

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**POSLOVNI NAČRT ZA RAZŠIRITEV PONUDBE PREKO  
SPLETNE TRGOVINE SVETDEKORJA.SI**

Ljubljana, 11. marec 2019

SEBASTJAN BOGOVIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Sebastjan Bogovič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Poslovni načrt za razširitev ponudbe preko spletne trgovine svetdekorja.si, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Patricio Kotnik

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 SPLETNA PRODAJA .....	1
1.1 Definicija elektronskega trgovanja .....	1
1.2 Pomen zaupanja in informacijske tehnologije pri elektronskem trgovanju ...	2
1.3 Prednosti in slabosti spletnega trgovanja za ponudnika in kupca .....	3
2 OPIS PODJETJA .....	4
2.1 Proizvodi oziroma storitve podjetja .....	4
2.2 Poslovni model podjetja .....	5
2.3 Ime podjetja in blagovne znamke.....	5
3 ANALIZA TRGA .....	6
3.1 Opredelitev potrebe .....	6
3.2 Kupci .....	6
3.3 Konkurenca .....	9
3.4 Velikost trga in trendi.....	12
3.5 Privlačnost panoge za vstop novih konkurentov .....	13
4 KONKURENČNA PREDNOST IN STRATEGIJA.....	14
4.1 Konkurenčna prednost.....	14
4.2 Vizija in poslanstvo .....	15
4.3 Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja.....	15
4.4 Idetificiranje priložnosti za rast v okviru prvih 10 let poslovanja .....	15
5 NAČRT TRŽENJA .....	16
5.1 Izdelki in storitve (s poudarkom na trženjskem delu).....	16
5.2 Cenovna strategija .....	17
5.3 Tržne poti.....	17
5.4 Trženjsko komuniciranje .....	18
6 NAČRT PROIZVODNEGA ALI STORITVENEGA PROCESA .....	19
6.1 Ključni faktorji poslovnega procesa .....	19
6.2 Izvedbeni proces.....	20
6.3 Potrebe po zaposlenih in delovni čas .....	21
6.4 Zunanji sodelavci in zunanja najeta podjetja .....	21
6.5 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja .....	21
6.6 Ključne tehnologije .....	22
7 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN .....	22
8 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI .....	22
8.1 Vodstvo podjetja .....	22
8.2 Ključni kadri .....	23

8.3	Načrt zaposlovanja .....	23
8.4	Politika zaposlovanja in nagrajevanja.....	23
9	FINANČNI NAČRT .....	24
9.1	Prihodki in predpostavke za izračun: cena, količina .....	24
9.2	Variabilni stroški .....	24
9.3	Fiksni stroški .....	25
9.4	Točka preloma .....	26
9.5	Dobiček .....	26
9.6	Opredelitev opreme ter denarja, potrebnega za zagon poslovanja .....	27
9.7	Viri financiranja in deleži v podjetju .....	27
9.8	Analiza donosnosti .....	27
10	KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI .....	27
	SKLEP .....	29
	LITERATURA IN VIRI.....	29
	PRILOGE .....	2

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prihodki in dobiček podjetja Inovativa, Branislava Vukajlović s. p. ....	9
Tabela 2:	Prihodki in dobiček podjetja Hamler d. o. o.....	10
Tabela 3:	Prihodki in dobiček podjetja OZ Trgokooperant z. o. o.....	10
Tabela 4:	Prihodki in dobiček podjetja Kreacija d. o. o. ....	11
Tabela 5:	Prihodki in dobiček Barbara Škulj s. p. ....	11
Tabela 6:	Prihodki spletne trgovine svetdekorja.si .....	15
Tabela 7:	Variabilni stroški na enoto proizvoda .....	25
Tabela 8:	Fiksni stroški po poslovnih letih .....	26
Tabela 9:	Dobiček po poslovnih letih.....	27

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Odstotek obiskovalcev na strani tapete.si glede na starostne skupine .....	7
Slika 2:	Odstotek obiskovalcev strani tapete.si glede na spol.....	7

## KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Logotip svetdekorja.si .....	1
Priloga 2:	Analiza prednosti in slabosti sekundarne konkurence .....	1
Priloga 3:	Konkurenca po skupinah artiklov .....	2
Priloga 4:	Aktivnosti izvedbenega procesa .....	3

Priloga 5: Terminski načrt aktivnosti .....	4
Priloga 6: Variabilni stroški po poslovnih letih.....	5
Priloga 7: Preglednice in finančni prikazi .....	6



## UVOD

V učbeniku Podjetništvo sem zasledil dve trditvi avtorjev Antončič, Hirsch, Petrin in Vahčič (2002), s katerima lahko povzamemo, na kaj se v zaključni nalogi osredotočam. Te trditvi sta »Podjetnik nenehno išče priložnosti za snovanje boljšega izdelka« in »Najtežja naloga je opredelitev priložnosti in njeno ovrednotenje« (Antončič, Hirsch, Petrin & Vahčič, 2002, str. 55). Cilj zaključne naloge je izdelati poslovni načrt za podjetje, ki želi odpreti nov prodajni kanal preko spletne trgovine svetdekorja.si, preko katerega bo prodajalo dekorativne izdelke za dom. Priložnost predstavljam na podlagi relevantnih in merljivih informacijah.

Že kot študent sem začel delati v podjetju Intercont d. o. o. Podjetje večino prihodka ustvari z veleprodajo in si v prihodnje želi povečati delež maloprodaje. Pogosto sem se ukvarjal z maloprodajo končnim kupcem v trgovini podjetja in sem veliko časa razmišljal, kako izboljšati poslovanje ter povečati delež maloprodaje. Idejo za spletno trgovino sem dobil s strani dobaviteljev, ki imajo sami dobro razvite spletne strani in s strani tujih podjetji, ki že uspešno prodajajo podobne izdelke preko spleta. Podjetju sem predstavil idejo o vzpostavitvi spletne trgovine, ki bi delovala na slovenskem trgu in tržila njihove izdelke končnim kupcem. Podjetje je pozitivno sprejelo idejo in če bo poslovni načrt dokazoval, da je za podjetje to potrebno in finančno izvedljivo, bo v idejo investiralo svoj čas in denar. Namen zaključne naloge je dokazovanje izvedljivosti in pridobivanju odobravanja za zagon ideje s strani podjetja.

V zaključnem delu sem na začetku vključil kratek teoretični del o elektronskem trgovanju, ki vključuje pomen zaupanja in tehnologije ter prednosti in slabosti elektronskega trgovanja za ponudnika in kupca. V nadaljevanju predstavljam podjetje. Temu sledijo analiza trga, konkurenčna prednost in strategija, načrt trženja in načrt proizvodnega ali storitvenega procesa. V zadnjem delu so predstavljeni vodstvena skupina in kadri, finančni načrt poslovanja ter analiza občutljivosti. Poslovni načrt je izdelan v skladu z okvirjem za izdelavo poslovnega načrta, ki je v uporabi pri podjetniških predmetih na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

## 1 SPLETNA PRODAJA

### 1.1 Definicija elektronskega trgovanja

Elektronsko trgovanje (angl. e-commerce) je možno preprosto razumeti kot kupovanje ali prodajo preko interneta. A vključuje veliko več kot finančne transakcije med podjetji in njihovimi kupci. Elektronsko trgovanje lahko razumemo kot vse elektronsko posredovane transakcije med organizacijo in katero koli tretjo osebo. To vključuje tudi vse nefinančne transakcije, kot so lahko zahteve strank po dodatnih informacijah (Chaffey, 2010, str. 10).

V poslovnem načrtu se osredotočam predvsem na prodajno stran e-trgovanja. Chaffey (2010, str. 15) razlikuje med štirimi tipi spletnih strani, ki se osredotočajo na prodajno stran elektronskega trgovanja:

- Transakcijske strani, ki se osredotočajo na direktno prodajo preko spleta.
- Storitvene strani, ki so namenjene informiranju in grajenju odnosov in zaupanja v produkte. Te produkte običajno ni mogoče kupiti na strani in običajno nagovarjajo potrošnike k fizičnem nakupu.
- Strani, ki gradijo blagovne znamke, pri katerih je poudarek na nudenju podpore in razvoju blagovne znamke. Pri večini teh ni mogoče opraviti spletnega nakupa.
- Portali, publikacije, socialna omrežja ter medijske spletne strani, ki so namenjene pridobivanju informacij, za zabavo ali novice. Te strani imajo možnost ustvarjanja prihodkov iz oglaševanja, provizije ali prodajo podatkov in baz o uporabnikih tretjim entitetam.

Spletna trgovina svetdekorja.si spada med transakcijske strani, saj omogoča direktni spletni nakup izdelkov.

## **1.2 Pomen zaupanja in informacijske tehnologije pri elektronskem trgovanju**

Ohranjanje kupcev je s finančnega vidika bistveno za spletne ponudnike, saj je pridobitev novih kupcev običajno dražja kot pri fizični prodaji v trgovinah. Razloge za vračanje kupcev so pripisali zaupanju v ponudnika, informacijski tehnologiji in v manjšem obsegu demografiji ter življenjskemu slogu kupcev. Ključna pojma zaupanje v ponudnika in informacijska tehnologija lahko še dodatno razširimo (Gefen, Karahanna & Straub, 2003).

Gefen, Karahanna in Straub (2003) menijo, da je zaupanje ključnega pomena v razmerju med kupcem in spletnim ponudnikom. Po njihovem mnenju je zaupanje tudi pomembnejši faktor kot na primer nižja cena izdelkov. Stopnja negotovosti in tveganja je visoka za kupce preko spleta, saj spletne ponudnike običajno ni možno preveriti in jamčiti njihove legitimnosti. Stopnjo negotovosti in tveganja, ki jo doživlja kupec, je možno zmanjšati. Ponudnik lahko to doseže s prepoznavnostjo, pečati odobritve, jasno in vidno politiko zasebnosti in povezavo z uglednimi podjetji. Po drugi strani pa izpostavljajo tudi pomen informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT). IT je del uporabniške izkušnje in je prepoznan preko zaznane uporabnosti in lahkotnosti uporabe s strani uporabnika spletne strani. Pomemben faktor IT je načrtovanje oziroma oblikovanje spletne strani (angl. web design), ki lahko pozitivno ali negativno vpliva na uporabniško izkušnjo. Nekateri od pomembnih faktorjev, ki jih uporabnik zaznava in vplivajo na njegovo izkušnjo, so zakasnitev prenosa, enostavna navigacija po spletni strani, informacijska vsebina, interaktivnost, odzivnost strani, personalizacija, prikladnost (angl. convenience), odnos s strankami, ustreznost tehnologije za izvajanje operacij (angl. fit to task), intuitivnost in vizualna privlačnost.



### 1.3 Prednosti in slabosti spletnega trgovanja za ponudnika in kupca

V nadaljevanju povzemam prepoznane prednosti in slabosti spletnega trgovanja s strani ponudnika in tudi kupca, ki so jih identificirali Niranjanamurthy, Kavyashree, Jangannath in Chahar (2013).

Prednosti za ponudnika:

- Ni potrebe po fizični trgovini, zato lokacija podjetja ni več bistvena.
- Nižji stroški kot posledica avtomatizacije določenih poslovnih in delovnih procesov.
- Spletna trgovina posluje neprestano.
- Možnost hitre razširitve obsega poslovanja.
- Organizacija ni omejena s fizičnim prostorom, kar pomeni, da ima lahko široko ponudbo.
- Hitrejša in lažja komunikacija s kupci.
- Lažje spremljanje uporabnikovih nakupovalnih navad in posledična hitra prilagoditev strani njihovim navadam.
- Ni potrebe po upravljanju s fizičnim denarjem.
- Izboljšanje dobavne verige s povezovanjem informacijskih sistemov.
- Izboljšanje upravljanja zaloge.
- S pravilno optimizacijo starni za spletne iskalnike (angl. search engine optimization) lahko hitro in poceni dosežemo določene segmente potrošnikov.

Slabosti za ponudnika:

- Marža je običajno nižja zaradi večje konkurence na spletu.
- Varnostna vprašanja in posledično nezaupanje strank v spletni nakup.
- Nevarnost nenadnega zmanjšanja prodaje, če ima spletna stran tehnične težave, kar pripelje do izgube prometa za nedelujoče obdobje.
- Zahtevna logistika za dobavo izdelkov. Podjetje mora imeti urejeno logistiko za velika naročila in tudi za posamezen artikel.
- Relativno visoki stroški z investicijo, upravljanjem in vzdrževanjem spletne strani.
- Potreba po specifičnem znanju znotraj podjetja.
- Poprodajne težave, na primer vračila in reklamacije.
- Konkurenca ima lažji dostop do informacij o podjetju.

Prednosti za kupca :

- Nobenih čakalnih vrst, trgovina odprta 24ur. Kupci prihranijo čas.
- Dostop do izdelkov, ki jih ne morejo kupiti v bližini.
- Zaradi konkurence so cene na spletu običajno nižje.
- Velika izbira različnih izdelkov in ponudnikov.
- Dostava želene količine izdelkov na dom.

Slabosti za kupca:

- Ni osebnega stika.
- Nezmožnost fizično preizkusiti izdelek pred nakupom, zato obstaja večji dvom v ustreznost izdelka.
- Za dostop je potrebna naprava s spletno povezavo.
- Varnostna tveganja, kot sta kraja osebnih podatkov ali kreditnih kartic.
- Obstoj prevarantskih strani, ki jih kupci težko prepoznajo.

Na strani ponudnika in kupca obstajajo številne prednosti in slabosti. V preteklih letih opazujemo hitro rast trgovanja preko spleta, kar kaže na to, da obstaja trend nakupovanja preko spleta (Centre for Retail Research, brez datuma). Podjetja in tudi kupci sledijo temu trendu in so vedno bolj pripravljeni izkoristiti prednosti, ki jih ponuja spletno trgovanje in rajši iščejo rešitve za omenjene slabosti v želji, da zmanjšajo njihov vpliv (Niranjanamurthy, Kavyashree, Jangannath & Chahar, 2013).

## **2 OPIS PODJETJA**

### **2.1 Proizvodi oziroma storitve podjetja**

Podjetje Intercont d. o. o. se večinoma ukvarja z veleprodajo različnih izdelkov. Na sedežu podjetja ima tudi lastno fizično prodajalno, kjer prodaja izdelke končnim kupcem. Glavni izdelki, ki predstavljajo večinski delež prihodkov v podjetju, so metražni prti, kopalniške podloge, tapete, predpražniki in dekorativne folije. Manjši delež pa predstavljajo izdelki, kot so talne obloge, stenske nalepke, kopalniška galanterija, pogrinjki, foto tapete in zavese. Končnim kupcem poleg nakupa izdelkov nudi tudi storitvi svetovanje pri notranji dekoraciji ter polaganje tapet in foto tapet na domu.

V prihodnje želimo povečati prihodke iz maloprodaje. Priložnost za povečanje deleža maloprodaje je z odprtjem novega prodajnega kanala preko spleta. Poslovni načrt se osredotoča na poslovanje spletne trgovine končnim kupcem v sklopu podjetja. Preko spletne trgovine nudimo samo določen prodajni program podjetja, ki je bolj primeren za končnega kupca. Izdelki so razdeljeni v smiselne kategorije. To so tapete, foto tapete, dekorativne folije in stenske nalepke. Spletna trgovina omogoča podjetju, da lahko svojo ponudbo hitro posodablja in jo predstavi širšemu občinstvu. Velik poudarek je na informiranosti kupcev o izdelkih in njihovi uporabnosti. Informacije najdemo na ločenem delu spletne trgovine v obliki bloga. Tam zbiramo vsa navodila za uporabo in namestitvev izdelkov, ki jih spletna trgovina ponuja in tudi informacije o trenutnih trendih na trgu, novostih in raznih nasvetih o dekoraciji bivalnega prostora.

## **2.2 Poslovni model podjetja**

Spletna trgovina odpira nov prodajni kanal podjetju Intercont d. o. o., preko katerega prodaja blago različnih tujih dobaviteljev, ki jih podjetje zastopa na slovenskem trgu. Ključno za spletno trgovino so partnerstva s tujimi dobavitelji, s katerimi ima podjetje že dolgo zgodovino sodelovanja.

