 2004, str. 260).

Na makro stopnji Roger (1992, str. 11) kritizira modele na splošno, ker poenostavljajo resničnost. Pravi, da po definiciji modeli niso vsestranski, izčrpni in nikoli ne vključujejo veliko subjektivnih izkušenj in mnenj posameznega trgovca, ki pa so še vedno osnova za uspešno izbiro lokacije (O'Mally, Patterson & Evans, 1995, str. 29). Kljub obstoju vseh tehnik in modelov je Simkin s soavtorji (1985, str. 34) povedal, da le malo prodajalcev uporablja kompleksne modele za analizo prodajnega območja. Mogoče je to zaradi zahtevnosti modelov, ki so na voljo. Bolj verjetna razlaga pa je, da je uspeh vsakega modela odvisen od kvalitete začetnih informacij. Informacije, ki jih potrebujejo pri analizi prodajnega območja, pa so težko dostopne (O'Mally et al., 1995, str. 30).

Pri številnih trgovcih odločitev o uporabi znanstvenega pristopa za načrtovanje lokacije trgovine temelji na tveganju, strahu pred dejstvom, da lahko naredijo napako, ki bo za trgovino pomenila dolgoročno slabše poslovanje. Trgovci želijo izbrati lokacijo prodajalne s prepričanjem, zaupanjem, želijo vedeti, da bo trgovina dobičkonosna in da bodo maksimizirali svojo investicijo. Medtem ko lahko podrobne tržne analize in tehnike predvidevanja poslovanja trgovine izboljšajo poslovanje trgovine na novi lokaciji, pa niso substitut za trgovčevo intuicijo. Računalnik ne more nadomestiti izkušenega trgovca. (Rooney, 2005 str. 3). V nadaljevanju sledi kratek opis treh tehnik ocenjevanja in začrtanja prodajnega območja.

Analogni pristop

Analogni pristop je ena izmed osnovnih tehnik za analizo prodajnega območja trgovine. Je najbolj preprost in najbolj pogosto uporabljen model. Drugače ga lahko poimenujemo tudi »pristop podobnih trgovin«. Namen omenjenega pristopa je predvidevanje prodaje nove trgovine na podlagi poslovanja že obstoječih podobnih trgovin, katerega prilagodimo glede na razlike med predlagano in analogno obstoječo trgovino (Clarkson et al., 1996, str. 26). Razdelimo ga na tri korake (Levy & Weitz, 2004, str. 260-264):

1. Določitev mej prodajnega območja že obstoječih prodajnih mest.
2. Definiranje primarnega, sekundarnega in terciarnega prodajnega območja na podlagi gostote kupcev. Meje zarišemo s pomočjo tehnike vrisovanja kupcev (customer

spotting). Podatke o trenutnih kupcih pridobimo iz podatkovnih skladišč obstoječih trgovin, glede na te podatke lahko ugotovimo značilnosti trenutnih kupcev. Pomembno je pogledati življenjski stil kupcev in preučiti njihove demografske značilnosti. Zbrati moramo podatke o povprečnih dohodkih na gospodinjstvo, kako te prihodke gospodinjstva razporedijo in porabijo, ter jih analizirati glede na demografske podatke (število oseb, rasa, etnična pripadnost, starost, spol).

3. Primerjanje značilnosti obstoječih prodajnih mest z značilnostmi novih potencialnih lokacij. Ko definiramo prodajno območje, lahko s pomočjo uporabe informacij o kupcih izberemo novo lokacijo. Najti moramo geografsko območje, kjer se lastnosti prebivalcev čim bolj ujemajo z lastnostmi kupcev že obstoječih trgovin. Sklepamo lahko, da bo tudi prodaja v prodajnem območju nove trgovine enaka ali podobna prodaji analogne obstoječe trgovine, vendar je sklep v veliki meri odvisen od subjektivne presoje analitika in ugibanja.

Slabost metode je v tem, da jo lahko uporabimo le za omejeno število prodajnih mest. Če je število trgovin manjše od 20, potem je analogni pristop pogosto najboljši, ko pa število trgovin naraste, postane pristop preveč zapleten (Levy & Weitz, 2004, str. 264).

Pristop multiple regresije (Regresijska analiza)

Regresijska analiza je metoda definiranja potenciala prodajnega območja in je skupna trgovskim verigam z več kot 20-imi podružnicami. Začetni koraki so enaki kot pri analognem pristopu s to razliko, da pri regresijski analizi namesto subjektivne presoje uporabimo matematično enačbo. Tako kot pri analognem pristopu je tudi tu prvi korak začrtanje mej prodajnega območja, katerega razdelimo na primarni, sekundarni in terciarni predel. Potem pa se regresijska analiza začne razlikovati od analognega pristopa, namesto iskanja značilnosti novega prodajnega območja, ki se ujemajo z značilnostmi prodajnega območja obstoječe trgovine, izpeljemo matematično enačbo (Levy & Weitz, 2004, str. 264). Z uporabo računalniških programov in naslednjih treh korakov razvijemo enačbo multiple regresije:

- Izbira primerne mere uspešnosti (poslovanja) trgovine, kot je npr. prodaja na prebivalca ali tržni delež.
- Izbira serije ključnih dejavnikov, v tem primeru neodvisnih spremenljivk, ki bi bile primerne za oceno uspešnosti trgovine.
- Izračun parametrov regresijske funkcije, ki jo uporabimo za projekcijo uspešnosti bodočih trgovin.

Tako kot pri analognem pristopu lahko tudi pri regresijski analizi zasledimo določene pomanjkljivosti. Da bi bila analiza zanesljiva, potrebujemo veliko bazo podatkov, prav tako mora imeti analitik določena znanja in trdno slediti določenim statističnim postopkom. Poleg tega pa so rešitve statistične analize povprečne vrednosti, zato lahko le redko identificiramo zelo dobre ali zelo slabe potencialne lokacije (Levy & Weitz, 2004, str. 264-267).

Gravitacijski modeli

Med gravitacijske modele uvrščamo Reillyev gravitacijski model ter Huffov model. Reillyev zakon o gravitaciji pravi, da populacijo, ki leži med dvema mestoma privlačita oba mesta, vendar ne enako. Večje mesto, kjer živi več prebivalcev, je kupcem bolj privlačno, zato bo sem zahajalo več kupcev iz vmesnega prostora (Dunne et al., 2002, str. 244). Reillyev zakon je deterministični model, katerega je leta 1964 razvil Huff. Naredi verjetnostnega v smislu, da lahko kupci izberejo mesto nakupa glede na njegovo privlačno moč, katero determinirata dve dimenziji: njegova velikost in razdalja med kupčevim domom in nakupovalnim mestom (Baray & Cliguet, 2007, str. 886). Verjetnost, da bo kupec nakupoval v neki trgovini ali nakupovalnem centru se poveča, če velikost centra naraste in če se potovalni čas ali razdalja, od kupčevega doma do tega določenega centra, zmanjša (Levy & Weitz, 2004, str. 267).

1.2.3 Ocenjevanje potencialnih lokacij

V ocenjevalni fazi preučimo specifične lokacije znotraj izbranih prodajnih območij. Ocenjevanje potencialnih specifičnih lokacij zahteva obsežne analize. Avtorja Berman in Evans (2001, str. 339) predlagata določitev kriterijev in lastnosti, na podlagi katerih ocenimo privlačnost posamezne lokacije. Podoben predlog seznama kriterijev zasledimo tudi pri avtorju Potočniku (2001, str. 173), ki pravi, da naj bi sezname kriterijev predvsem pomagali, da ne bi spregledali pomembnih dejavnikov pri določeni lokaciji, ki je za nas zanimiva. Trgovec mora tako določiti kriterije, ki so pomembni pri izbiri specifičnega kraja za njegovo trgovino. S pomočjo seznama kriterijev, bo med številnimi potencialnimi lokacijami lahko identificiral tiste, ki vsebujejo največ zahtevanih faktorjev in so tako najbolj privlačne, ostale pa bo izločil iz nadaljnje analize.

Ker se kriteriji med posameznimi trgovci razlikujejo, bom v nadaljevanju predstavila najpomembnejše faktorje, ki jih moramo upoštevati pri ocenjevanju specifičnega kraja (Berman & Evans, 2001, str. 338-348):

Promet pešcev

Verjetno najbolj kritični kriterij pri ocenjevanju lokacije in kraja je število in tip ljudi, ki gre mimo te lokacije. Če so vse ostale spremenljivke enake, bo kraj, ki ima večji promet pešcev, pogosto boljši. Ker ni nujno, da je vsak, ki gre mimo prodajalne, možen potencialen kupec, se mnogo prodajalcev odloči za uporabo selektivne procedure, kot je npr. štetje samo moških in žensk, ki nosijo nakupovalne vrečke. Brez uporabe selektivnega štetja lahko orodja za oceno pešcev vključujejo preveč ljudi, ki so tam zaradi aktivnosti, ki ne vključuje nakupovanja.

Pri ocenjevanju potencialnih lokacij je potrebno pregledati količino in značilnosti avtomobilskega prometa. To morajo storiti še zlasti trgovci, ki ciljajo na potrošnike, ki se vozijo. Prometne študije so precej pomembne v obmestnih območjih, kjer je promet pešcev pogosto omejen. Kot pri analizi prometa pešcev je tudi pri štetju avtomobilov potrebno

narediti nekaj prilagoditev. Nekateri trgovci štejejo samo promet ljudi, ki so namenjeni proti domu, nekateri izključijo vozila, ki samo prečkajo razdeljeno avtocesto, drugi izključijo tablice, ki niso iz države. Poleg štetja prometa je potrebno preučiti tudi termine v dnevu, ko prihaja do prometnih zamaškov (ki jih povzroči močna prometnost, obvozi in slabe ceste, ipd). Potrošniki z avtomobili se bodo navadno izognili močno zamašenim območjem in nakupovali tam, kjer so čas in težave pri vožnji minimalni.

Ko ocenjujemo potencialne specifične lokacije, vsekakor ne bi smeli spregledati parkirišč. Število in kvaliteta parkirišč, njihova razdalja od trgovine in razpoložljivost parkirišč za zaposlene, vse to mora biti ocenjeno. Težko je posploševati, kolikšna je potreba prodajalca pa parkirnih prostorih, ker je število odvisno od več faktorjev. Faktorji, ki vplivajo na število potrebnih parkirišč so: prodajno območje trgovine, tip trgovine, odstotek kupcev, ki uporablja avto, promet parkirišč (odvisen od dolžine časa nakupovanja), tok nakupovalcev skozi dan in skozi teden, parkiranje ljudi, ki ne nakupujejo v trgovini.

Javni prevozi

Razpoložljivost množičnega transporta, dostop do avtocest, enostavnost dostave, vse to mora biti raziskano pri ocenjevanju lokacije in specifičnega kraja. V centru mesta je bližina do javnega transporta pomembna, posebno za ljudi, ki nimajo avta, za tiste, ki hodijo tja v službo, in za ljudi, ki drugače ne bi nakupovali na območju s prometno zamašitvijo in omejenim parkiranjem. Razpoložljivost avtobusov, taksijev, podzemnih, vlakov in drugih vrst javnega prevoza moramo preučiti za vsako od območij, ki niso dostopna z avtomobilom.

Preučiti je potrebno sestavo trgovin v območju. Koliko trgovin je že tam? Kako so velike? Število in velikost trgovin naj bi bila skladna s tipom lokacije, ki je izbrana. Interes prodajalca, ki se odloči za izolirano lokacijo je, da v bližini ni drugih trgovin. Podjetje mora dati utež na skladnost, združljivost s sosednimi ali bližnjimi trgovinami, ko preučuje lokacijo in kraje znotraj nje. Če se trgovine na dani lokaciji (nenačrtovano poslovno področje ali načrtovan nakupovalni center) dopolnjujejo, so združljive, kooperativne druga z drugo in ima vsaka koristi zaradi obstoja druge, obstaja privlačnost. Z močno stopnjo privlačnosti je zaradi velikega prometa kupcev, prodaja vsake trgovine večja, kot bi bila, če bi bile trgovine oddaljene druga od druge.

Vidljivost se odraža na zmožnosti lokacije, da je vidna s strani pešcev ali iz avtomobilov. Lokacija ob stranski ulici ali na koncu nakupovalnega centra nima iste vidljivosti kot tista ob večji cesti ali ob vhodu v nakupovalni center. Velika vidljivost omogoči, da so mimoidoči pozorni na obstoj in odprtje trgovine.

Pri vrednotenju lokacij je pomembna tudi namestitev na lokaciji, ki se odraža kot relativni položaj lokacije v območju ali centru. Kotna lokacija je lahko zaželena, ker je na križišču dveh ulic in ima kotni vpliv. Kotni kraj je navadno dražji za nakup ali najem, ker nudi naslednje prednosti: večji prehod pešcev in avtomobilov zaradi približevanje dveh prometnih

tokov iz dveh ulic, večje površine izložbenih prostorov, manj gneče pri vstopu ali izstopu zaradi možnosti uporabe dveh ali več vhodov. Namestitvena odločitev mora biti povezana s potrebami prodajalca. Nakupovalno naravnani trgovci, kot je npr. trgovina s pohištvom, bi bil bolj zainteresiran za uporabo kotne lokacije, saj z njo poveča izložbeni prostor in poenostavi dostopnost za prevzem nakupne robe za kupce in enostavnost dostave.

Pri ocenjevanju lokacije mora biti trgovec pozoren tudi na velikost in obliko parcele. Oddelčna trgovina zahteva precej več prostora kot npr. butik, lahko zahteva kvadratno lokacijo, medtem ko lahko butik išče pravokotno lokacijo. Vsako lokacijo moramo soditi glede na to, koliko celotnega prostora potrebujemo: parkirišča, sprehajalne poti... Ko trgovec kupi ali najame že obstoječo stavbo, morata biti pregledani njena oblika in velikost, dodatno naj bosta pregledana še stanje in starost stavbe (Berman & Evans, 2001, str. 338-348).

1.2.4 Izbira specifične lokacije

Zadnji korak pri celotnem procesu izbire lokacije je izbira pravega kraja. Proces izbire se prične z analizo regij, nato se preuči prodajno območje, potem se oceni specifične lokacije. Zadnji korak, izbira lokacije, je tako kritičen kot izbira prodajnega območja, posebno za trgovine, ki so odvisne od vzorcev prometa kupcev za ustvarjanje prometa (Berman & Evans, 2001, str. 338; O'Mally et al., 1995, str. 29).

Poznamo kar nekaj metod za vrednotenje specifičnih lokacij. Prve so subjektivne metode in podajo besedni opis značilnosti posamezne lokacije, druge pa nam omogočajo objektivne in kvantitativne podatke. Kvantitativne podatke pridobimo z merjenjem in so predstavljeni v številčnih vrednostih. Metoda, ki je predstavljena v nadaljevanju, je enostavna in nezahtevna, kljub temu pa lahko z njeno pomočjo pridemo do podatkov, ki so v kvantitativni obliki. Rezultati pa v veliki meri odsevajo odločitve o izbiri lokacije strokovnjaka, ki pozna podjetje in njegove lokacijske zahteve.

Metoda se imenuje **Točkovna metoda** in je sestavljena iz več korakov (Drnovšek & Stritar & Vahčič, 2005, str. 72).

- Prvi korak vsebuje določitev vseh kriterijev, ki so pomembni pri ocenjevanju specifične lokacije.
- V drugem koraku se vsakemu od kriterijev določi ponder glede na njegovo relativno pomembnost za posameznega prodajalca. Določanje ponderjev temelji na subjektivni oceni. Najosnovnejši sistem ponderiranja vsebuje stopnje:
 - 0 za nepomemben kriterij,
 - 1 za manj pomemben kriterij,
 - 2 za pomemben kriterij,
 - 3 za zelo pomemben kriterij.
- Naslednji korak predstavlja ocenjevanje v kolikšni meri je posamezni kriterij pomemben ali prisoten pri določeni lokaciji. Pri določanju pomembnosti posameznega

kriterija se navadno uporablja lestvico ocen od 1 do 10, pri kateri se oceno 1 pripiše kriteriju, ki je pri določeni lokaciji najmanj prisoten, oceno 10 pa nameni kriteriju, ki se pojavlja v veliki meri na posamezni lokaciji oziroma je zelo razvit.

- V četrtem koraku zmnožimo ponderje, ki so bili določilni posameznemu kriteriju, z njegovo oceno. To naredimo za vse kriterije in za vse potencialne lokacije.
- V zadnjem koraku rezultate ocenjenih potencialnih lokacij rangiramo in izberemo najboljšo lokacijo. Najboljša lokacija je tista, ki je dobila najboljšo oceno.

2 IZBIRA LOKACIJE ZA NOV VRTNI CENTER KALIA na Hrvaškem

Lokacijo za nov vrtni center bom izbrala na podlagi postopka, katerega sem opisala v prvi polovici diplomskega dela. Proces izbire bo sestavljen iz treh stopenj, v prvi bom identificirala potencialne regije, sledilo bo analiziranje prodajnega območja, na koncu pa bom ocenila potencialne lokacije. Najprej pa bom na kratko predstavila podjetje Semenarna d.d., opredelila ciljne skupine kupcev njihovih vrtnih centrov in naštela konkurente na področju maloprodaje.

