

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

KLAVDIJA TOJNKO

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**SPIN IN ZASNOVA STRATEGIJ
IZBRANEGA PODJETJA**

Klavdija Tojnko

Koper, 2020

Mentor: doc. dr. Dušan Gošnik

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava področje strateškega managementa s poudarkom na analizi SPIN in razvoju strateških usmeritev izbranega podjetja. V teoretičnem delu naloge smo podali teoretična izhodišča različnih avtorjev o vplivih okolja na podjetje, analizi SPIN in strategijah razvoja. V nadaljevanju naloge smo na primeru podjetja Co. Andraž d.o.o., ki deluje v panogi razvoja, proizvodnje ter prodaje oblačil, analizirali širše in ožje zunanje okolje ter na osnovi analiz zunanjega okolja PEST in Porter ter analize SPIN oblikovali predloge za nadaljnje strateške usmeritve podjetja. Predlagali smo, da podjetje za nadaljnjo rast uporabi naslednje strategije: razširitev spletne prodaje na tuji trg, ostati podjetje, usmerjeno h kupcem – ustreči njihovim željam in potrebam, vložiti več sredstev in pozornosti vlaganju v spletni marketing, ohraniti visoko kakovost izdelkov z uporabo novih tehnologij in tehnološko dovršenih materialov ter spremeniti sestavo zaposlenih in sestaviti še bolj učinkovito ekipo.

Ključne besede: podjetje, management, strategija, analiza, SPIN, PEST, PORTER, okolje, kupec, konkurenca.

SUMMARY

The final project assignment discusses strategic management with the focus on SPIN analysis and the development of strategic orientations of the selected company. In the theoretical part of the thesis, we have given the theoretical starting point of various authors, environmental impact on the company, SPIN analysis, and development strategies. On the assignment, we have focused on the company Andraž Ltd., which works on the development, production, and selling the high-quality clothes. We have analyzed the wider and narrower external environment and made PEST, PORTER and SPIN analysis. Based on the results, and with the focus on further growth, we have suggested the following strategies: extending online sales to a foreign market, staying customer focused and still meet their wishes and needs, more resources and attention to investing in online marketing, maintaining high-quality products using new technologies and technologically sophisticated product materials, and change the structure of employees and form an even more efficient team.

Key words: company, management, strategy, analysis, SPIN, PEST, PORTER, environment, customer, competition.

UDK: 005.52(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju doc. dr. Dušanu Gošniku, da je sprejel mentorstvo, za njegovo hitro odzivnost, usmerjanje in pomoč pri nastajanju diplomskega dela.

Najlepša hvala tudi moji družini, predvsem babici, ki me je v času študija ves čas podpirala in spodbujala.

Zahvalila bi se rada tudi direktorici podjetja Co. Andraž d.o.o. Nataši Berginc za vse informacije, ki so mi omogočile pisanje diplomskega dela, ter prijateljici Zali, ki mi je ves čas stala ob strani.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilj zaključne projektne naloge.....	2
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve projektne naloge	3
2	Analiza okolja in spin podjetja kot podlaga za razvoj strategij	4
2.1	Analiza PEST kot podlaga za razvoj strategij.....	4
2.2	Analiza Porter kot podlaga za razvoj strategij	6
2.3.	Analiza SPIN kot podlaga za razvoj strategij	7
2.4.	Razvoj strategij podjetja.....	9
3	Predstavitev podjetja co. Andraž d.o.o.	11
3.1	Zgodovina podjetja	11
3.2	Vizija, poslanstvo in temeljni cilji podjetja	11
3.3	Prodajni asortiment izdelkov in trenutni trženjski splet.....	12
4	Analiza spin in strateške usmeritve podjetja co. Andraž d.o.o.....	18
4.1	Analiza širšega zunanjega okolja – PEST-analiza	18
4.1.1	Pravno-politični dejavniki	18
4.1.2	Ekonomski dejavniki.....	19
4.1.3	Socialni dejavniki	19
4.1.4	Tehnološki dejavniki	20
4.2	Analiza ožjega zunanjega okolja po Porterju.....	21
4.2.1	Kupci	21
4.2.2	Dobavitelji.....	22
4.2.3	Substituti.....	24
4.2.4	Konkurenti.....	24
4.3	Analiza SPIN podjetja.....	25
4.3.1	SPIN razvojno-tehnološke podstrukture	26
4.3.2	SPIN proizvodne podstrukture	27
4.3.3	SPIN prodajne podstrukture	28
4.4	Povzetek spoznanj in predlog strateških usmeritev podjetja	28
5	Sklep.....	31
	Literatura.....	33
	Priloge.....	35

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Analiza PEST	5
Preglednica 2: Analiza SPIN podjetja	25

KRAJŠAVE

D. O. O.	Družba z omejeno odgovornostjo
IDR	In drugo
PEST	Politični, ekonomski, socialni in tehnološki dejavniki
SPIN	Slabosti, prednosti, priložnosti, nevarnosti
SWOT	Angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats
4P	Trženjski splet (izdelek, cena, promocija, tržne poti)

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi obravnavamo področje strateškega managementa s poudarkom na analizi SPIN podjetja Co. Andraž d.o.o. Proučevali smo notranje in zunanje okolje podjetja, njegovo poslovanje in dejavnike, ki vplivajo na delovanje podjetja.

V uvodnem delu predstavljamo opredelitev problema in teoretičnih izhodišč, namen in cilje, metode ter predpostavke in omejitve zaključnega projektnega dela.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Živimo v času, kjer se okolje organizacij neprestano spreminja in postaja vse bolj kompleksno. Če želijo organizacije preživeti, se morajo spremembam nenehno prilagajati in v skladu s svojimi prednostmi iskati najboljše razvojne možnosti. S temi izzivi se ukvarja strateški management, ki ponuja tudi metode, s pomočjo katerih si lahko management podjetij pomaga pri svojem delu. Te metode so analize SPIN, Porter in PEST, ki jih v uvodnem delu v nadaljevanju na kratko predstavljamo.

SPIN je kratica, ki jo uporabljamo za opis prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (ang. strenghts, weaknesses, opportunities, threats), ki so strateški dejavniki za določeno podjetje. Analiza SPIN se je izkazala za enega najbolj obstojnih in trajnih instrumentov strateškega managementa. SPIN managerje vodi k širšemu vprašanju, na katero morajo odgovoriti: ali naj investirajo v svoje prednosti, da jih naredijo še močnejše, ali pa naj investirajo v odpravljanje slabosti, da jih naredijo vsaj konkurenčne. Poleg pozitivnih vidikov analize SPIN obstajajo seveda tudi kritike, kot so generiranje dolgih seznamov, isti dejavnik je lahko v različnih kategorijah (prednost je lahko tudi slabost), ne obstaja logična povezava z uresničevanjem strategij idr. (Duh 2015, 229, po Wheelen in Hunger 2010, 224). Zato jo je smiselno kombinirati z drugimi analizami oz. mora, če naj bo uporabna, temeljiti na podatkih in informacijah, ki smo jih dobili s predhodnimi analizami okolja in podjetja. Ker je zelo preprosta, se namreč pojavlja nevarnost, da jo v podjetju uporabijo samostojno brez predhodnih analiz. Vendar pa nikakor ne more biti nadomestilo za predhodna proučevanja podjetja in okolja (Duh 2015, 229).

Simoneaux in Stroud (2011) trdita, da je analiza SPIN pomemben vidik strateškega poslovnega načrtovanja in se mora vedno odvijati v povezavi z začetnim oblikovanjem poslovnega načrta podjetja. Strinjata se, da je letni pregled analize SPIN potrebno izvajati predvsem zato, da mu zaposleni lahko sledijo in da se držimo začetnega poslovnega načrta. Analiza SPIN bi se morala izvajati vsaj enkrat letno, izjemoma se lahko uporabi v večjem časovnem obdobju takrat, ko analiziramo določen predmet, kot na primer zagon novega izdelka. Ena od ključnih prednosti analize je, da spodbuja proaktivno razmišljanje namesto reaktivnega odločanja. Joanicusjz idr. (2017) trdijo, da se analiza SPIN pogosto uporablja v študijah predvidevanja kot instrument za kategorizacijo pomembnih dejavnikov, ki jih določi razvoj pojava ali organizacije. V svoji

klasični obliki temelji na delitvi pojavov in stanj, ki vplivajo na razvoj organizacije v prednostih in slabostih znotraj organizacije ter priložnostih in nevarnostih izven organizacije. Biloslavo (2006, 72) trdi, da podjetje lahko ugotovi, kje se nahaja v primerjavi s konkurenco s pomočjo analize SPIN (slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti) ali SWOT (angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats). S pomočjo analize SPIN podjetje pridobi informacije o svojih prednostih, slabostih, nevarnostih in priložnostih. Na podlagi dobljenih rezultatov pa lahko oblikujemo strategijo podjetja za prihodnost. Podjetje mora biti sposobno pravočasno zaznati in izkoristiti priložnosti v okolju, v katerem je prisotno, obenem pa paziti na nevarnosti, ki se jim mora izogniti. Potrebno je tekoče ugotavljati njegove prednosti in slabosti ter tako določiti njegove sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim v poslovnem okolju. Da bi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti lahko ločili, so potrebne informacije, ki so odraz analize notranjih dejavnikov podjetja, kot tudi informacije iz njegovega okolja (Treven 1992, 644).

Porter je vpeljal pojem Porterjeva analiza panoge, ki vključuje analizo kupcev, dobaviteljev, substitutov in konkurentov (Porter 1985; Porter 1996; Porter 1998). V središče postavlja poslanstvo in vizijo podjetja in je lahko osnova za razvoj strategij podjetja za vsakega od dejavnikov (kupcev, dobaviteljev, substitutov in konkurentov). Arbussa, Bikfalvi in Marques (2017, 271) ugotavljajo, da podjetja po navadi nimajo izdelanih strategij in se pogosto osredotočajo le na posamezne vidike poslovanja. Premalo poudarka dajejo kupcem in vrednosti, ki jo razvijajo v podjetju. Podjetje mora za obstoj in rast ponujati edinstven izdelek/storitev, ki učinkoviteje izpolnjujejo zahteve kupca kot konkurenca (Porter 1980 v Biloslavo 2006, 180; Banker, Mashruwala in Tripathy 2014, 872). Pei-Yuh in Isomura (2015, 39; Heikkila, Bouwman in Heikkila 2018, 110) tako predlagata, da podjetja za večjo uspešnost uvedejo strategijo vodje in tako ustvarijo vstopne ovire v panogi za potencialne nove tekmece. Prav tako predlaga, naj se podjetja ob nizkih stroških poslovanja osredotočijo hkrati na kupčeve potrebe in vrednote, ob tem pa mu ponudijo tudi novo vrednost.

Na primeru podjetja Co. Andraž d.o.o., ki deluje v oblačilni industriji, bomo raziskali, kateri dejavniki okolja vplivajo na poslovanje podjetja ter s pomočjo analize SPIN razvili predloge za strateške usmeritve v podjetju z oblačili za aktivni šport in prosti čas.

Obravnavani problem v zaključni projektni nalogi je, kako naj izbrano podjetje Co. Andraž d.o.o., ki deluje v panogi razvoja, proizvodnje ter prodaje oblačil, s pomočjo analize notranjih prednosti in slabosti ter analizo zunanjega okolja razvije strateške usmeritve za nadaljnjo rast in razvoj.

1.2 Namen in cilj zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je raziskati literaturo ter opredeliti ključne pojme, potrebne za razumevanje analize SPIN ter zunanjega okolja in strategij podjetja. Preučili smo literaturo

in primerjali spoznanja avtorjev na tem področju ter naredili temeljito analizo notranjih prednosti in slabosti, kakšne priložnosti ima podjetje na trgu ter kakšne nevarnosti mu pretijo. Izvedli smo analizo okolja PEST in analizo po Porterju. Rezultate analize smo predstavili v obliki tabel in komentarjev ter predlogov za uspešnejše poslovanje podjetja Co. Andraž d.o.o. v prihodnje.

Cilj zaključne projektne naloge je razviti predloge za strateške usmeritve podjetja Co. Andraž d.o.o. za bolj konkurenčno delovanje podjetja na trgu.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

V zaključni projektni nalogi smo v teoretičnem delu uporabili naslednje metode raziskovanja:

- deskriptivna metoda: opis pojmov ter dejstev iz obstoječe strokovne literature in virov ter internih gradiv;
- metoda komparacije: metoda, pri kateri smo primerjali ugotovitve različnih avtorjev.

V empiričnem delu smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- študija primera podjetja Co. Andraž d.o.o. s poudarkom na študiju poslovne dokumentacije, ki nam je omogočila, da smo opravili analizo SPIN, analizo zunanjega okolja podjetja (PEST) in analizo panoge po Porterju;
- metodo sinteze spoznanj smo uporabili pri združevanju spoznanj opravljenih analiz.

1.4 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge

Predpostavljamo, da so analiza PEST, Porter in SPIN najboljši način za analizo okolja in razvoj strateških usmeritev podjetja.

Prav tako predpostavljamo, da ima izbrano podjetje interes, da se področje razišče in se razvijejo predlogi strateških usmeritev.