Vzpostavitev sodobne in optimizirane spletne trgovine je za podjetje pomembna strateška odločitev. Spletna trgovina mora vsebovati vse funkcionalnosti moderne spletne trgovine, ki so v sodobnem času ključnega pomena za uspeh in doseganje želenih ciljev. To vključuje moderna marketinška orodja, povezavo z notranjim sistemom podjetja ter avtomatizacijo določenih marketinških, logističnih, poslovnih in delovnih procesov. S tovrstno spletno prodajo podjetje zadovoljuje potrebo kupcev po kvalitetni spletni ponudbi in omogoča kupcem, da namesto nakupa izdelkov pri konkurenci to naredijo pri nas.

Podjetje je z veleprodajo in fizično maloprodajo dobro pozicionirano in predstavlja pomembnega igralca na trgu. S prodajo preko spleta se podjetje še boljše pozicionira in utrdi svoj položaj in hkrati oteži vstop ter naredi trg manj privlačen za vstop novih konkurentov.

S spletno trgovino lahko podjetje preko spleta hitro in enostavno predstavi ter upravlja s svojo ponudbo izdelkov. To zajema vse novosti in trende, ki konstantno prihajajo na trg. Podjetje s prisotnostjo na spletu tudi gradi na lastni prepoznavnosti in blagovni znamki.

Spletna stran ustvarja dobiček z razliko v nabavni in prodajni ceni ponujenih izdelkov. Dodatna vrednost končnemu kupcu se ustvari s široko ponudbo, enostavno in dobro uporabniško izkušnjo ter s konkurenčnimi cenami.

## **2.3 Ime podjetja in blagovne znamke**

Podjetje Intercont d. o. o. deluje v panogi trgovine na debelo in drobno. Ustanovljeno je bilo 4. 4. 1990 in ima trenutno šest redno zaposlenih oseb. Podjetje je ekskluzivni zastopnik za nekatere blagovne znamke ter pomemben distributer za ostale na slovenskem trgu. Blagovne znamke izdelkov so že uveljavljene na evropskem in tudi na slovenskem trgu. Spletna trgovina se predstavlja pod blagovno znamko Svet dekorja s sloganom »obleci svoj dom«. Najdemo jo na spletnem naslovu [www.svetdekorja.si](http://www.svetdekorja.si). V prilogi 1 je prikazan logotip, s katerimi se spletna stran predstavlja.

## **3 ANALIZA TRGA**

### **3.1 Opredelitev potrebe**

V poslovnem načrtu se osredotočam na spletno prodajo štirih skupin izdelkov: tapete, foto tapete, dekorativne folije in stenske nalepke. Spletna stran zadovoljuje potrebo po široki in kakovostni spletni ponudbi teh izdelkov po konkurenčnih cenah. Strankam, ki si želijo same namestiti določene izdelke, je na voljo ločen blog, kjer najdejo vse informacije in navodila za lastno namestitev in uporabo tovrstnih izdelkov. Strankam nudimo pomoč in svetovanje preko e-pošte, klepeta v živo, preko spletne strani, socialnih omrežji, telefona ali osebno v času delovnih ur. Zaposleni ustrezajo zahtevam strank s hitrostjo in fleksibilnostjo ter profesionalnim svetovanjem. Stranke lahko ponujene izdelke na spletni strani tudi vidijo v živo v trgovini na sedežu podjetja v Mengšu in se dodatno prepričajo o njihovi ustreznosti.

### **3.2 Kupci**

Za vse štiri izdelčne skupine velja, da imajo podobne lastnosti in namen. Kupci, ki jih kupijo, so relativno seznanjeni z nakupovanjem preko spleta in imajo v to določeno stopnjo zaupanja. Njihov namen je preurediti ali okrasiti svoj bivalni prostor ali uporabiti izdelke za razne priložnosti.

Podatke o segmentaciji kupcev sem pridobil iz povpraševanj, ki jih podjetje prejema, z analizo obiska predstavitvene strani podjetja tapete.si ter preko lastnih izkušenj s fizično prodajo končnim kupcem. Segmenti kupcev so razdeljeni na podlagi osnovnega kriterija ter geografskih, demografskih, psihografskih in vedenjskih kriterijev. Statistika obiska s strani tapete.si je povzeta iz časovnice od 1. 6. 2017 do 31. 5. 2018 na številu N=21.704 edinstvenih iskanj (Google Analytics, 2018).

Kupce lahko segmentiramo na podlagi naslednjih kriterijev:

- Osnovni kriterij

Kupce lahko razdelimo na fizične in pravne osebe. Fizični kupec kupuje za dekoracijo lastnega bivalnega prostora. Nezanemarljiv delež kupcev predstavljajo pravne osebe, ki opremljajo poslovne prostore. To so razni hoteli, gostinski lokali, frizerski saloni, pohištveni saloni, pisarniški prostori, turistične agencije ipd. Iz izkušenj vemo, da je pri direktni prodaji več fizičnih kupcev, a smo opazili, da je vsota nakupa večja pri nakupih pravnih oseb.

- Geografski kriterij

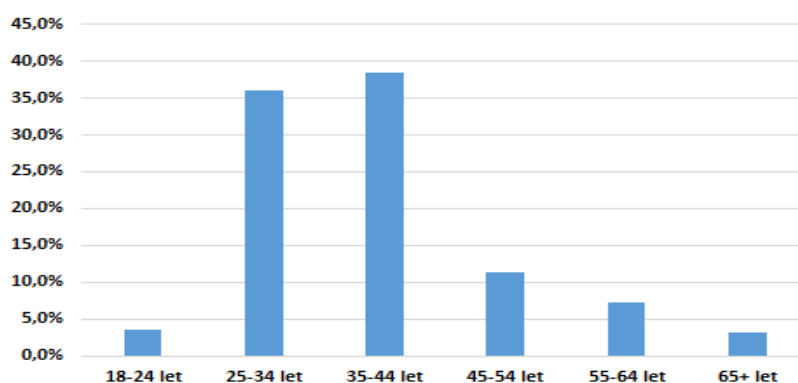
Spletna stran se osredotoča na prodajo v Sloveniji, vendar ne izključuje širitve na tuje trge, če bo prepoznana priložnost.

- Starost kupcev

Glavna starostna skupina kupcev je stara med 25 in 54 let (85,9 %). Odstotek obiskovalcev, starih med 18 in 25 let (3,6 %), je majhen. Ta delež predstavljajo osebe, ki se še šolajo, a

obenem še nimajo lastnega prostora, ki bi ga opremile z dekorativnimi izdelki. Odstotek starejših od 54 let (10,5 %) ni zamerljiv, vendar iz izkušenj vemo, da je pri teh osebah dejanska konverzija iz obiska strani v nakup majhna (Google Analytics, 2018). Razlog lahko pripišemo temu, da je stopnja poznavanja uporabe tehnologije manjša in tudi zaupanje v tovrstno tehnologijo je manjše. Pogosto se ti obiskovalci oglašijo osebno v fizični trgovini. Na sliki 1 je predstavljen odstotek obiskovalcev na spletni strani tapete.si glede na njihovo starost.

*Slika 1: Odstotek obiskovalcev na strani tapete.si glede na starostne skupine*

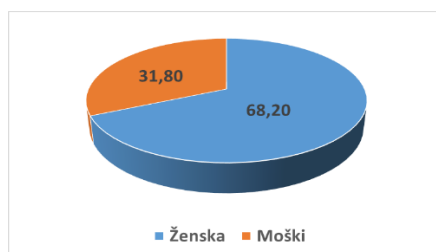


*Vir: prirejeno po Google Analytics (2018).*

- Spol

Večinoma izdelke kupuje ženska. Manjše število kupcev je moških. Iz statistike spletne strani tapete.si dobimo podatke, da je iskalec v 68,2 % ženska in v 31,8 % moški (Google Analytics, 2018). Na sliki 2 je prikazan odstotek obiskovalcev strani tapete.si glede spol.

*Slika 2: Odstotek obiskovalcev strani tapete.si glede na spol*



*Vir: prirejeno po Google Analytics (2018).*

- Življenjski cikel družine

Glavni segment je gospodinjstvo dveh ali več oseb, saj se opremlja bivalni prostor. Večji prepoznani segmenti so mladi pari z otroci ali brez, družine z mlajšimi otroci in starejši pari. Ostali manjši segmenti so enostarševske družine, starejše samske osebe in družine s starejšimi otroki.

- Dohodek

Ker gre za dekorativne izdelke in izdelke za pristočasno dejavnost, ki niso nujni za uporabnikov vsakdan, se za njih zanimajo kupci, ki imajo višji prihodek.

- Psihografske osnove

Za izdelke se zanimajo osebe, ki imajo željo po urejanju bivalnega prostora. Želijo narediti prostor bolj privlačen in ga okrasiti po svojem okusu ter izražajo zanimanje za trende notranjega dizajna. Svojemu prostoru želijo dodati osebni značaj in ga narediti privlačnejšega, bolj domačega in zanimivega.

- Vedenjske osnove

Kupec se zanima za tovrstne izdelke ob posebnih priložnostih. Te priložnosti so lahko prenova obstoječega bivalnega prostora, kjer nima nobenega stenskega dekorja ali pa ima star dekor, ki ga želi zamenjati. Druge kupce predstavljajo osebe, ki so se preselile v novo stanovanje in ga želijo opremiti. Delež kupcev predstavljajo tudi družine, ki opremljajo otroške sobe. Nekateri pa jih kupujejo kot darila drugim ob posebnih priložnostih, kot so rojstni dnevi, vselitev v novo stanovanje in podobno.

Stopnja porabe izdelka je različna za posamezne skupine izdelkov. Za tapete in foto tapete velja, da se jih porablja redko, saj se stene z dekorjem večinoma opremlja za daljši časovni rok. Njihova uporaba in namestitvev je zahtevnejša, za kar kupci potrebujejo dodaten vložek, čas in znanje. Za dekorativne folije in dekorativne nalepke velja, da je poraba večja. Razloge za to vidimo v tem, da so ti izdelki relativno cenejši. Uporabljajo se za razne pristočasne dejavnosti, za dekoracijo pohištva, ostalih manjših površin, uporabo na steklu in niso zahtevni za uporabo in namestitvev.

Ko kupec kupi tovrstne izdelke, potrebuje določeno znanje za namestitvev na podlago. Pri nalepkah in dekorativnih folijah to ni izrazit problem. Pri tapetah in foto tapetah pa velja, da je namestitvev na podlago zahtevnejša. Večina kupcev se zato odloči za najem izvajalca za namestitvev. Manjši delež kupcev pa se odloči, da vložijo svoj čas in trud in jih namesti v lastni režiji. Na strani zato intenzivno podpiramo in promoviramo idejo »naredi sam« oziroma »bodi sam svoj mojster«, kjer kupcem pomagamo z nasveti, navodili ter video in slikovno vsebino, ki jo najdejo na ločeni blog strani svetdekorja.si. Kupcem želimo vliti samozavest in jim predstaviti lahkotnost namestitvev ter preprečiti dodatne stroške, ki bi jih imeli pri plačilu izvajalca. Kupcu zmanjšamo končni strošek nakupa in mu z navodili in ostalo vsebino predstavimo, da je možno biti sam svoj mojster. V tem primeru bi od kupca dobili večje zaupanje in pripadnost našim izdelkom. Z uspešno kampanjo predvidevamo večjo prodajo izdelkov, za katere velja, da so zahtevni za namestitvev. Posledično lahko pričakujemo, da bi se za tovrstne izdelke odločali tudi kupci z nižjimi prihodki.

Stran se osredotoča na glavni prepoznani tržni segment. Ta segment predstavlja zaposlena ženska srednjih let iz gospodinjstva z dvema ali več člani, ki se zanima za notranjo dekoracijo. Njihovo pozornost poskušamo spodbuditi s prilagojenim dizajnom, posebnimi ponudbami, ugodnostmi, novostmi, trendi in informiranjem o notranjem dizajnu, preko

socialnih omrežij in e-pošte ter s targetiranimi oglaševalskimi kampanjami preko Facebooka, Instagrama in Google AdWords.

### 3.3 Konkurenca

Stopnja konkurence se razlikuje glede na skupino izdelkov, saj je za nekatere skupine izdelkov več ponudnikov kot pri drugih. Za tovrstne izdelke predpostavljamo, da jih je težje tržiti in da od njih dobimo manj prihodkov. Konkurenca je razdeljena na primarno in sekundarno konkurenco. Primarna konkurenca so manjša podjetja, ki se ukvarjajo s spletno prodajo tovrstnih izdelkov. Sekundarna konkurenca so veliki trgovski centri, ki so bolj osredotočeni na fizično prodajo, a nekateri vseeno razpolagajo z lastno spletno trgovino. V nadaljevanju opisujem primarno konkurenco.

**Tapetedekor.si, Inovativa plus, Branislava Vukajlovič s. p.:** eden izmed pomembnejših konkurentov s sedežem v Ptujju. Na trgu so prisotni od leta 2009 (Bisnode d. o. o., 2018b). Poleg spletne trgovine, kjer tržijo tapete, foto tapete, stenske nalepke, preproge, slike, štukature, senčila in zavese, imajo tudi dve fizični trgovini na Ptujju in v Kopru. Pri analizi njihovega prodajnega programa je razvidno, da so močni pri prodaji tapet in zaves. Veliko jim pomaga tudi to, da so na trgu poznani in da imajo dve fizični trgovini (Branislava Vukajlovič s. p., 2018).

**Prednosti:** Na trgu prisotni že dolgo časa, dve fizični trgovini, ki pokrivata štajerski in primorski del, velika izbira različnih vrst izdelkov in blagovnih znamk.

**Slabosti:** Stara in neoptimizirana spletna stran, osredotočeni bolj na fizično prodajo.

*Tabela 1: Prihodki in dobiček podjetja Inovativa, Branislava Vukajlovič s. p.*

Poslovno leto	2015	2016	2017
Prihodki	158.525,00 €	165.540,00 €	156.258,00 €
Dobiček	297,00 €	2.344,00 €	2.576,00 €

*Vir: Bisnode d. o. o. (2018b).*

**Hamler-tapete.si, Hamler d. o. o.:** novejši konkurent na področju tapet. S prodajo stenske dekoracije se ukvarjajo od leta 2012. Sedež podjetja je na Ptujju. Poleg spletne trgovine imajo tudi fizično trgovino na Ptujju. Imeli so tudi trgovino v Ljubljani, ki pa so jo zaprli, kar kaže na slabo poslovanje oziroma prevelike stroške s fizično trgovino. Preko spletne trgovine tržijo tapete, foto tapete, štukature in orodje za namestitev tapet. Veliko se ukvarjajo svetovanjem in dekoracijo prostorov končnih strank (Hamler d. o. o., 2018).

**Prednosti:** lastnik podjetja ima leta izkušenj z notranjo dekoracijo, lastna trgovina, veliko izdelkov na zalogi, diskontna prodaja stare zaloge.

Slabosti: neoptimizirana spletna stran, že obstoječa konkurenca na Ptuj, majhen izbor artiklov, prodaja stare neatraktivne zaloge.

*Tabela 2: Prihodki in dobiček podjetja Hamler d. o. o.*

Poslovno leto	2015	2016	2017
Prihodki	279.604,00 €	175.404,00 €	217.249,00 €
Dobiček	13.620,00 €	17.582,00 €	256,00 €

*Vir: Bisnode d. o. o. (2018c).*

**Europosterji.si, Europosterji s. r. o.:** podjetje iz Češke s sedežem podjetja v mestu Štěchovice. Prisotni so v 25 evropskih državah. Podjetje trži svoje izdelke izključno preko spletne trgovine in se je hitro ter agresivno razširilo po evropskih trgih. Izdelki, ki jih prodajajo so posterji, stenske slike, foto tapete, fotografije, koledarji, skodelice, posterji in slike po meri ter razni okrasni dodatki (Europosters s. r. o., 2018). Podjetje je v letu 2017 zaposlovalo 20 do 24 ljudi (Internet Info s. r. o., 2017).

**Prednosti:** Ogromna izbira artiklov, mednarodno prisotni, konkurenčne cene, uporabniško enostavna in optimizirana spletna stran, veliko akcijskih ponudb in marketinških kampanj, lasten blog.