2.1 Predstavitev podjetja Semenarna Ljubljana d.d.

Podjetje Semenarna je bilo ustanovljeno leta 1906, leta 1995 pa se je preoblikovalo v delniško družbo. Danes je Semenarna Ljubljana d.d. že 102 leti vodilni proizvajalec semen na slovenskem trgu. Zaposluje več kot 440 ljudi ter ustvari 50 mio evrov prometa na leto. Izvaža na trge bivše Jugoslavije in Vzhodne Evrope, ukvarja pa se tudi s trgovino na drobno. Osnovno poslanstvo podjetja je zadovoljevanje potreb kmetov, vrtnarjev, vrtičkarjev, gospodinjstev in gojiteljev malih živali. Njihovo pomembno načelo je ohranjanje zaupanja vrednih odnosov z vsemi javnostmi: s kupci, dobavitelji in zaposlenimi.

Lastne blagovne znamke, visoki tržni deleži in nenehni razvoj kakovostnih produktov v osnovni semenarski dejavnosti, dobro razvita distribucijska mreža in poznavanje razmer na trgu so glavne konkurenčne prednosti Semenarne. Pri tem igrajo pomembno vlogo tudi hčerinska podjetja. Poleg tistih, ki jih je Semenarna ustanovila v prvi polovici 90. let (KŽK kmetijstvo d.o.o. v Kranju, Semenarna d.o.o. v Zagrebu, Agrigenetics d.o.o. žlahtniteljska hiša v Osjeku), je v zadnjih petih letih ustanovila še naslednja hčerinska podjetja: Semenarna BH d.o.o. v Sarajevu, SK Semenarna d.o.o. v Beogradu, Semenarna Kosovë Sh.p.k. v Prištini, Semenarna Hungaria Kft. na Madžarskem in Kmetijska družba Rodovita d.d. s sedežem v Ljubljani.

Semenarna je leta 1992 ustanovila dva semenska programa, program poljščin in program vrtnin, ki skrbita za razvoj novih izdelkov in pokrivata izvozne aktivnosti na svojem področju. Poleg semenskih programov imajo organizirane tudi nesemenske programe: agrokemija, vrtna tehnika in program za male živali. Organizacija poslovanja po programih pa je hitro

spodbudila nadaljnji razvoj lastnih blagovnih znamk. Po krovni znamki Semenarne s sejalcem je prepoznaven program poljščin. V okviru programov vrtnin in cvetlic so poleg krovne blagovne znamke v 90-ih uvedli tudi blagovni znamki Kalia in Valentin. Bonami je blagovna znamka programa za male živali, merkantilno blago nosi blagovno znamko Dar. Na področju agrokemije je zaživela blagovna znamka Terminator, program pranega jedilnega krompirja pa se na trgu pojavlja pod blagovno znamko Prima. Svoje programe pa dopolnjujejo z izbrani zastopstvi renomiranih tujih znamk in posodablajo ponudbo z uvajanjem nove embalaže ter uporabo novih tehnologij dodelave in pakiranja.

V okviru maloprodajne mreže Kalia je danes v Sloveniji že 37 enot, od tega 12 vrtnih centrov, 16 prodajaln in 9 butikov cvetja v Sloveniji ter 15 v tujini, kjer delujejo hčerinska podjetja. Z novimi prijemi oblikuje privlačno ponudbo semenskih in drugih zelenih ter naravi prijaznih produktov in iz leta v leto povečuje obseg prodaje. Prav mreža vrtnih centrov Kalia naj bi bila v prihodnje še bolj razpoznavna ter tržno zanimiva za najširši krog porabnikov.

Na domačem trgu je Semenarna Ljubljana vodilni ponudnik, na tujih trgih pa ne dosega tako pomembne tržne deleže. V prihodnje bo za Semenarno poleg intenzivnega prodora na tuje trge, še posebej pomembna hitra širitev mreže maloprodajnih enot doma in v tujini, tudi v državah nekdanje Jugoslavije. Razvoj prodajne mreže, predvsem vrtnih centrov Kalia, predstavlja, poleg osnovne semenarske dejavnosti, pomembno strateško usmeritev Semenarne (Semenarna Ljubljana d.d., 100 plodnih let, 2006).

2.1.1 Predstavitev kupcev

Kupce vrtnih centrov Kalia predstavljajo kmetje, vrtničkarji, vrtnarji, gospodinjstva, sadjarji, vinogradniki in ljubitelji malih živali. S ciljem povečanja pripadnosti in zvestobe kupcev njihovim prodajalnam in vrtnim centrom, so leta 2001 ustanovili Kalia klub. Danes klub šteje okoli 26.000 članov. Na podlagi tržne raziskave (Šmigič, Stropnik, Mohar, Mlakar & Muth, 2004, str. 3) o bodočnosti Kalia kluba lahko natančno določimo profil kupca.

Obe skupini kupcev, člani in nečlani Kalia kluba, v Kaliine prodajalne zahajajo pretežno po izdelke za vrt, dom in sadovnjak. Najpogosteje iskani izdelki se med skupinama sicer razlikujejo, a so na prvem mestu pri obeh semena. Namen obdelovanja je večinoma za lastno porabo, za nekaj več kot polovico anketirancev pa je dodatni ali edini vzrok zgolj veselje oz. hobi. Značilno za kupce je njihovo načrtno kupovanje kategorij izdelkov, ki jih nudijo prodajalne Kalia.

2.1.1.1 Profil člana Kalia kluba

Med člani prevladujejo ženske, starosti od 51 do 59 let in nad 60 let. Najpogosteje imajo srednješolsko izobrazbo, sledi višja ali visokošolska oz. univerzitetna. Večina včlanjenih kupcev živi v individualni hiši v mestu ali na podeželju, v gospodinjstvu z dvema odraslima

članoma in nobenim vzdrževanim otrokom. Največji delež spada v dohodkovni razred od 835 do 1.250 evrov (od 201.000 do 300.000 SIT). V povprečju v Kalii letno porabijo 265,9 evrov. Polovica jih porabi 172,1 evra ali manj, polovica pa več kot toliko (Šmigič et al., 2004, str. 2).

2.1.1.2 Profil nečlana Kalia kluba

Tako kot pri včlanjenih kupcih tudi pri kupcih, ki niso včlanjeni, prevladujejo ženske, največ jih je starih od 41 do 50 let. Prav tako je najpogostejša srednješolska izobrazba, kateri sledita visokošolska in univerzitetna. Skoraj polovica nečlanov živi v mestu. Največ gospodinjstev ima dva odrasla člana in nobenega vzdrževanega otroka. Največji odstotek omenjenih kupcev spada v dohodkovni razred od 835 do 1.250 evrov (od 201.000 do 300.000 SIT), in v povprečju v Kalii letno porabijo 130,3 evra. Polovica jih porabi 84 evrov ali manj, polovica pa več kot toliko (Šmigič et al., 2004, str. 2).

2.1.2 Predstavitev konkurence

Semenarna je na slovenskem trgu edino semenarsko podjetje, so edini, ki sami razvijajo in pakirajo semena. Konkurenca na njihovo poslovanje nima tako zelo velikega vpliva, posledično lahko zato Semenarna postavlja višje cene. Slovenski trg je zaradi velikega povpraševanja (vrtničarski segment kupcev, kupci semen, nesemen...) zelo privlačen, zato je možnost vstopa novih konkurentov v panogo zelo visoka.

Semenarna s svojo zelo široko ponudbo izdelkov ostaja vodilna. Prav zaradi njenega velikega asortimenta izdelkov pa je težko določiti njene prave konkurente na področju maloprodaje. Konkurenta v maloprodaji s tako široko ponudbo, kot jo ima vrtni center Kalia, na tem območju ni zaslediti. Tako lahko le vsakemu njenemu posameznemu prodajnemu programu določimo potencialne konkurente:

Veliki vrtni centri - OBI, Bauhaus, Baumax in Merkur. Omenjeni vrtni centri so Kalii konkurenčni v zelenem programu, programu semen, tehničnem programu, zoo programu. V svoji ponudbi pa nimajo sredstev za varstvo rastlin in živali.

Trgovski sistemi – Mercator, Spar, Leclerc, Tuš. Trgovski sistemi predstavljajo konkurenco na področju semen, ZOO programa, pri katerem nudijo samo prehrano in opremo za živali, tehničnega programa, lončnic.

Nekateri trgovski sistemi (Mercator) in veliki vrtni centri (Merkur) pa so poleg tega, da so konkurenti, tudi veliki kupci Semenarne v prodaji na debelo.

Cvetličarne in manjši privatni vrtni centri – Gardenia, Agrokor, Hortus, privatne cvetličarne. Predstavljajo konkurenco v zelenem delu (lončnice, rezano cvetje, darilni program, semena, čebulice).

Specialne ZOO trgovine – Tokano, Mr. Pat, Zootic... Omenjene trgovine pa Kalii konkurirajo v ZOO programu, pri ponudbi malih živali ter hrani in opremi zanje.

Vrtnarije pa predstavljajo konkurenco pri balkonskem cvetju, zemlji, lončnicah.

2.2 Izbira regij za lokacijo vrtnih centrov

Podjetje Semenarna načrtuje v prihodnosti zgraditi več vrtnih centrov po vsej Hrvaški. V prvih fazah procesa izbire nove lokacije moramo najprej identificirati širše regije, ki so glede na kriterije izbire, najbolj privlačne za postavitev novega vrtnega centra.

Za razdelitev Hrvaške na regije sem uporabila razdelitev države na statistične regije, za katere zbira in obdeluje podatke Državni zavod za statistiko v Zagrebu. Po zakonu o področnih županijah v Republiki Hrvaški se država deli na 21 županij, 124 mest in 426 občin. To opredelitev regij sem izbrala zato, ker so za to razdelitev na razpolago raznovrstni statistični podatki. Poleg tega pa ima območje, ki predstavlja določeno statistično regijo, skupne značilnosti, na podlagi katerih identificiramo razlike med posameznimi regijami.

Teritorialna ureditev Hrvaške razdeli državo na 21 statističnih regij (županij). Županija je, po Pravilniku o Registru prostorskih enot, enota regionalne samouprave. Meje županije so rezultat zgodovinskih, transportnih in ekonomskih elementov ter jih determinirajo meje njenih občin in mest. Občine so enote lokalne samouprave, ki vsebujejo naselja, ki predstavljajo naravno, ekonomsko in socialno celoto in so povezana s skupnimi interesi prebivalcev. Status mesta dobijo le občine, ki so središče določene županije in imajo več kot 10.000 prebivalcev. Izjemoma status mesta zaradi določenih zgodovinskih, gospodarskih in ekonomskih razlogov dobijo tudi občine, ki ne izpolnjujejo zgoraj omenjenih dveh kriterijev.

Hrvaško torej razdelimo na naslednjih 21 statističnih regij (zemljevid statističnih regij Hrvaške v Prilogi 1):

- Zagrebačka županija
- Krapinsko-zagorska županija
- Sisačko-moslavačka županija
- Karlovačka županija
- Varaždinska županija
- Koprivničko-križevačka županija
- Bjelovarsko-bilogorska županija
- Primorsko-goranska županija
- Ličko-senjska županija
- Virovitičko-podravska županija
- Požeško-slavonska županija
- Brodsko-posavska županija
- Zadarska županija
- Osječko-baranjska županija
- Šibensko-kninska županija
- Vukovarsko-srijemska županija
- Splitsko-dalmatinska županija
- Istarska županija
- Dubrovačko-neretvanska županija
- Međimurska županija
- Grad Zagreb

Postopek izbire regij bom izvedla v dveh korakih. Najprej bom identificirala tiste regije, ki so glede določenih kriterijev in značilnosti najbolj privlačne za novo lokacijo, sledila pa bo ocena v prejšnjem koraku identificiranih regij.

2.2.1 Identifikacija potencialnih regij

Prvi korak pri lokacijski analizi je identificiranje najbolj privlačnih regij v državi. Določiti je potrebno kriterije, na podlagi katerih odkrijemo, katere regije v državi so najbolj primerne za postavitev novega vrtnega centra. Pri izbiri kriterijev identifikacije so sodelovali strokovnjaki iz podjetja Semenarna, ki so s svojimi izkušnjami pripomogli k izbiri tistih kriterijev, ki v največji meri odsevajo želene lastnosti izbrane regije. Izbrani dejavniki kažejo podporo regije uspešnemu poslovanju trgovine na drobno, posebno podporo poslovanju trgovine v dejavnosti pridelovanja vrtnin, okrasnih rastlin, semen in sadik.

Kriteriji identifikacije in razlogi za njihovo uporabo:

- **Število prebivalcev v regiji** je najbolj splošni kazalec in samo okvirno nakazuje možnost podpore regije trgovini na drobno. Za podrobnejšo analizo je potrebna preučitev demografskih značilnosti prebivalstva, ker pa podatki o drugih značilnostih prebivalstva niso na voljo, ta kriterij ne morem vključiti pri izbiri regije. Informacija o velikosti populacije določene regije lahko le dopolnjuje ali potrdi izbiro, ki temelji na drugih pomembnejših kriterijih.
- **Število gospodinjstev v regiji** je naslednji faktor identifikacije. Potencialne kupce vrtnega centra predstavljajo vsa gospodinjstva v regiji, zato njihovo število nakazuje velikost potenciala regije. To je pomemben pokazatelj zmožnosti podpore regije preučevani drobnoprodajni dejavnosti.
- Pomembna sta **število in delež kmečkih gospodinjstev v regiji**, zato ker le ti predstavljajo velik delež kupcev. Pomemben faktor izbire bi bili tudi podatki o številu in značilnostih gospodinjstev z vrtovi, vendar tega podatka ni na voljo.
- **Površina kmetijskih zemljišč (ha)** je kriterij, ki prikaže razlike v velikosti in naravi kmečkih gospodinjstev med regijami. Zanimiv je tudi podatek o **površini njiv in vrtov (ha)** znotraj kmetijskih zemljišč. Oba podatka v določeni meri odsevata velikost potreb po določenih izdelkih.
- Na podlagi podatkov o **koriščenju obdelovalnih površin** lahko predvidevamo, v kateri regiji bo povpraševanje po določenih izdelkih vrtnega centra večje. Ocenimo lahko velikost prodaje določenega izdelka glede na posamezne regije.
- **Število kmečkih gospodinjstev, ki uporablja določena sredstva**, je kriterij, ki bo ločil regije, kjer veliko gospodinjstev uporablja določena sredstva, od regij, kjer gospodinjstva sredstev ne uporabljajo. Prav tako nam okvirno prikaže velikost prodaje določenega sredstva v posamezni regiji.
- **Investicije v nova dolgoročna sredstva v trgovini na veliko in malo** ponazorijo koliko posamezna regija vlaga v razvoj in rast omenjene dejavnosti. Ta dejavnik bo identificiral regije, ki v dejavnosti trgovine na veliko in malo namenijo največ denarnih sredstev.

Namen postopka identifikacije je izbira tistih regij, v katerih se značilnosti prebivalstva v največji meri ujemajo z opredelitvijo ciljnih kupcev vrtnega centra Kalia. Na podlagi kriterijev identifikacije (Priloga 2, 3, 4, 5) sem izbranih deset regij, ki najbolj ustrezajo želenim značilnostim, zato bi bila v njih podpora poslovanju vrtnega centra največja. Te regije so, po vrsti od najboljše do najslabše:

1. Osječko-baranjska,
2. Zagrebačka,
3. Bjelovarsko-bilogorska,
4. Varaždinska,
5. Koprivničko-križevačka,
6. Vukovarsko-srijemska,
7. Virovitičko-podravska,
8. Krapinsko-zagorska,
9. Splitsko-dalmatinska,
10. Sisačko-moslavačka.

Regija, ki je skoraj po vseh kriterijih najboljša je *Osječko-baranjska* županija. Tu živi 41.103 kmečkih gospodinjev, katera obdelujejo največjo površino kmetijskih zemljišč na Hrvaškem (95 987ha). Prav tako zasledimo tu največje površine njiv in vrtov in posledično se zaradi tega tu nahajajo tudi največje površine v državi, ki so zasajene z žitaricami, oljnimi semeni, sladkorno repo, krmnimi pridelki ter rožami, dišavami in ostalim rastjem.

Zagrebačka županija sledi Osječko-baranjski. Podatki pokažejo, da je to druga najbolj privlačna regija na Hrvaškem. Izmed 94.274 gospodinjev je 38.283 kmečkih. V tej regiji je uporaba raznih sredstev za zaščito, mineralnih in organskih gnojil največja. Površina koriščenih kmetijskih površin je 74.006 ha, med njimi pa je 46 512 ha njiv in vrtov.

Tretje in četrto mesto zasedata *Bjelovarsko-bilogorska* in *Varaždinska* statistična regija. Medtem ko ima Bjelovarsko-bilogorska regija večjo površino kmetijskih zemljišč ter njiv in vrtov, pa živi v Varaždinski regiji kar 9.936 več kmečkih gospodinjev (33.415–23.479). V Varaždinski regiji je kar 59,6% vseh gospodinjev kmečkih.

Koprivničko-križevačka županija se je uvrstila na peto mesto. Tudi v tej regiji je več kot polovica gospodinjev kmečkih (57,4%) vendar je njihovo število v primerjavi z zgoraj analiziranimi regijami nekoliko manjše. Boljše rezultate ta regija dosega pri kriteriju o velikosti kmetijskih zemljišč ter pri velikosti površin njiv in vrtov.

Zgoraj je opisanih pet najbolj privlačnih statističnih regij, pri katerih so vrednosti faktorjev identifikacije najboljše. Njim sledijo Vukovarsko-srijemska, Virovitičko-podravska, Krapinsko-zagorska, Splitsko-dalmatinska ter Sisačko-moslavačka regija.

