

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TJAŠ BEVK





UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
**POSLOVNI MODEL STUDIO MODERNA**

Ljubljana, september 2011

TJAŠ BEVK

## **IZJAVA**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Jake Lindiča in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 POMEN IN OPREDELITEV POSLOVNIH MODELOV</b> .....	<b>2</b>
2.1 RAZLIKE MED POSLOVNIM MODELOM, POSLOVNIM NAČRTOM IN STRATEGIJO .....	3
PODJETJA .....	3
2.2 ELEMENTI POSLOVNIH MODELOV .....	4
2.3 DELITEV PO SHAFERJU ET AL. ....	5
2.3.1 Stranke (obseg, tržni segment).....	6
2.3.2 Ponujena korist.....	6
2.3.3 Zmožljivosti/ sposobnosti podjetja .....	7
2.3.4 Prihodki / določanje cene.....	7
2.3.5 Konkurenti .....	7
2.3.6 Ponudba / Output .....	8
2.3.7 Strategija .....	8
2.3.8 Blagovne znamke.....	8
2.3.9 Diferenciacija .....	8
2.3.10 Poslanstvo .....	9
2.3.11 Dobavitelji.....	9
2.3.12 Informacije o strankah .....	9
2.3.13 Odnosi s strankami.....	9
2.3.14 Tok informacij .....	10
2.3.15 Sredstva (finančna ali fizična) .....	10
2.3.16 Procesi/aktivnosti .....	10
2.3.17 Stroški .....	11
2.3.18 Finančni vidik .....	11
2.3.19 Profit .....	11
<b>3 STUDIO MODERNA</b> .....	<b>11</b>
3.1 ZGODOVINA .....	11
3.2 TRGI.....	12
3.3 TELEVIZIJSKA PRODAJA - DRTV .....	13
3.4 POSLOVNA KULTURA V VZHODNI IN CENTRALNI EVROPI .....	13
3.5 VIZIJA IN STRATEGIJA .....	14
3.6 IZDELKI.....	14
3.7 PRODAJNI KANALI.....	15
3.8 MEŠANICA PRODAJNIH KANALOV .....	16
3.9 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	16
<b>4 ANALIZA ELEMENTOV POSLOVNEGA MODELA NA PRIMERU.....</b>	<b>17</b>
<b>STUDIO MODERNA</b> .....	<b>17</b>
4.1 STRANKE ( TRŽNI SEGMENT IN OBSEG DEJAVNOSTI).....	17
4.2 PONUJENA KORIST .....	18
4.3 ZMOGLJIVOSTI/SPOSOBNOSTI PODJETJA .....	19

4.4 PRIHODKI / DOLOČANJE CEN .....	20
4.5 PROCESI ALI AKTIVNOSTI.....	20
4.6 DOBAVITELJI .....	23
<b>5 OCENA CELOVITOSTI POSLOVNEGA MODELA STUDIO MODERNA.....</b>	<b>23</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI:.....</b>	<b>26</b>

## **KAZALO TABEL**

TABELA 1: ELEMENTI POSLOVNIH MODELOV .....	5
--	---

## **KAZALO SLIK**

SLIKA 1: ČASOVNICA VSTOPOV NA TUJE TRGE .....	12
---	----

## 1. UVOD

Za podjetnike je zelo pomembno, da vedo kako njihovo podjetja delujejo in na kakšen način ustvarjajo in zajemajo vrednost. Zlasti zadnja leta, ko se gospodarstva nahajajo v globoki recesiji ter se morajo podjetja boriti za svoj obstoj, je podjetnikom pomembno, da svoje podjetje poznajo. V primeru nenadnih sprememb, ki so dandanes del vsakdana podjetnikov, morajo znati dovolj hitro reagirati, spremeniti način delovanja podjetja, da se obdržijo na tržišču in da lahko nadaljujejo s poslovanjem. Nepoznavanje podjetja ter nepripravljenost na krizne trenutke lahko pripelje tudi do propada podjetja. Zato se je začel razvoj poslovnih modelov, ki naj bi podjetnikom pomagali bolje razumeti podjetje. Poslovni modeli namreč prikazujejo delovanje podjetja. Sicer se nato definicije, delitve ter elementi poslovnih modelov od avtorja do avtorja precej razlikujejo, vendar so vsi hoteli pomagati podjetnikom, poizkušali razložiti osnovno logiko podjetja na svoj način ter jim prikazati, kako različni dejavniki delujejo na podjetje in kako naj se podjetje v določenih primerih obnaša.

### **Glavni nameni diplomske naloge so:**

- Ugotoviti, zakaj je poslovni model pomemben pri uspešnosti podjetij
- Analizirati in proučiti poslovni model Studio Moderna
- Ugotoviti prednosti in slabosti podjetja Studio Moderna

Studio Moderna sem izbral, ker sem hotel analizirati, kako je iz podjetja, ki je na začetku prodajalo le en izdelek, hitro zraslo v veliko slovensko podjetje ter se nato širilo preko mej v celotno vzhodno in centralno Evropo.

### **Diplomska naloga ima tri glavne cilje:**

- Analizirati poslovni model Studio Moderna
- Oceniti celovitost poslovnega modela Studio Moderna
- Ugotoviti, kako je poslovni model pripomogel k uspehu Studia Moderna

Diplomska naloga bo razdeljena na dva dela, teoretični in praktični del. V teoretičnem delu bom opredelil poslovni model ter pojasnil njegovo vlogo v podjetju. Naredil bom tudi analizo elementov poslovnega modela.

V praktičnem delu diplomske naloge se bom posvetil podjetju Studio Moderna ter poizkušal teoretično znanje uporabiti na študiji primera. Analiziral bom elemente njihovega poslovnega modela. Skušal bom ugotoviti, kakšna so odstopanja v poslovnem modelu in oceniti, kakšne so njihove možnosti za uspeh.

Prvi del diplomske naloge je teoretični, drugi del pa praktični. Diplomsko nalogo sem razdelil na 5 poglavij.



Prvo poglavje je uvod, kjer je predstavljena struktura diplomske naloge, opredeljeni so cilji ter nameni moje diplomske naloge, opisana pa je tudi metodologija, ki sem jo za potrebe diplomske naloge uporabil.

V drugem poglavju naredim pregled literature s področja poslovnih modelov. Posebej obravnavam njihovo pomembnost, umestitev v podjetje, definicije, elemente ter probleme, povezane s poslovnimi modeli.

Tretje poglavje je začetek praktičnega dela diplomske naloge. Namenjeno je predstavitvi podjetja Studio Moderna, njihovim trgom, izdelkom, prodajnim kanalom, zgodovini.

Četrto poglavje je namenjeno analizi elementov poslovnega modela Studia Moderna.

Peto, zadnje poglavje pa je ocena celovitosti poslovnega modela Studia Moderna. Skušal sem ugotoviti, ali elementi med sabo dobro sodelujejo ali so v podjetju kakšne pomanjkljivosti.

Sledi sklep, temu pa viri in literatura.

## **2 POMEN IN OPREDELITEV POSLOVNIH MODELOV**

**Poslovni model** je izraz, ki se je začel uveljavljati nekje sredi devetdesetih let, s pojavom internetnih podjetij. Vsa podjetja, ki so poizkušala zaslužiti preko nove, vzhajajoče tehnologije – interneta, so namreč do morebitnih investorjev pristopala z poslovnim modelom. Nekatere z malo bolj dodelanim, druge z malo manj, od česar je bilo potem tudi odvisno, če se bodo investitorji odločili za njih ali ne in v kolikšni meri jih bodo financirali. Sedaj je ta izraz splošno sprejet in poslovni model je del vsakega novega podjetja v kateremkoli segmentu. V letu 2001 je namreč že približno 27 % podjetij, ki se nahajajo na lestvici Fortune 500, uporabilo izraz poslovni model v svojih letnih poročilih. Tudi mediji so izraz kar »posvojili«, saj je samo en članek leta 1990 uporabil izraz poslovni model trikrat ali več; leta 2000 je bilo takih člankov že več kot 500 (Shafer, Smith&Linder, 2005, str. 200). Kljub temu, da je izraz bil pogosto uporabljen, pa vodilni v podjetjih v večini še vedno niso vedeli kako bi ta koncept uporabili.

Shafer et al. (2005, str. 200) so izvedli pregled relevantne literature, s pomočjo katerega so ugotovili, da je bil med leti 1998 – 2002 izraz poslovni model definiran dvanajstkrat. Zott, Amit&Massa (2010, str 10) so pri pregledu relevantne literature ugotovili, da čeprav članki govorijo o poslovnih modelih, le ti običajno niso definirani. Tako so pri pregledu 103 člankov ugotovili, da 37 % člankov poslovnega modela sploh ne definira (avtor najbrž predvideva, da bralec ve kaj poslovni model je), 44 % definira poslovni model le z naštevanjem njegovih glavnih komponent, 19 % pa le citira ostale avtorje in njihove definicije. Ker pa so bili članki na različne teme (e - poslovanje, strateški management, tehnološki sistemi..), so te definicije precej različne in se nobena ni prijela in se jih splošno ni uporabljalo oziroma je še naprej vsak avtor uporabljal svojo definicijo. Vsak avtor namreč vidi stvari skozi svoje oči. V

dvanajstih definicijah poslovnega modela, ki so jih pri pregledu literature odkrili Shafer in ostali, je bilo mogoče najti 42 različnih komponent poslovnega modela. Zaradi pomanjkanja enotne definicije lahko to vodi v zmedo pri avtorjih člankov in pri samih podjetnikih, kaj poslovni model sploh je. Večina teh definicij in komponent se nanaša na e – poslovanje, predvsem zaradi tega, ker je izraz poslovni model prišel v redno rabo v času vzpona informacijske tehnologije. Shafer et al. (2005, str. 202) so se na podlagi tega, da nobena definicija ni bila splošno sprejeta odločili, da bodo definicijo sestavili kar sami. Pri sestavljanju definicije so se držali dveh načel: v novi definiciji naj bi bilo vključeno in uporabljeno vse prejšnje delo na tem področju ter definicija naj bi bila dovolj preprosta, da si jo bi bilo lahko zapomniti, lahko razumeti in bi bila enostavna za komuniciranje.

Predlagali so novo opredelitev poslovnega modela: **»Poslovni model je predstavitev osnovne ideje podjetja in njegovih strateških odločitev za ustvarjanje in zajemanje vrednosti v vrednostni mreži.«** (Shafer et al. 2005, str.202). Glavni argument zakaj sem se odločil za to definicijo je njena nepovezanost in neodvisnost od medmrežja oziroma na splošno informacijske tehnologije. Definicija je torej zelo univerzalna ter jo lahko apliciram tudi na ne-internetna podjetja, kar je Studio Moderna veliko let bil.