**Slabosti:** tuje podjetje, relativno dolg dostavni čas, dražja dostava, v primeru reklamacij in vračil je potrebno izdelek poslati na Češko, dodatne informacije so na voljo samo v angleškem jeziku.

**Stenska-nalepka.si, OZ Trgokooperant z. o. o.:** obrtna zadruga Trgokooperant z. o. o. iz Maribora, ustanovljena leta 1977 (Bisnode d. o. o., 2018e). Ukvarjajo se s spletnimi rešitvami. Poleg tega imajo v lasti več spletnih trgovin, kot so kartuše.net, izberem.si, goody.si ter stenska-nalepka.si. Trgovina stenska-nalepka.si ponuja veliko izbiro stenskih nalepk tujih proizvajalcev po konkurenčnih cenah (OZ Trgokooperant z. o. o., 2018).

**Prednosti:** konkurenčne cene stenskih nalepk, nizki stroški dostave, velika izbira stenskih nalepk, optimizirana spletna stran.

**Slabosti:** osredotočeni na prodajo stenskih nalepk, velika konkurenca pri stenskih nalepkah.

*Tabela 3: Prihodki in dobiček podjetja OZ Trgokooperant z. o. o.*

Poslovno leto	2015	2016	2017
Prihodki	185.043,00 €	160.998,00 €	226.536,00 €
Dobiček	(3.232,00 €)	3.237,00 €	17.024,00 €

*Vir: Bisnode d. o. o. (2018e).*



**Shop.level.si, Kreacija d. o. o.** je podjetje iz Celja, ki se ukvarja s tiskom. Preko lastne spletne trgovine nudijo stenske nalepke, avto-moto nalepke, foto tapete, stenske slike in kuhinjske grafike. Večino ponudbe predstavljajo stenske nalepke. Vse izdelke natisnejo sami po naročilu stranke. Stranka si lahko izbere lastno dimenzijo in barvo motiva (Kreacija d. o. o., 2018).

Prednosti: prilagajajo se željam strank, uporabniku prijazna spletna stran, izdelano v Sloveniji.

Slabosti: relativno daljši roki dostave, veliko konkurence na trgu, večji stroški proizvodnje.

*Tabela 4: Prihodki in dobiček podjetja Kreacija d. o. o.*

Poslovno leto	2015	2016	2017
Prihodki	319.157,00 €	174.739,00 €	226.536,00 €
Dobiček	9.779,00 €	1.808,00 €	3.631,00 €

*Vir: Bisnode d. o. o. (2018d).*

**Decal.si, Barbara Škulj s. p.** je podjetje, ki se ukvarja z grafičnimi storitvami in tiskom. Poleg tega imajo spletno trgovino s stenskimi, varnostnimi in avto-moto nalepkami. Izdelke natisnejo sami po že izdelanem modelu ali po naročilu. Stranke si lahko izberejo lastno dimenzijo in barvo nalepke. Stran je pregledna in enostavna za uporabo (Decal, Barbara Škulj s. p., 2018).

Prednosti: pregledna in enostavna stran, prilagajajo se željam strank, izdelano v Sloveniji.

Slabosti: relativno daljši roki dostave, veliko konkurence na trgu, večji stroški proizvodnje.

*Tabela 5: Prihodki in dobiček Barbara Škulj s. p.*

Poslovno leto	2015	2016	2017
Prihodki	29.836,00 €	37.249,00 €	40.711,00 €
Dobiček	2.706,00 €	2.745,00 €	1.605,00 €

*Vir: Bisnode d. o. o. (2018a).*

Sekundarna konkurenca so veliki trgovski centri, ki so bolj osredotočeni na fizično prodajo, a nekateri vseeno razpolagajo z lastno spletno trgovino. Merkur in Lesnina sta edina, ki imata poleg fizične prodaje tudi spletno prodajo. Velika verjetnost je, da se bodo v prihodnosti tudi ostala podjetja odločila za spletno prodajo. Njihov tržni delež za dekorativne izdelke je težko oceniti, saj so njihovi prodajni programi zelo obširni in raznovrstni. Analiza njihovih prednosti in slabosti je prikazana v prilogi 2.

V prilogi 3 je prikazana stopnja konkurence po posameznih skupinah artiklov, saj je pri nekaterih skupinah izdelkov več ponudnikov.

### **3.4 Velikost trga in trendi**

Po svetu je viden izrazit trend spletne prodaje. V Evropi je v letu 2016 spletna prodaja zrastle za 15,6 % na 265,68 milijarde €. V letu 2017 je pričakovana rast 14,2 % in v letu 2018 13,8 %. Veča se tudi delež spletne prodaje glede na celotno maloprodajo (Centre for Retail Research, brez datuma).

Velikost trga za spletno trgovino v Sloveniji je težko analizirati, saj gre za panogo, kjer je razpoložljivost podatkov omejena. Podjetja, ki se ukvarjajo s spletno prodajo dekorativnih izdelkov za dom, se običajno ukvarjajo tudi s prodajo drugih izdelkov in s fizično prodajo, zato je težko oceniti njihov tržni delež za posamezne skupine artiklov.

Ciljno tržišče spletne trgovine svetdekorja.si je Slovenija. Relativen podatek za nas je število gospodinjstev v Sloveniji, saj se izdelki uporabljajo za dekoracijo bivalnega prostora. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je bilo 1. januarja 2018 v Sloveniji registriranih 824.618 gospodinjstev (SURS, 2018). Ključen podatek je tudi, koliko ljudi se odloča za spletne nakupe. V Sloveniji opažamo povečan trend nakupov preko spleta, saj se ta glede na prejšnje obdobje povečuje v vseh starostnih razredih. V obdobju od aprila 2016 do marca 2017 se je za spletni nakup odločilo okoli 703.080 oseb, starih med 16–74 let, med katerimi je kar 70 % starih med 25–34 let. Od tega je 38 % kupcev opravilo nakup za svoje gospodinjstvo, kar znaša 267.170 oseb (SURS, 2017).

Približno oceno velikosti trga lahko v digitalnem svetu pridobimo iz spletnih statistik in marketinških orodij, ki jih omogoča Facebook Pixel z orodjem Audience Insights (slo. vpogled v občinstvo) in Google Ads z orodjem Keywords Planner (slo. načrtovalnik ključnih besed). Statistiko pridobimo glede na iskane pojme in prodajne segmente, ki jih osebe iščejo na socialnem omrežju Facebook oziroma na spletem iskalniku Google.

Facebook Pixel omogoča uporabo orodja Audience Insights. Pri omejitvi na geografsko območje Slovenije, na osebe starosti od 18. leta in na iskane pojme dekoracija doma in dizajn, izdelki za dekoracijo doma, notranji dizajn in naredi sam smo dobili podatek, da je v tovrstnih pojmih mesečno aktivnih med 250.000 in 300.000 ljudi. 62 % od tega so ženske. Največjo starostno skupino z 31 % predstavljajo osebe stare med 25 in 34 leti, sledijo osebe stare med 35 in 44 leti s 26 %. Pri iskanih parametrih je glede na zakonski stan 23 % samskih; ostalih 77 % predstavljajo osebe v razmerju. Pri omenjenih iskalcih na Facebooku najbolje prevladuje univerzitetna stopnja izobrazbe s 65 %. Zanimiv podatek predstavlja tudi, da je 89 % teh oseb na Facebook dostopalo preko mobilnega telefona (Facebook, 2018).

Google AdWords nam z orodjem Keyword Planner omogoča analizo iskanj po ključnih besedah. Je natančnejši vpogled v velikost trga, saj pridobimo okvirno število iskanj za posamezno ključno besedo na mesec. Google iskalnik je eden od najbolj uporabljenih iskalnikov. V letu 2017 je Google zavzemal 74,54 % svetovnega trga spletnih brskalnikov, pri iskanjih preko mobilnih naprav pa kar 90 % (Smart Insights, 2018). Pri raziskavi ključnih besed smo se osredotočili na najbolj iskane ključne besede, v jeziku slovenščina, na lokaciji Slovenija in na iskanja preko iskalnika Google. Mesečna iskanja za naslednje ključne besede znašajo: tapete 1.000–10.000, foto tapete 100–1.000, stenske nalepke 1.000–10.000 in samolepilne folije 1.000–10.000 iskanj (Google Ads, 2018).

Podatka obeh marketinških orodji sta koristna za oceno velikosti trga na spletu in za prepoznavanje trendov na trgu. Za tovrstno statistiko je Googlovo orodje Keywords Planer bolj relevantno, saj dobimo podatek o približnem številu direktnih iskanj o točnih ključnih besedah v brskalniku Google, ki ga uporablja večje število ljudi kot pa Facebook. Pomemben podatek je tudi, koliko ljudi uporablja mobilni telefon za brskanje po spletu. Opazen je izrazit trend uporabe mobilnih telefonov, zato morajo biti spletna trgovina in z njo povezane aktivnosti (npr. oglaševanje) prilagojene mobilni uporabi.

### **3.5 Privlačnost panoge za vstop novih konkurentov**

Tveganje vstopa novih konkurentov je dokaj visoko. Nevarnost prihaja predvsem iz ostalih držav Evropske unije, kjer bi lahko tuje spletne trgovine z relativno majhnim vložkom razširile svoje poslovanje in dobavo na slovenski trg. To omogoča enotni evropski trg in prost pretok blaga, kapitala, storitev in dela. Tuja podjetja lahko dokaj hitro prevedejo svoje spletne trgovine v slovenski jezik in začnejo poslovati. Evropska komisija pripravlja tako imenovano strategijo enotnega digitalnega trga (angl. Digital Single Market Strategy). Strategija vključuje skupek pravil za spletno poslovanje v Evropski uniji z namenom poenotiti digitalni trg in zmanjšati ovire za potrošnika in za ponudnika. S 3. decembrom 2018 je v veljavo stopilo novo pravilo, ki končuje spletno diskriminacijo glede na lokacijo oziroma kraj bivanja potrošnika. Pomeni, da so spletne strani primorane obravnavati potrošnika enako ne glede na to, iz kje prihaja, mu ponuditi enake cene, načine plačila in možnost dostave v njegovo državo (European Commission, 2018). Vstop tujih konkurentov v prihodnje postaja še enostavnejši. V naši panogi že obstajajo nekateri konkurenti iz tujine, ki preko spleta poslujejo na slovenskem trgu. Obstaja tudi delež kupcev, ki kupijo izdelke pri konkurentih v tujini. Te jim izdelke dostavijo v Slovenijo. Trg je neprivlačen in nezanimiv za tuje konkurente zaradi majhnosti in zasičenosti slovenskega trga, ki jim prinese dokaj majhne zasluzke.

Nevarnost vstopa novih domačih konkurentov je relativno nizka, saj je trg že dosti pokrit s podjetji, ki se ukvarjajo s prodajo izdelkov notranje dekoracije in bi si nova podjetja težko izborila tržni delež. Najverjetneje bi se odločila za vstop na trg z nižjimi cenami od konkurence. V tem primeru bi bili obstoječi konkurenti za določen čas prisiljeni prilagoditi

cene. Za nova podjetja je velika ovira tudi začetni kapital, potreben za nakup zaloge izdelkov in vzpostavitev fizične ali spletne trgovine. Naslednjo oviro predstavlja pridobivanje novih in ustreznih dobaviteljev za dekorativne izdelke, ki še ne poslujejo z nobenim od konkurentov in imajo hkrati kvalitetne izdelke. Po drugi strani pa obstajajo podjetja, ki se že ukvarjajo s prodajo tovrstnih izdelkov, vendar še nimajo spletne prodaje. To velja za manjša podjetja in tudi za velike trgovske centre. Za ta podjetja je širitev njihove ponudbe na splet v času pospešene rasti spletne prodaje lahko dokaj zanimiva.

## **4 KONKURENČNA PREDNOST IN STRATEGIJA**

### **4.1 Konkurenčna prednost**

V podjetju prepoznamo več konkurenčnih prednosti. Glavna prednost je v poznavanju trga, saj si je podjetje z leti nabralo neprecenljive izkušnje in si v tem času ustvarilo lastne prodajne poti ter zavzelo pomemben tržni delež, ki pa ga želimo s spletno prodajo še okrepiti. Veliko prednost vidimo v odnosih z našimi dobavitelji, ki so pomembni in priznani proizvajalci dekorativnih izdelkov na svetovnem trgu. Z leti je podjetje gradilo na dobrih odnosih in zaupanju, ki se kaže tudi v dobrih poslovnih rezultatih. Z nekaterimi dobavitelji imamo podpisano pogodbo o ekskluzivnem zastopništvu na slovenskem trgu, kar je izredno pomembna prednost. Prednost predstavlja tudi miselnost podjetja, da je vedno odprto za sodelovanje z resnimi in zainteresiranimi kupci oziroma dobavitelji in jim ponuditi znanje ter dobre pogoje za njihovo uspešno poslovanje. To miselnost mislimo vključiti v delovanje spletne strani in s sklepanjem novih partnerstev širiti ponudbo na spletu.

Pri spletni prodaji so glavne prednosti konkurenčne cene, ogromna ponudba in zagotovljena kakovost izdelkov, ki zadovolji tudi izredno zahtevnega kupca. Kupec lahko vidi ponujene izdelke v fizični trgovini podjetja in se osebno prepriča o njihovi ustreznosti. Spletna stran je zgrajena za enostavno uporabo in za dobro uporabniško izkušnjo. Izdelki so kategorizirani v kategorije in podkategorije s podobnimi lastnostmi. Možno je zmanjšati velik izbor z uporabo filtriranja izdelkov po lastnostih, kot so barva, stil, dimenzija, material in ostale skupne lastnosti izdelkov, s ciljem čim hitreje pripeljati kupca do želenega izdelka. Spletna stran je optimizirana za čim višje prikaze v spletnih brskalnikih.

Naši zaposleni stremijo k hitri in dobri komunikaciji z uporabniki in jim svetujejo in pomagajo pri njihovi izbiri. Poleg osebnega svetovanja je kupcem na voljo poseben blog v spletni trgovini, kjer lahko sami poiščejo navodila za namestitev izdelkov ali spremljajo nasvete in trende na področju notranjega oblikovanja.

## 4.2 Vizija in poslanstvo

Vizija spletne strani svetdekorja.si je postati glavni ponudnik izdelkov notranje dekoracije preko spleta na slovenskem trgu in zagotoviti kupcem celovito in kvalitetno ponudbo po konkurenčnih cenah, ki bo v koraku s časom in trendi.

Poslanstvo podjetja je spodbujati kreativnost in ustvarjalnost naših strank z izdelki notranje dekoracije ter prinesiti barve, stil in življenje v vsak dom in jim z našimi izdelki pomagati narediti bivanje bolj domače in prijetnejše.

## 4.3 Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja

Velika prednost za podjetje je uporaba nezasedenih zmogljivosti in znanja, ki ga ima na področju trženja dekorativnih izdelkov. V prvem letu poslovanja pričakujemo izgubo, saj podjetje vложи čas in denar v razvoj strani. Spletna stran začne poslovati v petem mesecu prvega leta. Naslednja leta pričakujemo rast prihodkov. Največjo rast pričakujemo v drugem letu poslovanja v višini 89 %, saj bo spletna stran poslovala celo leto in prav tako pričakujemo povečanje obsega prodaje. V tretjem letu ocenjujemo rast prihodkov za 15 % in v naslednjih letih pričakujemo, da se rast ustali pri 10 %. Rast zagotavljamo s pridobivanjem novih kupcev in večanjem prepoznavnosti na trgu. Za upravljanje aktivnosti, povezanih s spletno stranjo, podjetje zaposluje eno osebo. Z doseganjem prodajnih ciljev se po drugem letu plača zaposlenega poveča za 150 € bruto letno do maksimalno 1.950 € bruto. V tabeli 6 so prikazani prihodki in pričakovan dobiček za prvih pet let poslovanja.