Vsebinsko smo se omejili na področje prodaje športnih oblačil podjetja Co. Andraž d.o.o. in na razvoj strateških usmeritev tega podjetja.

Metodološko smo se omejili na študijo primera izbranega podjetja. Pripravili smo analizo PEST, Porter in SPIN. Poslovnih skrivnosti nismo razkrivali, uporabili smo samo javno dostopne informacije.

2 ANALIZA OKOLJA IN SPIN PODJETJA KOT PODLAGA ZA RAZVOJ STRATEGIJ

V drugem poglavju predstavljamo teoretično osnovno dejavnikov širšega ter ožjega zunanjega okolja.

Podjetja ne morejo obstajati brez sprememb, zlasti zaradi velike spremenljivosti dejavnikov iz okolja in zaradi velike konkurence (Belak 2002, 137). Če podjetja ne tvegajo in zasledujejo le tradicionalne poslovne poti ter zmožnosti, ne morejo postati uspešna (Wheelen in Hunger 2010, 53). Preživijo lahko le podjetja oz. organizacije, ki se dovolj prožno prilagajajo na spremembe v okolju in na to okolje tudi same vplivajo (Tavčar 2005, 95). Politika podjetja se mora oblikovati na podlagi znanih priložnosti in nevarnosti iz okolja (Aaker 1988, 32). Izziv oz. priložnost ali težava, konkurenčna prednost ali privlačnost tržišča so lahko značilnosti podjetja ali okolja (Hinterhuber 1996, 144). Če želi podjetje uspešno poslovati na dolgi rok, mora biti usklajeno z zunanjim okoljem (Wheelen in Hunger 2010, 64).

2.1 Analiza PEST kot podlaga za razvoj strategij

Poslovno okolje se preoblikuje zelo hitro, spremembe v okolju pa lahko analiziramo z vidika dveh dimenzij, in sicer notranjih in zunanjih. Zunanji okoljski dejavniki v veliki meri presegajo nadzor podjetij, njihov uspeh pa je odvisen od prilagodljivosti okolju. PEST-analiza deluje kot glavno orodje za analizo ter pomaga razumeti predvsem politično stabilnost države, rast ali upad trga, okoljske priložnosti ter grožnje in kot taka oceni položaj, potencial in smer podjetja (Rakesh 2014).

Organizacije oz. podjetja morajo v svojem okolju prepoznati zunanje dejavnike, ki vplivajo na njihovo delovanje. Kljub temu da številnih dejavnikov organizacija nima pod nadzorom, jih vseeno mora razumeti. Priljubljeno orodje za prepoznavanje zunanjih dejavnikov je PEST-analiza, ki organizacijam pomaga pri obravnavi pravno-političnih, ekonomskih, socialnih, tehnoloških in okoljskih vprašanj. Da bi PEST-analizo čim boljše izkoristili, jo moramo v podjetju redno uporabljati. Vpliv posameznih zunanjih dejavnikov lahko ima hujše posledice, s PEST-analizo pa lahko takoj pojasnimo, zakaj so potrebne spremembe.

PEST-analiza je koristno orodje za razumevanje rasti ali upadanja trga; kot taka je položaj, potencial in usmeritev podjetja. Je poslovno merilno orodje, prav tako pa je zelo pomembna tudi za strateško upravljanje. S pomočjo PEST-analize je mogoče razumeti okoljsko analizo ter napovedovanje, tveganje in negotovost pri poslovnem strateškem upravljanju ter globalne okoljske razsežnosti (Gupta, 2013).

Analiza širšega zunanjega okolja obsega analizo splošnih dejavnikov (ekonomski, tehnološki, pravno-politični in sociološko-kulturni) iz okolja, ki neposredno ne vplivajo na poslovanje podjetja, nedvomno pa vplivajo na dolgoročne odločitve in s tem tudi na dolgoročno

kakovostno poslovanje organizacije. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 18) navajajo, da je za analizo širšega zunanjega okolja primerna analiza PEST.

Zunanje okolje lahko razdelimo na pet manjših podokolij, in sicer na naravno, gospodarsko, tehnično–tehnološko, pravno–politično ter kulturno okolje. Podokolja dajejo organizaciji možnost za učinkovito poslovanje, po drugi plati pa mu ga okvirno določajo in omejujejo (Pučko 2008, 5). Lahko rečemo, da so omejitve po eni strani tudi koristne, saj vplivajo na privlačnost panoge, v kateri podjetje deluje.

Analizo PEST je priporočljivo uporabiti v povezavi z drugimi orodji, kot so analiza SPIN in druga strateška orodja. Cilj uporabe PEST-analize je ugotoviti, katere so pomembne posledice za podjetje, ter zagotoviti, da ne spregledamo stvari, ki so bistvenega pomena (Team FME 2013).

Analiza PEST je pomembna zlasti zaradi naslednjih ključnih razlogov (Mind Tools Content Team 2018):

- koristna je pri ugotavljanju poslovnih ali osebnih priložnosti in daje napredno opozorilo o pomembnih grožnjah oz. nevarnostih,
- razkriva smer sprememb v poslovnem okolju, kar pomaga oblikovati dejanja tako, da se dela s spremembami in ne zoper njih,
- s pomočjo analize lahko preprečimo zagon projektov, ki bodo najverjetneje neuspešni, saj nanje ni mogoče vplivati,
- pomaga pri obvladovanju predpostavk, izbiri nove države, regije ali trga, saj pomaga razviti objektivni pogled na novo okolje.

Preglednica 1: Analiza PEST

<i>Pravno–politični elementi</i>	<i>Ekonomski elementi</i>
- zakoni in standardi zaščite okolja	- nezaposlenost
- zakonodaja za varovanje konkurence	- razpoložljivi dohodek denarja
- davčna politika	- obrestne mere
- zunanjetrgovski predpisi	- smernice v bruto domačem proizvodu
- delovna zakonodaja	- stroški energije in njena dostopnost
- stabilnost vlade	
<i>Sociološko–kulturni elementi</i>	<i>Tehnološki elementi</i>
- demografija	- hitrost prenosa tehnologije
- delitev dohodka	- hitrost zastarevanja tehnologije
- spremembe v življenjskem slogu	- vladna sredstva za raziskave in razvoj
- odnos do dela in prostega časa	- odnos vlade in gospodarstva do tehnologije
- potrošništvo	- nova odkritja
- stopnja izobraženosti	

Vir: Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 18.

Rezultati PEST-analize lahko podjetju odprejo nove poglede na poslovne priložnosti, ki bi jih s povsem običajnimi pristopi zlahka prezrli. Poudariti pa moramo, da mora biti spremljanje zunanjega okolja v podjetju stalnica, saj se podjetje s tem izogne nevarnostim in obenem najde nove priložnosti, ki jih lahko izkoristi z notranjimi zmogljivostmi.

2.2 Porterjeva analiza kot podlaga za razvoj strategij

Z analizo konkurenčnosti panoge ali t. i. metodo petih silnic pogosto ocenjujemo stopnjo privlačnosti panoge, ki pomeni dosegljivo donosnost za podjetja, ki v neki panogi poslujejo (Biloslavo 2008, 74; Pučko 2006, 122). Model petih silnic je leta 1979 razvil Michael E. Porter. Poslovne možnosti in nevarnosti podjetja so odvisne od privlačnosti panoge. Po M. Porterju to določajo pravila konkuriranja v panogi, ki so značilna za določeno panogo in so odvisna od petih skupin določljivk. Te so: vstop novih konkurentov v panogo, nevarnost substitucije proizvodov oz. storitev, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih silnic ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost posameznega podjetja (Minton 2010, 80; Pučko 2006, 122).

Pet konkurenčnih sil vpliva na cene, stroške in investiranje organizacije v določeni panogi, s tem pa tudi na njeno ekonomsko uspešnost. Za oceno stopnje privlačnosti panoge in strategije za vstop v določeno panogo moramo poznati dejavnike, od katerih so odvisne sile, ki določajo privlačnost panoge (Pučko 2006, 123; Porter 1985, 5).

Dejavnike nevarnosti vstopa je moč videti v ovirah za vstop v panogo. Slednje nastopajo navadno v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, v absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov v panogi, ki izvirajo iz učinkov krivulje učenja in pristopa do potrebnih surovin in materialov (Pučko 2006, 123).

Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od diferenciacije inputov, stroškov spreminjanja dobaviteljev, odsotnosti nadomestnih inputov, koncentracije dobaviteljev, pomena obsega dobav za dobavitelja, vpliva inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge, relativne nevarnosti integracije naprej v odnosu na relativno nevarnost integracije nazaj podjetja v panogi (Pučko 2006, 123).

Pogajalska moč kupcev se kaže v relativni koncentraciji kupcev, obsegu nakupov, relativnih stroških kupca, če hoče spremeniti dobavitelja, v stopnji informiranosti kupca, sposobnosti integriranja nazaj, obstoju substitutov, pomenu nabavne cene za kupca, diferenciaciji proizvoda, blagovni znamki, kupčevem zaslužku in spodbudah, ki jih prejema odločevalec o nakupih (Pučko 2006, 123).

Nevarnost substitucije določajo razmerje med cenami in kakovostjo substitutov, stroški spremembe proizvoda ter nagnjenost kupca k substituciji (Pučko 2006, 123).

Kako nevarna je konkurenca v panogi, vidimo glede na stopnjo rasti panoge, delež fiksnih stroškov v skupnih stroških v panogi, presežene zmogljivosti v panogi, diferenciacijo proizvodov, stopnjo koncentracije ponudnikov, stopnjo informiranosti znotraj panoge, stopnjo diverzificiranosti konkurentov, glede na pomen panoge za konkurente in na ovire za izstop iz panoge. Tehtanje omenjenih določljivk privlačnosti panoge omogoča oceno privlačnosti katere koli posamezne panoge (Pučko 2006, 124).

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 22) navajajo:

...da je pri napovedovanju razvoja okolja podjetja najpomembnejše predvidevanje, kaj se utegne dogajati v panogi (ožje poslovno okolje). To pa ne pomeni, da verjetne smeri razvoja v širšem okolju niso pomembne. Podjetje ali analitiki morajo izdelati tudi te napovedi ali pa verjetne smeri razvoja vsaj prepoznati. Osnovni interes je dobro spoznati panogo ter današnje in jutrišnje razmere v njej, kar predstavlja za podjetje osnovo pri opredeljevanju strateških usmeritev, za cenilce pa je pomemben del izdelave produkcij. Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna od razvoja panoge, kar je v veliki meri pogojeno z njeno privlačnostjo. Privlačnost je odvisna od mnogih dejavnikov, pri njihovem segmentiranju in analiziranju pa služi kot učinkovit pripomoček Porterjev model konkurenčnih sil.

2.3. Analiza SPIN kot podlaga za razvoj strategij

Vsako podjetje mora vedeti, kje se nahaja na posameznem področju v primerjavi s konkurenco in si s tem lahko zagotovi boljše vodenje svoje politike. Analiza SPIN je metoda, ki podjetju oz. organizaciji omogoči analizo prednosti in slabosti, hkrati pa tudi nevarnosti in priložnosti, ki se nahajajo v okolju. Metoda, ki se uporablja v ta namen, je t. i. analiza SPIN (slabosti, prednosti, priložnosti in nevarnosti) ali SWOT (angl. *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*) (Biloslavo 2006, 72).

Namen te metode je ustvariti celosten pogled na trenutno stanje procesa.

Pri tem opredelimo notranje prednosti sistema oz. procesa (ki mu omogočajo razvoj, napredovanje in širitev) in slabosti, s katerimi se srečuje (ugotovimo njegove dejanske šibke točke, ki bi lahko povzročile nadaljnje težave). Analiza SPIN poleg njenih lastnosti upošteva zunanje priložnosti, ki jih lahko ima sistem v nekem okolju, in morebitne nevarnosti iz okolice, ki bi lahko slabo vplivale nanj« (Cikajlo in Gider 2010, 10).

Da bi analizo SPIN izvedli kar se da uspešno, je potrebno upoštevati naslednje (Lynch 1997 v Biloslavo 2006, 74-75):

- *dejavnike notranjih prednosti in slabosti ocenimo z vidika koristi, ki jih zaznavajo udeleženci podjetja v menjalnih razmerjih ob konkurentih;*
- *dejavniki notranjih prednosti in slabosti morajo biti opredeljeni do konkurentov;*
- *dejavnike ocenimo s pogledom v prihodnost in ne v preteklost;*
- *analiza naj upošteva stanje, v katerem podjetje je, ne pa stanja, v katerem je želelo biti.*

Pri analizi SPIN se moramo izogniti zlasti naslednjim napakam (Biloslavo 2006, 75):

- izdelamo analizo SPIN, ne da bi pri tem nazorno opredelili ključna vprašanja razvoja;
- preveč samokritično ocenimo posamezna področja poslovanja, ki nam jih sicer tržni partnerji in konkurenca priznavajo kot uspešna;
- analizo SPIN enačimo s strategijo;
- strateške analize končamo z analizo SPIN, ne da bi uporabili še kak drug model ali metodo;
- ko zaključimo analizo SPIN, se vprašamo, kakšnega pomena so njeni rezultati za naš položaj in kakšne možnosti se nam odpirajo ali kakšnim nevarnostim se lahko izognemo.

