

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

ŠPELA KERN

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

Magistrsko delo

**POSLOVNO MODELIRANJE KOT PODPORA ODLOČANJA IN
OBLIKOVANJA CELOVITIH TRŽENJSKIH REŠITEV
V PODJETJU ISKRATEL S PRIMEROM**

LJUBLJANA, avgust 2004

ŠPELA KERN

Študentka Špela Kern izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga pisala pod mentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič in somentorstvom prof. dr. Metke Tekavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. avgusta 2004

Podpis:

Špela Kern

KAZALO

1.	UVOD	1
1.1	Problematika.....	1
1.2	Teza magistrskega dela	1
1.3	Namen magistrskega dela	2
1.4	Cilj magistrskega dela	2
1.5	Metode proučevanja	2
2.	SPLOŠNO O POSLOVNIH MODELIH	3
3.	POSTOPEK IZDELAVE POSLOVNIH MODELOV	6
4.	UVODNA FAZA PRIPRAVE MODELA	8
4.1	Namen poslovnega modela	8
4.2	Cilj poslovnega modela	10
4.3	Oblikovanje tima za pomoč pri pripravi modela	11
4.4	Tema poslovnega modela	11
4.5	Tehnična rešitev z alternativami	12
4.6	Paket storitev za omrežje naslednjih generacij	14
4.7	Določanje primerne obdobja analize	15
4.8	Uvodna določila	16
4.9	Možni scenariji oziroma različice poslovnega modela	16
5.	ANALIZA TRŽENJSKEGA OKOLJA IN IZBIRANJE CILJNIH TRGOV	17
5.1	Tržnoinformacijski sistemi in raziskava trga	18
5.1.1	Tržnoinformacijski sistemi	18
5.1.2	Raziskava trga.....	22
5.1.3	Področja raziskovanja trga	24
5.1.4	Opazovanje trga ali proizvodovalni sistem	25
5.1.5	Obdelava, shranjevanje in posredovanje tržnih informacij	25
5.2	Razumevanje nakupnega vedenja porabnikov	26
5.2.1	Proces nakupnega odločanja	26
5.2.2	Načini nakupnega odločanja	27
5.2.3	Družbeni vplivi na nakupno odločanje	29
5.2.4	Psihološki individualni vplivi na nakupno odločanje.....	30
5.2.5	Osebni vplivi na nakupno odločanje	30
5.3	Razumevanje medorganizacijskega trženja	30
5.3.1	Pojem in pomen medorganizacijskega trženja	31
5.3.2	Značilnosti medorganizacijskih trgov	31
5.3.3	Nakupno odločanje na medorganizacijskih trgih	32
5.3.4	Ocenjevanje dobaviteljev	35
5.3.5	Trženje na podlagi odnosov in strateške povezave.....	36
5.4	Merjenje in napovedovanje povpraševanja	38
5.4.1	Ključni pojmi pri merjenju in napovedovanju povpraševanja	38
5.4.2	Ocenjevanje sedanjega in prihodnjega povpraševanja	39
5.4.3	Napovedovanje prodaje	41
5.5	Segmentiranje trga in pozicioniranje ponudbe	42
5.5.1	Segmentiranje trga	42
5.5.2	Izbor ciljnih trgov	44
5.5.3	Razlikovanje in pozicioniranje ponudbe	47
6.	OBLIKOVANJE TRŽENJSKEGA SPLETA	48
6.1	Razvijanje, testiranje in uvajanje novih izdelkov	48
6.1.1	Pojem in pomen novih izdelkov	48
6.1.2	Proces razvoja novih izdelkov	50
6.1.3	Življenjski cikli izdelkov	52