## **2.1 Razlike med poslovnim modelom, poslovnim načrtom in strategijo podjetja**

Pomembno je poznati razlike med poslovnim modelom in strategijo podjetja ter med poslovnim modelom in poslovnim načrtom, da ne pride do mešanja teh pojmov in posledično napačnega razumevanja. Chesbrough & Rosenbloom (2002, str. 2) sta izpostavila tri glavne razlike med poslovnim modelom in strategijo podjetja. Te so:

**1. Ustvarjanje in zajemanje vrednosti:** Poslovni model se osredotoča predvsem na ustvarjanje nove vrednosti. Čeprav je pri poslovnem modelu govora tudi o zajemanju vrednosti, gre strategija bolj v detajle in poskuša zagotoviti neko trajnostno konkurenčno prednost.

**2. Vrednost za podjetje in vrednost za delničarje:** Poslovni model skuša spremeniti inovacije v ekonomsko vrednost za podjetje. Vendar v poslovnem modelu ni določeno, kako bo kapital prišel do delničarjev. Vse to je del strategije.

**3. Predpostavljene ravni znanja:** Za poslovni model ni potrebno neko širše znanje o okolju, v katerem se bo podjetje nahajalo. Za strategijo, ki zahteva nekoliko bolj kompleksno analizo, pa je podrobno poznavanje okolja že zelo pomembno.

Medtem ko je poslovni načrt dolg od 50 do 100 strani in vsebuje veliko število finančnih projekcij, je poslovni model le koncept, ki ga lahko spravimo na list papirja. Ponavadi je nekakšen diagram, ki si ga ljudje enostavno zapomnijo. Seveda ima lahko določene dodatke in pripise, vendar mora biti v osnovi enostaven in pregleden. Za uspešno podjetje so

pomembni vsi trije: poslovni model, poslovni načrt in strategija. Brez poslovnega načrta in njegovih finančnih projekcij se namreč investitorji ne bi odločili za posojilo denarja podjetja, ki ne more predvideti in pokazati, kdaj bo denar zmožno vrniti. Shafer et al. (2005, str. 203) so razlike med poslovnim modelom in strategijo poizkušali pokazati z zanimivo analogijo grajenja hiše. Najprej se arhitekt posvetuje z bodočimi lastniki in skuša ugotoviti, kako si predstavljajo dokončan dom in življenje v njem. Nato se odločajo o razporeditvi prostorov (npr. kje bo glavna spalnica, kje bo kopalnica...) in naredijo skico, ki te njihove ideje prikaže. To lahko smatramo kot strategijo. Nato pa arhitekt začne s podrobnim risanjem načrta, nariše popolno razporeditev prostorov, ki so si jo zamislili. To nekako ustreza poslovnemu modelu. Ko enkrat vidimo, kaj je arhitekt narisal, lahko vemo ali smo si dobro zamislili razporeditev prostorov in ali so potrebne kakšne spremembe. Vidimo lahko, da je edina možnost imeti spalnico v prvem nadstropju, kjer smo si zamislili da bo kuhinja. Zato se moramo odločiti, kam bomo premaknili kuhinjo, ker je v prvem nadstropju pač ne moremo imeti. Tako je s poslovnim modelom. Ko enkrat strategijo spravimo v poslovni model, vidimo, če bodo stvari delovale, kot smo si zamislili ter ali so mogoče potrebne spremembe, ki niso bile načrtovane, so pa izjemno pomembne. Včasih ob implementaciji strategije v poslovni model namreč opazimo, da smo premalo pozornosti posvetili kateremu izmed pomembnih aspektov strategije.

## **2.2 Elementi poslovnih modelov**

Tako kot je poznanih mnogo definicij ter mnogo delitev poslovnih modelov, tako tudi za elemente ni splošno sprejetega dogovora. Velika večina avtorjev, ki se je ukvarjala z definicijami in delitvami poslovnih modelov, je razvila tudi svoje elemente oziroma jih združila skupaj na drugačen način kot so to naredili drugi avtorji.

Pri pregledu literature sem poizkušal najti še kakšno novejšo delitev elementov poslovnega modela, vendar je večina delitev nastala okoli leta 2000. To je tudi pričakovano, saj so takrat začeli spoznavati pomembnost poslovnih modelov. Nastalo je tudi več definicij ter delitev poslovnih modelov. V novejših člankih avtorji le še citirajo oziroma delitve, ki so že bile uporabljene, dopolnjujejo s svojimi elementi. Ker nisem našel nobene novejše delitve, ki bi bralcu dala neko dodano vrednost, jih tudi uporabil nisem.

S pomočjo tabele bom lažje prikazal, kje se razdelitve elementov poslovnih modelov različnih avtorjev prekrivajo in kje se razlikujejo, za potrebe diplomske naloge pa bom nato nekoliko bolj podrobno predstavil delitev elementov po Shaferju et al.

Elementi, ki so v poslovnem modelu najpomembnejši, so sodeč po tabeli: stranke; predlog vrednosti; zmogljivosti/sposobnosti; prihodki/določanje cene; dobavitelji; odnosi s strankami; procesi/aktivnosti ter stroški. Uporabljeni so bili v vsaj dveh člankih oziroma delitvah poslovnih elementov, zato lahko sklepamo, da se avtorji med sabo strinjajo o njihovi uporabnosti v modeliranju poslovnih modelov. Ker bom za analizo elementov poslovnega modela Studio Moderna uporabil Shaferja, sem se odločil, da bom analiziral le elemente, s katerimi se strinjajo tudi ostali avtorji ter elemente, za katere se mi zdi da jih podjetje mora preučiti, preden gre na trg.

*Tabela 1: Elementi poslovnih modelov*

<b>Komponente poslovnih modelov</b>	<b>Osterwalder in Pigneur ( 2004)</b>	<b>Afuah in Tucci ( 2001)</b>	<b>Shafer et. al (2005)</b>
Stranke	X	X	X
Predlog vrednosti	X	X	X
Zmogljivosti/sposobnosti	X	X	X
Prihodki /določanje cene	X	X	X
Konkurenti			X
Ponudba			X
Strategija			X
Blagovne znamke			X
Diferenciacija			X
Poslanstvo			X
Dobavitelji	X		X
Informacije o strankah			X
Odnosi s strankami	X		X
Tok informacij			X
Tok izdelkov/storitev			X
Sredstva (finančna/fizična)			X
Procesi/aktivnosti		X	X
Stroški	X		X
Finančni vidik			X
Dobiček			X

*Vir.:Zott C., Amit R.&Massa L.: The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research, 2010, str. 16-17*

## **2.3 Delitev po Shaferju et al.**

Že ko sem pisal o definicijah poslovnih modelov, sem izbral za definicijo Shaferja in soavtorje, ki najbolj ustreza moji diplomski nalogi. Zdi se mi, da ima tudi najboljše razdeljene elemente poslovnih modelov, saj jih je veliko in jih je zato lažje opisati ter jih definirati v lastnem podjetju. Elementi so namreč precej specifični ter lahko razumljivi. Uporabno je, da tudi elementi niso v nikakršni odvisnosti od e- poslovanja, kar je značilnost definicij, delitev in elementov poslovnih modelov drugih avtorjev. Shafer et al. (2005, str. 202) so najprej ustvarili štiri večje skupine, vanje pa nato umestili elemente poslovnega modela.

### **1. Strateške odločitve:**

- stranke (segment ter obseg dejavnosti)
- ponujena korist
- zmogljivosti/sposobnosti podjetja
- prihodki/ določanje cen
- konkurenti
- ponudba
- strategija
- blagovne znamke

- diferenciacija
- poslanstvo

## **2. Ustvarjanje vrednosti:**

- sredstva (fizična in finančna)
- procesi ali aktivnosti

## **3. Zajemanje vrednosti:**

- stroški
- finančni vidik
- dobiček

## **4. Vrednostna mreža.**

- dobavitelji
- informacije o strankah
- odnosi s strankami
- tok informacij
- tok izdelkov/storitev

### **2.3.1 Stranke (obseg, tržni segment)**

Podjetje se mora odločiti, komu bo izdelek oziroma storitev, ki bo v njihovi ponudbi, sploh namenjen. Izbere si torej ciljni trg, ciljne stranke ter obseg, v katerem bo izdelek/storitev proizvajal. Pomembno je, da podjetje dobro pozna trge, na katere želi vstopiti. Včasih se zgodi, da so podjetju sicer trg oziroma ciljne stranke že znane, v veliki večini primerov pa mora podjetje narediti analizo trga, se pozanimati, kako velik sploh je trg, koliko ljudi bo pripravljeno kupovati njihove izdelke/storitve. Analiza mora biti temeljita, ker so podatki o velikosti trga, številu strank in obsegu proizvodnje izjemno pomembni. Na tak način lahko podjetje namreč izračuna, kolikšne stroške bo imelo s proizvodnjo določenega izdelka ali s storitvijo.

### **2.3.2 Ponujena korist**

Ponujena korist je obljuba, kakšno dodano vrednost bo imela njihov izdelek/storitev ter prepričanje kupca, kaj bo z izdelkom oziroma storitvijo pridobil, če jo kupi. Lahko se nanaša na celotno podjetje, na del podjetja ali izdelek/storitev. Razvoj ponujene koristi temelji na pregledu in analizi koristi, stroškov ter vrednosti, ki jo podjetje lahko poda svojim strankam, potencialnim strankam ter vsem drugim skupinam izven in v podjetju.

### **2.3.3 Zmogljivosti/ sposobnosti podjetja**

Podjetje mora vedeti, kako velik trg se mu odpira, ko enkrat začne s poslovanjem. Zato mora, če misli proizvajati velike količine (da so stalni stroški čim nižji), imeti dovolj velike zmogljivosti. Tudi preobsežno reklamiranje ni pametno, če nato podjetju zmanjka zalog že po nekaj dnevih prodaje in povpraševanja ne more dosegati s svojo ponudbo. Sposobnosti pa se nanašajo predvsem na ljudi, ki so zaposleni v podjetju. Ne more se podjetje iti proizvodnje visokotehnološkega izdelka, če pa zaposleni nimajo pravih znanj. Potrebni so intervjuji in skrbno izbiranje zaposlenih, da bodo delali na nivoju, ki ga podjetje zahteva.

### **2.3.4 Prihodki / določanje cene**

Določanje cene je avtomatski ali ročni proces, pri katerem se določi, kaj bo podjetje dobilo v zameno za svoje izdelke/storitve. Avtomatski sistem zahteva več začetnih nastavitvev ter vzdrževanja, vendar lahko prepreči napake, ki se pojavljajo pri ročnem določanju cen. Dejavniki določanje cene so proizvodni stroški, trg, konkurenca, stanje trga ter kakovost izdelka/storitve. Cena je ključnega pomena pri mikroekonomski teoriji alokacije sredstev. Je temeljni vidik finančnega modeliranja in je eden izmed štirih P-jev. Ostali trije so še produkt, promocija in položaj (price, product, promotion, position). Izmed teh štirih je cena edina, ki ustvarja prihodek, ostali trije so stroškovna mesta. Potrebe potrošnikov se lahko pretvorijo v povpraševanje le, če je potrošnik pripravljen ter sposoben kupiti izdelek. Oblikovanje cen je zelo pomemben del trženja izdelka/storitve.