Notranje prednosti in slabosti

Kot temeljne zmožnosti oziroma notranje prednosti podjetja so v samih procesih učenja organizacije oziroma podjetja nastale skupine vrednot, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov ter usmeritev, ki so povezane med seboj in zagotavljajo podjetju trajnejšo konkurenčno prednost (Biloslavo 2006, 73).

Notranje slabosti podjetja pa so tiste skupine vrednot, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki podjetju oziroma organizaciji prepričujejo izvajanje strategij, s katerimi bi lahko zlasti izkoristilo priložnosti na trgu in doseglo cilje, ki so si jih zadali (Griffin 1996 v Biloslavo 2006, 73).

Lahko rečemo, da je analiza prednosti in slabosti učinkovita, če lahko spoznanja prenesemo v strategije. Te pa moramo oblikovati tako, da izkoristimo prednosti in odstranimo slabosti. Bistvo analize je ugotoviti, v kakšnem položaju se samo podjetje nahaja v določenem trenutku in omogoča podjetju spoznanje lastnih prednosti.

Zunanje priložnosti in nevarnosti

Priložnosti so tisti del analize, ki zadevajo elemente izven našega vpliva in obenem pozitivno vplivajo na delovanje podjetja in na to, ali bodo v zunanjem okolju nastopili v bližnji prihodnosti. To so na primer novi tržni trendi, večje spremembe, ki se nanašajo predvsem na politične, ekonomske, socialne, okoljske, demografske, tehnološke, vladne, zakonske in konkurenčne trende. Priložnosti omogočajo, da podjetje hitreje izkoristi svoje prednosti. Kot primere priložnosti lahko navedemo tranzicije, spremembe kupne moči kupcev, liberalizacijo trgov, posodobljeno infrastrukturo, spremembo v davkih, geografske spremembe, pojav novih tržišč idr. (Kos 2010).

Nevarnosti v analizi SPIN predstavljajo potencialni negativni vplivi, na katere preprosto nimamo vpliva. V tem primeru podjetju ne preostane nič drugega, kot da se prilagodi, skrajna prilagoditev pa lahko pomeni tudi zamenjavo posla. Pomembno je, da podjetje ugotovi nevarnosti ter izdelava strategijo, kako se bo odzvalo, če se določena nevarnost uresniči. Primer

takšnih nevarnosti so vstop novih konkurentov in rast pritiska le-teh, sprememba državne politike, povišanje davkov, počasnejša tržna rast, neplačniki, spreminjanje potreb kupcev idr. (Kos 2014).

V podjetju je potrebno pravi čas odkrivati nove trende in spremembe na trgu, saj lahko te zanj predstavljajo priložnosti ter nevarnosti. Primeren in takojšnji odgovor pa dopušča izkoriščanje priložnosti in zmanjševanje učinka nevarnosti.

2.4. Razvoj strategij podjetja

Bistvo strategij so spremembe in v njih zaznani pomembni cilji (strateški cilji), dinamično razporejanje sredstev z manevrom ob upoštevanju sprememb ter odzivanja ali vplivanja nanje. Strategijam pripisujejo dolgoročno razvojno razsežnost, kar drži, saj so v razvoju vedno spremembe, ne sme pa se pozabiti, da so včasih spremembe v zelo kratkem roku ter da se je tudi nanje treba odzvati s strategijami (Kralj 2003, 133).

Zasnova in kasnejši razvoj podjetja sta vselej povezana s potrebami njegovega ožjega in širšega okolja. Podjetja ne nastajajo in se ne razvijajo zgolj na osnovi spoznavanja obstoječih potreb okolja, temveč tudi z ustvarjanjem novih potreb po različnih dobrinah. Iz politike podjetja izhajajo zamisli podjetja o ustvarjanju novih potreb v lastnem okolju ter s tem po ustvarjanju novih strateških možnosti podjetja. Na ravni strateškega managementa se s strategijami uresničujejo te zamisli, zato strategije ne opredeljujejo le načinov nastajanja in razvijanja podjetij, ampak tudi načine ustvarjanja možnosti za to (Belak 2002, 144).

Organizacija nima ene same strategije, temveč iz nabora možnih strategij manager izbere najprimernejšo in jo uresničuje ter sproti opazuje, kako se obnese. S strategijo ali delom strategije, ki ne izpolnjuje pričakovanj, prenehamo in jo v celoti zamenjamo z novo. Ta proces se ponavlja, dokler organizacija ne doseže zastavljenega cilja (Tavčar 2008, 286).

Do zelenih planskih ciljev nas zlasti z iskanjem različnih poti in možnosti pripelje razvijanje strategij. Obstaja več poti za doseganje ciljev, bistvenega pomena je to, da vanje vkomponiramo čim več prednosti in priložnosti, ki se podjetju ponujajo in se čim bolj uspešno izognemo nevarnostim, ki prežijo na podjetje iz okolja. Razvijanje strategij je delo v skupini, kjer je potrebno najti čim več različnih izvornih in inovativnih strateških zamisli (Novak 2003, 72).

Organizacije, ki jih razumemo kot živ organizem, ki se oblikuje in razvija znotraj nekega širšega družbenega in poslovnega okolja, so preveč raznolike in kompleksne, da bi zanje lahko oblikovali enoznačna pravila o tem, kakšno strategijo naj zasnujejo in uresničijo. Pri samem snovanju strategij se je smiselno vprašati, kateri strategiji je trenutna strategija organizacije najbližja, v katero od teh strategij bi uvrstili konkurente in katera strategija bi bila po njenih osnovnih značilnostih najbolj primerna glede na predviden razvoj družbenega in poslovnega okolja. Management oblikuje razvojno strategijo ravno na osnovi teh odgovorov, drugih

spoznanj ter ocen. Ta pa naj izkorišča obstoječe temeljne zmožnosti organizacije in hkrati razvija nove (Biloslavo 2008, 182).

V strokovni literaturi lahko najdemo številne klasifikacije možnih strategij podjetja. Od možnih vrst strategij podjetja smo v tabeli v prilogi podrobneje opisali temeljne strategije do konkurentov ter temeljne strategije do partnerjev.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA CO. ANDRAŽ D.O.O.

V tretjem poglavju predstavljamo zgodovino podjetja Co. Andraž d.o.o., njihovo vizijo in poslanstvo, prodajni asortiment izdelkov ter trenutni trženjski splet. Osrednja dejavnost podjetja Co. Andraž d.o.o. je trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili.

3.1 Zgodovina podjetja

Podjetje Co. Andraž d.o.o. je majhno družinsko podjetje, ki že 30 let izdeluje športna oblačila za aktivno preživljanje prostega časa, kot tudi za vsakodnevno uporabo. Njihova proizvodnja se nahaja na sedežu podjetja, na Tkalski 16a v Celju. Vsi izdelki so narejeni v Sloveniji; večinoma v lastni proizvodnji, imajo pa tudi nekaj kooperantov, ki šivajo za njih. Uporabljajo le visokokvalitetne materiale, ki so proizvedeni v državah Evropske unije in prav vsi imajo certifikat kakovosti (Co. Andraž d.o.o. 2020).

Zgodba se je začela pod imenom Andraž. Nataša Berginc, lastnica podjetja, je že kot študentka tekstilne tehnologije rada šivala in oblikovala ter v sebi čutila strast do oblikovanja. Tudi njena starša sta v njej videla potencial in sta ji v srednji šoli pomagala do nakupa industrijskega šivalnega stroja. Od nekdanj je imela ideje, šiviljsko znanje pa si je pridobila z leti. Ko je pred tridesetimi leti rodila sina Andraža in postala mama, se je tako domislila, da bo izdelovala otroška oblačila. Menila je, da bo na otroku najprej videla, kakšne so napake in kakšne so prednosti, kaj manjka v tekstilni konfekciji in kako lahko doseže, da so oblačila bolj funkcionalna. Tako se je specializirala za otroška oblačila in jih prodajala 5 let. Po 7 do 10 letih blagovne znamke Andraž se je ta preimenovala v And by Andraž. Še vedno so želeli ohraniti začetno zgodbo, zato so pred Andraž dodali and, ki simbolizira in, zgodbo, ki še ni dokončana. Za angleško ime so se odločili zaradi težav pri poimenovanju v tujini. Želeli so, da njihova znamka prodre tudi na tuje trge. Logotip je ostal vse do danes enak, spreminja se le vizualno, glede na modne trende, v smislu kolekcij. Poleg osnovnega logotipa vsako leto pripravijo tudi kolekcijske logotipe. Nataša je na začetku poti sama oblikovala kolekcije, danes pa ima v podjetju zaposlenih več tekstilnih tehnologov in oblikovalcev, s katerimi se skupaj odločajo o prihodnjih kolekcijah. Ker je kategorija aktivne, športne mode eden najhitreje rastočih segmentov na trgu, tudi oni sodelujejo z zunanjimi oblikovalci. Danes je podjetje And by Andraž prepoznavna blagovna znamka pisanih športnih oblačil, modno ukrojenih in dovolj elegantnih tudi za piste na slovenskih tednih mode (Co. Andraž d.o.o. 2020).

3.2 Vizija, poslanstvo in temeljni cilji podjetja

Podjetje Co. Andraž d.o.o. posluje v skladu s sledečo vizijo:

Želimo izdelovati kvalitetne izdelke v majhnih serijah. Podpiramo trajnostno modo in zavračamo delovanje modne industrije in procesa »hitre mode«. Želimo, da so naši izdelki unikatni in drugačni.

V naslednjih letih želimo predvsem povečati prodajo in prepoznavnost na tujem trgu (Co. Andraž d.o.o. 2020).

Lastnica podjetja pravi, da je njihovo poslanstvo izdelovanje novih kosov iz drugačnih novih materialov.

Blagovna znamka And by Andraž predstavlja športno eleganco, ki s svojimi kroji in barvnimi kombinacijami sledi najnovejšim modnim trendom. Izdelki so visoko funkcionalni, saj so primerni za športno aktivnost, kot tudi za vsakodnevno uporabo (Co. Andraž d.o.o. 2020).

Temeljni cilji podjetja so:

- prodor znamke And by Andraž na tuje trge; želijo si, da bi jo spoznali še drugi, tudi zato ker v kolekcijah ponujajo vse več izdelkov za prosti čas in vsakdanje aktivnosti;
- ostati eden izmed vodilnih proizvajalcev športne mode in športnih oblačil v Sloveniji;
- ostati podjetje z nizko fluktuacijo in zaposlenim prijazno podjetje;
- ohranjanje visoke kvalitete in funkcionalnosti izdelkov;
- nadgradnja spletnega trgovanja in širjenje na tuji trg;
- nadgradnja in ohranjanje blagovne znamke delodajalca.

Cilj podjetja Co. Andraž d.o.o. je, da postane najbolj priljubljena tržna znamka med množico potrošnikov, ki jim je blizu športni slog, a iščejo nekaj drugačnega in unikatnega. V vsaki kolekciji navdušujejo z mikavnimi barvami v raznovrstnih kombinacijah za športne aktivnosti ali v ulični modi, s čimer so si prislužili veliko zvestih strank in podpornikov.

3.3 Prodajni asortiment izdelkov in trenutni trženjski splet

Najbolj poznani izdelki v podjetju Co. Andraž d.o.o. so smučarski kompleti (jakne/bunde in hlače), puhovke, plašči, windstopperji, softshelli, vetrovke, trenirke (bluzoni in hlače) in majčke. Priljubljeni so naravni materiali, kot so organski bombaž in bambusova vlakna, kot tehnično izpopolnjeni umetni materiali, ki se hitro sušijo in skrbijo za dobro izolacijo telesa. Izdelujejo tudi kolekcijo za fitnes, kolesarjenje, golf ter tekaško kolekcijo. Kot je značilno za podjetje And by Andraž, v kolekcijah prevladujejo žive barve, nekaj pa je tudi športno elegantnih izdelkov v umirjenih barvah, primernih za vsakodnevno nošenje. Vsako leto uvedejo tudi kakšen nov material vrhunske kakovosti. Trenutno so v trgovinah izdelki iz povsem novega materiala, ki je visoko funkcionalen, zelo preprost za vzdrževanje, elastičen in predvsem prijeten za nošenje. V lastni proizvodnji uporabljajo le materiale, ki so izdelani v Evropi. Blagovna znamka And by Andraž je ekološko in trajnostno usmerjena, vedno več posegajo po materialih, ki se lahko reciklirajo, saj celotno podjetje teži k ohranjanju in čistoči planeta.

Ker ima podjetje svojo proizvodnjo, strankam nudijo tudi popravila njihovih izdelkov.

Izdelek

Co. Andraž d.o.o. gradi svojo prihodnost na kakovosti izdelkov, ki jo nenehno ohranjajo in izboljšujejo, to pa se kaže v dolgoletni tradiciji delovanja podjetja, saj potrošniki verjamejo v njihovo kakovost in jim zaupajo.