Vukovarsko-srijemska regija je druga po vrsti med vsemi regijami glede površine koriščene kmetijske zemlje, kmetje tam obdelujejo kar 84.821 ha kmetijske zemlje, od tega je kar 96,9% njiv in vrtov. V Krapinsko-zagorski in Virovitičko-podravski regiji pa je večina tamkajšnjih gospodinjev kmečkih, saj delež kmečkih gospodinjev v obeh regijah presega 60%. Splitsko-dalmatinska regija ima veliko kmečkega prebivalstva, a zelo malo obdelovalnih površin. Delež, ki ga predstavlja površina njihovih njiv in vrtov med vso površino njiv in

vrto v državi, ne doseže 1%. Medtem ko ima slednja regija vrednosti enih kriterijev dokaj dobre, vrednosti drugih kriterijev pa dokaj slabe, pa ima Sisačko-moslavačka regija vrednosti pri vseh kriterijih identifikacije dokaj enakomerne in povprečne.

2.2.2 Vrednotenje potencialnih regij

Identifikaciji potencialno privlačnih regij za nov vrtni center pa sledi vrednotenje le-teh. V prejšnjem koraku sem identificirala 10 regij, ki imajo najboljše vrednosti izbranih kriterijev identifikacije, vendar pa bom poleg njih, v tem koraku, ocenila še ostalih 11. Vključitev vseh regij v ocenjevanje se mi zdi pomembno, ker so pri identifikaciji prevladovali kazalci, ki poudarjajo regije z večjim številom kmečkega prebivalstva in obdelovalnih površin. Ker ni bilo na voljo podatkov o vrtičkarjih in gospodinjstvih, katerim skrb za cvetlice in okrasna drevesa pomeni pomemben hobi, ti pa predstavljajo velik segment kupcev, bom zato v vrednotenje zopet vključila vse statistične regije.

Regije bom ovrednotila na podlagi treh kazalcev. Najprej bom na podlagi kazalca drobnoprodajne aktivnosti identificirala tiste regije, v katerih je povprečna prodaja na prebivalca največja. Sledila bo ocena kupne moči, na koncu pa bom ovrednotila še stopnjo nasičenosti trga posameznih regij.

• **Drobnoprodajna aktivnost regij na Hrvaškem**

Kot sem že opisala v poglavju 2.2.1.1 bom drobnoprodajno aktivnost regije določila z indeksom prodajne aktivnosti. Ta indeks pove, kakšna je vrednost prodaje na drobno na prebivalca v določeni regiji v primerjavi z vrednostjo prodaje na drobno na prebivalca na ravni celotne države. Višji kot je indeks, večja je drobnoprodajna aktivnost regije in s tem večja možnost uspešnega poslovanja vrtnega centra v tej regiji. Če je izračunan indeks v določeni regiji večji od 100, to pomeni, da je vrednost prodaje na drobno na prebivalca v tej regiji večja, kot znaša povprečna prodaja na drobno na prebivalca v celotni državi. Obratno pa je, če je indeks prodajne aktivnosti v neki regiji manjši od 100. V tem primeru je prodaja na drobno na prebivalca v tej regiji manjša, kot je prodaja na drobno na prebivalca na ravni države. Če pa je izračunan indeks enak 100, pomeni da je v preučevani regiji vrednost prodaje na drobno na prebivalca enaka povprečju na Hrvaškem.

Potrebni podatki za izračun indeksa prodajne aktivnosti:

- Za izračun potrebujemo podatke o številu prebivalcev v posameznih regijah in za celotno državo. Vir podatkov o številu prebivalcev je Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str. 630.
- Poleg števila prebivalcev pa za izračun potrebujemo tudi podatke o vrednosti drobnoprodajnega prometa v posameznih regijah. Potrebovali bi podatek o prometu v trgovini na drobno, ki ga ustvarijo poslovni subjekti, to so pravne osebe in obrtniki.

Na voljo sem imela samo podatke o vrednosti prometa v trgovini na drobno za pravne osebe, zato je izračun indeksa malo prirejen. Vrednost indeksa nam bo tako podala razmerje med vrednostjo prodaje pravnih oseb v trgovini na drobno na prebivalca v regiji v primerjavi z vrednostjo povprečne prodaje pravnih oseb v trgovini na drobno na prebivalca na ravni celotne Hrvaške. Vir podatkov o vrednosti prometa pravnih oseb v trgovini na drobno je Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str 677.

Primer izračuna indeksa prodajne aktivnosti za Zagrebačko statistično regijo:

$$\text{delež št.prebivalcev v regiji} = \frac{\text{št.prebivalcev v regiji}}{\text{št.prebivalcev Hrvaške}} \cdot 100 =$$

$$\text{delež št.prebivalcev v regiji} = \frac{309696}{4437460} \cdot 100 = 6,9791\%$$

$$\text{delež vr.prodaje pravnih oseb v trg.na drobno v regiji} = \frac{\text{vr.prometa pravnih oseb v regiji}}{\text{vr.prometa pravnih oseb v trgovini na drobno na Hrvaškem}} \cdot 100$$

$$\text{delež vr.prodaje pravnih oseb v trg.na drobno v regiji} = \frac{4838 \text{ mio kn}}{67554 \text{ mio kn}} \cdot 100 = 7,1618\%$$

$$SAI = \frac{7,1618}{6,9791} \cdot 100 = 102,62$$

Indeks drobnoprodajne aktivnosti za Zagrebačko regijo je večji od 100, kar pomeni, da je vrednost prometa pravnih oseb v trgovini na drobno v Zagrebački regiji večja kot, je povprečni promet pravnih oseb v trgovini na drobno na prebivalca na ravni celotne države. Indeks znaša 102,62 in nam pove, da je vrednost prodaje na drobno v Zagrebački regiji za 2,62 odstotka večja kot znaša povprečna vrednost prodaje na drobno na prebivalca na Hrvaškem.

Ker je postopek izračuna indeksa identičen pri vseh statističnih regijah, sem prikazala izračun indeksa samo za eno statistično regijo. Indeksi prodajne aktivnosti vseh ostalih regij pa so prikazani v Tabeli 1 na naslednji strani.

Tabela 1: Vrednosti indeksa prodajne aktivnosti v Hrvaških regijah.

Statistične regije Hrvaške	Promet+ DDV v trgovini na drobno pri pravnih osebah (v 000kn) 2005	Delež št.preb. v regiji v primerjavi z državo (%)	Delež vr. prometa v regiji v prim. z državo (%)	SAI (%)
<i>Republika Hrvaška</i>	67.554.198	100	100	100
<i>Zagrebačka</i>	4.838.124	6,9791	7,1618	102,62
<i>Krapinsko-zagorska</i>	637.076	3,2098	0,9431	29,38
<i>Sisačko-moslavačka</i>	1.197.160	4,1778	1,7722	42,42
<i>Karlovačka</i>	613.568	3,1952	0,9083	28,43
<i>Varaždinska</i>	1.498.029	4,1639	2,2175	53,26
<i>Koprivničko-križevačka</i>	1.717.648	2,8049	2,5426	90,65
<i>Bjelovarsko-bilogorska</i>	1.946.504	2,9991	2,8814	96,08
<i>Primorsko-goranska</i>	4.794.217	6,8847	7,0969	103,09
<i>Ličko-senjska</i>	493.457	1,2096	0,7305	60,39
<i>Virovitičko-podravska</i>	563.805	2,1046	0,8346	39,66
<i>Požeško-slavonska</i>	639.739	1,9342	0,9470	48,96
<i>Brodsko-slavonska</i>	617.598	3,9835	0,9142	22,95
<i>Zadarska</i>	1.062.782	3,6518	1,5732	43,08
<i>Osječko-baranjska</i>	2.050.391	7,4481	3,0352	40,75
<i>Šibensko-kninska</i>	1.023.134	2,5441	1,5168	59,62
<i>Vukovarsko-srijemska</i>	1.194.060	4,6145	1,7676	38,31
<i>Splitsko-dalmatinska</i>	6.236.577	10,4491	9,2320	89,38
<i>Istarska</i>	2.256.098	4,6501	3,3397	71,82
<i>Dubrovačko-neretvanska</i>	922.027	2,7689	1,3649	49,29
<i>Međimurska</i>	1.079.531	2,6688	1,5980	59,88
<i>Grad Zagreb</i>	32.172.675	17,5584	47,6250	271,34

Vir: Statistički ljetopis RH 2006, str. 677, tabeli 44.1, 36.1.

Drobnoprodajna aktivnost regije je daleč največja v *mestu Zagreb*, kjer znaša kar 271,34. Indeks nam pove, da je vrednost prodaje na drobno pravnih oseb na prebivalca v mestu Zagreb kar za 171,34 odstotka večja, kakor je povprečna drobnoprodaja na prebivalca na ravni celotne države.

Regiji, kjer je indeks prodajne aktivnosti še večji od 100, sta Zagrebačka in Primorsko-goranska. Tudi tu je vrednost prodaje na drobno na prebivalca večja, kakor je povprečje na ravni države. V vseh ostalih regijah pa je vrednost indeksa manjša od 100. Med deset regij, ki dosežejo najboljšo drobnoprodajno aktivnost, se uvrstijo še Bjelovarsko-bilogorska, Koprivničko-križevačka, Splitsko-dalmatinska, Istarska, Ličko-senjska, Međimurska ter Šibensko-kninska.

- **Kupna moč regij na Hrvaškem**

Kupno moč regije izrazimo z indeksom kupne moči, ki je indikator celotnega potenciala regije. To je mera, ki združuje tri kategorije podatkov: razpoložljivi dohodek, vrednost

prometa v trgovini na drobno ter število prebivalcev. Vsakemu posameznemu kriteriju pa je glede na njegovo relativno pomembnost določena utež, saj vsi podatki nimajo enake teže in vpliva na prikaz kupne moči regije. Obrazec za njegov izračun sem navedla že v poglavju 1.2.1.1.

Potrebni podatki za izračun indeksa:

- Prva kategorija podatkov, ki jih potrebujemo za izračun indeksa kupne moči, so podatki o številu prebivalcev. Iste podatke sem potrebovala že pri izračunu indeksa prodajne aktivnosti. Njihov vir je Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str 630.
- Drugo kategorijo podatkov sem prav tako že omenila, to so podatki o vrednosti prometa v trgovini na drobno. Zopet imam na voljo samo podatke o prometu pravnih oseb v trgovini na drobno. Vir omenjenih podatkov je Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str 677.
- Tretja komponenta, ki jo potrebujem pri izračunu, pa so podatki o razpoložljivem dohodku prebivalcev po posameznih regijah in za celotno državo. Podatki o razpoložljivem dohodku niso na voljo, zato sem morala namesto razpoložljivega dohodka poiskati neko drugo komponento. Statistični letopis Hrvaške ureja le malo podatkov, ki so zbrani po posameznih regijah. Razpoložljivi dohodek sem nadomestila z zaposlenostjo, saj lahko na podlagi števila zaposlenih v posameznih regijah identificiramo razlike med njimi. Tudi vir teh podatkov je Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str. 638, tabela 37.1.

Primer izračuna indeksa kupne moči za Zagrebačko regijo:

$$\begin{aligned} BPI &= 0,2 \cdot \text{delež št.zaposlenih v regiji v primerjavi z državo} \\ &+ 0,5 \cdot \text{delež vrednosti prodaje v trgovini na drobno v regiji v primerjavi z državo} \\ &+ 0,3 \cdot \text{delež št.prebivalcev v regiji v primerjavi z državo} \end{aligned}$$

$$BPI = 0,2 \cdot 5,0288\% + 0,5 \cdot 7,1618\% + 0,3 \cdot 6,9791\% = 6,68\%$$

Indeks kupne moči za Zagrebačko regijo znaša 6,68 odstotka, kar pomeni, da se 6,68 odstotka celotne kupne moči Hrvaške nahaja v Zagrebački regiji.

Postopek izračuna indeksa kupne moči je identičen pri vseh statističnih regijah, zato sem zgoraj prikazala samo izračun indeksa za eno statistično regijo. Indeksi kupne moči za vse ostale regije pa so prikazani v Tabeli 2. V Tabeli 2 so samo podatki o deležu števila zaposlenih v regijah v primerjavi z državo. Podatki o deležih vrednosti prodaje v trgovini na drobno v regijah in deležih števila prebivalcev v regijah v primerjavi z državo pa se nahajajo že v Tabeli 1 na strani 27.

Tabela 2: Vrednosti indeksa kupne moči v hrvaških regijah.

	Delež št. zaposlenih v regiji v prim.z državo (%)	BPI (%)
<i>Republika Hrvatska</i>	100	100
<i>Zagrebačka</i>	5,0288	6,68
<i>Krapinsko-zagorska</i>	2,3221	1,899
<i>Sisačko-moslavačka</i>	3,2296	2,79
<i>Karlovačka</i>	2,6248	1,94
<i>Varaždinska</i>	4,2816	3,21
<i>Koprivničko-križevačka</i>	2,3458	2,58
<i>Bjelovarsko-bilogorska</i>	2,2130	2,78
<i>Primorsko-goranska</i>	8,1194	7,24
<i>Ličko-senjska</i>	0,9795	0,92
<i>Virovitičko-podravska</i>	1,3918	1,33
<i>Požeško-slavonska</i>	1,5460	1,36
<i>Brodsko-slavonska</i>	2,3785	2,13
<i>Zadarska</i>	2,9242	2,45
<i>Osječko-baranjska</i>	6,5132	5,06
<i>Šibensko-kninska</i>	1,8907	1,90
<i>Vukovarsko-srijemska</i>	2,6921	2,81
<i>Splitsko-dalmatinska</i>	9,5569	9,66
<i>Istarska</i>	5,4828	4,16
<i>Dubrovačko-neretvanska</i>	2,6618	2,05
<i>Međimurska</i>	2,4973	2,10
<i>Grad Zagreb</i>	29,3852	34,96

Vir: Statistički ljetopis Republike Hrvatske 200, str.638, tabela 37.1.

Indeks kupne moči je tako kot indeks prodajne aktivnosti največji v regiji mesta Zagreb, ker se nahaja skoraj 35% celotne kupne moči Hrvaške. Regije si glede na vrednost indeksa sledijo v naslednjem vrstnem redu, od boljše proti slabši: Splitsko-dalmatinska, Primorsko-goranska, Zagrebačka, Osječko-baranjska, Istarska, Varaždinska, Vukovarsko-srijemska, Sisačko-moslavačka in Bjelovarsko-bilogorska.

- **Nasičenost trga v regiji**

V poglavju 2.2.1.1 sem napisala, da lahko stopnjo nasičenosti kvantificiramo z indeksom prodajne nasičenosti, ki je indikator nasičenosti trga in nam prikaže potencialno prodajo na kvadratni meter prodajnega prostora za določen produkt na določenem območju. Podatki o površini prodajnega prostora za posamezen produkt ter letna vrednost nakupa določenega izdelka na gospodinjstvo niso na voljo, zato sem stopnjo nasičenosti poskušala opredeliti z naslednjimi razmerji:

- število prebivalcev na trgovino,
- povprečna prodaja na trgovino,
- povprečna prodaja na gospodinjstvo,

- povprečna prodaja na zaposlenega (v prodaji na drobno).

Potrebni podatki za izračun:

- Zopet sem uporabila podatke o številu prebivalcev po posameznih regija ter podatke o vrednosti prometa v drobnoprodaji pravnih oseb. Vir podatkov je Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str. 630, 677.
- Vir podatkov o številu trgovin je prav tako Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str 683. V Statističnem letopisu se pod zaporedno številko 44-3 nahaja tabela, ki prikazuje prodajno kapaciteto v trgovini na drobno. V skupno število trgovin je vključeno tako število trgovin pravnih oseb kot število trgovin obrtnikov.
- Potrebujemo tudi podatke o številu gospodinjstev po posameznih regijah ter o številu zaposlenih v prodaji na drobno. Na voljo so samo podatki o številu zaposlenih v trgovinah na malo pravnih oseb, na voljo ni podatka o številu zaposlenih v trgovinah obrtnikov, zato bo izračun razmerja povprečna prodaja na zaposlenega nekoliko prirejen. Vir obeh kategorij podatkov je Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006 str. 630, 677.

Vrednosti izračunanih razmerij za posamezne regije se nahajajo v Prilogi 6.

Ponovno najboljše rezultate dosega regija mesta *Zagreb*. Povprečna prodaja na trgovino znaša 5.275.070 kn, to je kar za 1.761.560 kn več, kakor je povprečna prodaja na trgovino na ravni celotne države.

Bjelovarsko-bilogorska regija zaseda drugo mesto. Povprečna prodaja na trgovino je sicer manjša kakor v mestu Zagreb, a je še vedno znatno večja od povprečne prodaje na trgovino na ravni države. V tej regiji je tudi prodaja na posamezno gospodinjstvo zelo visoka in znaša 43.970kn. Večjo prodajo na gospodinjstvo ima le *Zagrebska regija*, kjer prodaja na gospodinjstvo znaša 51.320 kn. Slednja regija zaseda tretje mesto, tako po vrednosti prodaje na posamezno trgovino, kot po številu prebivalcev na trgovino. Na eno trgovino se razporedi kar 234,8 prebivalcev, ki posamezni trgovini ustvarijo prodajo v vrednosti 4.128.090 kn.

Koprivničko-križevačka, *Primorsko-goranska* in *Splitsko-dalmatinska* so regije, ki sledijo. Lepo si sledijo glede prodaje na posamezno trgovino in prodaje na posamezno gospodinjstvo v regiji, odstopanja od povprečja pa so vidna pri številu prebivalcev na trgovino pri zadnjih dveh regijah. Tako v Primorsko-goranski kot Splitsko-dalmatinski je kazalec, ki pokaže število prebivalcev na trgovino občutno manjši kot pri Koprivničko-križevačka. Vzrok je verjetno v dejstvu, da sta omenjeni regiji zelo priljubljeni turistični destinaciji in poleg domačih prebivalcev trgovine obiskujejo tudi turisti.