### **2.3.5 Konkurenti**

Analiza konkurentov je orodje, brez katerega podjetje težko uspe. Ta analiza zagotavlja tako napadalni kot obrambni strateški okvir, prek katerega prepoznavamo tako priložnosti kot tudi nevarnosti. Profiliranje konkurentov združi vse ustrezne vire analize konkurentov v en okvir, ki je nato v podporo oblikovanju, izvajanju, spremljanju in prilagajanju strategije. Analiza konkurentov je bistveni sestavni del podjetniške strategije. In čeprav je to splošno znano, še vedno večina podjetij svoje konkurente slabo oceni. To se dogaja predvsem zato, ker jih ocenjujejo po podatkih, ki jih dobijo iz sekundarnih virov ter so mogoče neresnični, managerji pa se na te podatke zanašajo, kar seveda ne more prinesiti dobrih rezultatov. Zaradi nezanesljivih analiz je torej veliko število podjetij v nevarnosti, da jih bodo konkurenti prehiteli, ker so mogoče analizo vzeli bolj resno kot oni in vedo, kje jim pretijo največje nevarnosti.

### **2.3.6 Ponudba / Output**

Output v ekonomiji pomeni količino blaga ali storitev, proizvedenih v določenem časovnem obdobju s strani podjetja, industrije ali države. To blago ali storitve so nato lahko ali porabljene ali pa gredo v nadaljnjo proizvodnjo.

### **2.3.7 Strategija**

Johnson in Scholes opredelita strategijo sledeče: »Strategija je smer in obseg obseg organizacije na dolgi rok; kar pomaga doseči prednost za organizacijo s svojo konfiguracijo virov v zahtevnem okolju, da bi zadovoljili potrebe trga in izpolnili pričakovanja zainteresiranih strani. Z drugimi besedami, strategija govori o tem, kam bi podjetje rado prišlo v dolgem obdobju; na katerih trgih naj podjetje tekmuje in kakšne aktivnosti so prisotne na teh trgih; kako lahko podjetje deluje boljše od svojih konkurentov na teh trgih; kakšne vire potrebuje podjetje da bo lahko na teh trgih konkurenčno; kateri zunanji, okoljski faktorji vplivajo na sodelovanje podjetja na določenem trgu; kakšna so pričakovanja ljudi, ki imajo kupno moč.« Poznamo več vrst strateških analiz, med katerimi sta najbolj znani PEST ter SWOT analiza.

### **2.3.8 Blagovne znamke**

The American Marketing Association definira blagovno znamko kot »ime, izraz, znak, simbol ali dizajn ali kombinacijo teh elementov, s katerimi se podjetje ali skupina podjetij predstavlja ter identificira ter razlikuje od ostalih podjetij ter njihovih blagovnih znamk.« Zato morajo podjetja razumeti, da se ne gre za to, da jih kupci na ciljnem trgu izberejo pred njihovimi konkurenti, temveč zato, da kupci mislijo da so oni edini ponudniki pravega proizvoda/storitve na trgu. Dobra blagovna znamka mora dajati jasno sporočilo; potrjevati verodostojnost podjetja; motivirati kupci ter utrjevati kupčevo zvestobo. Da lahko ustvarimo dobro blagovno znamko je potrebno razumeti potrebe ter želje naših strank ter naših potencialnih kupcev. Konec koncev je blagovna znamka obljuba stranki. Je temeljni del tržnega komuniciranja in tisti del, brez katerega si podjetje ne želi ostati.

### **2.3.9 Diferenciacija**

V ekonomiji in trženju je diferenciacija proces razlikovanja produkta/storitve od drugih na način da naredimo ta produkt/storitev bolj privlačno za ciljni trg. Gre za razlikovanje od konkurentov kot tudi za razlikovanje od ostale ponudbe podjetja. Diferenciacija je ena izmed konkurenčnih prednosti. Pomembno je, da ne opazujemo kako diferenciacija deluje na nas, ampak na naše stranke. Stranke lahko izdelke/storitve ločijo glede na raven kvalitete, ki jo ta izdelek/storitev nudi; glede na razlike v funkcionalnosti ter dizajnu ter glede na dobavljivost. Cilj diferenciacije je ustvariti položaj, ki ga potencialne stranke vidijo kot unikatnega.

### **2.3.10 Poslanstvo**

Poslanstvo je izjava o namenu, ki ga podjetje ima. Poslanstvo naj bi usmerjali delovanje podjetja, jasno naj bi opredelilo splošne cilje, zagotovilo naj bi premikanje v pravi smeri ter pomagalo pri sprejemanju odločitev. Poslanstvo zagotavlja okvir ali kontekst, v katerem so nato oblikovane strategije.

### **2.3.11 Dobavitelji**

Dobavitelji so posamezniki ali podjetja, ki ponujajo blago/storitve prodajalcem v zameno za plačilo, za katero se dogovorijo v pogodbi. Dobavitelji ponavadi ne komunicirajo direktno s strankami, to nalogo prepustijo prodajalcem oziroma lastnikom trgovin. Ko prodajalec naroči večjo količino proizvodov ali pa z dobaviteljem sodeluje že dalj časa je značilno, da mu dobavitelj ponudi določen popust. Dobavitelji obstajajo skoraj v vsaki vrsti posla, ki si ga lahko zamisliš. Brez njih bi ostala podjetja težko preživela, saj se določena podjetja osredotočajo predvsem na prodajo ter trženje, tako da se jim proizvodnja stroškovno ne bi izplačala.

### **2.3.12 Informacije o strankah**

Podjetje, ki hoče s kupci navezati nek globlji stik in jih prepričati, da so le oni prava izbira za potešitev njihov potreb oziroma želja, mora zbirati podatke o svojih strankah. Na tak način se o vsaki stranki ustvarja baza podatkov, v kateri so vsi njeni pretekli nakupi, vsi obiski spletne trgovine, načini plačila in vse, kar podjetje pravno legalno lahko o stranki zbira. Podjetju te informacije zelo pomagajo, saj lahko na tak način, ko stranka naroči določen izdelek/storitev, ponudijo še dodatek k temu izdelku/storitvi (*up-sell*) ali pa ji enostavno ponudijo še kakšen izdelek/storitev, za katerega na podlagi zbranih podatkih sklepajo, da bi bil stranki všeč (*cross-sell*).

### **2.3.13 Odnosi s strankami**

Management odnosov s strankami je široko implementirano orodje za upravljanje komuniciranja s strankami. To vključuje uporabo tehnologije za organiziranje, avtomatizacijo in sinhronizacijo poslovnih procesov, predvsem prodajnih procesov, pa tudi ostalih, kot so tisti za podporo trženja, storitev za stranke ter tehnična pomoč. Skupni cilj je najti, privabiti in pridobiti nove stranke; izboljšati odnose s tistimi strankami, ki jih podjetje že ima, ter z njimi ohraniti odnos; privabiti nazaj vse stranke, ki so nas nekoč zapustile ter zmanjšati stroške trženja in storitev za stranke. Merjenje in vrednotenje odnosov s strankami je ključnega pomena za izvajanje te strategije.



### **2.3.14 Tok informacij**

Pri toku informacij gre za prenos informacij med podjetjem, njegovimi dobavitelji, strankami ter tudi za prenos informacij v podjetju.

### **2.3.15 Sredstva (finančna ali fizična)**

V ekonomiji so sredstva opredeljena kot surovine ali storitve, ki se uporabljajo za proizvodnjo drugih proizvodov oziroma storitev, ki izpolnjujejo človeške želje in potrebe. Klasična ekonomija priznava tri vrste sredstev: zemljo, kapital in delo. Skupaj s podjetniki se te tri vrste sredstev obravnavajo kot 4 proizvodni dejavniki v neoklasični ekonomiji. Zemlja vključuje vse naravne vire ter jo lahko gledamo kot prostor za izdelavo novih izdelkov ali storitev ter kot vir surovin. Delo oziroma človeški viri so človeško prizadevanje pri proizvodnji nekega izdelka/storitve in je plačano v plači. Pri kapitalu gre za izpod rok ljudi narejene vire za proizvodnjo izdelkov ali storitev ter za denar, ki ga nekdo vloži v določen posel. Podjetnik pa služijo kot managerji, nosilci tveganj, vizionarji in voditelji.

### **2.3.16 Proces/aktivnosti**

Poslovni proces ali poslovna metoda je skupek povezanih, strukturiranih dejavnosti ali nalog, ki proizvajajo specifične proizvode ali storitve za določene stranke. Pogosto je poslovni proces prikazan v obliki diagrama, kjer si aktivnosti sledijo ena za drugo. Obstajajo tri vrste poslovnih procesov:

1. Management procesov: To so procesi, ki upravljajo delovanje sistema. Tipični procesi za upravljanje vključujejo upravljanje družb ter strateški management.
2. Operativni procesi: So procesi, ki predstavljajo osnovno dejavnost in ustvarijo primarni tok vrednosti. Tipični operativni procesi so nabava, proizvodnja, oglaševanje, trženje ter prodaja.
3. Pomožni procesi: So procesi, ki podpirajo temeljne procese. Med pomožne procese spadajo računovodstvo, zaposlovanje, klicni centri, tehnična pomoč...

Poslovni proces se začne z določitvijo cilja ter konča, ko ta cilj dosežemo. Proces lahko razdelimo na več podprocesov, ki imajo vsak svoje značilnosti, vendar vsi skupaj prispevajo pri doseganju cilja. Poslovni procesi so oblikovani za dodajanje vrednosti za kupca in ne bi smeli vsebovati nepotrebnih aktivnosti. Rezultat dobro zasnovanega poslovnega procesa je večja vrednost za kupca ter večja učinkovitost procesa, kar pomeni manjše stroške za podjetje.

### **2.3.17 Stroški**

V proizvodnji, raziskavah, prodaji na drobno ter v računovodstvu so stroški količina denarja, ki je bila porabljena za proizvodnjo nekega proizvoda in nam torej ni več na voljo. V poslovnem svetu so lahko stroški tudi nakup določenega sredstva, ki ga potrebujemo pri proizvodnji. V tem primeru pod stroške štejemo količino denarja, porabljenega pri nakupu.