*Tabela 6: Prihodki spletne trgovine svetdekorja.si*

Poslovno leto	1.(8 mesecev)	2.	3.	4.	5.
Prihodki	37.687,00 €	71.340,00 €	82.066,00 €	90.266,00 €	99.318,00 €
Dobiček	(8.181,00 €)	11.019,00 €	12.837,00 €	14.867,00 €	17.516,00 €

*Vir: lastno delo.*

## 4.4 Idetificiranje priložnosti za rast v okviru prvih 10 let poslovanja

Spletna prodaja nudi veliko možnosti za rast in razvoj. Največji potencial vidimo v širitvi ponudbe. Dodajanje novih kategorij izdelkov je mogoče že dokaj hitro, saj spletna stran ne trži vseh izdelkov, ki jih podjetje ponuja na trgu. To vključuje izdelke, ki jih v relativno hitrem času dodamo na spletno stran. To so predpražniki, kopalniške zavese, kopalniške preproge, namizni pogrinjki, umetna trava, prti in talne obloge. Podjetje želi iskati nove izdelke oziroma dobavitelje izdelkov, ki so zanimivi in sovpadajo z idejo spletne trgovine. Zanimiva področja za rast vidimo v artiklih kopalniške galanterije, zavesah, vrtnih dodatkih,

svečah, posteljnini, pohištvu, štukaturah, plakatih, posterjih, slikarskih pripomočkah, ploščicah, orodju, raznih talnih oblogah in preprogah.

Priložnost za rast obstaja v povezovanju z že obstoječimi ponudniki. Podjetja bi lahko preko naše spletne strani tržila svoje izdelke in si povečala prihodke in dosegala večje število potencialnih kupcev. Po drugi strani pa lahko naše izdelke tržimo tudi preko drugih spletnih ponudnikov, ki se osredotočajo bolj na ponudbo in se sami ne ukvarjajo z distribucijo. Primer teh sta spletni strani [mimovrste.si](http://mimovrste.si) in [ceneje.si](http://ceneje.si). Kupce lahko pritegnemo z organizacijo izobraževalnih dogodkov, organiziranih preko socialnih omrežij. Na dogodkih bi poučevali ljudi kako uporabljati izdelke in kako jih namestiti. Iz izkušenj vemo, da se veliko ljudi želi naučiti, kako položiti tapete na steno. Po izobraževanju bi ljudje lahko izdelke na lokaciji tudi kupili.

Ogromen potencial vidimo v širitvi na tuje trge, predvsem na trge sosednjih držav, kot so Hrvaška, Madžarska in Italija. Z uspehom na teh trgih bi podjetje lahko hitro povečalo prihodke. Podjetje za to potrebuje natančno strategijo širitve in vstopa na tuje trge.

Možnost za rast je v odprtju fizičnih trgovin na urbanih območjih. S tem lahko kupcem nudimo še boljši servis in hkrati večamo prepoznavnost znamke. Fizična maloprodaja je lahko kapitalsko zahtevna, zato je potrebno dobro premisliti in raziskati, ali je to ekonomsko upravičeno.

## **5 NAČRT TRŽENJA**

### **5.1 Izdelki in storitve (s poudarkom na trženjskem delu)**

Spletna trgovina [svetdekorja.si](http://svetdekorja.si) ponuja izdelke, ki so namenjeni končnim porabnikom. Gre za tapete, foto tapete, samolepilne folije in stenske nalepke. Odlikuje jih velika izbira dizajnov, stilov, kvalitetni materiali in vzorci, ki so v času s trendom. Izdelki so nemške proizvodnje in so že uveljavljene blagovne znamke.

Spadajo v vrsto izdelkov široke potrošnje, ki se kupujejo po preudarku. Za nakup kupci vložijo več truda in časa, saj radi razmislijo, kakšen dizajn, stil, barvo in dimenzijo potrebujejo za dekoracijo prostora oziroma pohištva. Izdelke kupujejo za daljše obdobje. Nakup vključuje tudi storitve, ki se dogajajo med ali po prodajnem procesu, in sicer svetovanje in pomoč pri nakupu, dostava in občasno vračilo izdelka. Storitve predstavljata tudi namestitve izdelka na zeleno podlago. Običajno kupci izberejo zunanjšega izvajalca za namestitve izdelkov.

Izdelki se primarno uporabljajo za notranjo dekoracijo bivalnega prostora ter sekundarno za razne priložnostne dejavnosti in umetniško ustvarjanje. Zadovoljujejo potrebo po osebnem

izražanju in okrasitvi prostora v želji narediti ga prijetnejšega in bolj domačega. Vsako leto grede določeni vzorci iz prodaje. To so večinoma stari vzorci in vzorci, ki niso več v trendu, ali tisti, ki se slabo prodajajo. Te zamenjajo novi in moderni vzorci, ki so v motivih, barvah, stilu, ki je trenutno popularen. To zagotavlja, da imajo kupci vedno na voljo sodobne dizajne. Za izdelke velja, da nimajo posebne sezone.

## 5.2 Cenovna strategija

V našem primeru uporabljamo več cenovnih strategij, ki so del nabora pogosto uporabljenih strategij v trženju (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 185–189). Te so:

- strategija psiholoških cen, s katero želimo doseči večjo prodajo izdelkov. Večina cen je malenkost manjša, kot je najbližje celo število in bo zaokrožena na 0,05 €. Za znižane artikle je vidna oznaka »akcija«. Možno jih je tudi ločiti od ostalih artiklov z uporabo filtra, poimenovanega »artikli v akciji«. Akcijske cene so oblikovane po zgoraj omenjenem sistemu.
- Strategija priporočenih maloprodajnih cen. Pri artiklih, kot so tapete, foto tapete in stenske nalepke, proizvajalci podajo informacije o priporočenih maloprodajnih cenah. Na trgu malokrat opazimo velika nihanja v ceni med enakimi oziroma podobnimi artikli. Nihanje večinoma ne presega 10-20 % od priporočene cene. V veliki večini imajo ostali ponudniki priporočene maloprodajne cene. Občasno se v tujini dogaja, da se stare zaloge prodajajo po veliko nižjih cenah od priporočene, kar ustvari kratkoročno razvrednotenje priporočenih cen.
- Strategija prilagajanja cen glede na konkurenco. Kupci prosto primerjajo cene istih ali konkurenčnih izdelkov pri ostalih ponudnikih na domačem trgu in pri tujih ponudnikih na spletu. Kupci si lahko hitro ustvarijo dobro predstavo o njihovi vrednosti. Z enakimi oziroma z nekoliko nižjimi cenami od konkurence želimo ohraniti zaznano vrednost.
- Strategija promocijskih cen. Kupce želimo pritegniti s časovno omejenimi popusti na izdelke in dodatnimi ugodnostmi (npr. brezplačna dostava, darilo ob nakupu).

V prihodnosti predvidevamo vstop novih konkurentov. Z večanjem konkurence pričakujemo potrebo po nižanju cen izdelkov. Pričakujemo tudi prihod artiklov, ki jih proizvajalci tržijo kot staro zalogo po diskontnih cenah. Če podjetje želi ohraniti tržni delež, mora v določeni meri tudi samo v prihodnje uporabljati prodajo stare zaloge po diskontnih cenah.

## 5.3 Tržne poti

Kupci izdelke kupijo neposredno v spletni trgovini. Izdelki do končnih kupcev prispejo preko tržne poti ene ravni. Gre za pot proizvajalec – trgovec na drobno – porabnik (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 195). Kupci imajo možnost kupiti izdelke tudi v fizični trgovini na sedežu podjetja v Mengšu, vendar je cilj podjetja usmeriti prodajo preko spletne trgovine. Fizična trgovina deluje kot podpora spletni trgovini. Zahtevnejši kupci, ki niso zadovoljni s

prikazom izdelkov na spletu ali ne zaupajo spletni prodaji, lahko vidijo izdelke v živo in se o njih dodatno prepričajo. V trgovini so deležni pomoči in svetovanja usposobljenih zaposlenih, ki imajo izkušnje na področju opremljanja bivalnih prostorov.

Do končnih kupcev je blago dostavljeno s pomočjo logističnega podjetja DPD, ki pakete dostavi na dom kupcu. Strošek dostave za kupca znaša 3,70 € z DDV. Za vse nakupe nad 60 € bo poština brezplačna. Kupci imajo možnost brezplačno prevzeti blago v delovnem času na sedežu podjetja.

#### **5.4 Trženjsko komuniciranje**

Komunikacija z uporabniki spletne strani je za podjetje ključnega pomena. Uporabniki strani so deležni ažurne in strokovne pomoči pri nakupu. Vedno smo jim pripravljene svetovati pri njihovi izbiri izdelkov. Pri izbiri notranje dekoracije velja, da je proces nakupnega odločanja daljši in zato veliko kupcev išče svetovanje in pomoč. S tem želimo pospešiti in izboljšati uporabnikovo izkušnjo ter povečati zadovoljstvo ob nakupu. Če so kupci zadovoljni, predpostavljamo, da nas priporočijo ostalim ljudem z reklamiranjem »od ust do ust«. Uporabniki stopijo v stik z nami preko e-pošte, socialnih omrežji, klepeta v živo na spletni strani ter preko telefona ali osebno na sedežu podjetja v času delovnih ur.

Podjetje si želi v hitrem času ustvariti prepoznavnost na trgu, zato načrtujemo agresivno oglaševati svojo ponudbo preko plačljivih in brezplačnih oglaševalskih kanalov. Brezplačno oglaševanje poteka preko Facebooka, Instagrama, Pinteresta in elektronske pošte. Preko teh kanalov delimo našim sledilcem vse blog objave, novosti, trende na trgu, nasvete o notranjem dizajnu, akcijske kampanje, nagradne igre in vsako relevantno vsebino, ki je potrebna za dobro informiranost uporabnikov. Za visoko uvrstitev v spletnih iskalnikih bo glavnega pomena dobra optimizacija spletne strani, tako imenovani SEO (angl. Search Engine Optimization). Brezplačni SEO dosegamo z vsebino na spletni strani. Največ vsebine predstavlja blog stran, kjer uporabniki najdejo pisna in video navodila za namestitev izdelkov, novosti, opise novih kolekcij in artiklov ter razne nasvete pri dekoraciji z našimi artikli. Ostala vsebina je v obliki opisov artiklov in kategorij.

Plačljive metode oglaševanja potekajo preko spleta. Omogočajo hitro, enostavno in uspešno doseganje potencialnih kupcev oziroma ciljnega občinstva. Z dobro načrtovanimi kampanjami želimo določen odstotek ciljnega občinstva spremeniti v dejansko konverzijo. Oglaševanje poteka preko Google AdWordsa in Facebook Pixla, s katerim je možno istočasno izvajati plačljive oglaševalske kampanje na Facebooku in Instagramu. Plačljivi oglasi so prikazani kot sponzorirane objave. Pomemben del teh kampanj je tudi remarketing, kjer preko e-pošte ali oglasnih pasic čez določen čas (npr. 30 dni ali 60 dni) opomnimo kupce o že gledanih izdelkih na naši spletni trgovini, ki jih niso kupili, in jih povabimo, da si izdelke ponovno ogledajo s ciljem, da tokrat izdelek kupijo. Običajno jim v primeru remarketinga ponudimo boljšo ponudbo za že gledane izdelke v obliki dodatnih ugodnosti.



Za sledenje statistiki in uspešnosti kampanj se uporablja marketinško orodje Google Analytics, Facebook Pixel, Mailchimp (statistika e-poštnega marketinga) in Hotjar (točno sledenje poti uporabnikov na strani). Celotna statistika spletne strani, statistika obiska profilov na socialnih omrežjih, statistika oglaševalskih kampanj in e-pošte so pomembne za sledenje uspešnosti. S tem ugotavljamo, kaj na obiskovalce deluje pozitivno in kaj negativno. Spletno trgovino, objave, oglase in e-poštna sporočila lahko na podlagi pridobljenih informacij bolje prilagajamo navadam obiskovalcev.

Tržno komuniciranje poteka tudi preko svetovanja kupcem preko komunikacijskih kanalov ali osebne prodaje v fizični trgovini. Oseben stik in prodaja za nas predstavljata veliko prednost, saj iz izkušenj vemo, da določen delež uporabnikov najprej na spletni strani pregleda ponudbo in se potem osebno oglasi v trgovini.

## **6 NAČRT PROIZVODNEGA ALI STORITVENEGA PROCESA**

### **6.1 Ključni faktorji poslovnega procesa**

Pri spletni trgovini razdelimo ključne faktorje poslovnega procesa glede na čas, v katerem se določeni procesi izvajajo za doseganje zelenih ciljev. Poslovni proces razdelimo na proces načrtovanja, proces izdelave in poslovanje spletne trgovine.

Proces načrtovanja spletne trgovine je ključnega pomena in se dogaja pred samo izvedbo oziroma izgraditvijo spletne strani tudi na podlagi podatkov, ki jih pridobimo iz analize trga in konkurence. Natančno definiramo čas, potreben za izgradnjo spletne trgovine, in potrebna denarna sredstva, ki jih podjetje želi investirati. Čas in vložen denar v spletno trgovino je odvisen od načrtovanih funkcionalnosti in kompleksnosti izgleda spletne strani. Ključne aktivnosti pri načrtovanju spletne trgovine predstavljajo izbor artiklov in prikazanih lastnosti o izbranih artiklih, načrtovanje podatkovnih baz artiklov, kategorizacija artiklov, izgled in struktura spletne strani, funkcionalnosti spletne trgovine, načrtovanje logistike in načrt komunikacije z uporabniki spletne trgovine. Na podlagi zelenih lastnosti iščemo zunanega izvajalca, ki spletno stran izgradi.

Sledi proces izdelave spletne trgovine. Na koncu procesa izdelave je cilj imeti delujočo spletno trgovino, ki je pripravljena na poslovanje. Ključne aktivnosti vključujejo izdelavo podatkovnih in slikovnih baz, pisanje vsebine, izdelavo banerjev, vnos podatkovnih baz v notranji sistem, izdelavo spletne trgovine, povezavo spletne trgovine in notranjega sistema za izmenjavo informacij o artiklih in naročilih, omogočanje plačilnih metod in testiranje spletne strani.

Zadnja faza je poslovanje spletne trgovine in z njo povezane aktivnosti. Pomembna je dobra podpora uporabnikom spletne trgovine z ustrežno komunikacijo. Trženjsko komuniciranje z

uporabniki in ciljnim občinstvom obsega pripravo in izvajanje oglaševalskih kampanj ter objavljanje in komunikacijo na družabnih omrežjih in preko e-pošte. Odgovorni zaposleni mora pogosto pisati vsebino in tekste za oglaševalske kampanje, objave na socialnih omrežjih, vsebino na spletni trgovini in povezanem blogu. Kljub avtomatizaciji določenih poslovnih procesov mora spremljati naročila in zagotavljati ustrezno zalogo oziroma v primeru nezadostne zaloge izdelke tudi naročiti pri dobavitelju. Programsko opremo, ki jo predstavlja spletna trgovina in z njo povezani moduli, je potrebno vzdrževati v obliki popravkov in posodobitev. Vzdrževanje spletne trgovine poteka tudi s posodabljanjem ponudbe v smislu dodajanja novih artiklov in z odstranjevanjem starih, pripravo promocijskih kampanj na strani, pripravo grafik ter raznimi popravki in posodobitvami vsebine. Pomemben del je sledenje uspešnosti spletne trgovine in povezanih aktivnosti s konstantnim spremljanjem statistike obiska, naročil in sorodnih metrik na povezanih straneh oziroma pri oglaševalskih kampanjah.

## **6.2 Izvedbeni proces**

Izvedbeni proces je razdeljen na aktivnosti kupca in aktivnosti podjetja. Obe strani morata izpolniti določene aktivnosti za uspešen nakup izdelka v spletni trgovini. Za uporabnika so pomembni dobra uporabniška izkušnja, preglednost nad izbiro ter uporaba funkcionalnih orodji, ki ga čim prej pripeljejo do iskanega artikla. To mu omogočimo s pregledno spletno stranjo, relevantnimi informacijami, iskalnikom ključnih besed, kategorizacijo izdelkov v sorodne skupine, ter s filtriranjem izdelkov po njihovih lastnostih, kot so barva, dimenzija, stil, material in cena. Pomembno orodje za hitro zaključitev nakupa je tudi hitra košarica, ki omogoči kupcu, da v enem koraku izpolni vse potrebne informacije in zaključi nakup.