Međimurska, *Zadarska*, *Požeško-slavonska* in *Šibensko-kninska* so regije, ki zasedajo zadnja štiri mesta od desetih najboljših.

2.3 Analiza prodajnega območja za nov vrtni center

Podjetje Semenarna si je izbralo novo lokacijo za vrtni center v Žitnjaku, zato bom prodajno območje lahko analizirala že za lokacijo, kjer se bo vrtni center dejansko nahajal. Za analizo

prodajnega območja sem izbrala analogni pristop. Kot sem že napisala v poglavju 1.2.2.2 je to ena izmed osnovni tehnik za analizo prodajnega območja trgovine in najbolj pogosto uporabljen model. Namen omenjenega pristopa je predvidevanje prodaje novega vrtnega centra na podlagi poslovanja že obstoječega. Prodajo novega vrtnega centra bom opredelila s pomočjo prodaje analognega centra, katero bom prilagodila glede na razlike med novim in že obstoječim vrtnim centrom. Najprej sledi analiza prodajnega območja analognega centra, potem pa bom začrtala meje prodajnega območja novega centra. Značilnosti obeh prodajnih območij bom med seboj primerjala in na koncu napovedala prodajo novega vrtnega centra.

2.3.1 Analiziranje prodajnega območja že obstoječega vrtnega centra

Za analogno trgovino sem izbrala VC Kalia, ki se nahaja na Dunajski cesti 242 v Ljubljani. Na podlagi določitve prodajnega območja analogne trgovine in začetanja mej primarnega, sekundarnega ter terciarnega prodajnega območja bom lahko okvirno začrtala meje prodajnega območja novega vrtnega centra. Na koncu pa bom primerjala značilnosti (lastnosti kupcev, lastnosti konkurence...) obstoječega vrtnega centra z značilnostmi nove lokacije. Če si bodo le-te zelo podobne, lahko sklepamo, da bo tudi prodaja novega vrtnega centra podobna prodaji že obstoječega.

2.3.1.1 Postopek določitve mej prodajnega območja Kalia, Ljubljana

Prodajno območje VC Kalija v Ljubljani sem začrtala s pomočjo naslovov kupcev katere sem vnašala na zemljevid Slovenije. Semenarna ima izdelano bazo podatkov o svojih kupcih, informacije o le-teh pa pridobiva s pomočjo Kalia kluba, ki ima že preko 26.000 članov, od tega 7175 članov nakupuje v VC na Dolenjski cesti.

Začrtanje prodajnega območja omenjenega VC je potekalo v več korakih:

- Najprej sem kupce grupirala glede na njihovo prebivališče, kupce sem razdelila v skupine glede na poštno številko (Kupci, ki so živeli znotraj iste poštno številke, so bili v isti skupini). Dobila sem 254 skupin kupcev.
- Naslednja faza je bila urejanje kupcev glede na vrednost njihovega nakupa. Znotraj vsake skupine kupcev sem le-te uredila glede na vrednost njihovega letnega nakupa v omenjenem VC. Kupci so si sledili v vrstnem redu, od največje do najmanjše vrednosti nakupa.
- Sledilo je vnašanje naslovov kupcev na zemljevid. Začela sem s poštno številko 1000 Ljubljana, ker ta skupina predstavlja več kot tretjino vseh kupcev, ki so včlanjeni v Kalia klub. Kupce sem na zemljevid vnašala v vrstnem redu, od tistih, ki v VC zapravijo največ, pa do tistih, ki zapravijo najmanj.
- Na območje poštno številke 1000 sem lahko na zemljevid zaradi omejitve s prostorom vnesla le določen delež vseh kupcev iz te skupine. Ko je bil prostor na zemljevidu, ki pripada tej poštni številki zapolnjen in nanj nisem mogla več vnašati naslovov kupcev, sem izračunala, kolikšen je delež kupcev, ki sem jih lahko začrtala na zemljevidu. Iz

vsake posamezne skupine sem potem na zemljevid vnesla isti delež kupcev kot pri prvi skupini, to je 40% kupcev iz vsake skupine.

- Ko so bili kupci iz vseh skupin vneseni na zemljevid, se je pokazalo, kolikšno je dejansko prodajno območje VC Kalija na Dolenjski cesti. Iz zemljevida lahko razberemo, kako so prostorsko razporejeni kupci omenjenega VC, kje živi največ kupcev, na katerih območjih je gostota kupcev največja in iz katerih območji prihaja najmanj kupcev.

2.3.1.2 Definiranje primarnega, sekundarnega in terciarnega prodajnega območja na podlagi gostote kupcev

Kupci v VC Kalija na Dolenjski cesti prihajajo praktično iz celotne Slovenije. Lepo pa je v Prilogi 7 vidno, od kod prihaja največ kupcev in kako se gostota kupcev s povečevanjem razdalje od VC zmanjšuje.

Primarno prodajno območje VC

Ožje primarno prodajno območje predstavlja področje mesta Ljubljana, to je približno pas 3-5 km okoli VC. V tem pasu živi približno 35% kupcev. V Prilogi 8 je prikazano, katere skupine kupcev se nahajajo v tem pasu in koliko kupcev zajemajo. Celotno primarno prodajno območje, ki predstavlja približno 73% vseh kupcev, pa presega meje mesta Ljubljana. Kot je bilo omenjeno v teoretičnem delu naloge, meje prodajnega območja niso v obliki koncentričnih krogov, prilagodijo se okolju in se zaradi naravnih in umetnih ovir popačijo. Tudi primarni pas prodajnega območja VC ni v obliki kroga. Na severu sega primarno prodajno območje tja do Trzina, na zahodu do Dobrove, na jugu do Iga in Grosuplja na JV pa se prodajno območje razširi vse do Ivančne Gorice in Šentvida.

Sekundarno prodajno območje

Sekundarno prodajno območje sledi primarnemu. To področje zajema 22,6% vseh kupcev in njihova gostota je občutno manjša. Sekundarno prodajno območje VC se razteza na severu do Kamnika in Cerkelj, na vzhodu do Cerkna, na jugu do Postojne in Starega trga in na zahodu do Novega mesta in Sevnice. Predvsem na predelu JV od Ljubljane proti Velikim Laščam, Ribnici in Žužemberku ter Trebnjem je gostota kupcev večja kot v ostalih predelih sekundarnega pasu.

Terciarno ali obrobno prodajno območje

Opazila sem, da v VC prihajajo kupci praktično iz vse Slovenije. Tako zasledimo kupce iz Ljutomera in Lendave ali iz Podčetrka in Brezic, prav tako se kupci nahajajo v Črnomlju in Metliki, Ilirski Bistrici, Portorožu, Izoli, Novi Gorici, Bovcu in Kobaridu. Seveda je gostota kupcev v terciarnem pasu zelo majhna in kupci iz tega pasu manj pogosto zahajajo v VC, kot kupci iz prejšnjih dveh pasov. Delež kupcev iz tega prodajnega območja je seveda najmanjši in se giblje okoli 4% vseh kupcev.

2.3.2 Definiranje prodajnega območja novega vrtnega centra v Zagrebu – Žitnjak

Prodajno območje novega vrtnega centra sem opredelila s pomočjo analognega modela. V prejšnjem poglavju je opisano prodajno območje analognega vrtnega centra, na podlagi tega lahko razberemo, kakšno bo prodajno območje novega vrtnega centra. Nov vrtni center KALIA bo lociran v Žitnjaku, ki se nahaja na meji med dvema statističnima regijama, zato primarno prodajno območje predstavlja področje regije (županije) mesta Zagreb in del Zagrebačke regije. Na primeru analognega vrtnega centra vidimo, da je največja gostota kupcev 3-5km okoli trgovine, kjer se nahaja približno 35% kupcev. Na podlagi tega lahko sklepamo, da bo ožje primarno prodajno območje vrtnega centra v Žitnjaku predstavlja približno 35% kupcev, ki se bodo nahajali v pasu 5 km od VC. Celotno primarno območje pa predstavlja območje mesta Zagreb, ki ima 275.464 gospodinjstev in 779.145 prebivalcev ter osrednji del Zagrebačke statistične regije (Priloga 9). Primarno prodajno področje zajema približno 70% kupcev, ki so od VC oddaljeni tudi do 15-20 km, to se je prav tako pokazalo pri analognem primeru, ker celotno primarno prodajno območje zajema približno 73% kupcev in se širi tudi do 25 km od same trgovine. Sekundarno prodajno območje sledi primarnemu, kupci bodo oddaljeni od 20 do 60 km in bodo predstavljali približno 25% vseh kupcev. Nahajali se bodo na površini Zagrebačke statistične regije in regij, ki so njej sosedne, to so Karlovačka, Sisačko-moslavačka, Bjelovarsko-bilogorska, Krapinsko-zagorska, Koprivničko-križevačka... Iz terciarnega prodajnega območja pa bo prihajal le majhen odstotek kupcev (do 5 %). Ti kupci bodo v VC prihajali iz najdaljših razdalj in najmanj pogosto (Priloga 10).

2.3.3 Primerjanje značilnosti sedanje trgovine z značilnostmi nove potencialne lokacije

Na tem mestu bom najprej opredelila značilnosti kupcev in konkurence pri analognem centru in pri novem vrtnem centru v Žitnjaku. Značilnosti kupcev in konkurence za analogni center sem že opisala v poglavju 3.1.1. in 3.1.2. Sledil bo zato le opis značilnosti konkurence in kupcev za novo lokacijo.

2.3.3.1 Opredelitev kupcev in konkurence vrtnega centra Kalia, Žitnjak

A Značilnosti konkurence

Tako kot v Ljubljani tudi v Zagrebu ni konkurenta, ki bi kupcem nudil tako širok asortiment produktov, kot ga bo Vrtni center Kalia v Žitnjaku. Na trgu pa je zaslediti dokaj veliko ponudnikov, ki bodo Kalii konkurenčni v posameznih prodajnih programih. Ti so:

Veliki vrtni centri – imajo podoben asortiman izdelkov, a nobeden od centrov nima posebnega programa za varstvo rastlin ter strokovnega svetovanja, kakršnega bodo izvajali v Kalii. Centri (Pevec, Bauhaus, Mercur, Gramat) imajo manjši obseg ponudbe za kmete in

nimajo tako bogatega ZOO - programa, prav tako ne nudijo storitev aranžiranja in rezanega cvetja.

Večje trgovske verige – to so trgovine široke potrošnje, ki so konkurenčne le v delu asortimenta (Konzum, Kaufland).

Lekarne za kmete – imajo v glavnem ponudbo za kmete (seno, krmila, gnojila, zaščitna sredstva, živila), za vrtničarje pa imajo le ozek asortiment blaga (Plin, Argo-Mlinar, Poljovrt).

Vrtnarije, manjši vrtni centri – predstavljajo konkurenco na področju okrasnih rastlin in lončnic (Hortikultura Dubrava, Vrtni center Dol, Zrinjevac, Rvr, manjši proizvajalci okrasnih rastlin in druge manjše vrtnarije).

Cvetličarne – manjše prodajane, ki predstavljajo konkurenco pri prodaji rezanega cvetja in lončnic.

Zasebne prodajalne – specializirane za prodajo določene vrste asortimentov (Euro Brod – prodaja zemlje in substratov, dreves, hibridno seme cvetja, lončkov za cvetje; Migić – sistemi za namakanje in opremljanje rastlinjaka; Cromos Agro – prodaja zaščitnih sredstev).

Iz analize konkurence izhaja, da je le ta razdrobljena in da ni možno na nobenem prodajnem mestu oskrbeti kupca z vsem potrebnim blagom (od semena do končnega pridelka) ter spremljajočimi artikli široke potrošnje, po katerih kupci posegajo mnogokrat impulzivno, ker se zanje odločajo po trenutnem navdihu, ko so prišli načrtno nakupovat osnovne artikle. Ocenjujem, da je glavna prednost vrtnega centra Kalia pred konkurenco, v kvaliteti in strokovnem svetovanju, predvsem na področju semen, sredstev za varstvo semen in cvetličarstva.

B Značilnosti ciljnih skupin kupcev

V nov vrtni center bodo kupci hodili zaradi nakupa izdelkov za vrt, dom, sadovnjak, živali, polja, vinograd in drugo. Skupine ciljnih kupcev bodo iste kot v Ljubljani. Kmetje, vrtničarji, vinogradniki in sadjarji, ljubitelji malih živali so skupine glavnih kupcev, ki bodo povpraševali po podobnih izdelkih, po katerih povprašujejo v analognem vrtnem centru. Glavne skupine kupcev predstavljajo:

Kmetje, ki povprašujejo po semenih vrtnin, poljščin, sredstev za varstvo rastlin in vinogradniški in sadjarski ter drugi kmetijski opremlji.

Vrtničarji, ki v glavnem povprašujejo po semenih vrtnin, čebulicah, sadikah okrasnih rastlin in sadnih sadikah, lončnicah in zelenjavnih sadikah.

Vinogradniki in sadjarji, ki povprašujejo zlasti po sredstvih za varstvo rastlin ter opremo za vinogradništvo in kletarstvo.

Ljubitelji malih živali, ki kupujejo hišne ljubljence in hrano ter opremo zanje.

Manjša podjetja in ustanove, ki kupujejo manjše količine blaga za nadaljnjo prodajo oz. ureditev bivalnega okolja.

2.3.3.2 Primerjava značilnosti med obema lokacijama

Obe lokaciji se nahajata v bližini glavnih mest obeh držav. Kar je za vsako glavno mesto značilno, velja tudi za Zagreb in Ljubljano. V obeh mestih je gostota prebivalcev velika, mesti sta središči kulturnega, političnega in gospodarskega dogajanja.

Kalia v Ljubljani se nahaja v Osrednjeslovenski regiji, ki se razteza od Lukovice, Domžal, Mengša na S, Horjula in Vrhnike na JZ, od Iga in Velikih Lašč na J, do Ivančne gorice na JV. To pa predstavlja prodajno območje, v katerem je gostota kupcev največja. Vrni center v Žitnjaku pa se nahaja v regiji mesta Zagreb. Ker pa je Žitnjak skoraj na meji omenjene regije in Zagrebačke regije, se bo prodajno območje, kjer bo gostota kupcev največja, raztezalo čez obe regiji (Priloga 9), zato bom primerjala Osrednjeslovensko regijo z mestom Zagreb skupaj z Zagrebačko regijo. V Prilogi 11 lahko vidimo, da imata oba vrtna centra skoraj enak delež zaledja prebivalstva glede na celotno prebivalstvo v državi. V Osrednjeslovenski regiji se nahaja 25% vseh prebivalcev, v mestu Zagreb in Zagrebački regiji pa prav tako približno 25% vseh prebivalcev Hrvaške.

Kmečkega prebivalstva je v Osrednjeslovenski regiji za malo manj kot 9% več, kot pa ga je v Zagrebu in Zagrebački regiji. Takšna razlika v številu kmečkega prebivalstva je lahko posledica leta popisa prebivalstva. Na Hrvaškem se je popis kmečkih gospodinjstev izvajal leta 2003, medtem ko so bili kmetje v Slovenji zadnjič popisani leta 1991. Na podlagi trenda upadanja števila kmečkih gospodinjstev lahko sklepam, da je danes v Osrednjeslovenski regiji manj kmečkih gospodinjstev, kot jih je bilo leta 1991. Kmetje imajo v regiji, v katerih se nahajata vrtna centra, zelo podobno površino razpoložljivih kmetijskih površin, pri Kalii v Ljubljani z okolico imajo kmetje 13,3% razpoložljivih kmetijskih površin v primerjavi s celotno površino razpoložljivih kmetijskih zemljišč, kmetje v Zagrebu z okolico, pa imajo približno 11%.

Zelo podobni sta si regiji tudi po deležu zaposlenih glede na celotno državo. V Zagrebu je letih 34%, v Osrednjeslovenski regiji pa 32%. Trgovin je več v Zagrebu in Zagrebački regiji kot v Osrednjeslovenski regiji, prav tako je v slednji regiji manj zaposlenih v trgovini. Razlog je seveda sama velikost regije ter velikosti populacije. Da je razlog v razliki pri številu trgovin le razlika v velikosti regije in populacije, potrdi že podatek o povprečnem prometu v trgovini na drobno. Delež povprečnega prometa v trgovini na drobno glede na celotni promet v državi znaša v Osrednjeslovenski regiji 57%. Več kot polovica vsega prometa v trgovini na drobno se ustvari v tej regiji. Prav tako se tudi v Zagrebu in Zagrebački županiji ustvari več kot polovica vsega prometa. Delež prometa v trgovini na drobno v primerjavi s celotno Hrvaško znaša v omenjenih dveh regijah približno 55%. Zelo primerljivi so tudi podatki o številu prebivalcev na trgovino, povprečnem prometu na trgovino ter povprečnem prometu na zaposlenega.

Kupna moč znaša v Osrednjeslovenski regiji 42% v Zagrebu in Zagrebački regiji pa 41,5%, kar pomeni, da se 42 odstotkov celotne kupne moči Hrvaške nahaja v Zagrebački regiji in Zagrebu, prav tako pa se 42 odstotkov celotne kupne moči Slovenije nahaja v Osrednjeslovenski regiji. Osebna potrošnja se pri prebivalcih v Sloveniji in na Hrvaškem razlikuje. Na Hrvaškem prebivalci v povprečju 46,77% svojih sredstev porabijo za hrano, brezalkoholno pijačo, stanovanje, v Sloveniji pa za omenjeno prebivalci porabijo v povprečju 25% svojih sredstev. Za pohištvo, gospodinjsko opremo in storitve za gospodinjstvo, kamor spadajo tudi orodje in oprema za vrt, porabijo prebivalci v Sloveniji v povprečju za 1,21% več svojih sredstev, kot jih prebivalci na Hrvaškem (Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str. 185, tabela 10.2, Statistični letopis Republike Slovenije 2007, tabela 14.2).