Najbolj poznani izdelki v prodajalnah so trenirke iz tehničnega materiala in bombaža, smučarske jakne/bunde, softshelli, windstopperji, majčke, hlače za prosti čas, vetrovke in plašči. V prodajalnah trenutno najdemo veliko različnih izdelkov. Izdelki so namenjeni vsem ženskam, moškim in otrokom, ki želijo občutiti udobje, kakovost materialov in edinstvenost v enem. Specializirani so za oblačila za zimske športe, ki zaradi tehnično dovršenih vrhunskih materialov nudijo ugodje v vseh vremenskih razmerah. Izdelujejo tudi zahtevnejša delovna oblačila za znanega naročnika ter oblačila po meri. Glede na specifične želje stranke prilagajajo kroj, barvne kombinacije, velikost ter lahko dodajo vezan ali tiskan logotip naročnika.

Športna oblačila so iz leta v leto bolj kakovostna, več je poudarka na inovativnih materialih in krojih. Priljubljeni so tako naravni materiali, kot so organski bombaž, bambusova vlakna, kot tudi tehnično izpopolnjeni umetni materiali, ki se hitro sušijo in skrbijo za dobro izolacijo telesa.

V podjetju izdelujejo tudi luksuzne kolekcije za večja podjetja, kot sta Audi in Porsche, pa tudi delovna oblačila za različna podjetja.

Posebnost izdelkov je, da so visoko funkcionalni. Športno elegantni kosi so primerni tako za aktivno preživljanje prostega časa kot tudi za nošnjo v elegantnih okoliščinah. Izdelki so resnično dodelani, večfunkcijski in stilsko dovršeni. V procesu izdelave ga večkrat spremenijo in dodelajo, da izdelek izpade, kot so si ga zamislili. Najbolj zahtevne izdelke izdelujejo sami, pomagajo pa jim tudi kooperanti, kjer jim na njihove zmožnosti razporejajo izdelovanje izdelkov.

Cena

Prodajno ceno izdelkov v podjetju Co. Andraž d.o.o. določajo s kalkulacijo na osnovi stroškov in pribitkov, in sicer so to: stroški materialov (ki so zelo visoki, saj uporabljajo le najboljše materiale, izdelane v Evropski uniji, vsi imajo certifikat odličnosti), stroški dela (delo šivilj v lastni proizvodnji ali delo kooperantov, ki ga sami določijo) in dodatni stroški.

Ceno oblikujejo na osnovi izdelave izdelka, ki vsebuje material in delo, brez dodatkov oblikovanja, stroškov marketinga ipd. Ko dobijo ceno, dodajo določen odstotek (stroški marketinga, oblikovalcev, možnost minimalne reklamacije, stroški posebnega transporta; to so vsi dodatni stroški, ki niso zajeti v ceno materiala in dela. Temu rečemo pavšalni stroški in jih ne morejo točno določiti, kakšni bodo; pri enem izdelku so večji, pri drugem manjši).

Največji strošek predstavljajo materiali, skoraj 99 %, in so vedno na prvem mestu. Šele nato sledijo stroški dela in dodatni stroški.

Glede na konkurenco se podjetje giblje v višjem cenovnem razredu in se od nje razlikuje predvsem po uporabi drugačnih materialov in uporabi lastne proizvodnje v Sloveniji. V podjetju ne določajo cen glede na konkurenco, saj bi potem morali imeti precej višjo ceno (kot primer lahko navedem znamko Moncler, kjer bunda stane tudi do 1000 EUR), naš trg pa ne dopušča tako visokih cen.

Kupci so pripravljeni plačati kvaliteto in drugačnost, ki se kaže v dizajnu. Veliko jim pomeni, da je izdelek moderen in funkcionalen. Stranke največkrat izpostavijo kvaliteto, ki traja več let, in dizajn, ki ostaja moden v času.

Tržne poti

Sedež podjetja Co. Andraž d.o.o. se nahaja na Tkalski 16a v Celju. Poleg proizvodnje sta tam tudi skladišče ter razvojni oddelek, kjer pripravljajo nove kolekcije in razvijajo nove modele. Na tej lokaciji je tudi prodajalna Factory store, ki so jo otvorili pred dobrim letom. V outletu se prodajajo izdelki iz prejšnjih kolekcij in vzorčni modeli po nižjih cenah, s čimer pridobijo širšo množico kupcev. Druga prodajalna se nahaja v Citycentru Celje, kjer jim stranke zaupajo že vrsto let. Za to trgovino bi lahko rekli, da je najbolj priljubljena, kar se kaže ravno v tem, da podjetje izvira iz Celja. Prodajalno imajo tudi v Ljubljani. Za trgovino v prestolnici so se odločili, ker je strateško dostopna celotni Sloveniji, saj je precej blizu precej regijam, preko nje pa jih lahko spozna tudi tujci, torej širši trg. Obe prodajalni, razen Factory stora, ima podjetje v najemu. Najkrajšo tržno pot ter najmanj stroškov imajo s prodajalnama v Celju, saj gredo izdelki direktno iz proizvodnje v prodajne prostore. Izdelke iz proizvodnje transportirajo do prodajaln z lastnim prevozom, brez posrednikov.

Podjetje nudi tudi možnost nakupa preko spletne trgovine, ki so jo odprli lansko leto in je trenutno dostopna le Slovencem, v prihodnosti pa jo želijo razširiti tudi na tuji trg. Izdelke, ki jih kupci želijo kupiti, dajo v »košarico«, po zaključku nakupovanja vnesejo osebne podatke ter naslov prejema pošiljke, sledi izbor načina plačila in na koncu pregled ter potrdilo naročila.

Za določene kolekcije ima podjetje Co. Andraž d.o.o. kooperantska podjetja, ki se nahajajo v Sloveniji. Na sedežu podjetja jim pripravijo vse, kar spada k izdelku in jim jih nato odpeljejo na njihov sedež, kjer zašijejo končni produkt, govorimo lahko torej o outsourcingu.

Marketinško komuniciranje

Najpogostejše marketinške aktivnosti v podjetju Co. Andraž d.o.o. so osebna prodaja, sponzorstvo ter pospeševanje prodaje, kar bomo v nadaljevanju tudi podrobneje opisali. V

podjetju so do sedaj za trženje blagovne znamke namenili od 7 % do 10 % svojega proračuna. Proračun so večinoma usmerili v trženje preko ambasadorjev, kot so Filip Flisar, Tim Mastnak, Boris Praznik, Nevena Ignatovič, Blaž Janc, Tilen Kodrin in David Urankar. Preko ambasadorjev so se v največji meri tržili na družbenih omrežjih, čemur so v zadnjem letu posvečali več pozornosti in tako poskrbeli za večjo prepoznavnost blagovne znamke.

Oglaševanje

Podjetje Co. Andraž d.o.o. je malo podjetje in nima svojih služb, ki bi se ukvarjale z oglaševanjem, niti ne sodelujejo z oglaševalskimi agencijami. Oglaševanje poteka v določenih modnih revijah in na Radiu Fantasy, pomembnejša kanala za oglaševanje pa sta Facebook in Instagram, ki se ju poslužuje vse več ljudi. Z objavami na socialnih omrežjih promovirajo svoje izdelke, želijo privabiti obiskovalce v svoje prodajalne in jih usmerjajo na spletno stran. Ker si podjetje prizadeva za prodor na tuje trge, sploh s širitvijo spletne prodaje, vidijo veliko pozitivnih vidikov oglaševanja na internetu in socialnih omrežjih v primerjavi s tradicionalnimi mediji. Glavne prednosti vidijo predvsem v njihovem globalnem dosegu, časovni neodvisnosti, nizkih stroških, možnosti interakcije z obiskovalci in možnosti spremljanja obiskanosti spletnega mesta.

Osebna prodaja

Pristop v prodajalnah And by Andraž je zelo osebni. Stranki se popolnoma posvetijo, ji pomagajo ter svetujejo. Predlagajo ji, kaj bi ji ustrezalo za njeno postavo, ter izbor prilagodijo njenim željam. Vsako stranko ob vstopu v trgovino prijazno pozdravijo in jo povprašajo, kako ji lahko pomagajo. Stranko ves čas spremljajo in ji nudijo pomoč skozi celoten postopek nakupa. Vsi prodajalci se zavedajo, da je osebna prodaja pomembna zlasti pri izdelkih, ki zahtevajo dodatna pojasnila za uporabo in nadaljnje vzdrževanje. V podjetju se zavedajo, da so prodajalci pomemben faktor pri grajenju podobe podjetja, zato si želijo, da so komunikativni, iznajdljivi, pozitivno usmerjeni in vztrajni. Pomembno vlogo pri osebni prodaji igrajo poprodajne storitve, saj so pomembne za pridobivanje kupčevega zaupanja. Med poprodajne storitve mislimo na popravila lastnih izdelkov, kot so menjava zadrž, krajšanje hlačnic/rokavov, menjava blaga, prekrivanje madežev/luknjic z emblemi oz. drugimi dodatki ipd.

Pospeševanje prodaje

V podjetju And by Andraž imajo naslednje cilje pospeševanja prodaje: spodbujanje zvestobe kupcev, kupca želijo vzpodbuditi k ponovnemu nakupu in h količinsko večjim nakupom, ohraniti želijo obstoječe kupce ter doseči, da bodo neuporabniki določenih izdelkov te vsaj poizkusili. Cilje dosegaajo z različnimi orodji pospeševanja prodaje, kot so:

- *Izdelčne garancije*: uporabniki izdelkov so postali vse bolj občutljivi na kakovost izdelkov, zato v podjetju nudijo garancijo na izdelke (zamenjava, popravila).
- *Sezonska znižanja*: najpogostejši način pospeševanja prodaje v prodajalnah so sezonska znižanja. Razlog za izvajanje cenovnih znižanj se kaže v čim hitrejši prodaji določenih izdelkov. Znižanja izdelkov navadno potekajo pozimi, od januarja do februarja in poleti, od julija do avgusta.
- *Dnevi popustov na spletni strani*: izvajajo se vsake toliko časa, da spodbudijo nakup novega izdelka na trgu. Tako sezonska znižanja kot tudi dnevi popustov so zelo uspešna oblika pospeševanja prodaje, saj so potrošniki nanje navajeni oz. jih pričakujejo.
- *Kartica zvestobe And by Andraž*: zveste stranke lahko pridobijo kartico And by Andraž, s katero imajo 20 % popusta na celotno kolekcijo. Kartico pridobijo z zbiranjem računov, opraviti pa morajo nakupe za 1000 evrov v razmaku 6 mesecev.
- *Menjave izdelkov*: prodajalci lahko zamenjajo izdelek, ki ni bil nošen, za drug izdelek ali za darilne bone, v spletni trgovini pa je tudi možnost vračila kupnine.
- *Dodatne izpostavitve izdelkov*: poleg ponujenega izdelka na redni polici ga kupcu ponudijo še na drugem mestu, kot so stojala, košare ter oblečenega na lutki.
- *AND custom*: blagovna znamka AND custom predstavlja linijo unikatnih športnih oblačil, saj je vsak izdelek izdelan po želji naročnika in strokovnih nasvetov tekstilnih svetovalcev.

Stiki z javnostmi

Orodja za odnose z javnostmi, ki jih uporabljajo v podjetju Co. Andraž d.o.o., so naslednja:

- *dogodki*: izleti, modne revije, dogodki ob obletnici podjetja ... V letu 2017 se je podjetje predstavilo širši javnosti na Mercedes-Benz Fashion Weeku v Ljubljani, kjer so predstavili kolekcijo Sari Valenci for And by Andraž, v letu 2018 pa so se s povsem lastno kolekcijo predstavili še na Ljubljanskem tednu mode (ljfw) (And by Andraž 2020). Poleg tega se vsako leto udeležijo tudi modnih navdihov in drugih modnih revij v sklopu Citycentra ter drugih lokalnih prireditev. V preteklem letu so organizirali tudi lasten dogodek ob 30-letnici podjetja;
- *dejavnosti v javno korist*: prispevki v dobrodelne namene;
- *sponzorstvo*: cilj sponzorstva je prikazati funkcionalnost izdelka in tako zagotoviti legitimnost blagovne znamke pri sponzorirani športni aktivnosti. Sponzorstvo v podjetju And by Andraž je učinkovito orodje za večanje podobe in ugleda podjetja. Lastnica podjetja je prepričana, da ambasadorji predstavljajo vse vidike blagovne znamke. Z vsemi sodelujejo že nekaj let, saj verjamejo, da mladi športniki potrebujejo več podpore. Zimskim športnikom, kot sta Filip Flisar in Tim Mastnak, ponujajo tekmovalna oblačila in oblačila za trening, rokometaša Blaž Janc in Tilen Kodrin pa sta prepoznavna Celjana, ki rada nosita oblačila za prosti čas. Za podjetnico so ambasadorji tudi najboljši test, saj prvi preizkušajo oblačila in poročajo o vzdržljivosti materialov ter uporabnosti krojev.

Neposredno trženje

Podjetje Co. Andraž d.o.o. je lansko poletje odprlo spletno prodajo, ki je trenutno dostopna le Slovincem in predstavlja najpomembnejše orodje neposrednega trženja v podjetju. Zneski v podjetju so poslovna skrivnost, lahko pa povemo, da spletna prodaja k prihodkom doprinese nekje do 10 %. Prednost vidijo predvsem v cenejšemu, učinkovitejšemu in hitrejšemu načinu doseganja tržnega segmenta in vzpostavljanja odnosov. Poleg spletne prodaje se v podjetju poslužujejo tudi trženja preko socialnih omrežij, kot sta Facebook in Instagram.