Pri aktivnostih podjetja prav tako želimo doseči čim manj korakov. S tem privarčujemo čas, vloženo delo in ostale povezane stroške. Spletna trgovina je povezana z notranjim sistemom podjetja, kar omogoča sledenje zalogam in direktno prejemanje naročil v notranji sistem podjetja. Naročila prejemajo tudi v skladišču, kjer se pripravljajo. Ko je naročilo pripravljeno za dostavo, skladiščnik naročilo potrdi in s tem se sproži naslednji korak, ki avtomatično javlja kurirski službi, katere pošilke so pripravljene za odpravo. Hkrati se po e-pošti avtomatično pošlje račun kupcu. Natisnejo se nalepke s sledljivo kodo, ki se nalepijo na pakete. Ko so paketi skenirani s strani kuriske službe, se kupcem avtomatično pošlje obvestilo o prihajajoči pošiljki. Če izdelka ni na zalogi, se ta naroči pri dobavitelju, ki ga pošlje k nam, kjer ga skladiščnik prevzame in pripravi za odpremo. Če kupec želi izdelek vrniti, ga pošlje nazaj na sedež podjetja, kjer podjetje posamezno rešuje vračila. Kupec lahko izdelek vrne zaradi prepoznane stvarne napake ali zaradi pravice, ki omogoča kupcu vrniti nepoškodovane izdelke brez posebnega razloga v roku štirinajstih dni od dneva prejema. Če je vrnitev izdelka upravičena in v skladu s pravili, podjetje kupnino vrne na strankin bančni račun. Pri stvarnih napakah podjetje kupcu vrne tudi stroške pošiljanja. Če kupec vrne izdelek brez razloga, mora sam kriti stroške pošiljanja. V prilogi 4 so aktivnosti pri izvedbenem procesu prikazane v diagramu.

### **6.3 Potrebe po zaposlenih in delovni čas**

Na začetku načrtovanja spletne strani podjetje zaposli eno osebo za nedoločen čas, ki je ob pomoči direktorja podjetja odgovorna za sprejemanje odločitev in načrtovanje spletne strani. Čas načrtovanja spletne strani je ocenjen na en mesec. V času izdelave spletne strani podjetje dodatno zaposli študenta, ki pomaga zaposlenemu pri urejanju podatkovnih baz in vsebine za spletno stran. Čas izdelave spletne strani je ocenjen na tri mesece. Po lansiranju spletne strani podjetje obdrži zaposlenega za nedoločen čas. Ta oseba je odgovorna za celotno delovanje spletne strani. To vključuje obdelavo in logistiko naročil, komunikacijo in podporo strankam, vzdrževanje spletne strani, izdelavo grafik, izvajanje marketinških in oglaševalskih kampanj, pisanje vsebine za spletno stran in objavljane vsebine na socialnih omrežjih, delanje poročil o uspehu in prometu spletne strani, naročanje izdelkov pri dobaviteljih in skrb za zalogo izdelkov ter tudi za prodajo in svetovanje strankam, ki obiščejo fizično trgovino. Delo za spletno trgovino se izvaja na sedežu podjetja v času načrtovanja in izdelave spletne strani. Delo poteka med 8.00–16.00 in v času po lansiranju spletne strani v času med 10.00–18.00, saj želimo strankam nuditi podporo in možnost obiska trgovine do 18. ure. Če se obseg dela nepričakovano poveča, je podjetje pripravljeno poiskati dodatno pomoč v obliki študentskega dela.

### **6.4 Zunanji sodelavci in zunanja najeta podjetja**

Podjetje Degriz d. o. o. je zadolženo za izdelavo spletne trgovine. Izbrali smo ga na podlagi referenc in podane ponudbe, ki je odgovarjala našim zahtevam. Imajo veliko izkušenj z izdelavo spletnih strani in tudi sami upravljajo z lastno spletno trgovino. Specializirani so za izdelavo spletnih strani na platformi Magento, ki omogoča raznovrstne funkcionalnosti in jo je možno prilagoditi našim zahtevam. Cena izdelave spletne strani je 3.490 €.

Za gostovanje spletne trgovine sodelujemo s podjetjem Neoserv d. o. o., ki se ukvarja z registracijo domen, gostovanjem na njihovih strežnikih in ponujanjem SSL (angl. Secure Sockets Layer) certifikatov. Stroški na letni ravni za registracijo domene svetdekorja.si znašajo 10,00 €, za gostovanje spletne strani 240,00 € in za SSL certifikat 30,00 €. Skupni letni strošek znaša 280,00 €. Preko spletne strani karton.eu dobavljamo embalažo in lepilni trak. Cena za embalažo znaša 0,60 € na enoto in za lepilni trak 2,64 € na enoto. Na lepilnem traku je 66 tekočih metrov. Za dostavo paketov podjetje sodeluje s kurirskim podjetjem DPD d. o. o. Podjetje nudi odličen servis in možnost povezave z njihovim notranjim sistemom. DPD d. o. o. dostavlja pakete na dom kupcem in ima mrežo paketomatov po Sloveniji, kjer lahko stranke dvignejo naročene izdelke. Strošek pošiljanja znaša 2,95 € na paket.

### **6.5 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja**

Za poslovanje preko spleta moramo slediti določenim zakonom, ki jih urejajo Zakon o varstvu potrošnikov (ZVPot), Zakon o elektronskih komunikacijah (ZEKom-1), Zakon o

varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1) in splošna uredba EU o varstvu podatkov (GPRD). Prav tako bo spletna stran v skladu s priporočili GZS in mednarodnih kodeksov spletnega poslovanja. Ker je poslovanje preko spleta pogosto predmet spreminjanja zakonodaje, mora biti podjetje pozorno na spremembe in jih implementirati v danem času.

## **6.6 Ključne tehnologije**

Ključno tehnologijo predstavlja programska oprema. To je moderna spletna trgovina na platformi Magento z dodatnimi moduli, ki spletni trgovini omogočajo boljšo funkcionalnost. Poleg spletne strani je ključen tudi notranji računovodski sistem podjetja, ki je povezan s spletno trgovino. Za uspešno delovanje spletne trgovine je potrebno znati upravljati in razumeti marketinška in analitična programska orodja, kot so Google Analytics, Google AdWords, Facebook Pixel, Mailchimp in Hotjar, brez katerih danes težko sledimo kazalnikom uspešnosti oziroma neuspešnosti. Ta orodja se uporabljajo za sledenje analitiki spletne trgovine, analitiki oglaševalskih kampanj in za izvajanje marketinških kampanj. Oseba, odgovorna za spletno prodajo, potrebuje potrebna znanja za upravljanje s tovrstno programsko opremo. Podjetje zaposlenemu nudi možnost obiska izobraževanj na temo e-poslovanja in spletnega oglaševanja. Vsako leto ima zaposleni na voljo 500 € za prijavo na izobraževanja in tečaje.

## **7 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN**

Prvo leto ima tri ključne dele. Prvi del je načrtovanje spletne trgovine, saj želimo imeti trdne temelje za naslednji del, ki je izdelava podatkovnih baz artiklov in slik, vsebine in izdelava funkcionalne spletne trgovine. Z jasno začrtanimi in dosegljivimi cilji želimo izpeljati projekt v okviru začrtanega proračuna in časa. Prvi in drugi del aktivnosti v prvem letu časovno ocenjujemo na štiri mesece. Tretji del je čas po testiranju in lansiranju spletne trgovine, ko spletna stran začne poslovati. V tem času se osredotočamo na spletno oglaševanje in ostale oglaševalske kampanje s ciljem večati prepoznavnost in pritegniti čim večje število ljudi k obisku naše spletne trgovine. Aktivno bomo testirali in prilagajali spletno stran ter marketinške kampanje praksam, ki se bodo izkazale za uspešne.

Terminski načrt v grafični obliki je prikazan v prilogi 5.

## **8 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI**

### **8.1 Vodstvo podjetja**

Vodstveno vlogo v podjetju opravlja direktor, ki je tudi lastnik podjetja. Direktor zastopa podjetje od njegove ustanovitve. Za spletno trgovino je podjetje zaposlilo eno osebo, ki je

odgovorna za celotno načrtovanje in poslovanje spletne trgovine. Odgovorna oseba ima proste roke pri sprejemanju odločitev za izgradnjo in poslovanje spletne trgovine, pod pogojem da na tedenskih sestankih direktorja obvešča o tekočem delu in napredku. Za vse odločitve, povezane z denarnim vložkom v spletno trgovino, je potrebno pridobiti potrditev od direktorja.

## **8.2 Ključni kadri**

Ključni kader za uspešno izvedbo projekta in kasnejše poslovanje spletne strani predstavljata direktor in odgovorna oseba za spletno trgovino. Direktor sprejema ključne odločitve v smislu celotnega podjetja, medtem ko zaposleni sprejema odločitve in izvaja aktivnosti, ki so povezane z maloprodajo preko spleta. Za delo na področju maloprodaje preko spleta ima zaposleni ustrezna znanja, saj je bil pred tem v podjetju zaposlen kot študent in dobro pozna podjetje in njihove izdelke. V času med študijem ekonomije in po njem je obiskoval tudi razna izobraževanja na temo e-poslovanja in e-marketinga.

## **8.3 Načrt zaposlovanja**

Podjetje bo zaposlilo eno osebo za nedoločen čas za načrtovanje in delo s spletno stranjo. V prvem letu bomo za obdobje treh mesecev zaposlili študenta, ki pomaga zaposlenemu pri procesu izvedbe. Študent potrebuje potrebna znanja za delo s programom Excel in SQL. V primeru nepričakovanega povečanja dela je podjetje pripravljeno zaposliti osebo preko študentskega servisa.

## **8.4 Politika zaposlovanja in nagrajevanja**

Podjetje teži k zaposlovanju kvalitetnega kadra, ki podjetju doprinese dodatno znanje in vrednost. Pri zaposlovanju novega kadra podjetje najprej izvede telefonske pogovore s potencialnimi kandidati in jih povabi na intervju v podjetje, kjer kandidata čaka tudi kratek test z nalogami in vprašanji, ki preveri potrebno znanje kandidata in njegovo ustreznost za delovno mesto. V primeru zaposlitve osebe za upravljanje s spletno trgovino se je podjetje odločilo zaposliti znotraj podjetja. To je oseba, ki je v podjetju že delala kot študent.

Plača odgovornega za maloprodajo preko spleta na začetku znaša 1.500 € bruto. Zaposlenega želijo motivirati s povišanjem plače v višini 150 € bruto v primeru, da so bili doseženi želeni cilji za tekoče leto. Plača zaposlenega se lahko prvič zviša na začetku tretjega leta poslovanja in lahko zraste največ do 1.950 € bruto. Plača študentov temelji na urni postavki in znaša 5 € bruto na uro.

## **9 FINANČNI NAČRT**

### **9.1 Prihodki in predpostavke za izračun: cena, količina**

Za izračun prihodkov je pomembna prodajna cena artiklov in količina. Celotna ponudba v spletni trgovini je obsežna, saj vključuje približno 15.000 artiklov. V finančnih projekcijah smo zato določili povprečno prodajno ceno za posamezni nakup. Na podlagi preteklih izkušenj iz prodaje v trgovini podjetja lahko ocenimo, koliko znaša povprečen nakup za tovrstne artikle. Ta znaša 32,80 € brez DDV in vključuje strošek poštnine, ki ga plača kupec. Ta znaša 2,89 € brez DDV. Vračilo izdelkov ocenjujemo na 5 %, kar pomeni, da je za želeni promet v prvem letu potrebno odposlati 1.209 paketov (uspešno zaključenih nakupov je v tem primeru 1.149).

Pomembni faktorji, ki smo jih uporabili za oceno prodane količine, so izkušnje podjetja, analiza trga, ocena velikosti trga in konkurenca pri posamezni skupini artiklov. Na podlagi teh faktorjev smo ocenili, da polovico prodaje dosežemo s folijami, 35 % s tapetami, 10 % s foto tapetami in 5 % s stenskim nalepkami. Prvo leto spletna stran posluje samo osem mesecev, saj potrebujemo štiri mesece za načrtovanje in izgradnjo spletne trgovine. V prvem letu (osem mesecev poslovanja) načrtujemo 37.687,00 € prihodkov iz prodaje.

### **9.2 Variabilni stroški**

Vsi variabilni stroški so izračunani na en odposlan paket in prikazani v tabeli 7. Nabavno vrednost, ki znaša 9,91 € na odposlan paket, smo dobili z deljenjem povprečnega nakupa 32,80 € z izračunanimi povprečnim večkratnikom, ki predstavlja željeno maržo na nabavno ceno izdelkov. Povprečni večkratnik znaša 3,309. Strošek transporta izdelkov od dobaviteljev do našega skladišča je ocenjen na 10 % nabavne vrednosti in znaša 0,99 € na odposlan paket. Strošek embalaže predstavljata kartonska embalaža in potreben lepilni trak. Za en paket porabimo približno en meter lepilnega traku. Kartonska embalaža stane 0,60 € na kos. Lepilni trak s 66 tekočimi metri stane 2,64 € na kos. En meter traku stane 0,04 €. Skupaj znaša strošek embalaže 0,64 € na odposlan paket. Za pripravo paketa porabi skladiščnik približno pet minut. Plača delavca znaša 1500 € bruto na mesec. Pri upoštevanju 22 delovnih dni po 8 ur na dan znaša strošek dela 0,71 € na pripravljen paket. Strošek dostave paketa kupcem na dom s kurirsko službo znaša 2,95 € na paket.

Tabela 7: Variabilni stroški na enoto proizvoda

Variabilni stroški	Vrednost na paket
Nabavna cena	9,91 €
Transport	0,99 €
Embalaža	0,64 €
Delo (priprava in pakiranje)	0,71 €
Kurirska služba	2,95 €
Skupaj	15,20 €

Vir: lastno delo.

V prilogi 6 so prikazani variabilni stroški glede na predvideno prodano količino paketov (zmanjšano za število vrnjenih paketov) po poslovnih letih. V isti prilogi so prikazani variabilni stroški, ki jih imamo z vrnjenimi paketi. Vrnjeni paketi znašajo 5 % od vseh poslanih paketov.

### 9.3 Fiksni stroški

Podjetje razpolaga z nezasedenimi zmogljivostmi, kar je velika prednost pri ustvarjanju novega prodajnega kanala. V poslovanje spletne trgovine smo vračunali fiksne stroške, ki jih podjetje ima s spletno trgovino, čeprav se nekateri od teh ne bi spremenili, če spletne strani ne bi bilo. Fiksni stroški, ki se nanašajo samo na poslovanje spletne strani, predstavljajo plačo zaposlenega in študenta (zaposlimo ga pri načrtovanju spletne strani za obdobje treh mesecev), stroški obratovanja spletne strani (domena, gostovanje in SSL certifikat) in stroški oglaševanja na spletu. Stroški, ki so odebeljeni, nastajajo šele v prvem letu od petega meseca naprej, ko začne spletna trgovina poslovati. Ostali fiksni stroški se nanašajo na celotno poslovanje podjetja. Upoštevali smo eno šestino teh stroškov. Šestina predstavlja šest redno zaposlenih, ki uporabljajo skupno opremo in prostore. Za računovodstvo upoštevamo eno desetino, saj poslovanje spletne strani predstavlja približno desetino celotnega prometa podjetja. Vsako leto se zaposleni tudi prijavi na razna izobraževanja in tečaje v vrednosti 500 €. V tabeli 8 na naslednji strani, so predstavljeni fiksni stroški po poslovnih letih.

Tabela 8: Fiksni stroški po poslovnih letih

Fiksni stroški	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Bruto plača zaposlenega + regres	18.843,00 €	18.843,00 €	20.643,00 €	22.443,00 €	24.243,00 €
Bruto plača študenta (65 dni)	3.477,00 €	0	0	0	0
Domena	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
Gostovanje	<b>160,00 €</b>	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €
SSL certifikat	<b>20,00 €</b>	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Oglaševanje	<b>2.400,00 €</b>	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Telefon in internet 1/6	264,00 €	264,00 €	264,00 €	264,00 €	264,00 €
Obratovalni stroški 1/6	336,00 €	336,00 €	336,00 €	336,00 €	336,00 €
Vzdrževalna pogodba za rač. program 1/6	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €
Pisarniški material 1/6	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €
Računovodstvo 1/10	408,00 €	610,00 €	610,00 €	610,00 €	610,00 €
Izobraževanja in tečajji	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Skupaj	26.938,00 €	24.953,00 €	26.753,00 €	28.553,00 €	30.353,00 €

Vir: lastno delo.