2.3.4 Napoved prodaje za nov vrtni center v Žitnjaku

Prodajni program bo razdeljen na 5 programov: semena vrtnin cvetlic in čebulic, semena poljščin, agrokemija, ZOO program in tehnični program. Glede na analogni center v Ljubljani skupaj s strokovnjaki iz Semenarne ocenjujemo, da bo program vrtnin predstavljal največji delež celotne prodaje, to je 27,8%. Drugi program, program poljščin, bo predstavljal 17,6% celotne prodaje. Program agrokemije 24%, tehnični program 24,9% in ZOO program 5,7% celotne prodaje.

Prodaja bo v novem vrtnem centru, zaradi prisotnosti sezonske komponente, nihala po posameznih mesecih. Na podlagi analognega primera sklepam, da bo povprečna prodaja največja v marcu, aprilu in maju, najmanjša pa v mesecu januarju in decembru. V analognem VC je prodaja v marcu, aprilu in maju v povprečju kar za 47% večja, kot je povprečna prodaja v ostalih mesecih. Podobno nihanje prodaje je predvideno tudi v novem VC.

V letu 2007 so v prodajalni Kalia na omenjeni lokaciji zabeležili 11.053 nakupov, povprečna vrednost računa je bila 22,72€. V vrtnem centru v Ljubljani pa so v letu 2007 zabeležili 155.144 nakupov. Razlog za tako majhno število nakupov v obstoječi prodajalni na izbrani lokaciji je, da je trenutna prodajalna majhna, asortiment izdelkov je skromen, zato ni dovolj privlačna za kupce. Največji razlog za tako majhen obisk pa je dejstvo, da so trenutni kupci večinoma kmetje, ljudje, ki se profesionalno ukvarjajo s pridelovanjem zelenjave, sadja ter privatne vrtnarije. To potrjuje tudi podatek, da so najbolj prodajani izdelki zemlja in razni substrati in hibridi.

Z zgraditvijo novega večjega vrtnega centra se bo prodajni program močno razširil in bo postal zelo zanimiv tudi za vrtičkarje, ljubitelje malih živali, sadjarje, vinogradnike in vsa gospodinjstva, ki bodo nakupovala cvetje, lončnice, razne sadike, gospodinjsko galanterijo, vrtno garniture... To opazimo pri analognem vrtnem centru, v katerem so najbolj prodajane skupine izdelkov vrečice s semeni, cvetlični lonci, izdelki dekorativnega programa, sredstva za varstvo rastlin in lončnice. Na podlagi tega ocenjujem, da se bo profil kupca spremenil,

tako se bodo sedanjim kupcem pridružili novi, ki bodo povpraševali po drugačnih skupinah izdelkov.

Na podlagi statističnih demografskih in ekonomskih podatkov ter na podlagi prodaje analognega centra sem s pomočjo strokovnjakov iz podjetja Semenarna Ljubljana ocenila prodajo in njeno rast v novem vrtnem centru. Predviden obseg poslovanja za naslednjih 5 let se nahaja v Tabeli 3. V Tabeli 4 pa sem prikazala plan prodaje za prvo leto poslovanja po posameznih prodajnih programih.

Tabela 3: Predviden obseg poslovanja novega vrtnega centra

Leto	Celotna prodaja v €	Rast prodaje
2009	3.000.000	20 %
2010	3.600.000	20 %
2011	4.320.000	15 %
2012	4.968.000	15 %
2013	5.713.200	10 %

Vir: Interni podatki podjetja Semenarna Ljubljana d.d., 2008.

Tabela 4: Plan prodaje po programih za prvo leto poslovanja.

Prodajni program	Vrednost prodaje v €	Delež celotne prodaje v %
Vrtnine	834.000	27,8
Poljščine	528.000	17,6
Agrokemija	720.000	24,0
Tehnično blago	747.000	24,9
ZOO program	171.000	5,7
Skupaj	3.000.000	100,0

Vir: Interni podatki podjetja Semenara Ljubljana d.d., 2008.

2.4 Izbira specifične lokacije

Podjetje ima specifično lokacijo v Zagrebu že izbrano, zato bom na tem mestu le-to primerjala z drugo, ki je bila prav tako potencialna lokacija za lociranje novega vrtnega centra. Na podlagi primerjave bo vidno, katera lokacija je boljša, in, ali so se v podjetju odločili za pravilno.

Podjetje se je odločalo med dvema lokacijama prva se nahaja malo iz samega centra Zagreba, druga pa leži že v drugi statistični regiji.

Lokacija 1: Žitnjak

Na omenjeni lokaciji deluje predstavništvo Semenarne d.d. že od leta 1965, kar predstavlja največjo prednost te lokacije. Danes se na tej lokaciji poleg skladišča in uprave enote že nahaja maloprodajna enota, vendar se tu vrši večinoma industrijska prodaja. Glavni kupci so vrtnarije, kmetijske zadruge, cvetličarne in drugi vrtni centri oziroma ljudje, ki se s tem ukvarjajo profesionalno in ne samo za lastno uporabo. Najbolj prodajana skupina izdelkov pa so semena, zemlje, sredstva za zaščito.

Lokacija Žitnjak se nahaja v industrijski coni izven samega centra Zagreba. Leži približno 400 metrov od hitre ceste-dvopasovnice (avtocesta Slavonska Avenija), ki predstavlja glavni vhod v mesto in glavni izhod iz mesta proti Slavonskemu Brodu. Večja cesta povezuje lokacijo s samo avtocesto. Južno od vrtnega centra se razteza industrijska cona, kjer se nahaja veliko poslovnih objektov in trgovin. Takoj za VC se nahaja trgovina in servis Gorenje ter podjetje Iskramede. Vzhodno loči VC od podjetja Stenić nepozidana parcela. Zahodno od VC se industrijska cona nadaljuje tam si v naslednjem vrstnem redu sledijo trgovine in podjetja Fokus, Vage, Alca, Bauhaus, Kia Motors, Prima... Na severni strani pa se prav tako nahaja nepozidano zemljišče, kar vrtnemu centru odpira pogled na Slavonsko Avenijo, zato bo imel zelo dobro vidljivost.

Sedanja velikost vrtnega centra na tej lokaciji je približno 80 m², velikost skladišča zajema približno 2500 m² prostora in nekaj več kot 600 m² zemljišča zavzemajo pisarniški prostori. Zemljišče pred vrtnim centrom je zelo veliko, kar pomeni, da bo na voljo dovolj parkirišč za potrebe VC.

Dostop do lokacije je zelo ugoden, saj je le nekaj sto metrov oddaljena od hitre ceste. Prav tako se lahko do vrtnega centra pripeljemo z javnim prevozom. Tramvaj ustavlja 150 metrov od vrtnega centra na ulici Koledovčina, kar pomeni odlično povezanost, saj je pogostost prihoda tramvaja zelo velika. Avtobusna postaja pa je od omenjene lokacije oddaljena le 100 metrov.

Kar se tiče neposrednega zaledja prebivalstva pa lokacija Žitnjak ni zelo ugodna. Lokacija se nahaja v industrijski coni, kjer ni neposrednega zaledja prebivalstva. Ker pa je Žitnjak blizu samega centra Zagreba, kjer je gostota prebivalcev zelo velika, se le 2-3 minute stran že začnejo stanovanjska in blokovska naselja z veliko koncentracijo prebivalstva.

Lokacija 2: Brckovljani

Druga lokacija se nahaja v Zagrebački regiji v Brckovljanih, kjer je Semenarna d.d. kupila nepozidano zemljišče. Občina Brckovljani se nahaja približno 20 minut vožnje vzhodno od Zagreba po avtocesti (prvi izvoz Sesvete v smeri Varaždin), na katero se vključi Slavonska Avenija. Brckovljane pa z avtocesto povezuje dobro ohranjena regionalna cesta.

Zemljišče se nahaja tik ob glavni cesti, ki pelje skozi Brckovljane. Vzhodno in zahodno od lokacije se nahajajo zemljišča, kjer so v gradnji večstanovanjske hiše, skladišča, poslovni prostori, za njimi pa se nadaljujejo stanovanjske hiše. Južno se nahajajo nepozidana zemljišča, severno pa stanovanjske hiše. Velikost zemljišča je 10.000 m² in predstavlja dovolj prostora za vrtni center, parkirišča in skladišče, kar je vidno v Prilogi 12 (parceli 1547/13, 1547/14).

Dostop do te lokacije ni tako dober kot pri prejšnji. Kupec, ki ni iz najbližje okolice in se bo pripeljal po avtocesti, se bo moral potem še približno 12 km peljati po regionalni cesti. Kupci se lahko do omenjene lokacije prav tako pripeljejo z javnim prevozom. Do vrtnega centra se lahko pripeljejo z avtobusom, vendar pa je pogostost odhodov manjša kot pri prvi lokaciji. Za razliko od prejšnje lokacije pa tu ne vozi tramvaj. V prihodnosti se bo dostopnost do lokacije izboljšala, saj je v planu gradnja dela avtoceste, ki bo povezovala avtocesti A3 in A4 in bo potekala ravno mimo Brckovljanov.

Neposredno zaledje prebivalcev pa je na tej lokaciji boljše, lahko celo rečemo, da je odlično. Ogromno je velikih stanovanjskih hiš, večina jih ima veliko dvorišče in vrt ter obdelovalno površino. Videti je tudi, da se mesto zelo hitro razvija, saj gradijo veliko večstanovanjskih stavb, odpirajo pa se tudi nove trgovine in obrtne delavnice.

2.4.1 Ocenjevanje potencialnih lokacij

Teorija v prvi točki predlaga določitev kriterijev in lastnosti, na podlagi katerih ocenimo privlačnost posamezne lokacije in tako ne spregledamo pomembnih dejavnikov za določeno lokacijo. S pomočjo seznama kriterijev se med številnimi potencialnimi lokacijami lahko identificira tiste, ki vsebujejo največ zahtevanih faktorjev in so tako najbolj privlačne, ostale pa se izloči iz nadalje analize.

Podjetje Semenarna d.d. se je že odločilo, da bo nov vrtni center lociralo na prvi lokaciji, to se pravi, v industrijski coni malo iz samega centra Zagreba. Ker ima podjetje lokacijo že izbrano bom izpustila ocenjevanje potencialnih lokacij s pomočjo seznama kriterijev in bom nadaljevala kar z oceno specifične lokacije.

2.4.1.1 Ocena specifične lokacije

Na tem mestu bom s pomočjo točkovne metode, ki je enostavna in nezahtevna, ocenila dve lokaciji, tisti dve, ki sta prišli v ožji izbor pri izbiri lokacije za nov vrtni center. S pomočjo omenjene metode bom vsako lokacijo lahko kvantitativno ovrednotila in se bo pokazalo, kateri kraj je boljši za lokacijo vrtnega centra. Boljši bo tisti, ki bo dobil večje število točk.

Tabela 5 vsebuje kriterije, na podlagi katerih ocenimo posamezno lokacijo, vsakemu kriteriju je glede na njegovo pomembnost dodan tudi ponder. Pri določanju ponderjev oz. preučitvi

pomembnosti kriterijev ter pri določitvi ocene posameznim kriterijem so sodelovali strokovnjaki iz omenjenega podjetja.

Tabela 5: Prikaz uporabe točkovne metode za lokaciji v Brckovljanih in Žitnjaku.

Kriteriji ocenjevanja	ponder	Žitnjak bb		Brckovljani	
		ocena	zmnožek	ocena	zmnožek
<i>Promet pešcev</i>					
• število pešcev	1	3	3	6	6
• vrsta pešcev	1	3	3	7	6
• zaledje prebivalcev	2	3	6	7	14
<i>Avtomobilski promet</i>					
• število vozil	3	8	24	2	6
• vrsta prometa	3	8	24	6	18
• prometne zamašitve	2	5	10	7	14
<i>Parkirišča</i>					
• število parkirišč	3	10	30	10	30
• oddaljenost od trgovine	2	10	20	10	20
• parkirišča za zaposlene	1	10	10	10	10
<i>Javni prevoz</i>					
• razpoložljivost	3	9	27	3	9
• oddaljenost	3	9	27	5	15
<i>Dostopnost</i>					
• vidljivost s ceste	3	10	30	4	12
• število križišč	2	8	16	8	16
• dostop do hitre ceste	2	9	18	3	6
• omejitev hitrosti	2	7	14	5	10
• pločniki	1	6	6	3	3
• javna razsvetljava	1	6	6	1	1
• dostopnost	3	8	24	3	9
<i>Pogoji najema/lastništva</i>					
• stroški gradnje	3	5	15	5	15
• operativni stroški	3	5	15	5	15
• birokracijske ovire	3	5	15	5	15
Celotno število točk			343		250

Vir: Berman & Evans, Retail Management, 2001, str. 340.

2.4.1.2 Izbira lokacije

Na podlagi subjektivnega mnenja in rezultatov točkovne metode, ki subjektivno oceno tudi kvantificira, sklepam, da je podjetje izbralo pravo lokacijo. To pokaže tudi rezultat točkovne metode, pri kateri lokacija v industrijski coni Žitnjak doseže 343 točk, lokacija v Brckovljanih pa 250 točk (Tabela 5). Le-to pomeni, da so na prvi lokaciji pogoji za poslovanje boljši kot pri drugi. Skoraj pri vseh kriterijih ocenjevanja ima prva lokacija boljše ocene. Dostopnost, vidljivost, razpoložljivost in oddaljenost javnega transporta, količina prometa, ki se odvija mimo lokacije, pri vseh teh kazalnikih je izbrana lokacija boljša. Najbolj pomembna prednost izbrane lokacije je, da se nahaja blizu samega centra Zagreba in ima dobre prometne povezave. Edina pomanjkljivost izbrane lokacije je predvsem majhno zaledje populacije tik ob sami lokaciji. Vrtni center se bo moral zanašati predvsem na potnike v dnevnem tranzitu ter kupce, ki bodo tja hodili načrtno. Kar pa ne predstavlja ovire, saj je tržna raziskava (Benutti et al., 2004, str. 15) pokazala, da je za kategorije izdelkov, ki jih nudi VC Kalia, značilno načrtno kupovanje in prevladujejo načrtni nakupi nad impulzivnimi.

SKLEP

Zaradi vse večje zasičenosti trga je na voljo vedno manj razpoložljivih uporabnih lokacij, zato postaja izbira primernih lokacij za izgradnjo novega drobnoprodajnega objekta vse bolj težavna. Z vse hitrejšim razvojem trgovine na drobno, zaostrovanjem konkurence in potrebe po nenehnem širjenju drobnoprodajne mreže, se podjetja vse bolj sistematično lotevajo problema izbire lokacij za svoje drobnoprodajne prodajalne. Vse manj je intuicije in vse več je sistematike pri proučevanju tega problema. Analiza lokacije je dolgotrajen in zahteven proces, ki ne temelji samo na znanju in izkušnjah pridobljenih v preteklosti, temveč tudi na poznavanju metod in tehnik, predvidenih za izdelavo natančne analize.

To diplomsko delo je primer sistematičnega postopka pri izbiri najustreznejše lokacije. Na začetku prikazuje teoretični postopek in kriterije pri izbiri lokacije, ki so v drugem delu uporabljeni na konkretnem podjetju Semenarna Ljubljana d.d. pri izbiri lokacije za nov vrtni center. Postopek poteka preko izbire regij, prodajnega območja in nazadnje specifične lokacije za vrtni center.

Podjetje namerava v prihodnosti širiti svojo drobnoprodajno mrežo poleg mesta Zagreb tudi v druge regije Hrvaške. Začelo pa je z mestom Zagreb, ki predstavlja regijo, v kateri je največja kupna moč v državi, prav tako je tu največja drobnoprodajna aktivnost in največja povprečna prodaja na trgovino. Na podlagi tega sklepam, da se je podjetje pravilno odločilo, ko je izbralo lokacijo v tej regiji. V prihodnosti na podlagi rezultatov, do katerih sem prišla pri vrednotenju regij, predlagam, da nov vrtni center locira v eno izmed naslednjih regij: Zagrebačko regijo, Splitsko-dalmatinsko, Koprivničko-križevačko, Bjelovarsko-bilogorsko, Primorsko-goransko, Osječko-baranjsko ali Istarsko regijo.

Vse omenjene regije dosegajo, poleg mesta Zagreb, najboljše rezultate vrednotenih kriterijev. V Osječko-baranjski regiji živi največ kmečkih gospodinjev in le-ti obdelujejo največjo površino kmetijskih zemljišč. Prav tako je tu največja površina njiv in vrtov. V Zagrebački regiji beležimo zelo veliko drobnoprodajno aktivnost in tretjo največjo kupno moč v državi, tudi povprečna prodaja na trgovino je velika. V Bjelovarsko-bilogorski regiji je povprečna prodaja na trgovino znatno večja od povprečne prodaje na ravni države. Primorsko-goranska regija ima največji indeks drobnoprodajne aktivnosti, takoj za mestom Zagreb. V Splitsko-dalmatinski regiji pa beležijo drugo največjo kupno moč, sledi regiji mesta Zagreb.