4 ANALIZA SPIN IN STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA CO. ANDRAŽ D.O.O.

V nadaljevanju predstavljamo analizo poslovnega okolja z uporabo metod, ki smo jih predstavili v teoretičnem delu diplomskega dela. Z analizami želimo priti do zaključkov, ki nam bodo služile za oblikovanje strategij in predlogov za izboljšanje poslovanja podjetja.

4.1 Analiza širšega zunanjega okolja – analiza PEST

Del preučevanja zunanjega okolja je spremljanje zunanjih podokolij, ki smo jih v nadaljevanju tudi podrobneje opisali – ti dejavniki so: pravno-politični, ekonomski, socialni ter tehnološki. Trdimo lahko, da so to dejavniki, ki so za vsako podjetje enaki in nanje nimamo vpliva, hkrati pa tudi različno vplivajo na posamezno podjetje.

4.1.1 Pravno-politični dejavniki

Podjetje posluje na slovenskem trgu, zato je zanj pomembno, da dobro pozna slovensko zakonodajo. V okviru svojega poslovanja morajo poznati predpise s področja tekstilne in modne industrije, pravilnike o označevanju tekstilnih in usnjenih izdelkov, Zakon o trgovini (ZT-1, Uradni list RS, št. 24/08 in 47/15), pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih za opravljanje dejavnosti ter zakon o delovnih razmerjih.

V podjetju Co. Andraž d.o.o. šivajo oblačila iz materialov, ki so izdelana izključno v Evropi. Proizvajalci materialov so dolžni priložiti tudi laboratorijski list, na katerem so informacije o materialu; katera barvila so uporabljena, po kakšnem postopku je narejen material idr. Na tem laboratorijskem listu je razvidno tudi, če je material izdelan iz surovin, ki niso škodljiva okolju. Tudi če se evropski proizvajalci odločijo, da prodajajo blago, ki je sicer narejeno na vzhodu, npr. na Kitajskem ali pa izven držav Evropske unije, so dolžni priložiti laboratorijski list o sestavi materiala ter certifikate in so posledično odgovorni, da so materiali narejeni iz surovin, ki so v Evropi dovoljene. Zelo pomembno je, da podjetje izdelke, ki so pripravljani za prodajo, ustrezno označi. Obvezno je, da na prišitih ali obesnih etiketah navedejo surovinsko sestavo, vse ostale informacije pa lahko podjetje navede prostovoljno (nega izdelkov, navajanje dimenzije ali velikosti izdelka idr.). Pravilnik o navajanju surovinske sestave in tekstilnih imenih določa, da morajo proizvajalci uporabljati le slovenska imena tekstilnih vlaken pri označevanju surovinske sestave izdelka. Poleg imen morajo podati še njihov delež v odstotkih, celoten seštevek surovin pa mora biti sto.

Omejitve glede uporabe barvil v Evropi so zelo stroge. Blagovna znamka And by Andraž izdeluje ogromno oblačil iz bombaža, ta pa se lahko barva le z določeno vrsto organskih barvil, ki niso agresivna in na koži ne povzročajo škode. Slabost tega pa je, da ravno zaradi neagresivnih organskih barvil niso tako zelo obstojna in pri pretiranem izpostavljanju soncu

hitreje zbledijo. Evropski proizvajalci oblačil imajo zelo veliko omejitev glede sestave materialov in barvil za razliko od držav na vzhodu, zato se v nizkocenovnih trgovinah velikokrat zgodi, da kupci dobijo izpuščaje, ekceme, tudi kožnega raka. Do problemov pride zlasti pri nošenju oblačil pri višjih temperaturah, kjer pride do reakcij barvil in samega materiala. S tem ko evropske države uvažajo poceni produkte, poleg kožnih bolezni prinašajo tudi onesnaženost. V podjetju Co. Andraž d.o.o. se obnašajo odgovorno in so odgovorni do družbe. Da imajo v podjetju vedno v mislih končnega uporabnika, priča podatek, da v lastni proizvodnji uporabljajo materiale, ki so barvani izključno v Evropi, saj evropska zakonodaja prepoveduje uporabo barvil, ki so agresivna in škodljiva tako okolju kot tudi uporabnikom.

4.1.2 *Ekonomski dejavniki*

Globalna modna ekonomija je del globalne svetovne ekonomije, v dobrem in slabem. Za razumevanje vpliva globalne ekonomije na modno industrijo je treba poznati nekatere ekonomske zakonitosti. V globalnem svetu veljajo ekonomske zakonitosti, ki jih je izoblikoval prosti industrijski in trgovski trg, prost pretok kapitala, delovne sile in znanstvenih dosežkov. Modni globalni trg je lahko zaradi svojega luksuznega in statusnega predznaka toliko bolj podvržen visokim tveganjem, ki jih prinese gospodarska kriza, politična nestabilnost, terorizem, begunci idr., a tudi ti dejavniki so produkt globalizacije, zato se moda zna odzvati, še posebej zadnje čase, z načinom digitalne nadgradnje, ki kompenzira klasične nakupe tekstilnega in modnega blaga.

Vlada Republike Slovenije je v mesecu marcu zaradi zaježitve epidemije COVID-19 izdala odlok, s katerim so začasno prepovedali ponudbo ter prodajo blaga in storitev neposredno potrošnikom na območju Republike Slovenije. To bo podjetju Co. Andraž d.o.o. prineslo velike izgube zaradi zaustavitve tako proizvodnje kot tudi zaprtje vseh treh prodajaln. Po končani epidemiji pričakujejo tudi upad prometa zaradi finančne stiske in morebitne krize, ki bo nastopila, ter odpuščanja zaradi zmanjšanega prometa.

Trendi, ki jih lahko pričakujemo med samo epidemijo in prav tako v obdobju po njej za specializirane prodajalne z oblačili:

- padec potrošnje in zmanjševanje povpraševanja po tekstilnih izdelkih (izključitev zaščitnih mask iz blaga);
- večanje brezposelnosti.

4.1.3 *Socialni dejavniki*

Danes je moč zaslediti povečanje ozaveščenosti o onesnaževanju v tekstilni industriji. Zavedanje med potrošniki počasi narašča, zato se jih vedno več odloči za nakup manj izdelkov, vendar takšnih, ki so bolj kakovostni in jih zato lahko nosijo dlje časa. S takšnim načinom

kupovanja oblačil želijo zmanjšati nepotrebno kopičenje oblačil doma ter narediti nekaj koristnega za okolje (Kruhar Gaberšček 2019).

Proučevanje socialnih dejavnikov je za podjetje Co. Andraž d.o.o. zelo pomembno, saj lahko na osnovi analize pridemo do pomembnih ugotovitev o socialnih ter kulturnih trendih, ki vplivajo na okolje podjetja in spremembe trga.

Na tekstilno oz. modno industrijo potrošniki in njihova okolica vplivajo s svojimi navadami, pri čemer so pomembni zlasti naslednji dejavniki: gospodarska zaznava, življenjski slog, presoja potrošnikovih potreb in pričakovanj ter osebnost.

Gospodarska zaznava: recesije ali druga depresivna gospodarska obdobja povzročajo, da se stranke bolj zavedajo svoje ekonomske moči. Ko je gospodarstvo v dobrem stanju, se bodo stranke počutile neobremenjene pri nakupovanju izdelkov, ki presegajo njihove osnovne potrebe in zmožnosti. Stranke, ki jih spreminjajoče se gospodarstvo ne spreminja, po navadi ohranjajo stalne nakupovalne navade.

Življenjski slog: kupec najverjetneje porabi denar, če se prodajalna veriga približa njegovemu življenjskemu slogu. V podjetju sproti prilagajajo svoje strategije, pri čemer se zadnje čase uveljavljajo predvsem hiter nakup preko spletne trgovine s kratkim dostavnim časom na dom.

Presoja potrošnikovih potreb in pričakovanj: če kupec verjame, da oblačila izpolnjujejo njegovo osebno potrebo, je bolj verjetno, da jih bo kupil. Pomembno je, da industrijska proizvodnja oblačil razume potrebe svojih ciljnih strank.

Osebnost: proizvajalci oblačil proučujejo osebne navade kupcev oziroma posameznih skupin kupcev. Blagovna znamka And by Andraž cilja na srednjo populacijo, kjer zasledujejo športno modo višje kakovosti.

4.1.4 Tehnološki dejavniki

Na področju tehnoloških inovacij v modni industriji prihaja do velikih sprememb. Ameriško podjetje je izumilo metodo AirDye, s katero se pri barvanju tkanine prihrani nekje med 26 in 283 litrov vode, saj za barvanje tkanine uporabljajo vroč zrak. Vedno več je inovacij s področja mode, kot so na primer digitalni tisk, uporaba recikliranih materialov, virtualne garderobe in tako dalje (Ekoglobal 2019).

Napredna tehnološka in informacijska tehnologija sta poglobljena faktorja, ki omogočata in pospešujeta globalnost tako modne industrije kot tudi oblačilnega trga.

Prodor internetne prodaje je globalni oblačilni trg močno povečal. Globalni oblačilni trg postaja vse bolj globalen tudi zaradi izjemno agresivnega vstopa internetne prodaje, ki je dostopna ljudem tako rekoč na vsakem koščku našega planeta, in tudi zaradi fenomena hitre mode, ki je

na globalni trg privabila srednji in nižji nakupovalni sloj. Postaja nedvomno jasno, da je vse večja potreba po hitri modi neposredno povezana z masovno uporabo sodobnih marketinških pristopov in sodobne tehnologije.

Digitalna tehnologija krepi in utrjuje globalno ekonomijo. Ugotovimo lahko, da digitalizacija v modi postaja zelo pomemben dejavnik ekonomije obsega in bo v prihodnje na trgu povzročila velike spremembe tako na področju marketinga in prodaje kot tudi na področju industrijskega oblikovanja modnih izdelkov. Modna industrija je postala digitalno osredotočena. Kot večina trgovcev je tudi podjetje Co. Andraž d.o.o. vzpostavila spletno trgovino, ki omogoča nakupovanje od doma, internetno plačevanje in učinkovito logistično dostavo.

Sodobna komunikacijska orodja so omogočila napredek in hitro rast tehnoloških inovacij, kar je povečalo učinkovitost proizvodnje v vseh državah. Globalizacija je tako privedla do večje izmenjave idej in informacij o ponudbi tekstilnih materialov, kar je posledično povzročilo povečanje povpraševanja po izdelkih. Informacijska tehnologija torej omogoča globalno detekcijo modnih preferenc. Celovita slika v modni industriji tako kaže, da je globalizacija povzročila zmanjšanje stroškov prevoza in komuniciranje, kar pa se odraža v rasti trgov v tej industrijski panogi.

V podjetju vsako leto uvedejo kakšen nov material vrhunske kakovosti. V prodajalnah lahko najdemo izdelke iz visokofunkcionalnih materialov, s poudarjeno modno noto, hkrati pa preproste za vzdrževanje, lahkotne in predvsem prijetne za nošenje. Elastan in način pletenja samega izdelka dajeta občutek druge kože. Vse več je tudi izdelkov, ki so narejeni z zaščito proti UV-žarkom. V prihodnje si prizadevajo izdelati oblačila iz materialov, ki bi ohranjali ali celo pridobivali toploto prek sončnih celic, da bi zagotavljali dodatno gretje na snegu.

4.2 Analiza ožjega zunanjega okolja po Porterju

Osnova za analizo podjetja Co. Andraž d.o.o. je Porterjev model petih silnic, ki smo ga podrobneje opisali v teoretičnem delu.

4.2.1 Kupci

V obravnavani panogi je pogajalska moč kupcev velika, saj je z leti ponudba športnih tekstilnih izdelkov vedno večja in podjetje mora ponujati različne ugodnosti, če želi ohraniti tržni delež in zvestobo kupcev. Prednost podjetja je predvsem v vrhunskih izdelkih za šport in prosti čas, ki pa niso primerljivi z nizkocenovnimi oblačili. Ker je konkurenca na trgu nepopisna, je podjetje Co. Andraž d.o.o. vzpostavilo spletno prodajo, ki se je za slovenski trg odprla v letu 2019.

Ciljna skupina podjetja Co. Andraž d.o.o. so pretežno športniki ter rekreativci, ki jim udobni izdelki vrhunske kvalitete veliko pomenijo in jih cenijo. Izdelke uporabljajo/nosijo predvsem ljubitelji smučanja, pohodništva in kolesarstva, v njihovi pisani paleti pa najdemo tudi oblačila za prosti čas. Poleg omenjenih so njihovi kupci tudi športna društva, podjetja in klubi, katerim izdelujejo oblačila po njihovih željah in potrebah. Skupaj s predstavniki podjetja prilagodijo oblačila njihovim željam, dizajn in barvo pa določijo tako, da je zanje izdelek čim bolj uporaben.