### **2.3.18 Finančni vidik**

Obstaja veliko razlogov za razumevanje in vrednotenje finančnih vidikov poslovanja. Za lastnike in vodstvo podjetja je razumevanje finančnega vidika bistvenega pomena za sprejemanje odločitev glede prihodnosti. Finančni vidik podjetja je lahko zanimiv tudi za potencialne investitorje, saj na tak način pridobijo podatke, s katerim si nato pomagajo pri ugotavljanju prihodnosti podjetja. Pri finančnem vidiku opazujemo začetni kapital, prihodke in odhodke, sredstva v lasti podjetja, dolg ter tok denarja.

### **2.3.19 Profit**

V gospodarstvu ima profit dva povezana, vendar zelo različna pomena. Normalni dobiček predstavlja vse oportunitetne stroške (posredne in neposredne) podjetja za podjetnika ali investitorja, medtem ko je ekonomski dobiček, vsaj v neoklasicistični ekonomiji, ki je vodilna v sodobni ekonomiji, razlika med celotnimi prihodki podjetja ter med celotnimi stroški podjetja, vključujoč normalni dobiček. V obeh primerih je dobiček nekaj, kar dobi lastnik ali investitor vrnjeno za svoja vlaganja v podjetje.

## **3 STUDIO MODERNA**

V praktičnem delu diplomske naloge bom predstavil podjetje Studio Moderna, njegovo zgodovino, trge, na katerih deluje ter kanale, katerih se poslužuje pri prodaji. Podatke o Studiu Moderna sem iskal s pomočjo spletnih brskalnikov. Uporabil sem iskalne nize »Sandi Češko«, »Studio Moderna« ter »poslovni model« oziroma »business model«. Za lažje iskanje sem uporabil še druge spletne strani, kot so Dnevnik.si, 24ur.com, Delo.si, Finance.si ter ostale. Tudi na njihovih brskalnikih sem uporabil iste iskalne nize. Na teh naslovih sem našel večinoma članke o Studiu Moderna

### **3.1 Zgodovina**

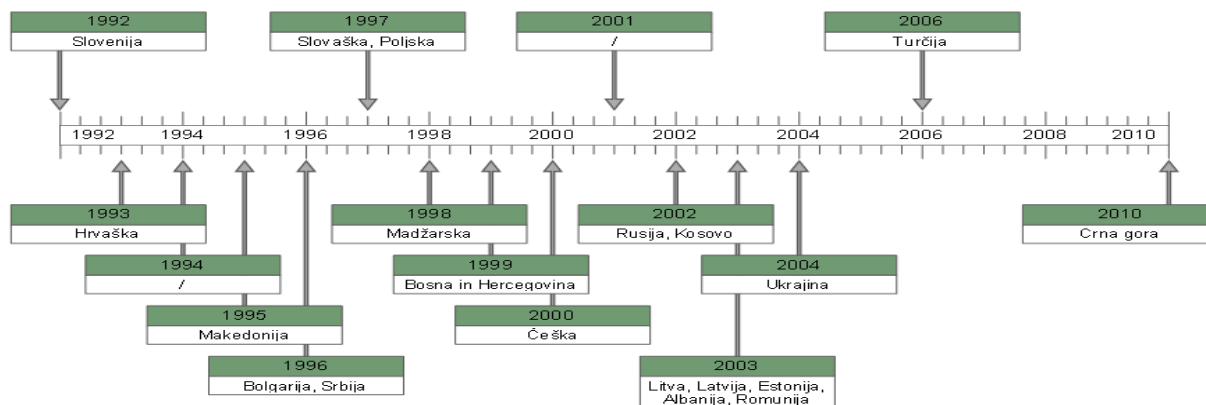
Leta 1961 rojeni Sandi Češko je imela podjetniška nagnjenja že od malih nog. Oče, ki je imel svojo lastno podjetje, mu je vedno govoril da se vsako delo lahko naredi še boljše, tudi če je govora o čiščenju ulic. Njegovo mišljenje je bilo, da je treba sprejeti vsak izziv. Ker je bil Češko velik upornik, ga je to velikokrat spravilo v težave, čeprav je bil odličen študent. Po

diplomi iz Političnih znanosti na Fakulteti za družbene vede je štiri leta delal kot član takratnih mladinskih organizacij, vendar je kmalu uvidel, da se je večina podjetij zanašalo na politične veze, zato se je odločil poizkusiti z direktnim marketingom.

V zasebnem sektorju se je začel kaliti konec osemdesetih let s prodajo računalniške opreme v podjetju Mikrohit. Leta 1990 pa je bil tudi soustanovitelj podjetja Oria, ki je se prav tako ukvarjalo s prodajo računalniške opreme. Ravno v tistem času je do njega pristopil prijatelj iz časov mladinskih brigad, Bane Brkljač. Ponudil mu sodelovanje v prodaji inovativnega produkta, s katerim se zdravi bolečine v spodnjem delu hrbta. Odkupila sta avtorske pravice in zasnovala koncept proizvoda imenovanega Kosmodisk. TV prodaja je bila takrat v Sloveniji na začetku svoje poti, zato ji ljudje niso zaupali. Tudi Češko je dvomil in hotel svojega partnerja, Brkljača, prepričati da TV prodaja ni najboljša ideja, vendar je po globokem razmisleku spremenil mnenje. Direktni marketing, podkrepjen z dobrim servisom bi bil konkurenčna prednost in bi lahko Kosmodisk umestila med odlične blagovne znamke. Ključni dejavniki za uspeh bi bili informacije, zanesljivost izdelka in možnost vračila izdelka. Politika vračanja izdelkov namreč takrat še ni bila uvedena nikjer v vzhodni Evropi, je pa vzbujala zaupanje kupcem, ki so se za nakup odločili. Pomenila je namreč, da ne gre za prevaro. Tako je Češko sočasno delal v računalniškem podjetju in se trudil za uspešnost blagovne znamke Kosmodisk do leta 1994, ko je bilo dela s Kosmodiskom preveč in je računalniško podjetje zapustil ter se popolnoma posvetil Studiu Moderna.

### 3.2 Trgi

Slika 1: Časovnica vstopov na tuje trge



Vir: Isenberg D., *A venture in Eastern Europe*, 2009, str. 14

Studio Moderna je bil ustanovljen v Sloveniji, vendar se je hitro širil v sosednje države in je do novembra 2006 imel svoje izdelke že v dvajsetih državah, vključno s celo vzhodno in centralno Evropo ter Rusijo in Turčijo. Deset držav je bilo v Evropski uniji, tri so bile uradne kandidatke za vstop v Evropsko unijo, štiri pa so bile na čakalni listi za vstop. Trg, na katerem so delovali je imel 390 milijonov prebivalcev. Pripravljali so se tudi za vstop na druge trge, med drugim člane CIS-a (Commonwealth of independent states) ter Ukrajino in Azerbajdžan. Sedaj delujejo v enaindvajsetih državah s skupno 400 milijoni potencialnih strank. Zaposlenih

imajo že več kot štiri tisoč ljudi, ki si lahko pomagajo s prodajnimi, plačilnimi in dostavnimi oddelki ter skladišči, ki so razporejeni preko enaindvajsetih držav.

### **3.3 Televizijska prodaja - DRTV**

V petindvajsetih letih, kolikor televizijska prodaja obstaja v ZDA, je postala zrela industrija s tremi televizijskimi programi in z več ključnimi dobavitelji. Obvladovala je ameriški trg, ki ga je Studio Moderna ocenil na 20 milijard dolarjev. Hiter razvoj DRTV je prišel v sredini osemdesetih let, ko so v ZDA uzakonili kabelsko televizijo. Ta proces se je v Evropi začel le nekaj let pozneje, zato je že leta 2005 televizijska prodaja v Evropi preseгла 5 milijard dolarjev, leta 2009 pa je presegel tudi 10 milijard dolarjev. Televizijska prodaja je v večini primerov povezana s prodajo inovativnih produktov, kot so bili kuhinjski pripomočki ter razne naprave za fitness, vendar morajo v zadnjih letih akterji v televizijski prodaji za prostor na trgu tekmovati tudi s podjetji, ki prodajajo veliko bolj razširjene izdelke- npr. kampanja za prodajo Golfa preko televizije. Vendar je bila televizijska prodaja v centralni in vzhodni Evropi še vedno v povojih, ker so se uzakonjenja kabelske televizije začela komaj v sredini devetdesetih let. Vendar je bil Češko optimist in je verjel, da bo trg televizijske prodaje le rasel in napredoval iz 181 milijonov dolarjev leta 2004 v 2 milijardi dolarjev v letu 2009, kar bi omogočilo Studiu Moderna hitro rast, saj je vodilno podjetje na trgih v devetnajstih od dvajsetih držav.

### **3.4 Poslovna kultura v vzhodni in centralni Evropi**

Po eni strani ta regija vključuje veliko raznovrstnost v političnem, socialnem, pravnem, ekonomskem in kulturnem okolju in nikakor ni homogen trg. Slovenija je recimo podobna kot vse zahodnoevropske države, z visokim standardom življenja, visokimi etičnimi standardi ter transparentnim pravnim sistemom. Medtem pa je Ukrajina, čeprav s hitrim razvojem, prepletena s korupcijo, vpletenost politike v industrijo je velika in pravni sistem je daleč od idealnega.

Vendar ima po drugi strani veliko skupnih točk. V vseh državah je prisotno veliko nezaupanje v javne ustanove in ljudje so navajeni da nekako prelisičijo sistem. Če delaš vse po pravilih, te smatrajo za naivneža. Zaradi tega je prišlo v poslovnem svetu do veliko prilagajanj. Če se poslovni partner ne drži tistega, kar sta se dogovorila v pogodbi, se navadiš spreminjati pogodbo in se ponovno pogajati, saj bi bila tožba na sodišču brezpredmetna in predvsem preveč dolgotrajna. V Studiu Moderna so ugotovili, da je na teh trgih še toliko bolj pomembno, da imajo kupci ter poslovni partnerji vate zaupanje. Zato so kupcem obljubili da bodo ponujali le najkakovostnejše produkte, odgovarjali na vsakršna vprašanja s strani kupcev ter jim ponujali možnost vračila izdelka, če z njim ne bi bili zadovoljni, ter to obljubo tudi držali. Ravno zaradi tega so na trgu, kjer je vladalo veliko nezaupanje, izstopali. Pomanjkanje poslovne infrastrukture so tudi obrnili sebi v prid. Izognili so se namreč zanašanju na podizvajalce pri kritičnih poslovnih funkcijah. Ko so začeli s poslom, ni bilo nobenega zanesljivega klicnega centra, nobene zanesljive dostavne družbe, nobenih servisnih družb.

Zato so se odločili, da bodo večino pomembnih poslovnih funkcij opravljali znotraj podjetja oziroma dobro izurili dostavno službo ter uvedli sistem za nadzor njenega dela. Tukaj je imel Studio Moderna veliko prednost pred ostalimi, zahodnjaškimi ponudniki televizijske prodaje, ki so se preveč zanašali na podizvajalce in računali da bodo v primeru neupoštevanja pogodb s strani podizvajalcev vse rešili na sodišču.