Postopek ne zagotavlja idealne izbire lokacije, pomeni pa korak najprej od izbire lokacije samo na podlagi intuicije k sistematičnemu pristopu reševanja problema. Na podlagi rezultatov, do katerih sem prišla pri praktičnem delu, lahko potrdim, da je podjetje izbralo pravo lokacijo. To pokaže tudi rezultat točkovne metode, pri kateri lokacija v industrijski coni Žitnjak doseže 343 točk, lokacija v Brckovljanih pa 250 točk. Le-to pomeni, da so na prvi lokaciji pogoji za poslovanje boljši kot pri drugi, saj skoraj pri vseh kriterijih ocenjevanja prva lokacija doseže boljše ocene.

Skleпам, da je možno z malo vloženega truda in s pomočjo poznavanja obstoječih tehnik precej hitro izdelati enostavno analizo lokacije, ki je lahko ključnega pomena za dolgoročni uspeh, ne samo ene poslovalnice temveč vseh poslovalnic v drobnoprodajni mreži.

LITERATURA IN VIRI

1. Albaladejo-Pina, I.P. & Aranda-Gallego, J. (1998). A measure of trade centre position. *European Journal of Marketing*, 32 (5/6), 464-479.
2. Baray, J. & Cliquet, G. (2007). Delineating store trade areas through morphological analysis. *European Journal of Operational Research*, 182 (2), 886-898.
3. Benutti, M., Breznik, A., Čretnik, B., Danevčič, T. & Krulc, T. (2004). *Uvajanje trgovske blagovne znamke v prodajalnah in vrtnih centrih Kalia*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Bergeron, C. (2005). Making site selection decisions in the worldwide economy. Handbook of Business Strategy. *Journal of Retail & Distribution Management*, 6 (1), 89-94.
5. Berman, B. & Evans, J.R. (2001). *Retail Management*. (8th ed.) New Jersey: Prentice Hall
6. Berman, B. & Evans, J.R. (1989). *Retail Management: A strategic approach*. (4th ed.) New Jersey: Prentice Hall.
7. Clarke, I., Bennison, D. & Pal, J. (1997). Towards a contemporary perspective of retail location. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25 (2), 59-69.
8. Clarkson, R.M., Clarke-Hill, C.M. & Robinson, T. (1996). UK supermarket location assessment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 24 (6), 22-33.
9. De Meirleir, M. (2006). Best Practise: Plant Site Selection – Where in the world. *Foreign Direct Investment*, 9 (4), 1-6.
10. Dunne, P.M., Lusch, R.F. & Griffith, A.D. (2002). *Reatailing*. (4th ed.) Ohio: South-Western co.
11. Drnovšek, M., Stritar, R. & Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva: priročnik za pripravo poslovnega načrta*. (1. dopolnilna izdaja) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Germ – Metlika., R. (2002). *Mesto trgovine v razvojni strategiji Slovenije*. Zbornik: Društvo ekonomistov Slovenije, september 2001, 17-31.
13. Huff, P.D., (1963). A probabilistic analysis of shopping centre trade areas. *Land Economics*, 7 (2), 81-90.
14. *Interni podatki podjetja Semenarna Ljubljana d.d.*, 7.1.2008.

15. Kent, T. & Omar, O. (2003). *Retailing*. New York: Palgrave Macmillan.
16. Levy, M. & Witz, B.A. (2004). *Retailing Management*. (5th ed.) Boston: McGraw-Hill/Irwin.
17. McTaggart, J. (2007). Digging deep. *Progressive Gocer*, 86 (9), 22-28.
18. O'Malley, L., Patterson, M. & Evans, M. (1995). Retailing applications of geodemographics: a preliminary investigation. *Marketing Intelligence & Planning*, 13 (2), 29-35.
19. O'Roarty, B., McGreal, S. & Adair, A. (1998). The impact of retailers' store selection criteria on the estimation of retail rents. *Journal of Property Valuation*, 15 (2), 119-130.
20. Pittman, R.H. (2005). Location, location, location: winning site selection proposals. *Management Quarterly*, 47 (1), 12-25.
21. *Popis poljoprivrede, 1. lipnja 2003*. (2003). Zagreb: Državni zavod za statistiku.
22. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba.
23. *Prodajni programi* [podjetja Semenarna Ljubljana d.d.]. najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.semenarna.si/index.php?p=31>
24. *Publikacija podjetja Semenarna Ljubljana d.d. izdano ob stoletnici podjetja*. (2006). Ljubljana: Semenarna Ljubljana d.d..
25. Rooney, P. (2005, 5. september). The scientific approach to retail location strategy. *A mapInfo Whitepaper*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://resource.mapinfo.com/static/Marketing/EMEA/UK/Statics/PDFs/Site%20Selection%20White%20Paper.pdf>.
26. Rogers, D. (1992). A review of sales-forecasting models most commonly applied to retail site evaluation. *Journal of Retail & Distribution Management*, 20 (4), 3-11.
27. Simkin, L.P., Doyle, P., Saunders, J. (1985). How retailers put site location techniques into action. *Retail and Distribution Management*, 13 (3), 21-60.
28. *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006*. (2006). Zagreb: Državni zavod za statistiku.

29. *Statistični letopis Republike Slovenije 2007*. (2007). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
30. Šmigič, D., Stropnik, J., Mohar, N., Mlakar, N. & Muth, P. (2004). *Bodočnost Kalia kluba*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Wood, S. & Browne, S. (2007). Convenience store location planning and forecasting. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (4), 233-255.
32. Yang, J. & Lee, H. (1997). An AHP decision model for facility location selection. *Facilities*, 15 (9/10), 241-254.

Priloga 1: Zemljevid statističnih regij Hrvatske

ŽUPANIJE REPUBLIKE HRVATSKE
COUNTIES OF THE REPUBLIC OF CROATIA



Nadaljevanje Priloge 1

I.	Zagrebačka županija	I.	<i>County of Zagreb</i>
II.	Krapinsko-zagorska županija	II.	<i>County of Krapina-Zagorje</i>
III.	Sisačko-moslavačka županija	III.	<i>County of Sisak-Moslavina</i>
IV.	Karlovačka županija	IV.	<i>County of Karlovac</i>
V.	Varaždinska županija	V.	<i>County of Varaždin</i>
VI.	Koprivničko-križevačka županija	VI.	<i>County of Koprivnica-Križevci</i>
VII.	Bjelovarsko-bilogorska županija	VII.	<i>County of Bjelovar-Bilogora</i>
VIII.	Primorsko-goranska županija	VIII.	<i>County of Primorje-Gorski kotar</i>
IX.	Ličko-senjska županija	IX.	<i>County of Lika-Senj</i>
X.	Virovitičko-podravska županija	X.	<i>County of Virovitica-Podravina</i>
XI.	Požeško-slavonska županija	XI.	<i>County of Požega-Slavonia</i>
XII.	Brodsko-posavska županija	XII.	<i>County of Sl. Brod-Posavina</i>
XIII.	Zadarska županija	XIII.	<i>County of Zadar</i>
XIV.	Osječko-baranjska županija	XIV.	<i>County of Osijek-Baranja</i>
XV.	Šibensko-kninska županija	XV.	<i>County of Šibenik-Knin</i>
XVI.	Vukovarsko-srijemska županija	XVI.	<i>County of Vukovar-Sirmium</i>
XVII.	Splitsko-dalmatinska županija	XVII.	<i>County of Split-Dalmatia</i>
XVIII.	Istarska županija	XVIII.	<i>County of Istria</i>
XIX.	Dubrovačko-neretvanska županija	XIX.	<i>County of Dubrovnik-Neretva</i>
XX.	Međimurska županija	XX.	<i>County of Međimurje</i>
	Grad Zagreb		<i>City of Zagreb</i>

Vir: Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str. 617.

Priloga 2: Prikaz osnovnih kriterijev identifikacije po posameznih regijah

	Število prebivalcev	Število gospo- dinjstev	Število kmečkih gospo- dinjstev	Delež kmečkih gospo dinjstev glede na vsa gospod. (%)	Površina razp oložljivih kmetijskih zemljišč (ha)	Površina korišćenih kmetijskih zemljišč (ha)	Delež korišćenih kmet. ze mljišč med razpol. zemlj. (ha)	Njive in vrtovi (ha)	Delež njiv in vrtov med kmetijskimi zemljišći (%)
Hrvaška	4.437.460	1.477.377	448.532	30,4	1.162.612	860.195	100	602.183	100
Zagrebačka	309.696	94.274	38.283	40,6	105.301	74.006	8,6	46.512	7,7
Krapinsko-zagorska	142.432	43.832	27.625	63,0	44.350	27.619	3,2	14.512	2,4
Sisačko-moslavačka	158.387	65.269	27.184	41,7	87.991	56.215	6,5	37.047	6,2
Karlovačka	141.787	49.621	19.171	38,6	61.468	33.523	3,9	17.247	2,9
V araždinska	184.769	56.095	33.415	59,6	52.723	36.813	4,3	26.178	4,4
Koprivničko-križevačka	124.467	39.584	22.738	57,4	84.832	70.974	8,3	51.989	8,6
Bjelovarsko-bilogorska	133.084	44.269	23.479	53,0	98.183	84.455	9,8	58.629	9,7
Primorsko-goranska	305.505	111.085	10.111	9,1	20.972	12.572	1,5	508	0,1
Ličko-serijska	53.677	19.900	8.514	42,8	35.223	24.144	2,8	6.794	1,1
Virovitičko-podravska	93.389	31.578	19.062	60,4	65.441	58.862	6,8	51.686	8,6
Požeško-slavonska	85.831	27.445	13.521	49,3	38.368	31.675	3,7	25.084	4,2
Brodsko-slavonska	176.765	54.836	20.704	37,8	57.357	47.377	5,5	41.581	6,9
Zadarska	162.045	52.359	14.392	27,5	27.103	18.897	2,2	4.095	0,7
Osečko-baranjska	330.506	113.583	41.103	36,2	104.031	95.987	11,2	90.048	15,0
Šibensko-kninska	112.891	39.648	13.203	33,3	19.323	10.821	1,3	1.258	0,2
Vukovarsko-srijemska	204.768	66.977	26.316	39,3	89.675	84.821	9,9	82.193	13,7
Splitsko-dalmatinska	463.676	144.366	31.953	22,1	39.372	20.052	2,3	4.898	0,8
Isterska	206.344	72.379	13.534	18,7	52.823	22.040	2,6	10.364	1,7
Dubrovačko-neretvanska	122.870	39.125	9.723	24,9	22.626	7.120	0,8	772	0,1
Međimurska	118.426	35.688	20.349	57,0	34.959	28.901	3,4	23.156	3,9
Grad Zagreb	779.145	275.464	14.121	5,1	20.489	13.321	1,6	6.999	1,2

Vir: Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str. 630, tabela 36.1. Popis poljoprivrede 2003.

Priloga 3: Koriščenje obdelovalnih površin po statističnih regijah in prikaz deležev koriščenja obdelovalne površine po posameznih regijah v primerjavi s celotno površino koriščenja obdelovalnih površin v državi

	Koriščenje obdelovalnih površin-junij 2005 (ha)										Delež koriščenja obdelovalne površine regije glede na koriščenje v celotni državi (%) (kmečka gospodinjstva)					
	skupaj	žitnice	oil seeds	tobak	slad. repa	Krmini pridelki	rože dišave in ostale rast.	krompir in ostala zelenjava	skupaj	žitnice	oil seeds	tobak	slad. repa	krmini pridelki	rože dišave in ostale rast	krompir in ostale zelenjava
Hrvaška	1. 848.620 2. 177.834 3. 670.786	537.223 100.499 456.224	120.241 43.417 76.824	5.146 321 4.825	29.916 15.162 14.754	96.063 15.165 80.898	4.934 998 3.936	35.077 2.272 32.805	100 100 100	100 100 100	100 100 100	100 100 100	100 100 100	100 100 100	100 100 100	100 100 100
Zagrebačka	1. 49.070 2. 5.926 3. 43.144	39.431 4.791 34.640	1.338 456 902	- - -	1 1 -	6.507 485 6.022	96 41 55	1.677 153 1.524	6,3 7,6 2,3	0,1 0,1 -	- - -	0,007 0,02 0,02	7,4 3,1 3,1	7,4 0,5 0,5	1,4 4,7 3,6	4,7 4,7 3,6
Krapinsko-zagorska	1. 15.547 2. 16 3. 15.531	11.830 14 11.836	- - -	- - -	3 - 3	2.504 - 2.508	21 - 21	1.189 - 1.168	2,3 2,6 2,6	- - -	- - -	0,02 0,02 0,02	3,1 3,1 3,1	0,5 0,5 0,5	3,6 3,6 3,6	3,6 3,6 3,6
Sisačko-moslavačka	1. 42.492 2. 5.726 3. 36.768	32.493 3.307 29.186	3.372 1.532 1.840	- - -	116 116 -	5.460 738 4.702	17 3 14	1.036 1.027 1.027	5,5 6,4 2,4	2,4 2,4 2,4	- - -	- - -	5,8 5,8 5,8	0,4 0,4 0,4	3,1 3,1 3,1	3,1 3,1 3,1
Karlovačka	1. 21.376 2. 846 3. 20.530	11.740 39 11.701	31 - 31	- - -	- - -	7.889 792 6.897	15 15 15	1.901 1.886 1.886	3,1 3,1 4,1	0,04 0,04 0,7	- - -	- - -	8,5 1,9 1,9	0,4 0,4 1,2	5,8 12,0 12,0	5,8 12,0 12,0
Varaždinska	1. 29.140 2. 1.440 3. 27.694	22.142 813 21.329	555 3 552	- - -	388 102 286	2.027 499 1.528	55 4 51	3.975 25 3.948	4,1 4,7 0,7	0,7 0,7 0,7	- - -	- - -	1,9 1,9 1,9	1,2 1,2 1,2	12,0 12,0 12,0	12,0 12,0 12,0
Koprivničko-križevačka	1. 38.935 2. 4.799 3. 34.136	45.800 3.327 42.473	1.915 520 1.395	78 - 78	563 124 439	9.299 387 8.912	257 132 125	1.023 309 714	8,1 8,1 9,6	1,8 1,8 2,7	1,6 1,6 2,4	3,0 3,0 1,0	11,0 11,0 9,1	3,2 3,2 4,1	2,2 2,2 4,8	2,2 2,2 4,8
Bjelovarsko-bilogorska	1. 71.588 2. 7.270 3. 64.318	47.632 4.765 52.867	3.828 1.728 2.100	117 - 117	224 80 144	7.924 566 7.358	212 51 161	1.631 1.571 1.571	9,6 11,6 0,2	2,7 2,7 0,02	- - -	- - -	0,5 0,5 0,5	0,3 0,3 0,3	1,8 1,8 1,8	1,8 1,8 1,8
Primorsko-goranska	1. 1.197 2. 87 3. 1.110	107 5 102	- - -	- - -	- - -	432 16 416	11 - 11	647 66 581	0,2 0,2 1,3	- - -	- - -	- - -	0,5 4,7 4,7	0,3 0,6 0,6	1,8 3,9 3,9	1,8 3,9 3,9
Ličko-semska	1. 9.061 2. 240 3. 8.821	3.845 157 3.688	- - -	- - -	- - -	3.875 56 3.819	24 - 24	1.317 27 1.290	1,3 0,8 8,9	- - 11,5	- - 68,9	- - 9,4	4,7 4,3 4,3	0,6 65,2 65,2	3,9 8,0 8,0	3,9 8,0 8,0
Virovitičko-podravska	1. 79.661 2. 20.293 3. 59.368	48.288 11.137 37.091	15.701 6.832 8.869	3.471 1.46 3.325	2.387 996 1.391	4.285 783 3.502	2.900 319 2.581	2.689 80 2.609	8,9 8,1 4,2	11,5 0,2 7,6	68,9 21,3 1,3	9,4 1,3 13,6	4,3 3,4 7,5	65,2 0,5 0,1	8,0 3,4 3,0	8,0 3,4 3,0
Požeško-slavonska	1. 37.694 2. 9.548 3. 28.147	27.241 5.828 21.413	3.899 2.261 1.638	1.089 59 1.030	871 676 195	3.094 371 2.723	175 155 20	1.325 198 1.127	4,2 7,0 7,0	0,2 0,1 0,1	21,3 1,4 1,4	1,3 13,6 13,6	3,4 7,5 7,5	0,5 0,1 0,1	3,4 3,0 3,0	3,4 3,0 3,0
Brodsko-slavonska	1. 56.084 2. 9.423 3. 46.661	37.524 5.780 31.744	8.563 2.754 5.809	77 10 67	2.300 501 1.999	6.369 300 6.069	33 28 5	1.018 50 968	7,0 7,0 7,0	7,6 7,6 7,6	1,4 1,4 1,4	13,6 13,6 13,6	7,5 7,5 7,5	0,1 0,1 0,1	3,0 3,0 3,0	3,0 3,0 3,0

Nadaljevanje Priloge 3

	Korišćenje obdelovalnih površin-junij 2005 (ha)										Delež korišćenja obdelovalne površine regije glede na korišćenje v celotni državi (%) (kmečka gospodinjstva)					
	skupaj	žitarice	oil seeds	tobak	slad. repa	Krmini pridelki	rože dišave in ostale rast	krompir in ostala zelenjava	skupaj	žitarice	oil seeds	tobak	slad. repa	krmini pridelki	rože dišave in ostale rast	krompir in ostale zelenjava
<u>Zadarska</u>	1. 6.042	1.541	-	-	-	2.150	15	2.336	0,7	0,27	-	-	-	1,7	0,3	6,7
	2. 1.262	325	-	-	-	803	2	132								
	3. 4.780	1.216	-	-	-	1.347	13	2.204								
<u>Osječko-bar.</u>	1. 194.462	117.401	45.835	229	11.228	16.974	626	2.140	17,4	16,2	34,5	2,5	27,0	12,2	10,7	5,4
	2. 78.001	43.537	19.433	106	7.240	7.091	204	390								
	3. 116.461	73.864	26.422	123	3.988	9.882	422	1.759								
<u>Šibensko-kninska</u>	1. 1.635	552	-	-	-	773	3	307	0,2	0,1	-	-	-	1,0	0,08	0,9
	2. 19	19	-	-	-	-	-	-								
	3. 1.616	533	-	-	-	773	3	307								
<u>Vukovarsko-srijemska</u>	1. 121.753	66.838	33.821	85	11.190	8.136	82	1.601	14,1	11,8	34,5	1,7	40,1	8,6	1,0	3,7
	2. 27.317	13.195	7.353	1	5.165	1.161	43	399								
	3. 94.436	53.643	26.468	84	6.025	6.975	39	1.202								
<u>Splitsko-dalmatinska</u>	1. 5.967	2.413	-	-	-	1.523	253	1.778	0,9	0,5	-	-	-	1,9	6,3	5,4
	2. 40	7	-	-	-	9	2	22								
	3. 5.927	2.406	-	-	-	1.514	251	1.756								
<u>Isterska</u>	1. 11.604	4.639	74	-	4	4.626	72	2.189	1,5	0,9	0,01	-	0,03	4,7	1,8	6,5
	2. 1.334	416	-	-	-	846	2	71								
	3. 10.270	4.223	74	-	4	3.781	70	2.118								
<u>Dubrovačko-neretvanska</u>	1. 923	127	-	-	-	47	16	733	0,1	0,03	-	-	-	0,06	0,3	2,2
	2. 19	-	-	-	-	-	3	16								
	3. 904	127	-	-	-	47	13	717								
<u>Međimurska</u>	1. 28.376	20.824	1.220	-	441	1.733	38	4.100	3,6	3,9	0,9	-	1,9	1,9	1,0	11,9
	2. 4.031	2.940	496	-	162	222	1	210								
	3. 24.345	17.884	724	-	279	1.531	37	3.890								
<u>Grad Zagreb</u>	1. 6.011	4.855	49	-	-	616	33	458	0,9	1,0	-	-	-	0,7	0,6	1,3
	2. 192	97	49	-	-	21	8	17								
	3. 5.819	4.758	-	-	-	595	25	441								

Legenda:

1. skupaj
2. poslovni subjekti
3. privatne družinske kmetije

Vir: Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str. 646, tabela 39.1.