#### 9.4 Točka preloma

$$Q = \frac{FC}{P-AVC} = \frac{26.938}{32,80-15,20} = 1530,57 \quad (1)$$

Točko preloma smo izračunali po zgornji enačbi (1). Dosežemo jo, ko je prodanih 1.531 paketov. V prvem letu prodamo 1.149 paketov, zato točko preloma dosežemo šele v drugem poslovnem letu, natančneje v tretjem mesecu drugega poslovnega leta.

#### 9.5 Dobiček

V tabeli 9 na naslednji strani so navedeni dobički v prvih petih letih poslovanja.



*Tabela 9: Dobiček po poslovnih letih*

Poslovno leto	1.leto	2.leto	3.leto	4.leto	5.leto
Dobiček	(8.181,00 €)	11.019,00 €	12.837,00 €	14.857,00 €	17.516,00 €

*Vir: lastno delo.*

## **9.6 Opredelitev opreme ter denarja, potrebnega za zagon poslovanja**

Spletna stran začne poslovati šele na začetku 5. meseca. V tem času mora podjetje kriti plače zaposlenega in študenta ter nakup zaloge na koncu 4. meseca. Za financiranje podjetje potrebuje 26.500 € začetnega kapitala. Strošek programiranja spletne trgovine s strani podjetja Degriz d. o. o. znaša 3.490 €, amortizirano po 25 % stopnji. V petem letu podjetje načrtuje obnovo spletne trgovine v višini 1.500 €, amortizirano po 25 % stopnji. Podjetje bo kupilo prenosni računalnik v vrednosti 850 €, ki ga bo amortiziralo po 30 % stopnji. Drugi računalnik v isti vrednosti in amortizacijski stopnji kupi po končani amortizaciji prvega, v četrtem letu poslovanja.

## **9.7 Viri financiranja in deleži v podjetju**

Podjetje spletno trgovino v celoti financira iz lastnih denarnih sredstev. Denar se potrebuje za zagon spletne strani, plače zaposlenih, nakup zaloge in nakup opreme. Podjetje je 100 % lastnik spletne trgovine.

## **9.8 Analiza donosnosti**

Podjetje na začetku poslovanja vloži 26.500 € za zagon spletne strani. Konec prvega leta poslovanja znaša kapital podjetja 18.319 € in konec petega leta 74.558 €. Interna stopnja donosa znaša 23,00 %. Donosnost lastniškega kapitala (ROE), ki nam pove, koliko čistega dobička ustvari enota lastniškega kapitala, znaša v prvem letu -0,31 v petem pa 0,31.

# **10 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI**

Prepoznanje in obvladovanje tveganj ter primeren odziv so ključne aktivnosti za uspešno poslovanje vsakega podjetja. Za našo spletno trgovino prepoznamo več tveganih situacij na makro in mikroravni.

Na tveganja na makro ravni nimamo veliko vpliva. Potrebno jih je pravočasno prepoznati in obvladati ter se jim ustrezno prilagoditi. Tveganja na makroravni predstavljajo:

- Makroekonomska gibanja. Pri ponovni recesiji se povpraševanje po naših izdelkih zmanjša, saj niso potrebni za človekov vsakdan. Pri tem scenariju povečamo vlaganje v oglaševanje in zagotovimo potrebna sredstva za prevetritev nižjih prihodkov. V skrajnem primeru je podjetje pripravljeno zmanjšati stroške dela.
- Državne in evropske regulative. Trenutno spremljamo vse glasnejše pozive k večji regulaciji spletnega poslovanja. Najslabši scenarij bi bil uvedba digitalnega davka za poslovanje preko spleta, vendar je verjetnost za to majhna. Pričakujemo nove spremembe in zakone, ki bodo urejali spletno poslovanje. Podjetje mora biti na tekočem z dogajanjem in se spremembam ustrezno in hitro prilagoditi .
- Dvig cen artiklov s strani dobaviteljev. Dvig cen dobaviteljev je trenutno kratkoročno malo verjeten, je pa možen v času, ko rastejo cene surovin. V primeru dviga nabavnih cen podjetje pregleda cene in se ustrezno prilagodi z dvigom maloprodajnih cen, kjer je to potrebno.

Tveganja na mikroravni so tista, na katera ima podjetje največ vpliva. Tveganja na mikroravni predstavljajo:

- Vstop nove konkurence s primerljivimi artikli in nižjimi cenami. Največje tveganje predstavljajo tuji ponudniki preko spleta, ki imajo željo agresivno in hitro širiti se na tuje trge. Pogosto poslujejo z nižjimi maržami in večjimi količinami. Tveganje predstavlja tudi vstop novih ali obstoječih domačih ponudnikov preko spleta. Na takšno situacijo se odzovemo z akcijskimi cenami. Skrajni ukrep je nižanje cen.
- Prihod cenejših in nizkokakovostnih proizvodov. V Sloveniji trenutno najdemo malo nizkokakovostnih proizvodov. Nekaj smo jih zasledili v trgovini Kitajski center v BTC-ju. Ti izdelki imajo neprivlačne vzorce, so slabše kvalitete in so cenejši. Pri preplavljanju trga s tovrstnimi izdelki obstaja nevarnost razvrednotenja cene v očeh uporabnika. Podjetje ta problem rešuje z jasno diferenciacijo in ponudbo izdelkov priznanih blagovnih znamk.
- Nizko povpraševanje in nezaupanje v nakup oziroma v izdelke. Pri spletni strani promoviramo varno nakupovanje in imamo jasno politiko zasebnosti. Na strani so izdelki podrobno opisani. Vključena so tudi navodila za njihovo uporabo. Zadostno povpraševanje zagotavljamo z oglaševanjem, konkurenčnimi cenami in aktualno ponudbo.
- Potreba po delu. Podjetje se zanaša na eno osebo. Ta je odgovorna za celotno poslovanje spletne strani. Kratkoročno tveganje predstavlja izguba te osebe in iskanje nove z ustreznimi znanji. Podjetje želi, da zaposleni povečajo pripadnost podjetju in da se ustvari timsko vzdušje z motiviranjem v obliki denarnih in nedenarnih sredstev. V primeru povečanja obsega dela, podjetje poišče dodatno pomoč v obliki študentskega dela.
- Problemi s programsko opremo. Spletna trgovina v primeru nedelovanja predstavlja izgubo podjetju. Nemoteno delovanje spletne trgovine zagotavljamo s sprotnim pregledovanjem in odpravljanjem napak, z ustrezno spletno varnostjo in hitrim odzivom na nepričakovane težave.

- Nezadovoljstvo kupcev. Podjetje ohranja zadovoljstvo kupcev z dobro in ažurno komunikacijo in hitro dostavo izdelkov. Stran stremi k dobri uporabniški izkušnji in veliki ponudbi po konkurenčnih cenah, ki je v koraku s časom in trendi na trgu.

## SKLEP

Namen zaključne strokovne naloge je bil pripraviti čim bolj podroben poslovni načrt za vzpostavitev spletne trgovine izbranih dekorativnih izdelkov za dom. Pri izdelavi poslovnega načrta sem spoznal celoten proces delovanja spletne trgovine in se seznanil s trgom spletne prodaje dekorativnih izdelkov v Sloveniji.

Z vključitvijo čim bolj relevantnih informacij mi je uspelo prikazati izvedljivost projekta v okviru časa in denarnih sredstev. Rezultati finančnih projekcij nam napovedujejo poslovno uspešnost. Spletna trgovina ima na podlagi projekcij v prvem letu izgubo v višini 8.181,00 €, v drugem pa že 11.019,00 € čistega dobička. Konec petega leta dobiček znaša 17.516,00 €. Interna stopnja donosa znaša 23,00 %.

Tveganje vstopa novih konkurentov in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja predstavlja glavni izziv spletni trgovini in samemu podjetju. Z gotovostjo lahko trdimo, da ima podjetje dobro pozicijo za zagon spletne prodaje, saj razpolaga z zadostnimi in neizkoriščenimi sredstvi. Poleg tega ima veliko izkušenj iz lastne veleprodaje in fizične maloprodaje. Spletna trgovina podjetju prinese veliko prednosti, še posebej v času, ko beležimo trend in rast nakupovanja preko spleta. Za uresničitev zastavljenih ciljev, kot so rast podjetja, ohranjanje konkurenčnosti, pridobitev tržnega deleža, ohranitev novih delovnih mest, zagotavljanje dobre uporabniške izkušnje in pridobivanje novih strank, je v spletno stran potrebno vložiti še veliko dela in truda, na kar pa je podjetje brez dvoma dobro pripravljeno. Jasno je razvidna želja vodstva, da aktivno podpira razvoj in rast podjetja. S pravo miselnostjo se bo podjetje uspešno prilagajalo spremembam in uspešno poslovalo v modernem digitalnem svetu in si hkrati odpiralo nove možnosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
2. Bauhaus d. o. o., k. d. (2018). *Poslovalnice*. Pridobljeno 15. oktobra 2018 iz <https://www.bauhaus.si/poslovalnice/pregled-poslovalnic/>
3. Binsode d. o. o. (2018a). *Barbara Škulj s.p.* Pridobljeno 11. oktobra 2018 iz <https://bonitete.binsode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyId=355595&CompanyDetailType=QuickView>

4. Bisnode d. o. o. (2018b). *Branislava Vukajlovič s.p.* Pridobljeno 9. oktobra 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyId=266392&CompanyDetailType=QuickView>
5. Bisnode d. o. o. (2018c). *Hamler d.o.o.* Pridobljeno 9. oktobra 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyId=184267&CompanyDetailType=QuickView>
6. Binsode d. o. o. (2018d). *Kreacija d.o.o.* Pridobljeno 11. oktobra 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyId=194573&CompanyDetailType=QuickView>
7. Bisnode d. o. o. (2018e). *OZ Trgokooperant z.o.o.* Pridobljeno 9. oktobra 2018 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyId=43018&CompanyDetailType=QuickView>
8. Branislava Vukajlovič s. p. (2018). *O nas.* Pridobljeno 9. oktobra 2018 iz <http://www.tapetedekor.si/o-nas>
9. Centre for Retail Research. (brez datuma). *Online Retailing: Britain, Europe, US and Canada 2017.* Pridobljeno 14. oktobra 2018 iz <http://www.retailresearch.org/onlinereetailing.php>
10. Chaffey, D. (2010). *E-buisness and e-commerce management: strategy, implementation and practice* (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
11. Decal, Barbara Škulj s. p. (2018). *Domov.* Pridobljeno 11. oktobra 2018 iz <http://www.decal.si/index.php?route=common/home>
12. European Commission. (2018, 5. december). *New EU rules on e-commerce.* Pridobljeno 8. decembra 2018 iz <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>
13. Europosters s. r. o. (2018). *O nas.* Pridobljeno 10. oktobra 2018 iz <https://www.europosterji.si/text/o-nas>
14. Facebook. (2018). *Audience Insights.* Pridoblejno 20. oktobra 2018 iz [https://www.facebook.com/ads/audience\\_insights?ref=fbiq\\_ai](https://www.facebook.com/ads/audience_insights?ref=fbiq_ai)
15. Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, W. D. (2003). Trust in TAM in Online Shopping: An Integrated Model. *MIS Quarterly*. 27(1), 51–90.
16. Google Ads. (2018). *Keyword Planner.* Pridobljeno 21. oktobra 2018 iz <https://adwords.google.com/ko/KeywordPlanner/Home>
17. Google Analytics. (2018). *Statistika obiska strani tapete.si.* Pridobljeno 9. oktobra 2018 iz <https://analytics.google.com/analytics/web>
18. Hamler d. o. o. (2018). *O nas.* Pridobljeno 9. oktobra 2018 iz <https://www.hamler-tapete.si/o-nas.html>
19. Internet Info s. r. o. (2018). *Europosters s.r.o.* Pridobljeno 10. oktobra 2018 iz <https://www.podnikatel.cz/rejstrik/europosters-s-r-o-05040418/>
20. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja, Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju.* Ljubljana: Meritum.
21. Kreacija d. o. o. (2018). *Domov.* Pridobljeno 11. oktobra 2018 iz <http://shop.level.si/>

22. LES-MMS d. o. o. (2018). *O nas*. Pridobljeno 15. oktobra 2018 iz <https://www.xxxlesnina.si/c/o-nas>
23. Merkur trgovina d. o. o. (2018). *O podjetju*. Pridobljeno 15. oktobra 2018 iz <https://www.merkur.si/navigacija/merkur-podjetje>
24. Niranjnamurthy, M., Kavyashree, N., Jagannath, S., & Chahar, D. (2013). Analysis of E-Commerce and M-Commerce: Advantages, Limitations and Security issues. *International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering*. 2(6), 2360–2370
25. OBI d. o. o. (2018). *Trgovine*. Pridobljeno 15. oktobra 2018 iz <http://www.obi.si/si/trgovine/index.html>
26. OZ Trgokooperant z. o. o. (2018). *O podjetju*. Pridobljeno 9. oktobra 2018 iz <https://www.stenska-nalepka.si/o-podjetju>
27. Smart Insights. (2018, 30. januar). *Search Engine Statistics 2018*. Pridobljeno 20. oktobra 2018 iz <https://www.smartinsights.com/search-engine-marketing/search-engine-statistics/>
28. SURS. (2017, 7. november). *Spletno nakupovanje, Slovenija, 2017*. Pridobljeno 15. oktobra 2018 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7057>
29. SURS. (2018, 18. oktober). *Gospodinjstva in družine, Slovenija, 1. januar 2018*. Pridobljeno 20. oktobra 2018 iz <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/7725>





## **PRILOGE**



## Priloga 1: Logotip svetdekorja.si

Slika 1: Logotip spletne trgovine svetdekorja.si



Vir: Intercont d. o. o. (2018).

## Priloga 2: Analiza prednosti in slabosti sekundarne konkurence

**Bauhaus trgovsko podjetje d.o.o., k.d.:** je nemško podjetje, ki ima v Sloveniji tri velike trgovske centre. Osredotočeni so na prodajo izdelkov za delavnico, hišo in vrt. Sem spadajo tudi notranji dekorativni izdelki kot so tapete, dekorativne folije, foto tapete in stenske nalepke (Bauhaus d. o. o., k. d., 2018).

Prednosti: fizična prodaja, izdelki na zalogi, velika izbira, možnost lastnih dobavnih kanalov, prepoznavna blagovna znamka, veliko kapitala.

Slabosti: Večji stroški ker gre za fizično prodajo, nimajo spletne trgovine, manjši izbor glede na našo ponudbo.

**MERKUR trgovina, d.o.o.:** je podjetje, ki ima 23 trgovskih centrov Sloveniji in 15 franšiznih prodajaln. V času finančne krize se je podjetje znašlo v finančnih težavah, vendar se je sedaj iz njih izvleklo. Včasih slovensko podjetje je bilo pred kratkim prodano ameriškem skladi HPS. Tržijo izdelke za delavnico, dom in vrt ter belo tehniko. Od relevantnih izdelkov prodajajo samo samolepilne folije (Merkur trgovina d. o. o., 2018).

Prednosti: fizična prodaja, izdelki na zalogi, delujoča spletna stran, možnost nakupa samolepilnih folij na tekoči meter, poznana blagovna znamka.

Slabosti: Slaba ponudba ostalih relevantnih izdelkov, manjši izbor folij glede na našo ponudbo, večji stroški, ker gre za fizično prodajo.

**LES-MMS, trgovska družba d.o.o.:** je podjetje poznano pod blagovno znamko Lesnina. V Sloveniji ima 10 trgovskih centrov, ki so večinoma specializirani za prodajo pohištva ter dodatkov za dom in vrt. Iz slovenskega privatnega lastništva je bila Lesnina leta 2010 prodana avstrijski družbi XXXLutz, ki je eden izmed večjih svetovnih trgovcev s pohištvom. Od relevantnih izdelkov prodajajo tapete in foto tapete (LES-MMS d. o. o., 2018).