### 3.5 Vizija in strategija

V obdobju prvih petnajstih let se je Češkova vizija dokončno izkristalizirala. Odločili so se da bo boljše kot kupcem vsiljivo ponujati produkt, ki ga kupci mogoče niti ne potrebujejo, skrbno preučiti želje strank, jih poslušati, analizirati in jim nato ponuditi izdelke, ki si jih res želijo. Češko je mnenja, da ko enkrat razumeš kupca in si pridobiš njegovo zaupanje, ni stvari, ki je ne bi bil pripravljen kupiti od tebe. Strategija Studia Moderna je sestavljena iz več ključnih elementov: **mešanica produktov, mešanica prodajnih kanalov ter sprejemanje odločitev in nošenje odgovornosti na lokalni ravni.**

### 3.6 Izdelki

Studio Moderna prodaja tri vrste proizvodov, ki so razdeljeni glede na karakteristike ter glede na to, iz kje izhajajo. Tako imajo v ponudbi:

- **DRTV proizvode:** odkupijo jih od globalnih DRTV dobaviteljev, ki so bile v letu 2006 predvsem ameriška podjetja. DRTV proizvodi so inovativni ter omogočajo velike marže, vendar so v ponudbi le omejen čas, ponavadi nekaj mesecev. Studio Moderna vsako leto pregleda med 200 do 300 izdelkov, iz katerih izbere 12 izdelkov, ki jih ima nato v svoji ponudbi. Najprej je bil za izbiro primernih produktov zadolžen majhen nabavni oddelek. Nato pa so razvili poseben sistem, ki deluje preko interneta. V tem sistemu so vsi zaposleni v Studio Moderna lahko izražali svoje mnenje ter izbrali produkte, za katere so menili da so primerni za prodajo. Ko je en produkt zbral dovolj veliko število pozitivnih mnenj, so investirali 30000 dolarjev v nakup izdelka in prvo reklamo. Ko so te izdelke lansirali na trg, so jih pozorno opazovali ter spremljali ali jih kupci zavračajo ali sprejemajo. V primeru zavračanja oziroma v primeru, ko se je izdelek že počasi poslavljal, so ga odstranili s prodaje.
- **hišne proizvode:** Studio Moderna ima v ponudbi nekaj izdelkov, ki so razviti znotraj podjetja. Ti produkti ustvarijo relativno veliko večino prihodkov podjetja. Eden izmed njih je Kosmodisk, izdelek za lajšanje bolečin v spodnjem delu hrbta, ki je bil prva tri leta obstoja podjetja edini izdelek, ki so ga ponujali. Ponujajo tudi Dormeo, ki je linija spalnih pripomočkov. Začelo se je le z žimnico, ker pa se je le ta zelo uspešno prodajala, so ponudbo razširili na vzglavnike, pregrinjala in podobne izdelke, ki jih uporabljamo za spanje. Ideje za hišne produkte prihajajo iz celotnega podjetja.
- **ekskluzivne licencirane proizvode:** To so izdelki, ki jih Studiu Moderna direktno dobavljajo evropski in azijski dobavitelji, s katerimi je Studio Moderna v poslovnem razmerju. Studio Moderna ima zelo dobre podatke o tem, kaj si kupci želijo, zato s pomočjo

proizvajalcev izdelajo izdelke, ki ustrezajo tem željam. Tako lahko prodajajo produkte, ki so konkurenčni mnogo dražjim izdelkom na trgu.

### 3.7 Prodajni kanali

Prodajanje izdelkov preko fizičnih in elektronskih kanalov je ključni del strategije Studia Moderna. Izdelke prodajajo preko:

- **televizije:** Na vseh trgih razen enega, kjer je Studio Moderna prisoten, je vodilni na DRTV prodajalec, ki je samo v letu 2007 ustvaril 46 milijonov evrov prihodkov (Isenberg, 2005, str. 5). V vsakem trenutku imajo v prodaji vsaj 20-30 izdelkov. Ena izmed večjih prednosti, ki jih imajo pred konkurenti, je dostop do medijskega časa, brez katerega podjetje, ki se ukvarja s televizijsko prodajo, težko preživi. Do leta 2006 je TopShop, ki je blagovna znamka Studia Moderna postal nekakšna nuja za vsak TV program v vzhodni in srednji Evropi, čeprav na začetku ni bilo tako. Takrat je Studio Moderna imel na dan samo 18 minut za reklame in še te so bile v najslabšem možnem terminu. Zaradi tega so se navadili, kako se naredi učinkovito reklamo ter to s pridom uporabljali. Sedaj imajo na vseh televizijskih programih že preko 300 ur predvajalnega časa na dan. Lastijo si tudi pet televizijskih programov, ki 24 ur na dan prikazujejo televizijske oglase, s pomočjo katerih še lažje oglašujejo svoje izdelke.

- **internet:** Internet je vedno bolj pomemben prodajni kanal Studia Moderna. Čeprav imajo internetno stran že od leta 2002, pa se je prodajala dvignila šele ko so imenovali 11 direktorjev tega prodajnega kanala v različnih državah. Leta 2006 je skoraj 7% vseh prihodkov prišlo iz prodaje preko interneta (Isenberg, 2005, str. 6). To jim je uspelo predvsem zaradi novega načina kupovanja preko interneta, ki so ga uvedli pri Studiu Moderna. Vsakega kupca, ki je poslal naročilo preko interneta, so poklicali, da bi dokončali naročilo, kar jim je dalo možnost za up selling ter cross selling. S pomočjo telefonskih klicev so lahko tudi zbrali mnogo več podatkov o kupcih, o njihovih željah in potrebah. Danes ima Studio Moderna 120 spletnih strani, ki so vsaka posebej prirejene lokalnemu okolju.

- **veleprodaja:** Prodaja preko teh kanalov vedno bolj narašča in je že leta 2008 dosegla približno 15% celotne prodaje (Isenberg, 2005, str. 6). Prodaja na debelo je tako uspešna tudi zato, ker omogoča prodajalcu dvakrat več prihodkov na kvadratni meter kot pri drugih izdelkih. Češko verjame da je to predvsem zaradi velike izpostavljenosti na televiziji.

- **trgovine na drobno:** Čeprav najprej niso imeli v načrtu izgradnje lastnih trgovin, se je to nekako razvilo samo od sebe. Najprej so imeli na sedežu podjetja razstaveni prostor, kjer so razkazovali Kosmodisk in Dormeo ljudem, ki so ta dva izdelka že videli na televiziji, pa so jih želeli še v živo. Prva trgovina je bila zelo uspešna, zato so ugotovili da obstaja določena sinergija med televizijsko prodajo in trgovinami na drobno. Preko takih trgovin so tudi lažje dobivali povratna mnenja od kupcev. Trgovine so bile tako uspešne tudi zato, ker v nekaterih državah možnost plačila in dostave še ni bilo dovolj dobro razvito, zato so ljudje raje hodili v fizično trgovino, tam izdelek plačali in ga odnesli domov. Trenutno pod okriljem Studia Moderna v dvajsetih državah obratuje 47 franšiznih trgovin ter 123 njihovih lastnih trgovin (spletna stran Studia Moderna, 2011).

• **ostali kanali:** Studio Moderna je začel odkrivati tudi druge prodajne kanale, kot so direktni marketing (preko pošte ter elektronske pošte) ter kataloška prodaja. Za odločitev o širjenju in uporabi še drugih kanalov je bila najpomembnejša baza strank, ki so si jo ustvarili skozi leta. Na Studiu Moderna namreč hranijo vse podatke o svojih strankah, ki so jih pridobili skozi njihova naročila. Te podatke lahko nato preko drugih kanalov uporabijo za up-selling, cross-selling ter ustvarjanje programa zvestobe.

### **3.8 Mešanica prodajnih kanalov**

Za uspešnost Studia Moderna je zelo pomembno to, da so prodajne kanale združili. Veliko let je trajalo, da so ugotovili sinergije med različnimi prodajnimi kanali in uvideli, kako jih je najbolje združiti. Televizijski oglasi so vabili ljudi na spletno stran. Prisotnost spletne strani ter televizijskih oglasov je pomagalo uveljaviti blagovno znamko TopShop. Razpoznavnost blagovne znamke pa je bila zelo pomembna za prodajo preko veletrgovin ter trgovin na drobno. Ljudje so namreč na televiziji videli le dve žimnici iz programa Dormeo, ko pa so prišli v trgovino, so videli da program vsebuje mnogo več kot le to. Velikokrat so iste oglase uporabili na več kanalih in tako prihranili veliko sredstev, ki so jih lahko namesto za reklame uporabili za izboljšanje dostave, stika s kupci, klicnih centrov itd. Za mešanico prodajnih kanalov se odloča vedno več podjetij, ki se ukvarja s prodajo. Kupec namreč ne pride več h trgovini ampak mora biti podjetje vedno tam, kjer je kupec. To je lepo dosegljivo preko več prodajnih kanalov. Vendar imajo podjetja velike težave že z obvladovanjem dveh prodajnih kanalov sočasno, medtem pa jih Studio Moderna obvladuje šest (televizijska prodaja, internet, telemarketing, prodaja na drobno, veleprodaja, kataloška prodaja) in to zelo uspešno. Sicer so v Studiu Moderna že prej razmišljali o mešanici prodajnih kanalov, vendar se za to najprej niso odločili. Vse do usodnega dogodka, ki je zahteval hitro prilagoditev Studia Moderna, če so hoteli ostati na vrhu in daleč pred svojimi konkurenti. Slovenska vlada je namreč zakonsko ukinila trženje oglasnega časa v obliki televizijske prodaje oziroma neposredne prodaje v programih RTV (Delo.si, 2011). Studio Moderna je bil s tem ob velik del svojih prihodkov, saj so bili odvisni predvsem od televizijske prodaje. Sicer so se pritožili na sodišču, vendar tožbe trajajo, zato so se morali znajti kot so vedeli in znali. S pomočjo baze svojih strank so začeli s kataloško prodajo in direktno pošto in kmalu spet bili na isti ravni prihodkov kot pred uvedbo zakona. Zakon je bil nato po odločbi sodišča tudi ukinjen, Studio Moderna pa je dokazal, da ima značilnosti in sposobnosti velikih podjetij, saj se je v zelo kratkem času prilagodilo na močno spremenjen trg.