Priloga 4: Število in delež kmečkih gospodinjstev glede na uporabo zaščitnih sredstev

	št. kmečkih gospod.	Delež kmečkih gospodinjstev, ki uporablja ... (%)						Število kmečkih gospodinjstev, ki uporablja ...					
		sredstva za zaščito	herbicide	Insekticide	mineralna gnojila	organska gnojila	sredstva za zaščito	herbicide	insekticide	mineralna gnojila	organska gnojila		
Hrvaška	448.532	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	254.750	196.478	120.300	279.235	190.113		
Zagrebačka	38.283	10,0	10,3	8,1	8,8	11,5	25.462	20.251	9.797	24.466	21.862		
Krapinsko-zagorska	27.625	8,1	5,8	7,8	7,1	7,9	12.467	11.479	9.427	19.754	14.948		
Šišačko-moslavna	27.184	5,9	7,0	3,2	6,0	4,9	15.125	13.737	3.795	16.790	9.211		
Karlovačka	19.171	5,3	5,4	7,8	5,2	4,8	13.367	10.762	9.367	14.462	9.129		
Varaždinska	33.415	9,4	9,6	9,5	8,3	7,4	23.813	18.866	11.393	23.026	14.078		
Koprivničko-križevačka	22.738	6,6	7,5	5,4	5,8	6,0	16.896	14.649	6.497	16.292	11.422		
Bjelovarsko-bilogorska	23.479	6,5	7,9	5,1	6,0	6,4	16.644	15.460	6.178	16.651	12.079		
Primorsko-goranska	10.111	1,0	0,4	1,3	1,2	0,2	2.294	784	1.601	3.448	4.211		
Ličko-senjska	8.514	2,1	1,3	3,5	1,7	3,1	5.230	2.546	4.212	4.834	5.862		
Virovitičko-podravska	19.062	4,7	2,2	3,6	4,6	2,8	11.866	10.696	4.367	12.869	5.386		
Požeško-slavonska	13.521	3,0	3,5	2,6	3,0	2,4	7.542	6.806	3.130	8.511	4.577		
Brodsko-slavonska	20.704	4,7	5,1	3,5	5,0	3,5	11.899	10.026	4.165	13.823	6.618		
Zadarska	14.392	3,3	1,3	3,6	3,2	3,2	8.308	2.560	4.311	8.817	6.019		
Osječko-baranjska	41.103	8,0	9,0	5,7	7,8	5,2	20.379	17.683	6.870	21.878	9.827		
Šibensko-kninska	13.203	3,2	0,7	1,2	2,6	3,1	8.133	1.426	1.435	7.254	5.966		
Vukovarsko-srijemska	26.316	4,7	5,6	3,3	4,7	2,8	11.971	10.963	3.920	13.190	5.231		
Splitsko-dalmatinska	31.953	8,5	3,4	10,2	7,2	10,5	21.683	6.647	12.242	20.047	20.033		
Istarska	13.534	3,8	1,7	5,8	3,0	3,4	9.776	3.257	6.964	8.168	6.500		
Dubrovačko-neretvanska	9.723	2,8	1,8	3,8	2,8	2,2	7.184	3.579	4.595	7.763	4.136		
Međimurska	20.349	4,9	2,6	4,2	4,4	4,3	12.449	10.782	5.103	12.373	8.090		
Grad Zagreb	14.121	3,6	1,6	1,6	1,7	2,6	9.253	3.519	1.931	4.819	4.928		

Vir: Popis poljoprivrede 2003, tabela 7: Broj poljoprivrednih kućanstava prema upotrebi sredstava – občine.

Priloga 5: Investicije v nova dolgoročna sredstva glede na lokaciju objekta in gleda na namen po NDK

	Trgovina na malo in veliko, popravilo motornih vozil in koles ter predmetov za osebno uporabo in gospodinjstvo (v 000 kun)
Republika Hrvatska	6.097.639
Zagrebačka	373.629
Krapinsko-zagorska	118.288
Sisačko-moslavačka	90.071
Karlovačka	97.327
Varaždinska	205.956
Koprivničko-križevačka	71.357
Bjelovarsko-bilogorska	73.007
Primorsko-goranska	430.162
Ličko-senjska	92.338
Virovitičko-podravska	35.332
Požeško-slavonska	44.575
Brodsko-slavonska	75.404
Zadarska	156.059
Osječko-baranjska	464.330
Šibensko-kninska	65.821
Vukovarsko-srijemska	78.970
Splitsko-dalmatinska	769.222
Isterska	234.438
Dubrovačko-neretvans.	170.710
Međimurska	142.545
Grad Zagreb	2.308.098

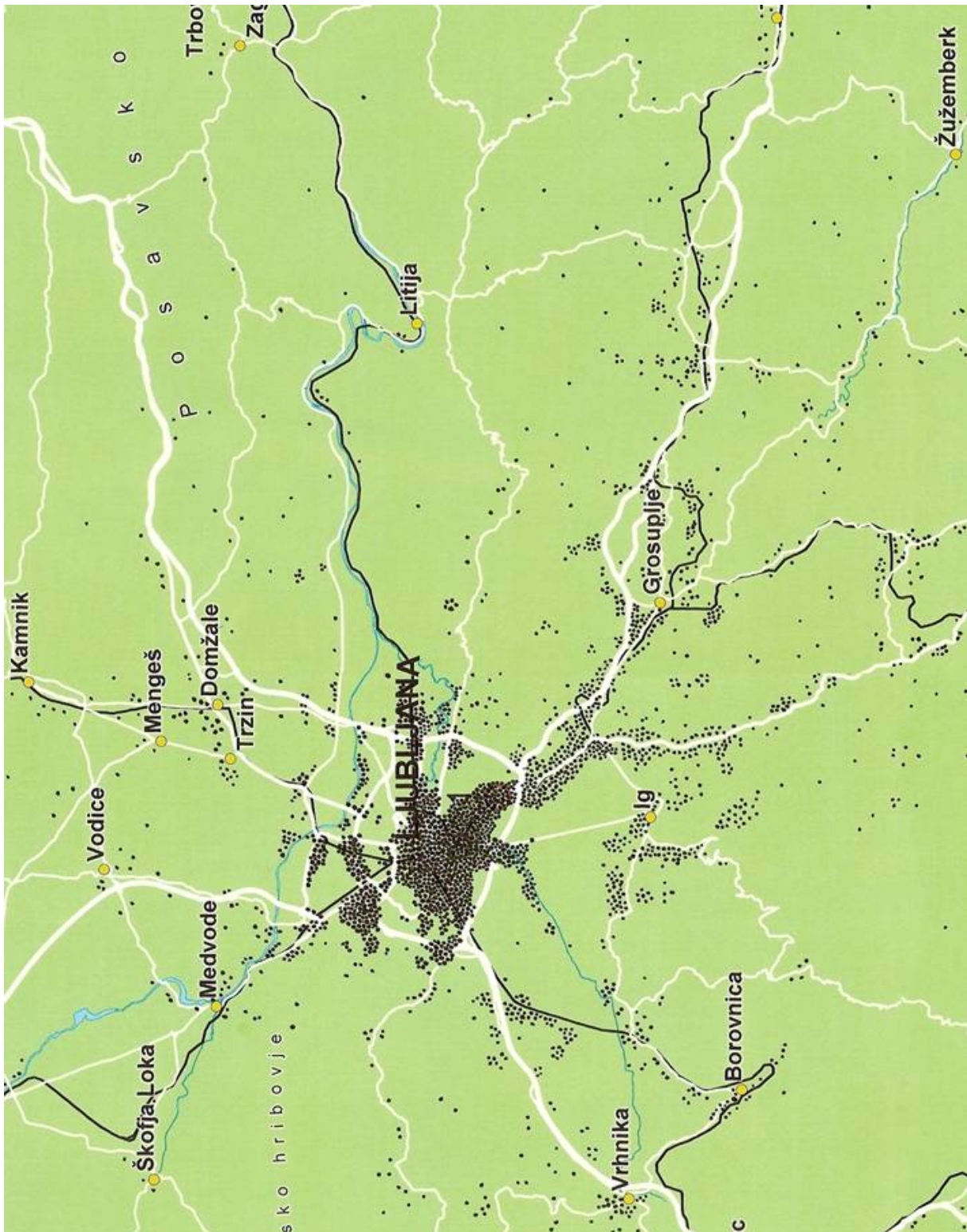
Vir: Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str. 644, tabela 38.3.

Priloga 6: Vrednosti izračunanih razmerji po posameznih regijah, ki nakazujejo stopnjo nasičenosti v trgovini na drobno

	Število prebivalcev (2001)	Število gospodinjstev	Število trgovin (2004)	Število prebivalcev na trgovino	Povprečna prodaja na trgovino (v 000 kn)	Povprečna prodaja na gospodinjstvo (v 000 kn)	Povprečna prodaja na zaposlenega (v 000 kn)
<i>Republika Hrvatska</i>	4.437.460	1.477.377	39.893	111,2	3.513,51	45,73	764,53
<i>Zagrebačka</i>	309.696	94.274	2.297	234,8	4.128,09	51,32	744,90
<i>Krapinsko - zagorska</i>	142.432	43.832	1.006	141,6	2.003,38	14,54	527,38
<i>Šisačko - moslavačka</i>	158.387	65.269	1.306	141,9	2.438,21	18,34	674,84
<i>Karlovačka</i>	141.787	49.621	1.159	122,3	1.636,18	12,37	556,78
<i>Varaždinska</i>	184.769	56.095	1.497	123,4	1.994,71	26,71	537,51
<i>Koprivničko - križevačka</i>	124.467	39.584	1.042	119,4	3.817,00	43,39	697,95
<i>Bjelovarsko - bilogorska</i>	133.084	44.269	1.125	118,3	4.747,57	43,97	844,84
<i>Primorsko - goranska</i>	305.305	111.085	3.181	96,0	3.256,94	43,16	808,06
<i>Ličko - senjska</i>	53.677	19.900	474	113,2	2.919,86	24,80	726,74
<i>Virovitičko - podravska</i>	93.389	31.578	800	116,7	1.824,61	17,85	461,76
<i>Požeško - slavonska</i>	85.831	27.445	729	117,7	2.855,98	23,31	430,93
<i>Brodsko - slavonska</i>	176.765	54.836	1.349	131,0	2.122,33	11,26	605,49
<i>Zadarska</i>	162.045	52.359	1.663	97,4	2.903,78	20,30	648,04
<i>Osječko - baranjska</i>	330.306	113.583	2.758	119,8	1.707,24	18,05	557,78
<i>Šibensko - kninska</i>	112.891	39.648	1.172	96,3	2.630,13	25,81	633,13
<i>Vukovarsko - srijemska</i>	204.768	66.977	1.580	129,6	2.124,66	17,83	662,63
<i>Splitsko - dalmatinska</i>	463.676	144.366	4.647	99,8	3.009,93	43,20	701,61
<i>Istarska</i>	206.344	72.379	2.668	77,3	2.537,79	31,17	694,83
<i>Dubrovačko - neretvanska</i>	122.870	39.125	1.444	85,1	1.637,70	23,57	521,21
<i>Međimurska</i>	118.426	35.688	1.003	113,3	1.648,14	30,25	638,02
<i>Grad Zagreb</i>	779.145	275.464	6.993	111,4	5.275,07	16,80	889,01

Vir: Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str. 683, tabela 44.3.

Priloga 7: Prostorska razporeditev kupcev vrtnega centra Kalia v Ljubljani



Vir: Interni podatki podjetja Semenarna Ljubljana d.d., 2008.

Priloga 8: Prikaz gostote kupcev v primarnem, sekundarnem in terciarnem prodajnem območju

Primarno prodajno območje		
Poštna številka	Kraj	Št. kupcev
1000	Ljubljana	2.372
1001	Lj-poštni predal	1
1108	Lj-Rudnik	148
1111	Lj-Vič	2
1113	Lj-Ježica	2
1117	Lj-Dravljje	11
1118	Lj-Koseze	2
1119	Lj-Zalog	1
1120	Lj-Fužine	1
1125	Lj-Brdo	5
1126	Lj-Podutik	3
1129	Lj-Zalog	13
1210	Lj-Šentvid	65
1211	Lj-Šmartno	31
1230	Domžale	57
1231	Lj-Črnuče	64
1233	Dob	16
1236	Trzin	21
1260	Lj-Polje	111
1261	Lj-Dobrunje	160
1262	Dol pri Ljubljani	71
1290	Grosuplje	340
1291	Škofljica	655
1292	Ig	374
1293	Šmarje Sap	134
1294	Višnja gora	71
1295	Ivančna Gorica	110
1296	Šentvid pri Stični	96
1351	Brezovica pri LJ	126
1352	Preserje	97
1356	Dobrova	42
1357	Notranje Gorice	63
		= 5.265
Sekundarno prodajno območje		
1215	Medvode	40
1216	Smeldnik	4
1217	Vodice	23
1218	Komenda	6
1222	Trojane	1

Terciarno prodajno območje		
Poštna številka	Kraj	Št. kupcev
1336	Vas	6
1338	Kočevska reka	5
2000	Maribor	1
2201	Gornja Kungota	1
2214	Sladki Vrh	1
2242	Zgornja Korena	1
2253	Destrnik	2
2255	Vitomarci	1
2317	Oplotnica	1
2319	Poljčane	1
2327	Rače	1
2331	Pragarsko	1
2341	Limbuš	1
2352	Selnica ob Dravi	1
2353	Sv.Duh na Ostr.	1
2366	Muta	1
2371	Trbonje	1
2360	Slovenj Gradec	2
2390	Ravne na Koro.	1
2394	Kotlje	1
3000	Celje	3
3230	Šentjur	1
3231	Grobelno	1
3250	Rogaška Slatina	2
3254	Podčetrtek	1
3256	Bistra ob Sotli	1
3261	Lesično	3
3270	Laško	1
3303	Gomilsko	1
3305	Vransko	2
3310	Žalec	1
3314	Braslovče	1
3325	Šoštanj	1
3330	Mozirje	1
36051	Creazzo - Italija	1
4248	Lesce	1
4260	Bled	3
4263	Bohinjska Bistri.	1
4270	Jesenice	1
4247	Žirovica	3