Prednosti: fizična prodaja, spletna trgovina, izdelki na zalogi, močna blagovna znamka, velika ponudba ostalih dekorativnih dodatkov za dom.

Slabosti: majhna ponudba ostalih relevantnih izdelkov, ožji izbor tapet in foto tapet, večji stroški, ker gre za fizično prodajo.

**OBI d.o.o.:** je nemško podjetje, ki ima v Sloveniji 8 trgovskih centrov. Specijalizirani za prodajo izdelkov za delavnico, hišo in vrt. V njihovi ponudbi najdemo vse relevantne izdelke, razen stenskih nalepk (OBI d. o. o., 2018).

Prednosti: fizična prodaja, izdelki na zalogi, močna blagovna znamka

Slabosti: ožji izbor relevantnih izdelkov, nimajo spletne trgovine, v ponudbi ni stenskih nalepk, večji stroški, ker gre za fizično prodajo.

### Priloga 3: Konkurenca po skupinah artiklov

*Tabela 1: Konkurenca po skupinah artiklov*

Skupina artiklov	Stopnja konkurence	Prednosti, ki jih ima podejetje pri prodaji artikla na trgu	Slabosti, ki jih ima podjetje pri prodaji artikla na trgu
Tapete	srednja	Ekskluzivno zastopništvo za priznane blagovne znamke, eden izmed glavnih dobaviteljev na slo. trgu, velika izbira, konkurenčne cene, moderni vzorci, novosti.	Kar nekaj podjetji, ki se ukvarjajo s prodajo tapet.
Foto tapete	srednja	Kvaliteta, poznana blagovna znamka, ekskluzivno zastopništvo dobavitelja na slo. trgu, konkurenčne cene, moderni vzorci, novosti.	Kar nekaj podjetji se ukvarja z prodajo, podjetja jih tudi tiskajo sama.
Samolepile folije	nizka	Ekskluzivno zastopništvo dobavitelja na slo. trgu, glavni dobavitelj na slo. trgu, kvalitetni izdelek in konkurenčne cene, malo podjetji se ukvarja s spletno prodajo tega izdelka.	Nizka cena izdelka na trgu.
Stenske nalepke	visoka	Kvaliteta izdelkov, priznana blagovna znamka, moderni vzorci, konkurenčne cene.	Preplavljenost trga s izdelki, podjetja jih tiskajo tudi sama.

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 4: Aktivnosti izvedbenega procesa

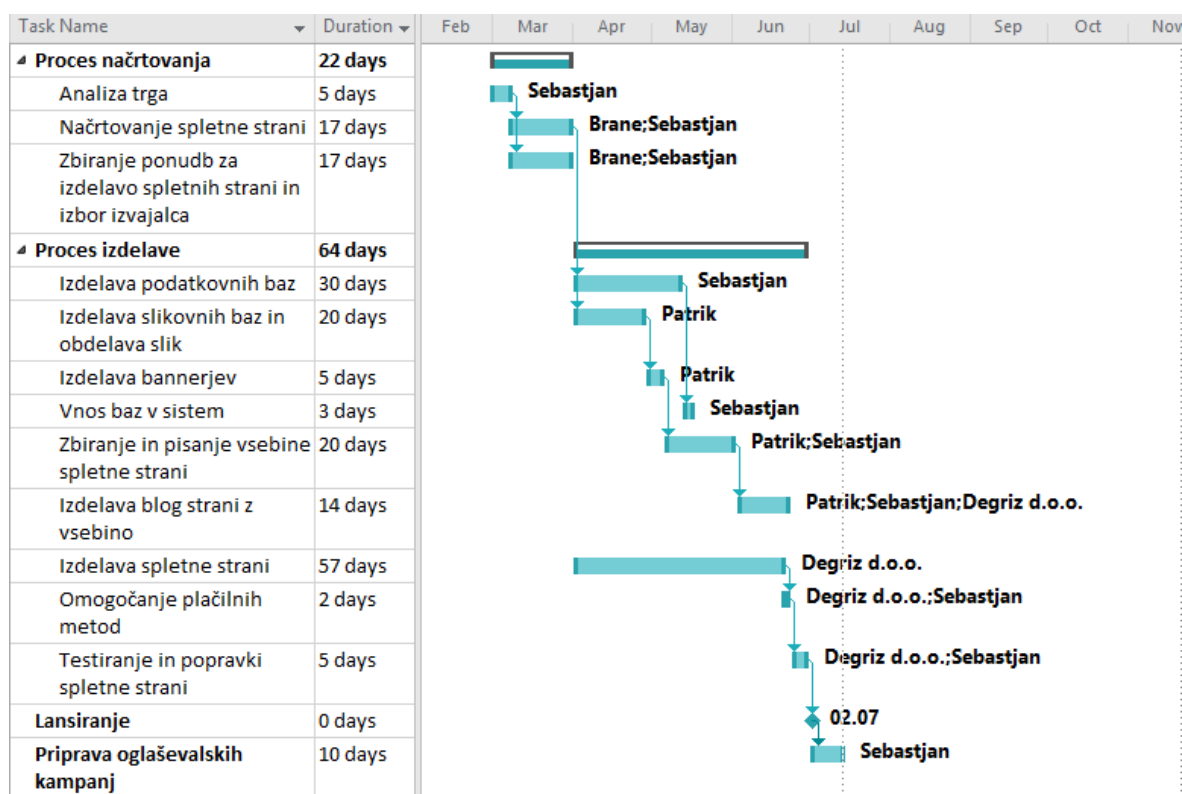
Slika 2: Aktivnosti izvedbenega procesa



Vir: lastno delo.

## Priloga 5: Terminski načrt aktivnosti

Slika 3: Terminski načrt aktivnosti



Vir: lastno delo.

## Priloga 6: Variabilni stroški po poslovnih letih

Tabela 2: Variabilni stroški po poslovnih letih

Poslovno leto	1. leto (8 mesecev)	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Količina paketov (minus 5 % vračila)	1149	2175	2502	2752	3028
Nabavna vrednost	11.386,59 €	21.554,25 €	24.794,82 €	27.272,32 €	30.007,48 €
Transport	1.137,51 €	2.153,25 €	2.476,98 €	2.724,48 €	2.997,72 €
Embalaža	735,36 €	1.392,00 €	1.601,28 €	1.761,28 €	1.937,92 €
Delo	815,79 €	1.544,25 €	1.776,42 €	1.953,92 €	2.149,88 €
Poštnina	3.389,55 €	6.416,25 €	7.380,90 €	8.118,40 €	8.932,60 €
Skupaj	17.464,80 €	33.060,00 €	38.030,40 €	41.830,45 €	46.025,60 €

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Variabilni stroški za vrnjene pakete po poslovnih letih

Poslovno leto	1. leto (8 mesecev)	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Količina vrnjenih paketov	60	115	132	145	159
Transport	59,46 €	113,97 €	130,81 €	143,70 €	157,57 €
Embalaža	38,40 €	73,60 €	84,48 €	92,80 €	101,76 €
Delo	42,60 €	81,65 €	93,72 €	102,95 €	112,89 €
Poštnina	177,00 €	339,25 €	389,40 €	427,75 €	469,05 €
Skupaj	317,46 €	608,47 €	698,41 €	767,20 €	841,27 €

Vir: lastno delo.

## Priloga 7: Preglednice in finančni prikaz

Tabela 4: Preglednice in finančni prikazi

PROJEKCIJE 2016	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI	
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV		V
<b>BILANCE</b>																			
<b>BILANCA STANJA</b>																			
SREDSTVA	28500	24233	21317	18400	15484	15478	15405	15521	15854	16137	16545	17528	19021	19021	30528	44830	58242	75984	
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	3334	4173	4079	3885	15256	15182	15088	14874	14880	14786	14682	14590	14599	23638	25753	27867	31097	
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	3417	3345	3272	3199	3126	3054	2981	2908	2836	2763	2690	2618	2618	1745	873	0	750	
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	829	808	786	765	744	723	701	680	659	638	616	595	595	340	85	595	340	
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	1087	20	20	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	0	0	0	0	0	11386	11386	11386	11386	11386	11386	11386	11386	11386	21554	24795	27272	30007	
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DENAR	28500	18899	17144	14322	11500	219	243	453	878	1257	1758	2838	4423	4423	6889	19187	30375	44867	
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	28500	24233	21317	18400	15484	15478	15405	15521	15854	16137	16545	17528	19021	19021	30528	44830	58242	75984	
<b>KAPITAL</b>	28500	24233	21317	18400	15484	15182	15088	15119	15402	15888	16070	16842	18318	18318	29338	42174	57042	74338	
OSNOVNI KAPITAL	26500	26500	26500	26500	26500	26500	26500	26500	26500	26500	26500	26500	26500	26500	26500	26500	26500	26500	
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-2267	-5183	-8100	-11016	-11338	-11454	-11381	-11098	-10814	-10430	-9558	-8181	-8181	2838	15674	30542	48058	
DOLG	0	0	0	0	0	314	380	403	451	451	474	586	702	702	1190	2785	1200	1408	
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	314	380	403	451	451	474	586	702	702	1190	2785	1200	1408	
<b>IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA</b>																			
PRIHODKI POSLOVANJA	0	0	0	0	3772	3772	4133	4526	4526	4723	5642	6593	37887	71340	82066	90266	99318		
PROIZVAJALNI STROŠKI	2070	2729	2729	2729	3350	3350	3522	3705	3705	3801	4232	4678	40600	53007	59896	65535	71603		
AMORTIZACIJA	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	1128	1128	1128	1213	1005		
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-2164	-2823	-2823	-2823	-328	-328	-517	-728	-728	-828	-1318	-1821	-4040	17206	21072	23518	26710		
STROŠKI PRODAJE	103	93	93	93	600	393	393	393	393	393	393	393	3733	4996	4996	4996	4996		
STROŠKI UPRAVE	0	0	0	0	51	51	51	51	51	51	51	51	408	610	610	610	610		
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-2267	-2916	-2916	-2916	-323	-116	73	284	284	384	872	1377	-8181	11800	15488	17912	21104		
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-2267	-2916	-2916	-2916	-323	-116	73	284	284	384	872	1377	-8181	11800	15488	17912	21104		
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DOBIČEK PRED DAVKI	-2267	-2916	-2916	-2916	-323	-116	73	284	284	384	872	1377	-8181	11800	15488	17912	21104		
DAVEK OD DOHODKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	581	2629	3045	3588		
ČISTI DOBIČEK	-2267	-2916	-2916	-2916	-323	-116	73	284	284	384	872	1377	-8181	11019	12837	14867	17516		
<b>IZKAZ DENARNIH TOKOV</b>																			
DENAR KONEC OBDOBJA	28500	18899	17144	14322	11500	219	243	453	878	1257	1758	2838	4423	4423	6889	19187	30375	44867	
ČISTI DOBIČEK	-2267	-2916	-2916	-2916	-323	-116	73	284	284	384	872	1377	-8181	11019	12837	14867	17516		
AMORTIZACIJA	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	1128	1128	1128	1213	1005		
POVEČANJE DOLGA	0	0	0	0	314	46	43	48	0	23	112	116	702	488	1575	-1565	206		
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	5427	-1967	0	0	11366	0	0	0	0	0	0	0	15726	10168	3261	3327	4238		
DENARNI TOK	-7601	-1735	-2822	-2822	-11280	24	210	426	378	501	1078	1367	-22077	2466	12398	11188	14493		

0,17 Davek od dohodka PO

se nadaljuje

Tabela 4: Preglednice in finačni prikazi (nad.)

PROJEKCIJE 2016	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	
<b>PODATKI</b>	<b>IME POJETAJA:</b>												<b>Interroot d.o.o.</b>					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>ANALIZA RAZMERA DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV</b>																		
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	1067	20	20	20	516	470	506	543	543	595	659	748	748	699	786	871	957	
OBVEZNI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	830	830	909	909	999	1039	1041	1450	1450	1308	1505	1655	1821	
BALDO IZ NASLOVA DDV	1067	20	20	20	-314	-360	-403	-465	-455	-474	-586	-702	-702	-609	-717	-784	-864	
<b>NEOPREDMETENA SREDSTVA</b>																		
ŠTEVILO ENOT	1																	
SKUPAJ NABA/VA VREDNOST	0	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	4090
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	872	873	873	873	750
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	73	145	218	291	364	438	509	582	654	727	800	872	872	1745	2018	2490	4240
SKUPAJ NEOPIŠANA VREDNOST	0	3417	3345	3272	3199	3128	3054	2981	2908	2835	2763	2690	2618	2618	1745	873	0	750
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	3490	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3490	0	0	0	1500
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	788	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	788	0	0	0	330
<b>Špeltina trgovina</b>																		
NABA/VA VREDNOST	0	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490	3490
AMORTIZACIJA	0	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	872	873	873	873	0,26 Amortizacijska stopnja
POPRAVEK VREDNOSTI	0	73	145	218	291	364	438	509	582	654	727	800	872	872	1745	2018	2490	3490
NEOPISANA VREDNOST	0	3417	3345	3272	3199	3128	3054	2981	2908	2835	2763	2690	2618	2618	1745	873	0	0
NABAVE V OBDOBJU	0	3490	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3490	0	0	0	0
<b>Ovežitev špeltine trgovine</b>																		
NABA/VA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	750
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	750
NEOPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	750
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500
<b>NEPREMIČNINE</b>																		
ŠTEVILO ENOT	1																	
SKUPAJ NABA/VA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEOPIŠANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>NEPREMIČNINA</b>																		
NABA/VA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEOPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>OPREMA</b>																		
ŠTEVILO ENOT	2																	
SKUPAJ NABA/VA VREDNOST	0	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	1700	1700
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	255	255	255	340	255
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	21	43	64	85	106	128	149	170	191	213	234	255	255	510	765	1105	1390
SKUPAJ NEOPIŠANA VREDNOST	0	829	809	789	765	744	723	701	680	659	638	616	595	595	340	85	595	340
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	850	0	0	0	850
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	187	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	187	0	0	0	187
<b>Prenosni računalnik 1</b>																		
NABA/VA VREDNOST	0	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
AMORTIZACIJA	0	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	255	255	255	85	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	21	43	64	85	106	128	149	170	191	213	234	255	255	510	765	850	850
NEOPISANA VREDNOST	0	829	808	788	765	744	723	701	680	659	638	616	595	595	340	85	0	0
NABAVE V OBDOBJU	0	850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	850	0	0	0	0
<b>Prenosni računalnik 2</b>																		
NABA/VA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	850
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	255	255
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	255	510
NEOPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	595	340
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	850
<b>FINANČNE NALOŽBE</b>																		
ŠTEVILO ENOT	1																	
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>NALOŽBA</b>																		
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

se nadaljuje





Tabela 4: Preglednice in finačni prikazi (nad.)