Najpogostejši kupci so aktivni moški in ženske, v starosti med 30 in 50 let. Njihove nakupne odločitve večinoma trajajo nekoliko dlje časa, saj gre za izdelke višjega cenovnega razreda. Pri odločitvah so porabniki visoko vpleteni, saj o izdelku po navadi dlje časa razmišljajo in si ga želijo. S pomočjo svetovalca se v prodajalni podučijo o prednostih izdelka in nato izberejo izdelek, ki jim najbolj ustreza in šele potem opravijo nakupno odločitev. Velik pomen blagovni znamki dajo ravno kupci, ta pa jim predstavlja kakovost, izdelke z dovršenim dizajnom, različnih barv in edinstvenih modelov. Na nakupno odločitev ima velik vpliv sezona. Podjetje je sprva izdelovalo pretežno zimska oblačila, namenjena smučanju, kar se kaže tudi danes, saj je prodaja v zimskem obdobju najboljša. Slovenska blagovna znamka je prepoznavna po svoji edinstvenosti in kakovosti, vendar še vedno dosti Slovencev blagovne znamke ne pozna dovolj. Tukaj vidimo prostor za napredek pri gradnji na prepoznavnosti blagovne znamke. Največ strank prihaja iz Celja in širše okolice, od koder prihaja tudi samo podjetje.

4.2.2 Dobavitelji

Podjetje že vrsto let sodeluje z različnimi dobavitelji iz Evrope, ki dobavljajo najbolj kvalitetno in tehnološko dovršene materiale, iz katerih nato izdelujejo visokokakovostne izdelke. V zadnjih letih imajo preveliko povpraševanja in premalo kapacitet strojev in zaposlenih, da bi lahko vsa oblačila sešili sami, zato jim pri šivanju pomagajo druga podjetja iz Slovenije, s katerimi so v odličnih poslovnih odnosih. Lastnica podjetja ga. Nataša se zaveda, da brez zanesljivih in dobrih dobaviteljev in kooperantov ne bi bilo mogoče poslovati.

V podjetju med najpomembnejše dobavitelje spadajo zlasti dobavitelji tekstilnega materiala; to je osnovni material (blago) in pa pomožni materiali (zadrge, gumbi, elastike), ki pripomorejo, da pridejo do končnega izdelka. Pomembni so dobavitelji za njihovo proizvodnjo in dobavitelji za tiste stvari, ki tečejo poleg njihovih izdelkov, da se lahko ti opremijo in prodajo. Če na primer analiziramo bundo, ima ta veliko različnih dodatkov in je za to potrebno imeti okoli 15 različnih dobaviteljev. Ker podjetje izdeluje lastne kolekcije in imajo svoje barve blaga, je zelo pomembno, da tudi od dobaviteljev dobijo takšno barvo blaga. Dobavitelji imajo po navadi program, ki je splošen – imajo svoje blago in svoje barve, za blago, ki ga naroča podjetje, pa je nujno, da ga barvajo po željah podjetja. Dobavitelji blago barvajo po najbolj znani svetovni barvni karti, ki se imenuje Pantone, ta pa je zelo pomembna, da lahko podjetja izberejo neko

kolekcijo. Podjetje svojim dobaviteljem pošilja tudi vzorčke materiala, da se fizično čimbolj približajo tisti barvi, saj isto barvilo na različnih materialih izpade povsem drugače.

Kar se tiče dobaviteljev za vrečke in ostale dodatke, s katerimi lahko končni izdelek prodajo, v podjetju pregledajo ponudbo. Vedno zahtevajo ponudbo za določeno število kosov. Če cena pri večji količini pade, potem naročijo večje število kosov in imajo stvari na zalogi.

Sodelovanje z dobavitelji je možno na dva načina. Prvi način je, da dobavitelj pred sezono obiše podjetje in predstavi vse novitete. V podjetju te novitete pregledajo in naročijo obešanke (hangerje) ali pa kupone. Hanger je obesek materiala, na katerem so napisani tehnični podatki o materialu in lahko tudi otipaš sam material. Kupon pa predstavlja že 5 m blaga, da lahko izdelajo prve vzorce in blago tako spremljajo, ga testirajo. Drug način sodelovanja z dobavitelji pa je, da se z njimi sestajajo na raznih sejnih. Najbolj znan sejem za metražno blago je v Parizu in v Milanu, kjer se ga lastnica podjetja s svojimi izbranimi zaposlenimi vsako leto tudi udeleži. Na sejmih izberejo različne vzorčke in naročijo ali hangerje ali pa kupone. Če ne vedo točno, kakšna bo kolekcija, vzamejo hanger in izdelajo vzorec in ga spremljajo. Če pa jim je blago zelo všeč in so si že zamislili kolekcijo, pa vzamejo kupon in začnejo šivati prve vzorce. Na ta dva načina se v podjetju srečujejo z njimi in dobijo ponudbe od dobaviteljev. Kadar pa v podjetju točno vedo, kaj bi želeli, pa oni pošljejo povpraševanje, vendar je najbolj običajno, da dobavitelji pridejo v podjetje in predstavijo svojo ponudbo.

Glede plačila cene vedno sovpadajo z načinom plačila in s samo količino. Pri načinu plačila se podjetje pogaja z dobavitelji; v primeru, da ima dobavitelj rok plačila 60 dni, je posledično tudi cena višja, saj te dobavitelj na nek način kreditira. Če pa se v podjetju odločijo, da bodo plačali pred prevzemom, dobijo nekaj popusta, vendar le pri dobaviteljih, s katerimi sodelujejo že dolga leta. V primeru, da se podjetje odloči poslovati z novim dobaviteljem, morajo že pred prevzemom materiala vse plačati oz. že ob samem naročilu. Kot se v podjetju pogajajo za ceno, se pogajajo tudi glede količine.

Dobavitelji, s katerimi sodeluje podjetje Co. Andraž d.o.o., so globalni in prihajajo iz Evrope. V podjetju ne želijo uporabljati kitajskih materialov, saj so negotovi zaradi pogojev, v katerih delujejo; v proizvodnjah nimajo konstantnih pogojev vlage in temperature in posledično lahko zaradi prevelike vlage pride do raztezanja ali pokanja materialov zaradi suhega zraka v proizvodnji. Problem, ki se lahko pojavi, je, da so podjetja, ki sicer imajo sedež v Evropi, izdelovala blago na Kitajskem in v Evropi, in naredila le končne dodelave ter tako dobila certifikat, da je blago izdelano v Evropi. Ta kvaliteta pa je lahko oporečna, zato podjetje izključno išče dobavitelje iz Evrope in zaupa zgolj evropskim materialom.

Dobavitelji so zelo pomembni za blagovno znamko And by Andraž in v podjetju stremijo k temu, da sodelujejo le z najboljšimi. Zavedajo se, da je dober dobavitelj tisti, ki ima kakovostno blago, ugodne plačilne pogoje in bo dostavil blago pravočasno. V primeru, da zamuja z rokom dobave, lahko podjetju naredi ogromno škode. Na eni strani v ozadju zamuja cela proizvodnja,

izdelki niso pravi čas na policah prodajaln, če sodelujejo s kooperanti, pa tudi oni ne dobijo pravi čas materiala in se vse skupaj lahko zamakne. Lastnica pravi, da iščejo dobre in zanesljive dobavitelje in si z njimi želijo dolgoročnega sodelovanja, ki je koristno tako za podjetje kot tudi za dobavitelja.

4.2.3 Substituti

Kupci pri sprejemanju odločitev o nakupu nezavedno, a zagotovo primerjajo izdelke z njihovimi substituti. Substituti so proizvodi, ki izpolnjujejo enak namen ali zadovoljujejo enake potrebe. Substituti so nevarni zlasti, če so z lahkoto dostopni ter imajo nizko ceno, če so odjemalci prepričani v podobne ali bodisi boljše lastnosti substitutov. Torej, za podjetje Andraž d.o.o. predstavljajo večjo nevarnost tisti izdelki, ki ponujajo npr. tehnološko dovršene materiale, ali izdelki z vrhunsko kvaliteto po nižjih cenah ter izdelki z boljšimi lastnostmi. Višja kot bo kakovost substitutov in nižja kot bosta njihova cena ter stroški zamenjave, večja bo konkurenčna moč substitutov.

4.2.4 Konkurenti

Ker je število podjetij vse večje, je posledično večja tudi tekmovalnost, saj se vsa podjetja borijo za enako veliko število kupcev. V tekstilni industriji je konkurenca velika, zato preživijo le najuspešnejši in najvztrajnejši.

Podjetje Co. Andraž d.o.o. veliko časa vlaga v oblikovanje novih inovativnih modelov, ki so atraktivni, visokofunkcionalni in različnih barv. Zaradi konstantnega oblikovanja novih modelov oblačil imajo konkurenti oteženo delo pri posnemaju blagovne znamke And by Andraž. Poleg kakovostnih materialov je inovativnost njihova glavna konkurenčna prednost, dodano vrednost pa ustvari tudi možnost popravil izdelkov. Od svojih konkurentov se razlikujejo tudi v ponudbi visokokakovostnih izdelkov, ki so narejeni v omejenih serijah. Politika lastnice podjetja je, da se preveliko število enakih kosov v okolici ne sme pojavljati, kar pa jih tudi loči od ostalih konkurenčnih podjetij. Res je, da bi bilo preprostejše in cenovno ugodnejše narediti večje serije proizvodov, ampak s tem bi izgubili tudi čar edinstvenosti. Poleg vsega navedenega se od konkurentov razlikujejo še po izdelovanju oblačil po meri in v samem pristopu prodaje. Do vsakega kupca pristopijo odprto, jim svetujejo, pomagajo in sooblikujejo nakupno odločitev, v kolikor stranka to želi.

Podjetja, ki so konkurenčna izbranemu podjetju, so naslednja: Colmar, Bogner, Spyder, Goldwin in Toper.

Kot slabost bi lahko izpostavila slabo prepoznavnost na trgu, saj so premalo poznani med potencialnimi kupci, kljub vrhunski kakovosti izdelkov. V zadnjem letu so sicer začeli s

spletnim trženjem preko Facebooka ter Instagrama, posodobili spletno stran in uvedli spletno prodajo, ki je trenutno odprta le za slovenski trg.

Lastnica podjetja Co. Andraž d.o.o. meni, da je pri konkurenci pomembno zlasti to, da se produkt blagovne znamke And by Andraž razlikuje od konkurenčnih, saj je to konkurenčna prednost. Če govorimo o izdelkih, ki so modni ali pa zelo všečni ljudem, potem lahko ima izdelek kakšen odstotek višjo ceno, saj so ljudi s tem izdelkom prepričali. Ker podjetje izdeluje lastno blagovno znamko, ima konkurenčno prednost pred znamko Elan, ki se pojavlja v več prodajalnah in ima zato v nekaterih trgovinah lahko tudi nižjo ceno. Lastnica podjetja Nataša Berginc poudarja, da če imaš res dobro blagovno znamko, imaš prednost pred konkurenti. Poleg tega je pomembno, da ljudi navdušujejo skozi neko daljše obdobje, da je to dobra znamka, da je to kulturna znamka in da ker so oblačila, ki jih nosijo, kulturna, bodo dali tudi kakšen odstotek več za oblačilo, saj ima to v ozadju drugo, večjo vrednost. Želijo si, da se kupci zavedajo, da izdelki nimajo le vrednosti, da so se npr. oblekli proti mrazu, ampak imajo vsi izdelki tudi to omenjeno dodatno vrednost. Pri konkurenci ima blagovna znamka ogromen pomen, zato je podjetje skozi vsa ta leta krepilo blagovno znamko, četudi so bili z ekonomskega vidika na slabšem. Kot primer lahko navedemo, da so v kolekciji izdelali le 15 super oblek, zato da se niso ponavljali in da se ženske niso srečevale v istih oblekah, poleg tega pa so na tak način pridobili stranke, da so vseskozi spremljale kolekcije, ker so čakale na nov izdelek. Če bi jih v istem trenutku izdelali 100 ali več, bi jih seveda prodali, ampak ko bi se stranke srečevale v enakih oblekah, se morda ne bi več vrnile. Skozi ta primer so vidni faktorji, s katerimi lastnica podjetja krepí blagovno znamko in si ustvarja konkurenčno prednost.

4.3 Analiza SPIN podjetja

V sledeči preglednici bomo prikazali izdelano analizo SPIN v podjetju Co. Andraž d.o.o., v nadaljevanju pa smo jo predstavili po posameznih podstrukturah, in sicer: razvojnotehnološki, nabavno–proizvodni in prodajni podstrukturi. V vsaki izmed podstruktur je pomembna sama kakovost izvedbe, doseganje le-te pa v podjetju predstavlja temelj poslovanja.