### **3.9 Organizacijska struktura**

Češko je poskušal strukturo podjetja ustvariti tako, da bi odražala mešanico prodajnih kanalov, proizvodov in držav, na katerih se Studio Moderna pojavlja. Podjetje je sestavljeno iz lokalnih oddelkov, v vsaki državi imajo svoj oddelek, ki pa deluje kot celota. Ravno to je Češko definiral kot njihovo glavno konkurenčno prednost. Večina ameriških podjetij, ki se ukvarjajo z direktnim marketingom je namreč vodena iz ene države, tam tudi sprejemajo vse

odločitve. Zaradi takšne sestave si oddelki med seboj lahko posojajo zaloge, če jo imajo nekje preveč in jo drugje rabijo. Zaradi matrične strukture pa pride velikokrat do dogovarjanja ali pa, v najslabšem primeru, tudi do preprirov. Manager za trgovine na drobno je na primer glavnega managerja prepričeval, naj odprejo še eno trgovino na drobno, medtem ko ga je manager za trgovine na debelo prepričeval, naj vstopijo v posel z še eno trgovsko verigo. Če se konflikta ni dalo drugače razrešiti, je posredoval Češko. Hotel je, da spor rešijo med sabo, brez da bi moral vrhovni management posredovati ter sprejeti odločitev namesto njih. Po eni strani je podpiral in zahteval brainstorming ter inovativno razmišljanje, po drugi strani pa je moral od zaposlenih zahtevati naj določene ideje zadržijo zase. Podjetje jim je namreč služilo kot najbolj brutalen laboratorij in le na tak način so lahko preživeli ter tudi uspeli na trgu.

## **4 ANALIZA ELEMENTOV POSLOVNEGA MODELA NA PRIMERU STUDIO MODERNA**

V teoretičnem delu diplomske naloge sem poleg opredelitve in pomena poslovnega modela v podjetju ter definicij poslovnega modela velik pomen dal elementom poslovnega modela. Iz Shaferjeve razdelitve sem nato uporabil le elemente, ki jih uporabljajo tudi drugi avtorji oziroma elemente, ki so se mi zdeli pomembni pri izdelavi poslovnega modela.

### **4.1 Stranke ( tržni segment in obseg dejavnosti)**

Studio Moderna se je na začetku svoje poti, od leta 1992 do leta 1996 ukvarjal zgolj s prodajo Kosmodiska. Njihove stranke so bili predvsem Češkovi prijatelji ter znanci. Izdelek je namenjen ljudem, ki imajo težave z bolečinami v spodnjem delu hrbta. Kosmodisk se je sicer v Srbiji pred tem že prodajal, v Sloveniji pa je bil precej neznan izdelek, ki pri strankah ni vzbujal nekega zaupanja. Zato je Češko moral potencialne stranke najprej pridobiti na svojo stran. Zaradi dobrega poslovnega modela, v katerem so bile točno določene prednosti podjetja ter načini, kako bodo pridobivali stranke, so stranke začele kupovati izdelke, prodaja je strmo narasla. Leta 1996 so začeli tudi z izdajanjem mesečnika Viva, ki je stranke iskal predvsem med tistimi, ki jih je zanimalo zdravo življenje. Leto 1996 je bilo prelomno tudi zaradi zagona blagovne znamke Top Shop. Postali so prodajalec na drobno, ki je prodajal izdelke drugih proizvajalcev, po večini ameriških. Po uspehu v Sloveniji se je Studio Moderna začel širiti preko mej. Usmerili so se predvsem na področje vzhodne ter centralne Evrope, saj tam pravi ponudnik televizijske prodaje še ni obstajal ali pa so imeli zelo slabe strategije. Studio Moderna je s posvečanjem vsakemu trgu posebej uspel ter postal največji akter na področju televizijske prodaje v več kot dvajsetih državah. Zaradi tega lahko delajo na velikem obsegu in si na tak način pri dobaviteljih zagotovijo količinske popuste pri nabavi proizvodov. Zato v zadnjem času tudi pospešeno uvajajo nove oblike prodaje, saj želijo svoje izdelke ponuditi čim širšemu krogu kupcev v številnih maloprodajnih mestih v večjih nakupovalnih centrih. Pred kratkim so začeli uporabljati tudi socialne medije.



## 4.2 Ponujena korist

Ko je Češko prvič pokazal Kosmodisk prijateljem ter znancem, ni verjel da lahko kos plastike deluje in ljudem lajša bolečine. Ko pa so ga začeli klicati in spraševati, če lahko kupijo Kosmodisk tudi za svoje prijatelje, je Češko uvidel da izdelek deluje. Tako so začeli s prodajo Kosmodiska, z obljubo da izdelek zagotovo deluje, v nasprotnem primeru lahko stranke vrnejo izdelek, Studio Moderna pa jim vrne denar. To je bila glavna konkurenčna prednost Studia Moderna. Druga pa je bila to, da so prodajali izdelek, ki je resnično deloval in so si tako pri kupcih lahko začeli nabirati zaupanje. To zaupanje je bilo zelo pomembno ko so začeli z blagovno znamko Top Shop. Televizijska prodaja namreč ni bila priljubljena med ljudmi, a so v primeru Top Shopa začeli razmišljati v drugi smeri ter tudi drugače gledali na stvar. Ljudje so že zaradi Kosmodiska vedeli, da bodo izdelki, ki jih bodo kupili preko Top Shopa, kakovostni; vedeli so tudi, da imajo v primeru nezadovoljstva možnost vračila izdelka ter dobiti povrnjen denar; navdušeni so bili tudi nad hitrim naročanjem ter nato tudi hitro dostavo. Vse to je ljudi prepričalo, da so se začeli vedno bolj odločati za nakupe izdelkov Studia Moderna. V zadnjih letih pa ljudje od Studia Moderne pričakujejo kakovostne izdelke znanih blagovnih znamk in so za njih pripravljene plačati tudi nekoliko višjo ceno. Za uspešnost podjetja so zelo pomembne tudi blagovne znamke. Ljudje namreč kakovost določenega izdelka takoj povežejo z blagovno znamko in se na njo tudi navadijo. Zato ob naslednjem nakupu ne razmišljajo, ampak kupijo izdelek, ki se oglašuje pod priljubljeno blagovno znamko. Seveda pa se morajo blagovne znamke med ljudmi najprej udomačiti. Prva blagovna znamka, ki jo je uvedel Studio Moderna je bil Kosmodisk. Ljudje so videli da Kosmodisk pomaga, zato so ga predlagali vsem, ki jih je bolel hrbet. Tako je postal tudi sinonim za vsako opornico, ki jo lahko kupiš, čeprav ne nosi imena Kosmodisk. Podoben primer poznamo pri zdravilih, ko tabletam za lajšanje bolečin pravimo aspirin, čeprav je povsem mogoče, da mislimo izdelek generične izdelave. Po Kosmodisku so uvedli Top Shop, ki je dokaj hitro postal ena najbolj prepoznavnih blagovnih znamk v Sloveniji. Predvsem je zaupanje v ljudeh vzbudila politika Studia Moderna, da v primeru nezadovoljstva strank vračajo denar. Tako so ljudje začeli sprejemati blagovno znamko Top Shop in je sedaj v uporabi za večino direktne televizijske prodaje. Čeprav je tudi res, da je večino televizijske prodaje na slovenskih televizijskih programih dejansko plod Studia Moderna. Po uvedbi Top Shop pa so začeli razvijati veliko število blagovnih znamk, da bi bili med ljudmi prepoznavni in se tako ločili od konkurentov, nato pa izdelke v svojem asortimanu razdelili glede na blagovne znamke, tako da ljudje lažje vedo, kam izdelke spada. Ustvarili so nekaj prepoznavnih blagovnih znamk:

- Kosmodisk: izdelek za lajšanje bolečin v spodnjem delu hrbta
- Bigfish: inovativno zložljivo kolo, ki je bilo ustvarjeno in patentirano s strani Studia Moderna. Kolo je narejeno na tak način, da se zloži ter nato spet sestavi brez vijakov in brez orodja v samo desetih sekundah.
- Wellneo: zadnja blagovna znamka, ki so jo uvedli. Specializira se za zdravje, telo in življenje. V sklopu te blagovne znamke ponujajo prehranska dopolnila, izdelke za hujšanje, fitness pripomočke ter bio izdelke.

- Delimano: Blagovna znamka, ki predstavlja visokokakovostne, inovativne pripomočke za kuhanje. Zavzemajo se čim manjšo porabo energije pri kuhanju ter hočejo to miselnost vcepiti tudi svojim strankam.
- Viva: revija, ki ljudi mesečno informira o zdravih načinih življenja. Čeprav jo je veliko število strokovnjakov ob izidu obsodilo na propad, se je obdržala na trgu in postala najbolj znan mesečnik s področja zdravja v Sloveniji.
- Dormeo: Je vodilna blagovna znamka s področja pripomočkov za spanje v vzhodni in centralni Evropi. Blagovno znamko so ustvarili leta 2002 za vzmetnico, vendar se je nato začel strm vzpon in razširitev asortimana na več kot 100 izdelkov. Blagovna znamka Dormeo tako sedaj obsega ležišča, vzglavnike, letvice, odeje, zaščitne prevleke, dodatke, pohištvo ter spa kolekcijo.

Prodaja izdelkov pa ni edina ponujena korist podjetja Studio Moderna. V lasti imajo namreč 22 klicnih centrov po celotni vzhodni in centralni Evropi. Ugotovili so namreč, da morajo za potrebe podjetja imeti na voljo klicni center, ki bi obratoval cel dan, vsak dan v tednu. Ker bi bil najem takih klicnih centrov predrag, so se odločili za izgradnjo svojih lastnih. Vendar pa v določenih regijah ne izkoristijo celotnih zmogljivosti klicnih centrov, zato jih oddajajo. Podjetja namreč najamejo klicni center in njegove zaposlene kot storitev, ki jo potrebujejo pri svojem poslovanju. S pomočjo klicnih centrov tako Studio Moderna tudi ustvarja prihodke.

### **4.3 Zmogljivosti/sposobnosti podjetja**

Za podjetje kot je Studio Moderna, zmogljivosti niso na prvem mestu, čeprav so pomembne. Sam namreč ne proizvaja izdelkov, temveč strankam nudi le prodajo in dostavo izdelkov. Izdelke jim pripeljejo dobavitelji, ki so hkrati ponavadi tudi proizvajalci. Še ena zmogljivost, ki je pri televizijski prodaji izjemno pomembna, je dostavna služba. Ker pa ima Studio Moderna dostavo outsourcano, povečevanje zmogljivosti ter povečevanje učinkovitosti dostave ni na njihovih plečih, ampak se s tem ukvarjajo pri dostavnih službah. Studio Moderna rabi zmogljivosti predvsem v skladiščenju ter v klicnih centrih. To so uredili tako, da so v vsaki regiji zgradili skladišče ter postavili klicni center. Tako je vsak klicni center odgovoren za svojo regijo. Skladišča pa lahko tudi sodelujejo med sabo ter si tako izmenjujejo izdelke, ki jih imajo nekje preveč, nekje pa premalo. Studio Moderna se osredotoča predvsem na sposobnosti svojih zaposlenih. Predvsem na vodilnih mestih zaposlujejo le najbolj sposobne ljudi, saj le na tak način lahko ohranjajo prednost pred konkurenti. Že direktor ter ustanovitelj podjetja, Sandi Češko, je velik vizionar in izjemen voditelj. Pod sabo pa je nato nabral le najboljše, kar je trg dela v televizijski prodaji ponujal. Dobro je vedel, da si je treba vodilni položaj na trgu zagotoviti z naprednimi idejami ter trdim delom. Team, ki deluje v Studiu Moderna, je dobro usklajen, se razume ter zna sodelovati. Če že pride do nesporazumov, kar je v tako velikem podjetju neizogibno, ponavadi poskuša ukrepati Češko. Iz vsakega nesporazuma poskušajo v podjetju čim več potegniti ter se na napakah učiti.