PROJEKCIJE 2016	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI		
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV		V	
<b>PROIZVOD vračilo izdelka</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00 Stopnja DDV
NETO PRODAJNA CENA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
PRODANA KOLIČINA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRIHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IZSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI MATERIALA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	
<b>MATERIAL - TROŠKOVNO BLAGO</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	
VSTOPNI DDV V MATERIALIH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
Embalaza (kartonska škatla)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	
CENA ENOTE MATERIALA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
Lepilni trak	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
CENA ENOTE MATERIALA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>MATERIAL</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
CENA ENOTE MATERIALA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>ZUNANJE STORITVE</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	
VSTOPNI DDV V STORITVAH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	
Transport iz Nemčije	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
CENA STORITVE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
Dostava DPD	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	
CENA STORITVE	0,00	0,00	0,00	0,00	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	2,95	
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
STORITEV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
CENA STORITVE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>NEPOSREDNO DELO</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	
DELO (priprava in pakiranje)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	
CENA DELA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
CENA DELA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI</b>	0	2070	2729	2729	2729	1570	1570	1570	1570	1570	1570	1570	1570	22820	19343	21143	22943	24743	24743	
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	0	2070	2729	2729	2729	1570	1570	1570	1570	1570	1570	1570	1570	22820	19343	21143	22943	24743	24743	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	110	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	110	110	110	110	110	110	
Plača + regres 1x (bruto)	0	1570	1570	1570	1570	1570	1570	1570	1570	1570	1570	1570	1570	18843	18843	20843	22443	24243	24243	
Plača študent (bruto)	0	1159	1159	1159	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3477	0	0	0	0	0	
Izobraževanja in tečajji	0	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	
<b>STROŠKI PRODAJE</b>	0	103	93	93	93	600	393	393	393	393	393	393	393	3733	4996	4996	4996	4996	4996	
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	103	93	93	93	600	393	393	393	393	393	393	393	3733	4996	4996	4996	4996	4996	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	23	20	20	20	132	86	86	86	86	86	86	86	821	1099	1099	1099	1099	1099	
Domena	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10	10	
Gostovanje na strežniku	0	0	0	0	0	187	0	0	0	0	0	0	0	187	240	240	240	240	240	
SSL certifikat	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	20	30	30	30	30	30	
Promocije in oglaševanje	0	0	0	0	0	300	300	300	300	300	300	300	300	2400	3600	3600	3600	3600	3600	
Telefon in internet (Telekom)	0	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	264	264	264	264	264	264	
Pisarniški material	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	240	240	240	240	240	
Vzdrževalna pogodba rač. program	0	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	276	276	276	276	276	276	
Obr. Stroški (elektrika, voda, komunalna, ogrevanje)	0	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	336	336	336	336	336	336	
STROŠEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
STROŠEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>STROŠKI UPRAVE</b>	0	0	0	0	0	51	51	51	51	51	51	51	51	408	610	610	610	610	610	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	0	0	0	0	51	51	51	51	51	51	51	51	408	610	610	610	610	610	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	11	11	11	11	11	11	11	11	90	134	134	134	134	134	
Računovodstvo	0	0	0	0	0	51	51	51	51	51	51	51	51	408	610	610	610	610	610	
STROŠEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>IZREDNI PRIHODKI</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRIHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>IZREDNI ODHODKI</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ODHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

se nadaljuje

Tabela 4: Preglednice in finačni prikazi (nad.)

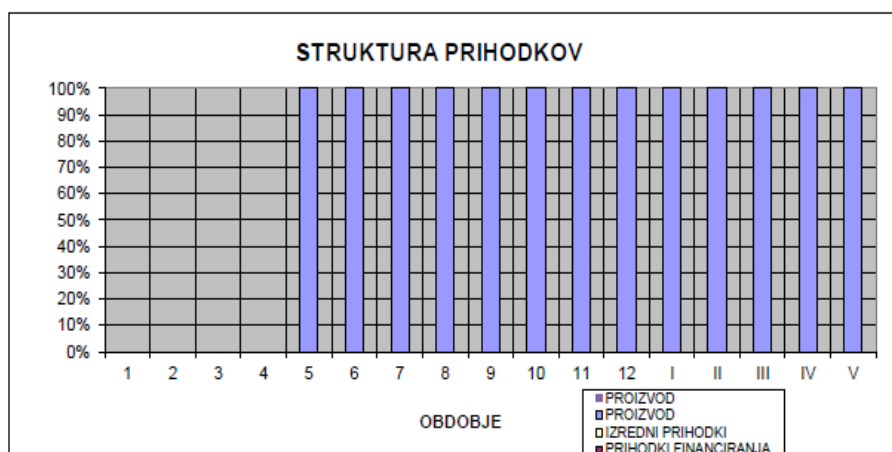
PROJEKCIJE 2016	Mesec												Leto				
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV

**CILJNE SPREMENLJIVKE**

KAPITAL	26500	24233	21317	18400	15484	15162	15046	15119	15402	15686	16070	16942	18319	18319	29338	42174	57042	74558
DOBIČEK	0	-2267	-2916	-2916	-2916	-323	-116	73	284	284	384	872	1377	-8181	11019	12837	14867	17516
DENAR	26500	18899	17144	14322	11500	219	243	453	879	1257	1758	2636	4423	4423	6089	19187	30375	44867

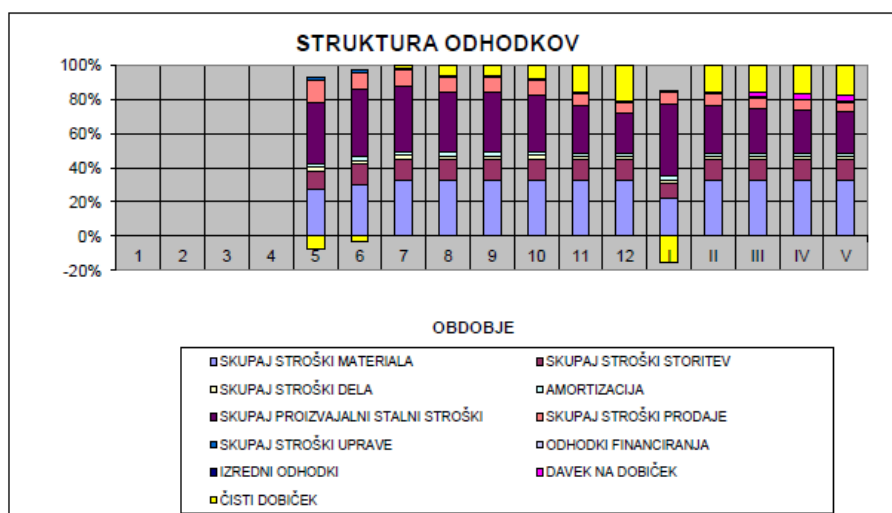
**STRUKTURA PRIHODKOV (v %)**

SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
PROIZVOD	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
PROIZVOD	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PRIHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI PRIHODKI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



**STRUKTURA ODHODKOV (v %)**

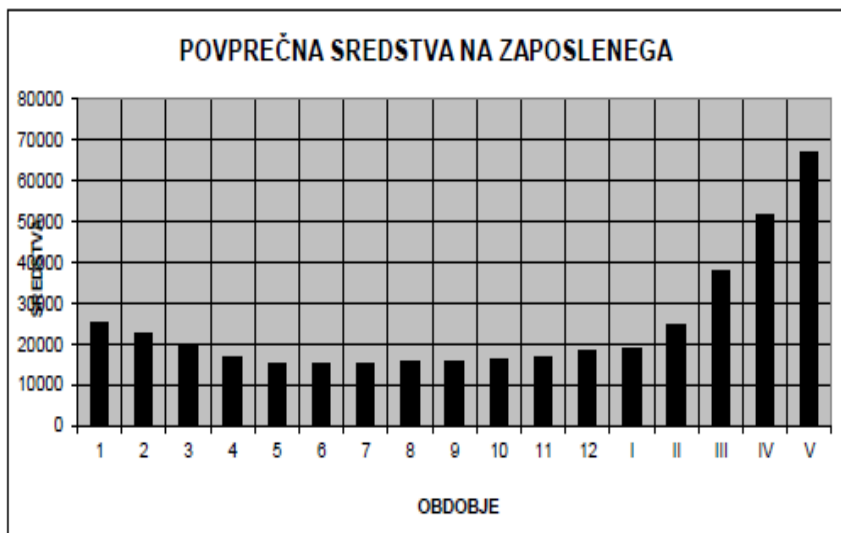
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	32,3	32,3	32,3	32,3	32,3	32,3	32,3	32,3	32,3	32,3	32,3	32,3	32,3
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	12,6	12,6	12,7	12,6	12,6	12,7	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6
SKUPAJ STROŠKI DELA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
AMORTIZACIJA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	2,5	2,5	2,3	2,1	2,1	2,0	1,7	1,4	3,0	1,6	1,4	1,3	1,0
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	41,6	41,6	38,0	34,7	34,7	33,2	27,8	23,8	60,6	27,1	25,8	25,4	24,9
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	15,9	10,4	9,5	8,7	8,7	8,3	7,0	6,0	9,9	7,0	6,1	5,5	5,0
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,4	1,4	1,2	1,1	1,1	1,1	0,9	0,8	1,1	0,9	0,7	0,7	0,6
ODHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	3,2	3,4
CISTI DOBIČEK	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	-8,6	-3,1	1,8	6,3	6,3	8,1	15,5	20,9	-21,7	15,4	15,6	16,5	17,6



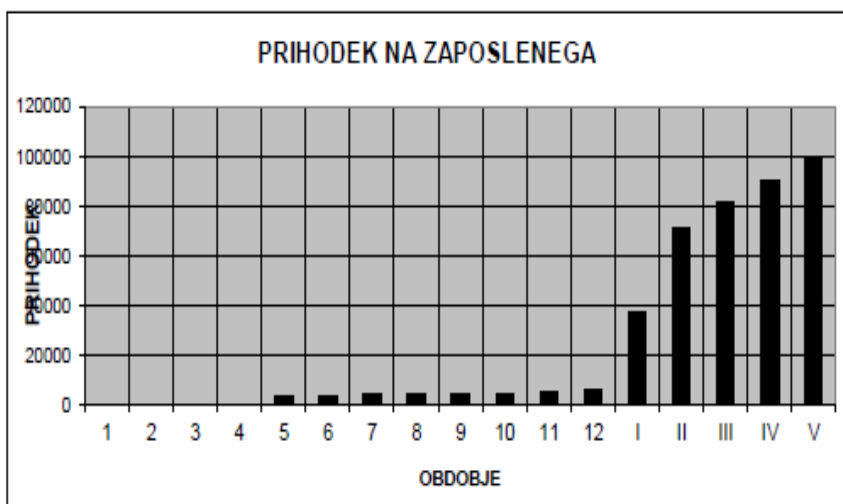
se nadaljuje

Tabela 4: Preglednice in finančni prikazi (nad.)

PROJEKCIJE 2016	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																		
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA		25386	22775	19859	16942	15480	15441	15403	15688	15908	16341	17037	18275	19021	24774	37734	51591	87103



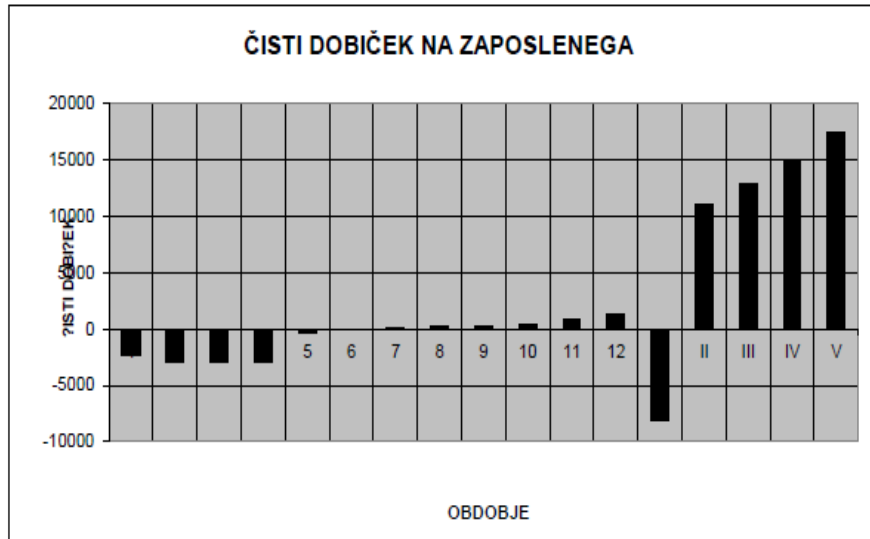
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	0	0	0	0	3772	3772	4133	4526	4526	4723	5842	6593	37687	71340	82066	90286	99318



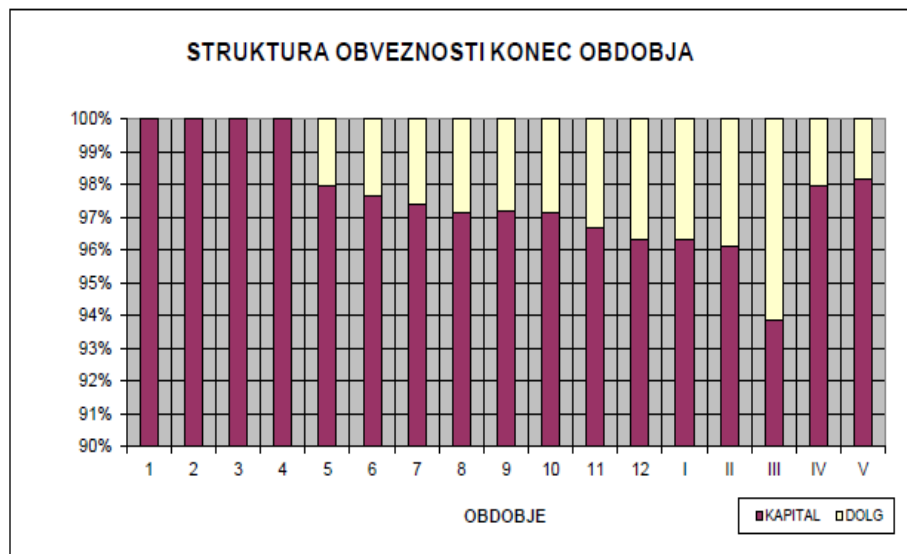
se nadaljuje

Tabela 4: Preglednice in finančni prikazi (nad.)

PROJEKCIJE 2016	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																		
CISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA		-2267	-2916	-2916	-2916	-323	-116	73	284	284	384	872	1377	-8181	11019	12837	14867	17516



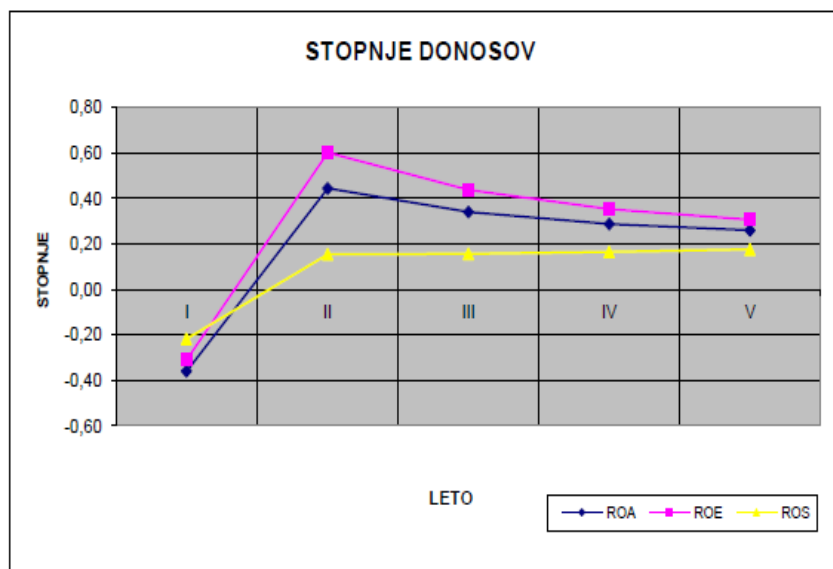
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)																		
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL	100,0	100,0	100,0	100,0	98,0	97,7	97,4	97,2	97,2	97,1	96,7	96,3	96,3	96,1	93,8	97,9	98,1	
DOLG	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,3	2,6	2,8	2,8	2,9	3,3	3,7	3,7	3,9	6,2	2,1	1,9	



se nadaljuje

Tabela 4: Preglednice in finančni prikazi (nad.)

PROJEKCIJE 2016		Mesec												Leto				
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>STOPNJE DONOSOV</b>																		
ROA (CISTI DOBICEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-1,07	-1,54	-1,76	-2,07	-0,25	-0,09	0,06	0,22	0,21	0,28	0,61	0,90	-0,36	0,44	0,34	0,29	0,26
ROE (CISTI DOBICEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-1,07	-1,54	-1,76	-2,07	-0,25	-0,09	0,06	0,22	0,22	0,29	0,63	0,94	-0,31	0,60	0,44	0,35	0,31
RETURN ON SALES (CISTI DOBICEK / PRIHODEK)	ROS	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	-0,09	-0,03	0,02	0,06	0,06	0,08	0,15	0,21	-0,22	0,15	0,16	0,16	0,18



INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)		0	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA	23,0%	-26500	0	0	0	0	74558

Vir: lastno delo.