Preglednica 2: Analiza SPIN podjetja

<i>Notranje prednosti</i>	<i>Notranje slabosti</i>
- visoka kakovost proizvodov	- lastna proizvodnja in posledično zelo veliki stroški
- ugledna blagovna znamka	- pomanjkanje šivilj v prihodnosti
- rast prodaje	- regijska usmerjenost
- ugodna lokacija proizvodnje	
- vlaganja v razvoj novih izdelkov	
- prilagodljivost proizvodnje za izdelavo izdelkov, ki jih želijo naročniki/kupci	
- visoka produktivnost dela	

<i>Zunanje priložnosti v okolju</i>	<i>Zunanje nevarnosti v okolju</i>
<ul style="list-style-type: none"> - možnost vstopa na nove, tuje trge - vedno bolj zahtevni kupci - hitra rast tržišča - večanje povpraševanja po visokokakovostnih izdelkih 	<ul style="list-style-type: none"> - spremembe zakonodaje - vse večja konkurenca - stroškovno ugodnejši in cenovno konkurenčnejši konkurenti z vzhoda (npr. Kitajska) - vedno večji stroški materiala - novi substituti - zmanjšanje naročil pri strankah - gospodarska kriza

Podjetje Co. Andraž d.o.o. mora za iskanje priložnosti in zaznavanje nevarnosti poznati svoje prednosti in slabosti, predvsem pa se mora zavedati, katere podstrukture (razvojno–tehnološka, proizvodna, prodajna) in njihove sestavine prispevajo k poslovni uspešnosti. V nadaljevanju smo jih analizirali in podali glavne prednosti in slabosti podjetja.

4.3.1 SPIN razvojno-tehnološke podstrukture

Razvojno–tehnološka podstruktura ima v podjetju Co. Andraž d.o.o. bistven pomen, v nadaljevanju pa smo analizirali e-trgovino kot trgovino prihodnosti ter razvojno–raziskovalni oddelek.

Kot notranjo prednost področja razvoja in tehnologije izpostavljamo vzpostavitev spletne trgovine v prejšnjem letu, kar se je v trenutni situaciji izkazalo za še kako koristno. Ker večino časa preživimo doma, pridoma uporabljamo spletne storitve, opravljamo »online« nakupe ter prebiramo spletne vsebine. Menimo, da je sedaj pravi čas, da podjetje pozitivno izkoristi sporočilo #ostanidoma in z agresivnejšim marketingom doseže svoje ciljne skupine. Uporabniki so v tem času na spletu prisotni bolj kot kadarkoli prej, zato je kontinuirana komunikacija z njimi še kako nujna. Od začetka epidemije se je obiskanost spletne strani povečala za kar 30 %. Kot priložnost je potrebno omeniti tudi razširitev in nadgradnja spletne trgovine na tuje trge.

Podjetje ima vzpostavljen tudi lasten razvojni oddelek, v katerem razvijajo nove izdelke in modele ter jih tudi testirajo. V podjetju vedno iščejo nekaj novega, inovativnega in želijo, da je tovrsten izdelek vedno na najvišji ravni, zato ga večkrat testirajo, spremenijo ali pa prilagodijo. Pri tem jim pomagajo njihovi ambasadorji, ki izdelke preizkusijo v realnih okoliščinah.

V podjetju tudi redno spremljajo novosti in trende v zvezi z dogajanjem na trgu, novimi materiali, novimi stroji. Nazadnje so kupili nov tiskalnik, s katerim odtisnejo barvo in vzorec v material. Temu procesu rečemo sublimacija, s to tehniko pa izdelujejo kopalke, kolesarske drese, tekaške stvari, Filipov in Timov tekmovalni dres. Sublimacija omogoča, da se naredi odtis v bel, tehnični, raztegljiv material. Izdelki se tako ne morejo razbarvati, ker je barva odtisnjena in ne le pobarvana.

Lahko bi rekli, da je bolj nevarnost kot slabost področja razvoja in tehnologije to, da se zelo dolgo ukvarjajo z razvojem novega izdelka – od ideje do prvih vzorcev, preizkušanj in popravkov vzame zelo veliko časa, energije in organizacije. Poleg tega še potem zelo dolgo časa traja, da pridejo do željenega izdelka.

Na podlagi zapisanega lahko povzamemo, da razvojno–tehnološka podstruktura podjetju prinaša konkurenčno prednost, ob upoštevanju predlogov pa bi podjetje lahko povečalo tudi svoj dobiček. Prednost podjetja je vsekakor tudi poznavanje ter razumevanje tržnega dogajanja ter skladen razvoj.

4.3.2 SPIN proizvodne podstrukture

Proizvodnja podjetja Co. Andraž d.o.o. se nahaja na Tkalski 16a v Celju. Zasedenost kapacitet je v preteklosti predstavljala problem, vendar so ga rešili z nakupom novega, večjega objekta.

Bistvena prednost podjetja je lastna proizvodnja, ki omogoča popravilo starejših izdelkov. S tovrstnimi ukrepi želijo podaljšati življenjsko dobo izdelka, hkrati pa zavračajo neprimerno delovanje tekstilske industrije v svetu. Zahtevnejšim kupcem omogočajo tudi izdelavo po naročilu. Kot prednost lahko izpostavimo tudi sodobno proizvodno opremo in nenehno skrb za njeno posodabljanje.

Velja, da je fluktuacija šiviljskega kadra v podjetjih dokaj visoka, v podjetju Co. Andraž d.o.o. pa ne moremo govoriti o visoki fluktuaciji, saj je v zadnjih petih letih iz podjetja odšlo zelo malo število šivilj; dve v pokoj, ena pa je spremenila poklic. V podjetju je torej zelo majhna fluktuacija, saj imajo večino kadra že vrsto let. Pri šiviljah je resda nekoliko višja zaradi upokojevanja, priliva mladih pa ni, kar lahko štejemo za slabost v prihodnosti. Kot veliko pomanjkljivost bi izpostavili visoke stroške proizvodnje v primerjavi s tujino, kjer imajo nizke stroške zaradi proizvodnje v Aziji, poleg tega pa tudi slabši in cenejši material. Konec koncev pa zaradi lastne proizvodnje izdelujejo visokokakovostne izdelke, kar je bistvena prednost proizvodnje.

V zadnjih letih imajo preveliko povpraševanja in premalo kapacitet zaposlenih, da bi lahko vsa oblačila sešili sami, zato jim pri šivanju pomagajo kooperanti iz Slovenije, s katerimi so v odličnih poslovnih odnosih. Priložnosti v prihodnje so gotovo investicije v nove stroje, s katerimi bi si olajšali delo.

Kot številna druga podjetja je tudi podjetje Co. Andraž d.o.o. začasno zaprlo svojo proizvodnjo zaradi epidemije novega koronavirusa. Z zaprtjem proizvodnje so želeli prispevati k omejevanju širjenja koronavirusa in še dodatno zaščititi zdravje zaposlenih. Po drugi strani pa to prinese zelo velike izgube – zaustavitev proizvodnje in propad raznih poslov; firme se ne bodo odločale za večja naročila, tudi v trgovinah se pričakuje upad prometa zaradi finančne stiske vseh, morebitna odpuščanja zaradi zmanjšane prometa in nezmožnosti nakupa.

4.3.3 SPIN prodajne podstrukture

Prodajni program sestavljajo športno elegantna oblačila, ki so primerna tako za športno aktivnost kot tudi za vsakodnevno uporabo.

Poleg izdelkov prodajajo tudi odnos do svojih kupcev, zato je v okviru obravnavane prodajne podstrukture pomembno oceniti tudi storitve, ki spremljajo prodajo izdelkov. Kot prednost bi lahko izpostavili dober odnos s kupci ter dobre poprodajne aktivnosti (popravilo oblačil). Zaradi visoke kvalitete izdelkov imajo posledično visoko zaupanje strank, kar pa se kaže v njihovi dolgoletni zvestobi.

Konkurenčnost v trgovinah s športnimi oblačili je močna, sploh glede cen. Glede same kvalitete pa ima blagovna znamka And by Andraž bistveno konkurenčno prednost. Prednost podjetja Co. Andraž d.o.o. pred konkurenco se kaže predvsem v visoki kakovosti izdelkov, velika prednost pa je tudi v majhnosti podjetja ter s tem možnosti večje prilagoditve in osebnega odnosa s kupci.

Kot notranjo prednost oddelka prodaje lahko navedemo tudi dobro lokacijo prodajaln, tako v Celju kot tudi v Ljubljani. Obe prodajalni se nahajata v trgovskih centrih, kjer je pretok ljudi največji. Poleg dobre lokacije v samih trgovskih centrih je potrebno omeniti tudi izbiro krajev, kjer se prodajalni nahajata. Prodajalna v Celju, v domačem kraju, kjer je tudi največja prepoznavnost blagovne znamke, pokriva celotno Štajersko. Trgovina v Ljubljani pokriva celotno osrednjo Slovenijo, poleg tega pa je kot trgovina v glavnem mestu tudi najbolj obiskana s strani tujcev, kar omogoča večjo prepoznavnost blagovne znamke po svetu.

Kot notranjo slabost oddelka prodaje bi lahko izpostavili zelo visoke najemnine v trgovskih centrih, ki za družinsko podjetje predstavljajo velik finančni zalogaj.

Podjetju predstavljajo veliko nevarnost kriza, trenutni koronavirus in kraje. Trenutno so vse prodajalne zaprte, najemnino v trgovskih centrih pa mora podjetje vseeno plačati.

4.4 Povzetek spoznanj in predlog strateških usmeritev podjetja

Na osnovi spoznanj in uporabe analiz PEST, Porter in SPIN smo razvili 5 strategij, ki bi podjetju v prihodnje omogočile boljše poslovanje.

Predlog 1: Razširitev spletne prodaje na tuji trg

Ker je konkurenca vse večja, se nam zdi smiselno in zato predlagamo, da podjetje svoje poslovanje prenese izven lokalnih meja. Poslovanje (prodaja) preko spletne trgovine kot oblika vstopa na tuji trg je po našem mnenju ena izmed najbolj dostopnih možnosti za začetek mednarodnega poslovanja (prodaje). Proces širjenja na nove, tuje trge lahko podjetju prinese dobiček in ima pozitiven vpliv na poslovno uspešnost, poleg tega pa se bo podjetje tako še bolj

razvilo. Proces mednarodnega poslovanja je kompleksen in dinamičen, zato bi se moralo podjetje na ta korak dobro pripraviti.

Predlog 2: Ostati podjetje, usmerjeno h kupcem – ustreči njihovim željam in potrebam

Podjetje Co. Andraž d.o.o. se mora osredotočiti na dobro kupčevo izkušnjo in zadovoljstvo, zlasti zato, da doseže kupčevo zvestobo, ki je v teh časih še kako dobrodošla, in da obenem zviša obstoječe ter nove prihodke. Ključnega pomena za dosego zvestobe kupcev igra podoba blagovne znamke, ki se ustvari v zavesti porabnikov, ta pa je posledica izkušenj z izdelkom, s storitvami, posledica trženjske komunikacije itn. V podjetju Co. Andraž d.o.o. že vrsto let gradijo na močni blagovni znamki And by Andraž in prodajajo visokokakovostne izdelke, zato jim v prihodnje predlagamo, da blagovno znamko še naprej utrjujejo, saj je ravno njena vrednost odločilnega pomena za nastopanje na spreminjajočem se trgu. Po kakovosti prepoznavna blagovna znamka, ki bo imela lojalno ter intenzivno bazo kupcev, bo prinesla podjetju bistveno konkurenčno prednost.

Predlog 3: Več sredstev in pozornosti vlaganja v spletni marketing

Podjetju bi predlagali, da investira v spletni marketing, saj ima visoke potenciale, da poveča prodajo, poleg tega pa je v primerjavi z ostalimi klasičnimi oblikami oglaševanja veliko cenejša oblika. Prednosti spletnega marketinga se kažejo predvsem v tem, da izdelke pripelje v stik s kupci, navdušuje in vpliva na odločitve kupca, obstoječim strankam proda več in večkrat, poleg tega pa omogoča tudi natančno merjenje ter spremljanje rezultatov. Investicije v ta marketing so tako smiselne, če podjetje lahko izmeri doprinos. V vlaganju v marketing ne vidimo le stroška, temveč ustvarjalca vrednosti tako za podjetje kot tudi za kupca.

Predlog 4: Ohranjanje visoke kakovosti izdelkov z uporabo novih tehnologij in tehnološko dovršenih materialov

V podjetju se lahko pohvalijo z izjemo kvalitetnimi in tehnološko dovršenimi kosi oblačil, v prihodnosti pa se kaže velik potencial v napredni tehnološki in informacijski tehnologiji, ki pospešujeta oblačilni trg. Tukaj vidimo predvsem priložnost v tehnološkem oblikovanju modnih izdelkov z uporabo novih tehnologij. Tako bi lahko klasične smučarske komplete zamenjali kompleti, katerih material ohranja oz. celo pridobiva toploto iz sončnih celic in bi tako zagotavljali dodatno gretje na snegu. Razvoj nosljive tehnologije ima bleščečo prihodnost in glede na njen razvoj smo ločeni le še nekaj korakov od omar, polnih pametnih oblačil.

Predlog 5: Spremeniti sestavo zaposlenih in sestaviti še bolj učinkovito ekipo

Ker smo v prejšnjih predlogih predlagali razširitev spletne prodaje na tuji trg ter vlaganje sredstev v marketing, se nam zdi smiselno, da podjetje Co. Andraž d.o.o. zaposli še dodaten ustrezno izobražen kader na področju spletnega marketinga in proizvodnje – pakiranje in pripravljane paketov. S tem ko bi zaposlili dodatne kadre, bi ponovno in predvsem ustrezno oblikovali organizacijsko strukturo in jo dodatno predstavili zaposlenim, saj se z določenim delovnim mestom poveča tudi motivacija pri samem delu. Zaposleni, ki se zavedajo svoje odgovornosti na delovnem mestu, le-to tudi učinkovito prenašajo na podrejene zaposlene. Z dodatnim usposobljenim kadrom bi se torej ustrezno porazdelile delovne naloge vsakega posameznika, najpomembneje pa je, da se sestavi najučinkovitejšo ekipo, saj so ravno kadri najpomembnejši vir vsakega podjetja.