## 4.4 Prihodki / določanje cen

Prihodki vsakega podjetja prihajajo iz prodaje, pa naj bo to izdelkov ali storitev. V Studiu Moderna sicer prodajajo izdelke, vendar je storitev tista, ki ima svojo ceno. Studio Moderna dobi izdelke po določeni nabavni ceni, ponavadi s količinskim popustom, saj obvladujejo velik del Evrope in lahko zato naročijo veliko količino izdelkov. To pomeni da proizvodne stroške nosi proizvajalec oziroma podizvajalci Studia Moderna, ki je v tem primeru le prodajalec gotovih proizvodov. Ceno nato dvignejo na podlagi skrbnih analiz velikosti ter stanja trga; konkurentov ter kakovosti izdelka/storitve. Bolj kot povpraševanje prehitava ponudbo, bolj lahko dvigujejo cene. S tem si pri enaki količini prodanih izdelkov zagotovijo višje prihodke, vzpostavi pa se tudi ravnotežje med povpraševanjem in ponudbo. Po mikroekonomski logiki se namreč, če je povpraševanje po izdelku elastično, pri višjih cenah vedno manj ljudi odloča za nakup, ponudba pa ostaja ista. Tako ni več presežkov povpraševanja nad ponudbo.

## 4.5 Procesi ali aktivnosti

V podjetju Studio Moderna poteka veliko število poslovnih procesov, vendar bom predstavil le najpomembnejše: nabava, prodaja, podporni procesi, odnosi s strankami ter informacije o strankah. Poleg teh pa so pomembni tudi podporni procesi. Vključena bi morala biti dostava, ki je pomemben del podjetja Studio Moderna, vendar jo prepuščajo zunanjim izvajalcem (ne popolnoma, saj za zunanje izvajalce izvajajo tečaje pravilne dostave ter jih redno preverjajo, če dostava poteka tako kot bi morala), zato jo v pregled procesov nisem vključil. V želji po zmanjšani porabi časa in povečani preglednosti so v Studiu Moderna vse procese digitalizirali.

- **Nabava:** V podjetju Studio Moderna imajo za izbor novih izdelkov mednarodni oddelek, ki hodi po svetovnih sejmih, si tam izdelke ogleduje, se pogovarja z proizvajalci ter se nato tudi odloča za prodajo. Vsak tako izbran izdelek nato objavijo na intranetu, poleg pa tudi vse informacije, ki jih je o izdelku potrebno vedeti. Na podlagi teh informacij se nato regionalni oddelki odločajo, ali bodo izdelek oglaševali v določeni državi ali ne. Ko se za prodajo odločijo, najprej naredijo test, da vidijo, kako se stranke odzivajo. Če ni pravega odziva, izdelek umaknejo s tržišča. Če pa je test uspešno izveden in so stranke zainteresirane, potem pripravijo oceno prodaje. Na podlagi te ocene vedo, koliko izdelkov morajo približno naročiti dobavitelju.

- **Prodaja:** Prodajo preko mešanice kanalov, česar se poslužuje Studio Moderna, spremlja veliko število aktivnosti, med drugim sprejem klica ter naročila, pospeševanje dodatne prodaje, obveščanje kupcev o dobavnih rokih in poteku naročila, priprava blaga za dostavo.. Večina strank kliče v podjetje ter naroča izdelke. Takih klicev je na dan okoli tisoč, več kot 40% teh klicev pa so naročila. Ostali klici so povezani s povpraševanjem strank glede načina dostave, roka dostave, načina plačila. V podjetju se ukvarjajo tudi s t.i. klicanjem navzven. To

pomeni, da podjetje samo pokliče stranko, ki se jim zdi primerna za nek izdelek, ter jim ga ponudi. Oceno, kateri izdelek je primeren za katero stranko naredijo na podlagi baze podatkov, ki jo imajo o vsaki stranki. Vsak, ki kdaj nakupuje preko Top Shop, je namreč del njihove baze podatkov, v kateri se shranjujejo vsi nakupi. Za prodajo izdelkov, ki so že dolgo na zalogi, se za stranke, ki jih imajo v bazi podatkov, poslužujejo tudi oglaševanja preko pošte in elektronske pošte. Trudijo se za pravočasno dobavo strankam. Že ob naročilu jim sporočijo, kolikšen je približno čas čakanja na izdelek. Če ta rok prekoračijo, stranko, glede na kanal, preko katerega je izdelek naročila, obvestijo o zamudi. S tem hočejo predvsem preprečiti, da bi ljudje naročilo v takih primerih preklicali. Blago dostavijo s pomočjo Pošte Slovenije.

• **Podporni procesi:** v Studiu Moderna se podporni procesi delijo na splošno podporo procesom in operativno podporo procesom. Splošna podpora skrbi za vzdrževanje računalniške in komunikacijske opreme na delovnem mestu, nadzor stroškov, nadzor procesov, nadzor kakovosti ter za organizacijo dela zaposlenih. Operativna podpora procesom pa skrbi za dostop do ustreznih informacij in komunikacijskih virov. Nadzoruje tudi učinkovitost procesov, metod in procedur.

**Informacije o strankah:** Podjetje se je pomembnosti informacij o strankah zavedalo že kmalu po ustanovitvi, t.j. leta 1993. Podjetje je najprej postavilo klicni center z nekaj telefoni in programom, v katerega so vnašali podatke o strankah. Zaradi pomanjkanja primernih informacijskih rešitev so začeli v podjetju sami razmišljati o razvoju programa, ki bi pokrival vse njihove potrebe. Ker sami niso imeli dovolj znanja, so začeli sodelovati z zunanjimi partnerji. Eden izmed njih je bilo tudi podjetje Abraxas, s katerim so skupaj razvili program CRM CatPro. Namenjen je izključno delovanju klicnih centrov in pridobivanju različnih informacij o kupcih. S pomočjo teh podatkov nato kupce analizirajo, s čimer lahko do stranke pristopajo na boljši način. Tako so podatki o strankah, čeprav ima podjetje razpršene regionalne oddelke po celi Evropi, dosegljivi vsem v vsakem trenutku. Cilj uvedbe CRM v poslovanje podjetja Studio Moderna je bilo povečano zadovoljstvo strank ter s tem povezana rast prihodkov in osvajanje vedno večjega tržnega deleža. CRM CatPro sedaj uporabljajo v vseh državah, v katerih so prisotni, le da je prilagojen posameznemu trgu, njihovim potrebam ter zakonodaji, ki velja v določeni državi.

**Odnosi s strankami:** Podjetje, ki si želi uspeha, bo vedno poskušalo vzpostaviti in nato ohranjati dobre odnose s svojimi strankami. Tudi podjetje Studio Moderna ni izjema. Že na začetku, ko je njihov prodajni program obsegal le Kosmodisk, so začeli vzpostavljati dobre odnose s svojimi strankami. Uvedli so namreč sistem, ki je kupcem omogočal vračilo izdelka, če z njim niso bili zadovoljni, ob tem pa so dobili še povrnjen denar, brez dodatnih vprašanj in reklamacij. Tega takrat ni nudilo nobeno podjetje s televizijsko prodajo in na tej konkurenčni prednosti je Studio Moderna začel graditi. Povedati moram, da se še dandanes striktno držijo te politike. Tudi uvedba baze podatkov, v kateri so imeli shranjene podatke v strankah, je pomagala izboljšati odnose. Stranke namreč na dom niso dobivale obsežnih

katalogov, ampak le brošure tistih izdelkov, za katere je prodajni oddelek Studia Moderna verjel, da bodo strankam zanimivi. V zadnjem času pa so uvedli Klub 5\*, ki je posebna ugodnost podjetja Studio Moderna, d.o.o., ki članom zagotavlja nakup izbranih izdelkov priznanih blagovnih znamk po zagotovljenih najnižjih cenah ter številne druge ugodnosti. Članstvo v Klubu 5\* članom ponuja tudi domsko asistenco (pomoč za vzdrževanje in popravila na domu). Klub 5\* rednim kupcem nudi obilo ugodnosti kot so: zagotovljene najnižje klubske cene s Sloveniji; ob včlanitvi novi člani prejmejo kupon za 10 €; klubska kartica je prenosljiva na vse družinske člane; člani dobijo na dom 6 tiskanih katalogov na leto; najcenejše kupovanje priznanih blagovnih znamk; večkrat letno tudi nagradna žrebanja. Na tak način želi Studio Moderna v največji možni meri izkoristiti vsak stik, ki ga imajo s strankami ter ustvariti zvesto stranko, ki bo pri Studiu Moderna kupoval celo življenje.

Seveda pa procesi ustvarjajo stroške, ki so pomemben faktor pri odločitvah podjetja. Največji strošek so nabavne cene izdelkov, ki so v letu 2005 znašale 25,2 milijona €, leta 2006 19,8 milijona €, leta 2007 29,4 milijona € ter leta 2008 40,3 milijona € (Interno gradivo Studia Moderna, 2009). Novejši podatki žal niso na voljo, saj je podjetje sedež preselilo na Nizozemsko. Skleпам da se to pojavi zaradi večje prodaje in s tem povezanimi količinskimi popusti pri dobaviteljih. Ker se Studiu Moderna prodaja vsako leta povečuje, posledično naroča vedno več izdelkov pri svojih dobaviteljih, ki mu nudijo večji količinski popust. Veliko stroškov pa ima Studio Moderna tudi z neposrednimi prodajnimi stroški. Te stroške delijo na stroški proizvodnje, stroške klicnih centrov, stroške distributerjev ter stroške skladiščenja. Največ neposrednih prodajnih stroškov povzročajo distributerji, ki jim je za njihovo delo potrebno plačati. Stroški so nekoliko višji, ker distributerskih dejavnosti podjetje Studio Moderna nima insourcanih. Veliko jih stanejo tudi klicni centri, ki so v njihovi lasti ter zahtevajo veliko vzdrževanja ter stalnega izobraževanja zaposlenih v klicnih centrih. Najnižji so stroški proizvodnje ter skladišč, predvsem zato, ker stroški proizvodnje niso na njihovih plečih. Sicer pa se pri podjetju Studio Moderna, tako kot pri vseh podjetjih, trudijo znižati stroške, vendar pa imajo pri tem velike težave. Strankam skuša prodajati le najkakovostnejše proizvode, ki pa niso poceni. Dobavitelji skušajo z njimi čim več zaslužiti. V podjetju je tudi vedno več zaposlenih, ki podjetju pomenijo stroške. Stroškovno gledano pa so problematični tudi televizijski programi oziroma televizijske hiše, ki se dobro zavedajo, kako cenjen je oglasni prostor, zato so minute na njihovih televizijah vedno dražje. Ker pa Studio Moderna večino svojih izdelkov proda preko televizijske prodaje, mora imeti čim več minut televizijskih reklam v čim boljših terminih. Podjetje lahko največ prihrani z zmanjšanjem števila zaposlenih oziroma optimizacijo delovnih mest ter z dobrimi dogovori z dobavitelji.