Nadaljevanje Priloge 8

1223	Blagovica	3	4294	Križe	3
1225	Lukovica	16	5000	Nova Gorica	3
1234	Mengeš	13	51305	Tršče - Hrvaška	1
1235	Radomlje	14	5211	Kojsko	1
1240	Kamnik	27	5216	Most na Soči	1
1241	Stahovica	2	5220	Tolmin	1
1251	Moravče	15	5222	Kobarid	1
1252	Vače	6	5224	Srpenica	1
1270	Litija	11	5230	Bovec	1
1272	Polšnik	3	5232	Soča	1
1273	Dole pri Litiji	1	5261	Sempas	1
1274	Gabrovka	4	5262	Črnice	1
1275	Šmartno pri Liti.	9	5263	Dobravlje	1
1276	Primskovo	4	5270	Ajdovščina	7
1281	Kresnice	15	5271	Vipava	2
1282	Sava	3	5273	Col	7
1301	Krka	35	5274	Črni Vrh nad Idri.	7
1303	Zagradec	44	5275	Godovič	4
1310	Ribnica	129	5290	Šempeter pri Go.	4
1311	Turjak	63	5291	Miren	1
1312	Videm-Dobre.	119	5292	Renče	1
1313	Struge	19	5293	Volčja Draga	1
1314	Rob	36	5294	Dirnberk	1
1315	Velike Lašče	102	5296	Kostanjevica	1
1316	Ortnek	18	6000	Koper – Capo.	1
1317	Sodražica	30	6215	Divača	1
1318	Loški potok	15	6217	Vremski Britof	2
1319	Draga	2	6219	Lokev	1
1330	Kočevje	61	6222	Komen	2
1331	Dolenja vas	31	6225	Hruševje	2
1332	Stara Cerkev	12	6240	Kozina	1
1353	Borovnica	72	6242	Materija	1
1354	Horjul	22	6250	Ilirska Bistrica	8
1355	Polhov Gradec	33	6253	Knežak	1
1358	Log pri Brezovi.	11	6255	Prem	2
1360	Vrhnika	117	6258	Prestranek	2
1370	Logatec	29	6274	Smarje	1
1372	Hotedrščica	11	6281	Škofije	3
1373	Rovte	15	6310	Izola - Isola	2
1380	Cerknica	14	6320	Portorož	3
1381	Rakek	18	8250	Brežice	10
1382	Begunje	2	8253	Artiče	2
1384	Grahovo	7	8261	Jesenice na Dole.	1
1385	Nova vas	18	8262	Krška vas	1
1386	Stari trg	7	8263	Cerklje ob Krki	2

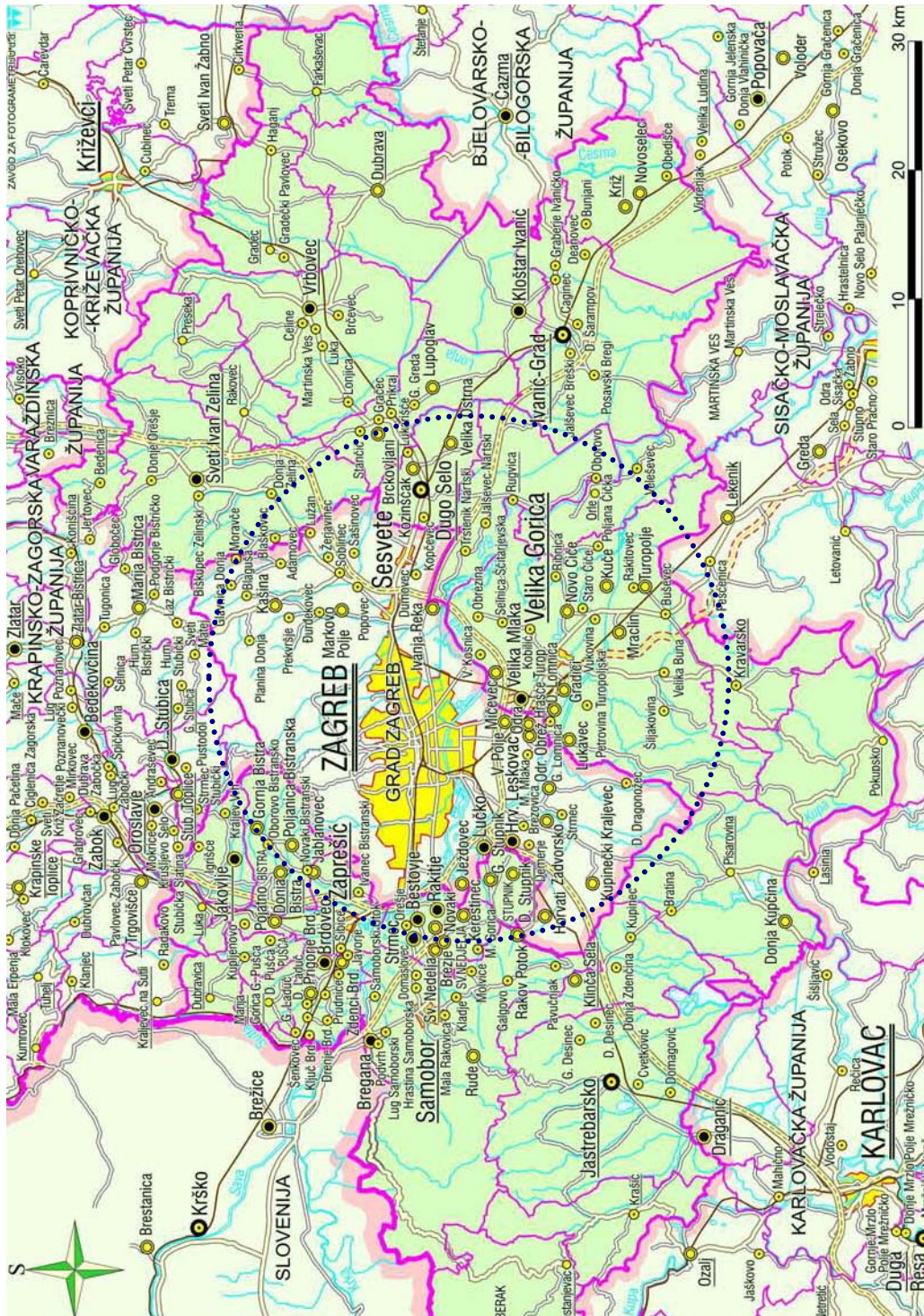
Nadaljevanje Priloge 8

1410	Zagorje ob Savi	7
1411	Izlake	5
1412	Kisovec	2
1414	Podkum	3
1420	Trbovlje	2
1430	Hrastnik	4
1431	Dol pri Hrastni.	1
1433	Radeče	2
4000	Kranj	26
4201	Zgornja Besnica	1
4202	Naklo	2
4203	Duplje	1
4204	Golnik	1
4205	Preddvor	4
4207	Cerklje na gore.	4
4208	Senčur	6
4212	Visoko	4
4220	Škofja Loka	9
4224	Gorenja vas	4
4226	Žiri	2
4227	Selca	1
4228	Železniki	2
4243	Brezje	1
4244	Podnart	1
4245	Kropa	1
4290	Tržič	8
5280	Idrija	6
5281	Spodnje Idrija	9
5282	Cerkno	2
5283	Slap ob Idrijci	2
6230	Postojna	7
6232	Planina	5
8000	Novo mesto	37
8210	Trebnje	24
8211	Drobnič	10
8212	Velika Loka	10
8213	Veliki Gaber	16
8216	Mirna Peč	5
8220	Šmarješke topli.	6
8222	Otočec	4
8230	Mokronog	8
8232	Šentrupert	8
8233	Mirna	12
8290	Sevnica	4
8360	Žužemberk	20
8261	Dvor	9
		= 1.620

8270	Krško	4
8272	Zdole	1
8273	Leskovec	4
8274	Raka	5
8275	Škocjan	6
8276	Bucka	1
8281	Senovo	1
8283	Blanca	1
8293	Studenec	2
8294	Boštanj	3
8295	Tržišče	1
8296	Kremelj	1
8297	Sentjanž	1
8310	Šentjernej	13
8311	Kostanjevica	2
8321	Brusnice	2
8323	Uršna Sela	1
8330	Metlika	11
8331	Suhor	2
8332	Gradac	4
8333	Semič	5
8340	Črnomelj	16
8341	Adlesici	1
8342	Stari trg ob Kolpi	2
8343	Dragatuš	1
8344	Vinica	5
8350	Dolenjske Topli.	3
8351	Straža	2
8362	Hinje	2
9201	Puconci	1
9220	Lendava	1
9221	Martjanci	1
9225	Velika Poljana	1
9231	Beltinci	1
9240	Ljutomer	1
9242	Križevci pri Lju.	1
9243	Mala Nedelja	1
9251	Tišina	1
9264	Grad	1
		= 290

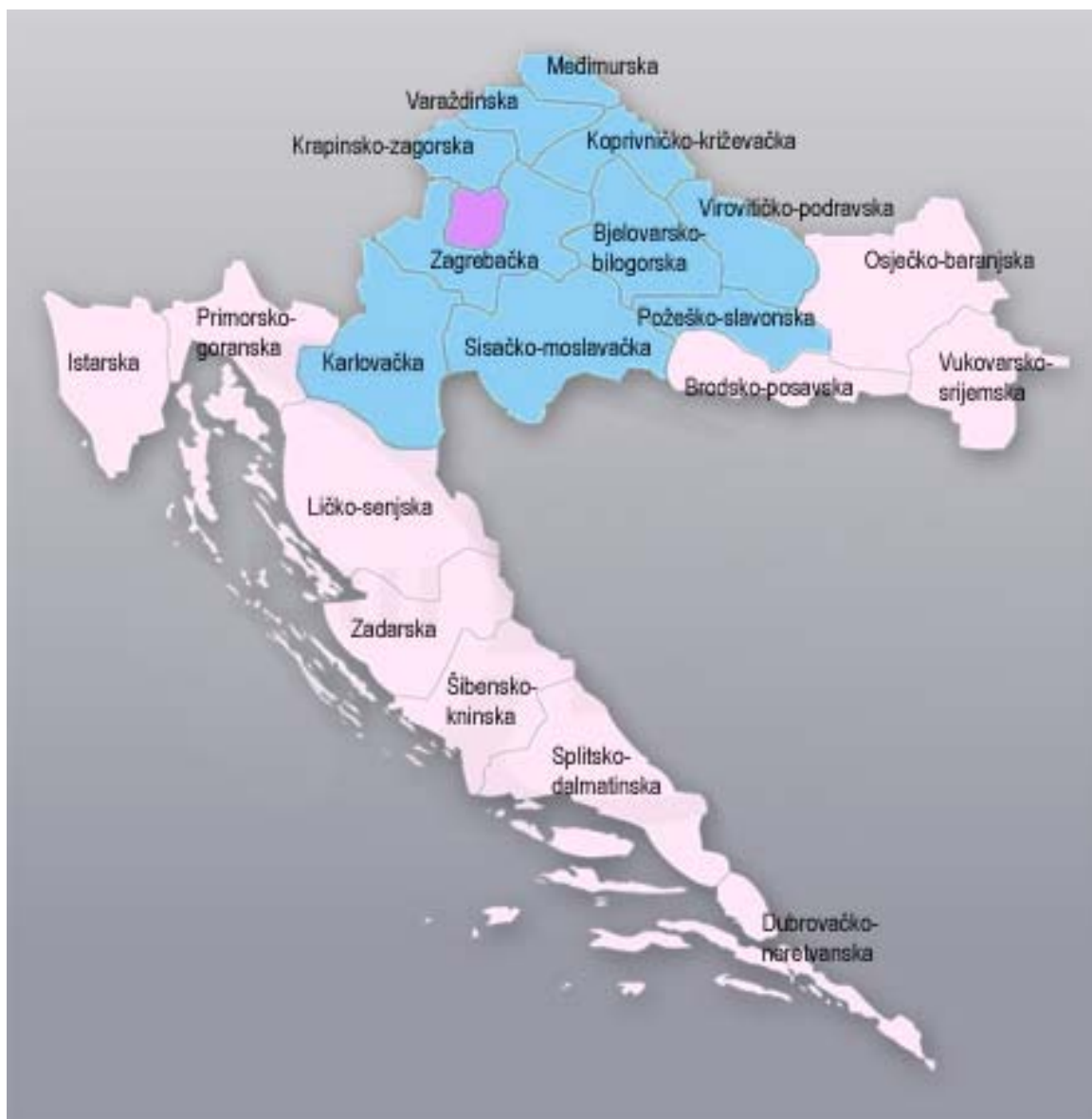
Vir: Interni podatki podjetja Semenarna Ljubljana d.d., 2008.

Priloga 9: Prikaz meje primarnega prodajnega območja za nov VC na zemljevidu



Vir: Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str. 622.

Priloga 10: Območje celotnega prodajnega območja novega VC Kalia



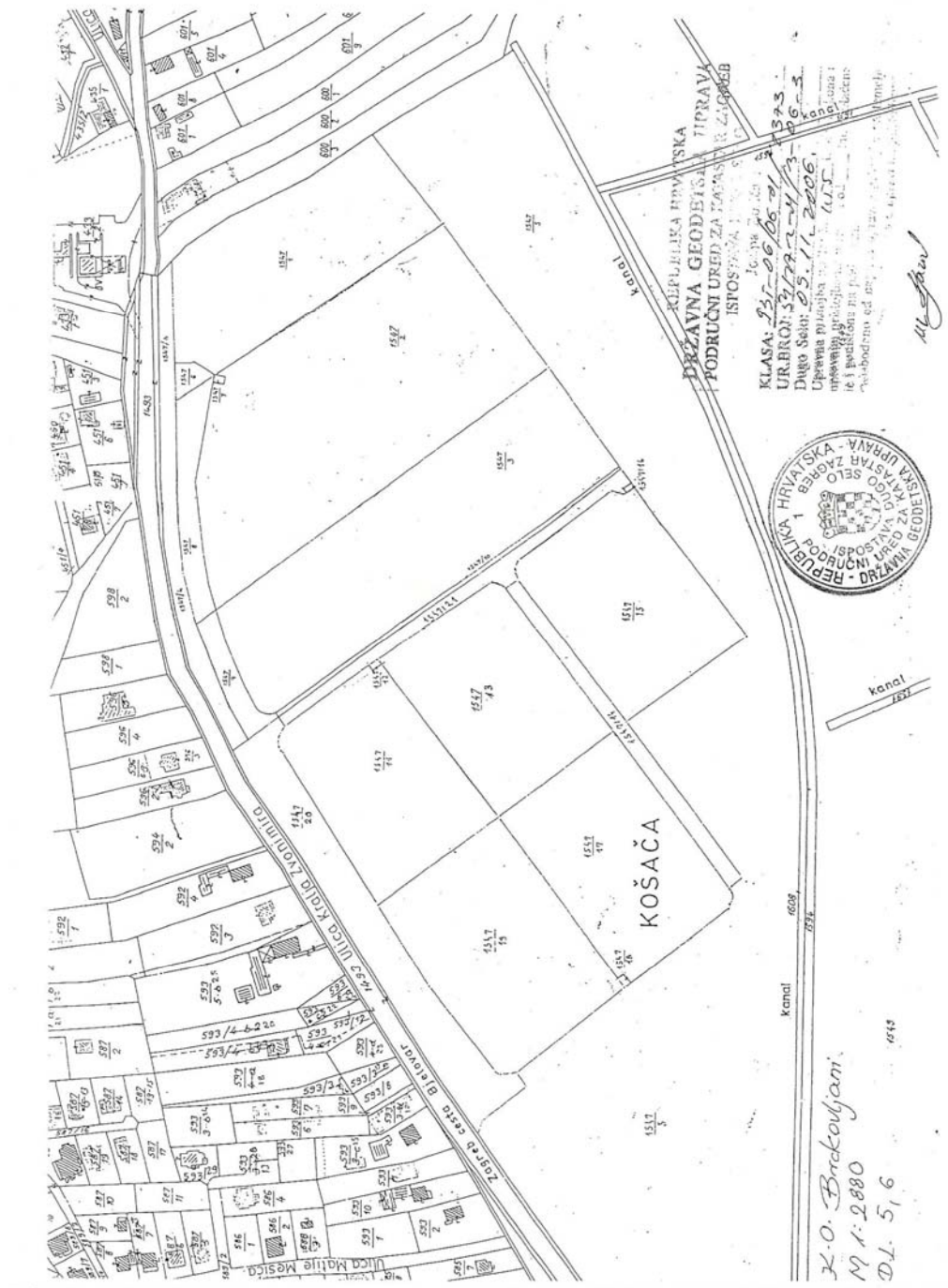
Vir: Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006, str. 618.

Priloga 11: Prikaz značilnosti prodajnega območja analognega in novega VC

	Mesto Zagreb	Zagrebska županija	Osrednjeslovenska regija
<i>Število prebivalcev</i>	779.145	309.696	502.100
<i>Delež prebivalcev v primerjavi z državo (%)</i>	17,56%	6,98%	25,00%
<i>Število kmečkega prebivalcev</i>	/	/	14.138
<i>Delež kmečkega preb v primerjavi z državo (%)</i>	/	/	20,56%
<i>Število kmečkih gospodinjstev</i>	14.121	38.238	/
<i>Delež kmečkih gospodinjstev v primerjavi z državo (%)</i>	3,15%	8,54%	/
<i>Površina razpoložljivih kmetijskih površin (ha)</i>	20.489	105.301	74.857
<i>Delež kmetijskih površin v primerjavi državo (%)</i>	1,76%	9,06%	13,30%
<i>Število zaposlenih</i>	323.089	55.291	260.344
<i>Delež zaposlenih v primerjavi z državo</i>	29,39%	5,03%	31,56%
<i>Število trgovin (pravne osebe in obrtniki)</i>	6.993	2.297	4.980
<i>Število trgovin (pravne osebe)</i>	6.099	1.172	/
<i>Število zaposlenih v trgovini na drobno</i>	36.189	6.495	33.174
<i>Povprečni promet v trgovini na drobno (v 000 €)</i>	4.425.707	665.537	6.813.190
<i>Delež prometa v primerjavi s celotno državo</i>	47,63%	7,16%	57,08%
<i>Število prebivalcev na trgovino</i>	111,4	134,8	100,82
<i>Povprečni promet na trgovino (v 000 €)</i>	726,64	567,86	1368,11
<i>Povprečni promet na zaposlenega (v 000 €)</i>	122,29	102,47	205,38
<i>BPI</i>	34,96	6,68	42,35

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2006.

Priloga 12: Zemljiško knjižni izpisek



Vir: Interni podatki podjetja Semenarna Ljubljana d.d., 2008.