5 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo na samem začetku proučevali okolje in analizirali širše zunanje okolje ter uporabili analizo PEST, s katero smo ovrednotili podokolja in na podlagi tega ugotovili, da predstavljajo največje priložnosti nove tehnologije, s katerimi bi podjetju uspelo ostati v vodilnem položaju med konkurenti.

Za proučevanje ožjega zunanjega okolja smo uporabili Porterjevo analizo in analizirali privlačnost panoge ter tako prišli do sklepa, da je trgovinska panoga privlačna, saj ne obstajajo večje ovire za vstop vanjo. Velik vpliv na neprivlačnost panoge imata veliko število konkurentov ter velika pogajalska moč kupcev.

Po proučitvi zunanjega okolja smo z analizo SPIN analizirali prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti izbranega podjetja. Največja prednost podjetja, na kateri mora še naprej graditi, je visoka kakovost izdelkov. Poleg tega se lahko podjetje Co. Andraž d.o.o. pohvali tudi z veliko prilagodljivostjo kupcem. Slabost, ki jo mora podjetje spremeniti v prednost, je krajši čas razvijanja novih inovativnih izdelkov, priložnost v prihodnosti pa se kaže tudi v tehnološkem oblikovanju modnih izdelkov z uporabo novih tehnologij.

Za podjetje Co. Andraž d.o.o. je ključno, da zaznava dane priložnosti v okolju, ki pa naj jih izkorišča s svojimi zmogljivostmi, obenem pa mora slabosti spreminjati v prednosti in se s tem izogniti nevarnostim. Iskanje priložnosti se ujema z iskanjem sprememb tako v notranjem kot tudi v zunanjem okolju podjetja in tako so spremembe ključne za uspešno poslovanje podjetja.

Bistveno je, da podjetje še naprej gradi na svojih prednostih in zmanjšuje slabosti, da lahko izkoristi priložnosti ter se izogne nevarnostim. Z upoštevanjem tega smo oblikovali 5 strategij, ki jih mora podjetje uporabiti, če želi uspešno poslovati tudi v prihodnosti.

Ugotovili smo tudi, da ima podjetje obsežne možnosti za razvoj. Podjetju predlagamo, da si kot prvi cilj postavi, da razširi spletno poslovanje tudi na tuji trg, poleg tega pa je potrebno, da ohrani močno pozicijo tudi na domačem trgu. V naslednjem dolgoročnem cilju bi bilo potrebno vložiti v novo tehnologijo, s katero bi se podjetje še naprej razvijalo in gradilo na svojih prednostih.

Pomembno je, da se podjetje Co. Andraž d.o.o. zaveda svojih prednosti ter na njih gradi, hkrati pa ne sme pozabljati na svoje slabosti in jih skuša spremeniti v prednosti. Le tako bo lahko uspešno premagovalo nevarnosti iz okolja ter izkoriščalo priložnosti na trgu.

LITERATURA

- Aaker, David. 1988. *Developing business Strategies*. 2nd ed. New York: John Wiley.
- Arbussa, Anna, Andrea Bikfalvi in Pilar Marques. 2017. Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME, *Management Decision*, 55 (2): 271-293.
- Banker, B. Rajiv, Raj Mashruwala in Arindam Tripathy. 2014. Does differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52 (5): 872-896.
- Belak, Jani. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor, Gubno: Založba MER – Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Cikajlo, Imre in Franc Gider. 2010. *Tehnike reševanja problemov*. Nova Gorica: Univerza v Novi Gorici.
- Co. Andraž d.o.o. 2020. Vstopna stran. <https://www.andraz.si/sl/> (3. 3. 2020).
- Duh, Mojca. 2015. *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV Založba.
- Ekoglobal. 2019. *Revolucionarne inovacije v modni industriji*. <https://ekoglobal.net/revolucionarne-inovacije-v-modni-industriji/> (3. 5. 2020).
- Griffin, Ricky W. 1996. *Management*. 5. izd. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Gupta, A. 2013. Environment & PEST Analysis: An Approach to External. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2 (1): 34-43.
- Heikkila, Marikka, Harry Bouwman in Jukka Heikkila. 2018. From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25 (1): 107-128.
- Hinterhuber, Hans. 1996. *Strategische Unternehmensfuehrung*. Berlin: Walter de Gruyt.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Joanicjusz Nazarko, Joanna Ejdys, Katarzyna Halicka, Andrzej Magruk, Łukasz Nazarko, Adam Skorek. 2017. Application of enhanced SWOT analysis in the future-oriented public management of technology. *Procedia engineering*, 182 (2017): 482-490.
- Kos, Blaž. 2010. *SWOT-analiza*. <http://www.blazkos.com/swot-analiza.php> (28. 3. 2020).
- Kos, Blaž. 2014. *PEST-analiza*. <http://www.blazkos.com/pest-analiza.php> (29. 3. 2020).
- Kralj, J. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Kruhar Gaberšček, Simona. 2019. *Kupujte manj, pa tisto bolj kakovostno*. <http://www.marketingmagazin.si/mm-blog/intervju/16845/kupujte-manj-pa-tisto-bolj-kakovostno> (8. 3. 2020).
- Lynch, Richard. 1997. *Corporate strategy*. London: Pitman.

- Mind Tools Content Team. 2018. *PEST Analysis*.
https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm. (19. 3. 2020).
- Minton, Gabe. 2010. Using a SWOT Analysis. *Mortgage Banking* 71 (3): 80-81.
- Novak, Aleš. 2003. *Določitev vizije in strategije podjetja EMO – ETT*. Magistrska naloga, UL Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Pei-Yuh, Huang in Kazuhito Isomura. 2015. Shimamura's strategy to avoid competition: developing a low-cost operating system and evolutionary manuals, *Strategic Direction*, 31 (5): 37-39.
- Porter, E. Michael. 1980. *Competitive strategy – techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, E. Michael. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, E. Michael. 1996. What is a strategy? *Harvard Business review* 74 (6): 61-66.
- Porter, E. Michael. 1998. *On competition*. Boston (MA): Harvard Business School Publishing.
- Pučko, Danijel. 2006. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2008. *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rakesh Chandra. 2014. PEST Analysis for Micro Small Medium. *Journal of Management and Commerce*, 1(1): 18-22.
- Simoneaux, Sarah L., Chris L. Stroud. 2011. Swot analysis: the annual check up for a business. *Journal of pension benefits: Issues in administration*, 18 (3): 75-78.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Team FME. 2013. *PESTLE analysis-strategy skills*. <https://docplayer.net/9768722-Pestle-analysis-strategy-skills-team-fme-www-free-management-ebooks-com-isbn-978-1-62620-998-5.html> (18. 3. 2020).
- Treven, Sonja. 1992. SWOT analiza. *Organizacija in kadri*, 25 (1): 9-10.
- Wheelen, L. Thomas in David J. Hunger. 2010. *Strategic management and business policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zakon o trgovini (ZT – 1). *Uradni list RS*, št. 24/08 in 47/15.

PRILOGE

- Priloga 1 Temeljne strategije do konkurentov ter temeljne strategije do partnerjev
- Priloga 2 Laboratorijski list

Vloga	Značilnosti
<ul style="list-style-type: none"> Vodja trga - konkurent, ki ima vodilno vlogo v tržnem segmentu panoge, ki ji pripada. 	<ul style="list-style-type: none"> Najmočnejši med konkurenti zaradi svoje tržne ponudbe ali pa zaradi drugih dejavnikov, ki mu na trgu omogočajo monopolen položaj. V marsičem narekuje dogajanje na trgu.
<ul style="list-style-type: none"> Tekmeci – tekmujejo za vodilno vlogo z vodjem trga. 	<ul style="list-style-type: none"> Po moči ne zaostajajo dosti za vodjo, z njimi se spopadajo in poskušajo osvojiti vodstvo. Tekmovanje porablja sredstva in izčrpava – lahko pa prinaša vodstvo in z njim večjo uspešnost.
<ul style="list-style-type: none"> Sledilci – delujejo ob vodju in tekmeceh, vendar jih le malo motijo. 	<ul style="list-style-type: none"> Na trgu delujejo v senci vodij in tekmecev. Tekmovanje zahteva večjo porabo sredstev in tveganje.
<ul style="list-style-type: none"> Specialisti (nižerji) – delujejo v segmentih trga, ki so za večje konkurente premajhni. 	<ul style="list-style-type: none"> Strategijo diferenciranja ponudbe ponavadi kombinirajo z osredotočenim trženjem. So spodbuda panoge: tvegajo in poskušajo, pogosto ne uspejo. Značilna vloga za nova in manjša podjetja.

Pogoji	Prednosti	Slabosti
Strategija nizkih stroškov, privlačnih cen in velikega tržnega deleža		
<ul style="list-style-type: none"> Dovolj nizki stroški poslovanja, ki organizaciji še zagotavljajo primerno donosnost Dovolj velik trg. Dovolj velike zmogljivosti organizacije. 	<ul style="list-style-type: none"> Strategija ščiti organizacijo pred pritiski okolja – konkurentov, partnerjev, drugih. 	<ul style="list-style-type: none"> Strategija zahteva velike napore podjetja, prinaša tveganje ob hitrih tehnoloških spremembah, zaradi konkurence poznejših prišlekov in zaradi morebitne inflacije stroškov. Strategija se rada ukorenini v miselnost managerjev in ob njej ne vidijo alternativ.
Strategija diferenciranja		
<ul style="list-style-type: none"> Podjetje ponuja edinstven izdelek/storitev, ki učinkoviteje zadovoljuje želje in potrebe odjemalcev. 	<ul style="list-style-type: none"> Med prednosti strategije sodijo večja varnost pred konkurenti, zaradi navezanosti odjemalcev in 	<ul style="list-style-type: none"> Zaradi diferenciranja so stroški za proizvod višji, zato mora biti višja tudi cena.

<ul style="list-style-type: none"> • Cena je lahko višja, strategija pa uspešna, čeprav ima podjetje manjši tržni delež celotnega trga. • Pogoj: odjemalci zares želijo in potrebujejo diferencirani proizvod – da ga bodo kupovali. 	<p>morebitna dobra donosnost.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ob tem se odjemalci lahko odločijo za cenejše nediferencirane proizvode. • Podjetju lahko prekrižajo pot posnemovalci, ki mu začnejo konkurirati v njegovem, zaradi diferenciranja ožjem segmentu trga.
<p>Strategija osredinjenja</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Podjetje osredinja svoja prizadevanja in zmožnosti na ožjo skupino odjemalcev, na en deležni trg, na ožji nabor proizvodov. • To je dodatna strategija, ki jo podjetje lahko kombinira z eno od prvih dveh. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osredinjenje omogoča boljšo donosnost uporabljenih redkih virov in optimiranje obsega dejavnosti glede na dodeljena oz. razpoložljiva sredstva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Višja cena zaradi specializacije • Želje odjemalcev morajo biti dovolj diferencirane. • Konkurent lahko najde znotraj področja osredinjenja še ožje področje zase.


LOKATEKS

LOKATEKS, ŠKOFJA LOKA, D.O.O.
 KIDRIČEVA 75, 4220 ŠKOFJA LOKA, SLOVENIJA
 TEL: +386 (4) 511 11 60, FAX: +386 (4) 511 11 69
 WWW.LOKATEKS.SI
 INFO@LOKATEKS.SI

**Kemijski laboratorij GORENJSKA PREDILNICA
 POTRDILO O KAKOVOSTI**

TEHNIČNI PODATKI

1. Vrsta materiala: jersey

2. Artikel: **PIREJ C**

3. Surovinski sestav:
 92 % BOMBAŽ
 8 % ELASTAN - LYCRA

4. Širina (cm)	160	Gostota:	
5. Teža (g/m ²)	180	št.zank/cm	16
Teža (g/t.m)	288	št.vrst/cm	25

6. Skrčenje: po širini 5 %
 po dolžini 5 %

7. Navodila za vzdrževanje:



8. Barvne obstojnosti:

pranje	ISO CO6 A2S	min 4
drgnjenje suho in mokro	ISO X 12	min 4
znojenje alkalno in kislo	ISO E O4	min 3
kemijsko čiščenje		min 3
svetloba po 130 urah	ISO B 02	min 4

9. Opombe: Barvne obstojnosti na pranje za rdeče in temno modre tone: min 3

10. OPOZORILA:

1. ZA INTENZIVNE BARVE UPORABLJATI BLAGA PRALNA SREDSTVA!
2. IZDELKE PRATI Z OBLAČILI PODOBNIH BARV!
3. NE SUŠITI NEPOSREDNO NA SONCU!

Škofja Loka, 26.2.2018

Vodja razvoja in kontrole:
 Tatjana Rihtaršič