## 4.6 Dobavitelji

Z dobavitelji skušajo vzpostaviti dolgoročno in učinkovito sodelovanje s politiko strateških partnerstev, saj se zavedajo da lahko na tak način ustvarijo najboljši možen odnos med trgovcem in proizvajalcem. Veliko izmed njihovih partnerstev je tako že stalnih. Kot sem že pri toku proizvodov omenil, ima Studio Moderna dobavitelje iz celega sveta. Nekaj dobaviteljev je iz Evrope, kot recimo dobavitelj za Dormeo, ki je iz Italije, večina pa jih je iz Združenih držav Amerike in iz držav daljnega vzhoda. Tako pride iz Evrope v centralni skladišči 200 kamionov letno, iz daljnega vzhoda ter ZDA pa preko 1500 kontejnerjev letno. Tako lahko rečemo, da ima Studio Moderna razvito oskrbovalno mrežo ali verigo. Trudijo se zgraditi edinstveno oskrbovalno verigo v Evropi. Tomasz Pawliszyn, direktor operative v Studiu Moderna je povedal da se trudijo zgraditi vitko oskrbovalno verigo, ki posluje z nizkimi stroški, po drugi strani pa se hitro odzivajo na spremembe v mednarodnem okolju. Ob tem mora biti sistem sposoben sprejeti vedno večje število izdelkov. Kljub njihovem prizadevanju po vitkosti in prilagodljivosti so na prvem mestu še vedno potrebe kupcev. Glavni kazalniki učinkovitosti, ki jih uporabljajo, so stroški ter kakovost, podpirajo pa jih še z drugimi dejavniki. Pri kakovosti merijo kakovost izdelkov in kakovost logističnih storitev (rok dobave, pravočasna dostava, usmerjenost na kupce). Med stroški pa opazujejo predvsem vrsto podpornih kazalnikov, ki jih lahko razdelimo v tri skupine:

- Optimizacija časa pretoka in naročanja (znotraj podjetja ter z zunanjimi partnerji). Tukaj gre predvsem za krajšanje časov pretoka izdelkov od dobaviteljev do končnih kupcev.
- Optimizacija stroškov logističnih storitev (skladiščenje, pakiranje, prevoz)
- Drugi notranji in zunanji operativni stroški (delo, administrativna podpora, financiranje)

Pomembno je, da je oskrbovalna veriga čim bolj pregledna in da je mogoče zasledovati stroške in kakovost skozi kazalnike učinkovitosti. Pri Studiu Moderna se ukvarjajo z izboljševanjem preglednosti in z izboljševanjem učinkovitosti celotne verige. Učinkovitost povečujejo predvsem z odstranjevanjem odpadkov, ki se pojavljajo v poslovnem okolju. Ti odpadki so: napake (kakovost izdelkov ali izdelki, ki jih je treba zamenjati); čakalne vrste (pomanjkanje določenih izdelkov, zaostanki z izvedbo, pospeševanje sprejemanja odločitev, odzivni časi); predolge prevozne poti; optimizacija zalog; zmanjševanje kompleksnosti (manj procesnih korakov, manj poročanja); podvajanje dela in administracije, pa tudi neuporabljenost stvarjalnost (izgubljene zamisli, veščine, predlogi).

## 5 OCENA CELOVITOSTI POSLOVNEGA MODELA STUDIO MODERNA

Studio Moderna je ustvaril poslovni model, v katerem se elementi med seboj dobro dopolnjujejo ter funkcionirajo tako, da podjetju prinašajo koristi. Včasih podjetniku uspe ustvariti dober poslovni model, ki pa nima dobro razdelanih vseh elementov, kar lahko hitro postane problem. Pri Studiu Moderna pa so elementi poslovnega modela dobro premišljeni ter se med seboj dopolnjujejo in včasih se zdi, kot da eden brez drugega ne bi mogli obstajati. Studio Moderna recimo za kupovanje velikega števila minut za oglasna sporočila na

televizijskih programih potrebuje veliko število strank, ki njihove izdelke kupujejo. Tako podjetje dobi dovolj prihodkov, ki jih nato vložijo v zakup oglaševalskih minut, s katerimi spet privabijo nove stranke. Zanimiva je tudi odločitev podjetja za izgradnjo lastnih klicnih centrov, ki jih v primeru neizkoriščenosti lahko dajejo v najem ostalim podjetjem ter si s tem nižajo stroške. Tukaj se vidi koliko preučevanja in analiz je bilo potrebnih, da je Češko s sodelavci sestavil tako dober poslovni model ter elemente tako razdelal, da delajo en za drugega. Celovitost poslovnega modela podjetju zelo pomaga, saj mu prinese potrebno kompaktnost, trdnost, kar mu v kriznih časih prinaša prednost pred konkurenti.

## **SKLEP**

Včasih je trženje potekalo le od ust do ust. Nato je prišel časopis, radio, televizija in za njimi internet. Prvi pravi izziv tržnikom je pomenil izum televizije. Ponujala je namreč gibljivo sliko, opremljeno z zvokom, kar je bilo treba uporabiti za reklamiranje izdelkov, ki so jih želeli prodati. In čeprav je televizija ponujala širši spekter možnosti trženja, je vse potekalo na principu slike izdelka in njegovega opisa. Vse do prihoda televizijske prodaje, ki je temeljito zamajala trženje izdelkov tistega časa. Prodajalci so snemali prave kratke filme za boljšo reklamo svojim izdelkom. Začelo se je v ZDA, kmalu pa prišlo tudi do Evrope, kjer so ta način prodaje prevzeli tudi pri podjetju Studio Moderna. Kot se je kasneje izkazalo, so bili zelo uspešni. Celo uspešnejši od svojih konkurentov, ki si prihajali iz dežele, kjer je bila televizijska prodaja prvič uvedena. Vedeli so, da morajo delati boljše od svojih konkurentov, če želijo uspeti na trgih, ki televizijske prodaje niso sprejemali z odprtimi rokami. Preučili so trg, na katerem so mislili začeti s svojim poslom ter uporabili pravo strategijo. Njihova glavna prednost je bil dober, podrobno izdelan poslovni model, največja slabost pa to, da izhajajo iz majhne Slovenije, kjer investitorjev primanjkuje, banke so nezaupljive, zato je težko dobiti posojilo. Tako so morali tudi pri Studiu Moderna po kapital v tujino. Vendar pa jim to ne bi uspelo brez uporabe poslovnih modelov.

Poslovni model je pomemben pripomoček vsakega podjetnika. S poslovnim modelom podjetnik ugotovi, kaj bo osnovna ideja njegovega podjetja, kako bo vrednost ustvarjal ter kako jo bo zajemal ter kakšna bo njegova vrednostna mreža. Sicer obstaja za poslovni model veliko definicij ter veliko delitev elementov, vendar se vsi avtorji strinjajo, da podjetje ne more uspešno delovati, če nima dobrega poslovnega modela. V trenutnih kriznih časih, ko se podjetja trudijo obdržati na trgu, dobro narejen poslovni model pomaga, da hitreje najdejo pot iz težav. Primer tega je recimo, ko so v Sloveniji omejili televizijsko prodajo na nacionalni televiziji. Studiu Moderna so prihodki strmo padli, saj so izgubili veliko reklamnega časa in s tem strank. Zahvalijo se lahko dobro narejenemu poslovnemu modelu, da so našli pot iz krize. Ukvarjati so se začeli z direktno pošto in kataloško prodajo ter tako spet prišli na prejšnjo raven prihodkov. Nekoliko slabši poslovni model pa so imeli pri Facebooku, socialnem omrežju. Vse so dobro premislili, naredili poslovni model, kot ga še ni bilo. Facebook je postal v kratkem času zelo uspešen, vendar so nato ugotovili da v poslovnem modelu niso upoštevali zajemanja vrednosti. Facebook je ustvarjal dodano vrednost, a le te niso mogli zajeti in z njim služiti. Zato so morali poslovni model spremeniti,

kar jim je pomagalo, da so postali eno največjih podjetij na svetu. Z dobrim poslovnim modelom je Studio Moderna osvojil najprej Slovenijo, nato pa še centralno in vzhodno Evropo. Sandi Češko se ni odpravil v podjetniški svet na slepo. Uspelo mu je zgolj in predvsem zaradi načrtnega preučevanja trgov, na katere se je odpravljajal s svojim podjetjem; zaradi preiščenega izbiranja zaposlenih; strateškega izbiranja izdelkov ter z izdelki tudi dobaviteljev ter predvsem njegovega vizionarstva, ki ga je pametno udeležil v poslovnem modelu. Vendar pa se Sandi Češko in celotno njegovo podjetje zavedajo, da ne smejo spati na lovorikah, ampak morajo poslovni model negovati, ga izboljševati in po potrebi spreminjati. Iščejo načine, kako bi bili še boljši. Razmišljajo zelo globalno, delujejo pa lokalno, kar jim prinaša uspehe. Ključ do uspeha je torej poslovni model, v katerega lahko zaupamo in ki nam bo na poti do uspešnega podjetja pomagal preko vsake ovire.



## LITERATURA IN VIRI:

1. Afuah A.& Tucci, L. C. (2003). *Internet business model and strategies: text and cases*. Boston: McGraw-Hill.
2. Chesbrough H.&Rosenbloom S.R. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation*. Harvard Business School
2. Isenberg, D. ( 2009, 24. julij). *Studio Moderna-A venture in Eastern Europe. Ecch, the case for learning*.
3. Osterwalder, A. (2004): *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Lausanne : Université de Lausanne.
4. Shafer, S.M., Smith, H.J.&Linder, C.J.( 2005). *The power of business models*. *Business horizons*, 48, 199-207.
5. Zott, C., Amit, R.&Massa, L. ( 2010, junij). The business model: Theoretical roots, recent development, and future research. *Working paper, WP – 862*.
6. Zott, C.&Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43, 216-226