6.2	Oblikovanje in strategije cen	54
6.2.1	Opredelitev cenovnih ciljev	55
6.2.2	Dejavniki določanja cen	57
6.2.3	Cenovne strategije	60
6.2.4	Reakcije kupcev in konkurentov na spremembo cen	64
6.3	Izbiranje in vodenje tržnih poti	64
6.3.1	Definicija tržnih poti	64
6.3.2	Proces upravljanja tržnih poti	65
6.3.3	Proces izbire tržnih poti	66
6.3.4	Alternativne tržne poti	67
6.4	Tržno komuniciranje	67
6.4.1	Tržno komuniciranje z internimi javnostmi	68
6.4.2	Oglaševanje	69
6.4.3	Odnosi z javnostmi	69
6.4.4	Neposredno trženje	70
6.4.5	Osebna prodaja	70
6.4.6	Organizacija prodaje	72
6.4.7	Pospeševanje prodaje	73
6.5	Organizacija, izvedba in kontrola trženja	74
7.	MODELIRANJE IN IZDELAVA REZULTATOV POSLOVNEGA MODELA	75
7.1	Struktura modela	75
7.1.1	Celovita analiza kot pristop izdelave modela	75
7.1.2	Delna analiza kot pristop izdelave modela	75
7.2	Določanje nosilcev stroškov in prihodkov za poslovni model	76
7.3	Stroški v poslovnem modelu	78
7.4	Prihodki v poslovnem modelu	80
7.5	Ostali prispevki k poslovnim ciljem	80
7.6	Ostale predpostavke modela	81
8.	ANALIZA REZULTATOV	81
8.1	Dinamični finančni model in možnosti	81
8.2	Projekcije denarnega toka in poslovnega izida	82
8.3	Finančna analiza in razvoj finančne metrike	83
8.3.1	Kumulativni neto denarni tok	83
8.3.2	Neto sedanja vrednost	84
8.3.3	Doba vračanja	85
8.3.4	Notranja stopnja donosnosti	86
8.3.5	Rentabilnost investicije	86
8.4	Princip vključevanja pomembnih nefinančnih vplivov	87
8.4.1	Racionalni rezultati: povezava rezultatov s temo in cilji	87
9.	UPORABA ANALIZE OBČUTLJIVOSTI, OCENA TVEGANJA IN VPLIVA NAKLJUČIJ	89
9.1	Analiza občutljivosti	89
9.2	Analiza tveganja	91
9.3	Analiza naključij	92
10.	PREDSTAVITEV VODSTVU	92
10.1	Poslovno komuniciranje	92
10.2	Priprava in uspešna izvedba predstavitve	93
10.2.1	Priprava predstavitve	94
10.2.2	Priprava dokumenta Investicijski načrt	94
10.2.3	Izvedba predstavitve	96
11.	ZAKLJUČEK	97
12.	LITERATURA	99

KAZALO SLIK

Slika 1: Odnosi med poslovnim načrtom, modelom in študijo stroškov in koristi.....	4
Slika 2: Elementi poslovnega načrta in modela	5
Slika 3: Proces odločanja vodstva	5
Slika 4: Arhitektura in pristop poslovnega modeliranja	6
Slika 5: Postopek izdelave poslovnih modelov	7
Slika 6: Vpeljava prave storitve ob pravem času	12
Slika 7: Koncept NGA	12
Slika 8: Uvedba aplikacij v obstoječe omrežje	13
Slika 9: Omrežje naslednjih generacij z vključeno rešitvijo multimedijskih aplikacij	13
Slika 10: Prikaz uporabniškega vmesnika za storitev »Call Waiting Internet«	14
Slika 11: Prikaz storitve »Telefonski imenik«	15
Slika 12: Storitve »Premijski klicni gumb«.....	15
Slika 13: Mednarodno mikro in makro okolje	18
Slika 14: Procesi v telekomunikacijah in nove priložnosti pridobivanja prihodkov.....	21
Slika 15: Pomembnost uvedbe storitev z dodano vrednostjo.....	21
Slika 16: Mednarodne trženjske informacijske zahteve	23
Slika 17: Proces nakupnega odločanja	26
Slika 18: Razumevanje kupcev VT izdelkov	28
Slika 19: Vedenje uporabnika se spreminja v smeri razvoja in uporabe novih storitev .	29
Slika 20: Proces nabavnega odločanja na medorganizacijskem trgu	33
Slika 21: Nabavno trženje	34
Slika 22: Število uporabnikov NGA	41
Slika 23: Koraki v segmentiranju trga	43
Slika 24: Šeststopenjski proces izbiranja ciljnih trgov	45
Slika 25: Delitev skupin, s katerimi ne trgujemo.....	46
Slika 26: Dva pristopa osvajanja trgov	46
Slika 27: Trženjski splet	48
Slika 28: Osemstopenjski proces razvoja novega izdelka.....	50
Slika 29: Proces razvoja novega izdelka VT podjetjih.....	51
Slika 30: Življenjski cikel izdelka in trženjski splet.....	53
Slika 31: Življenjski cikel izdelka in trženjski splet na različnih trgih	53
Slika 32: Koraki postavljanja cene	57
Slika 33: Določanje cen na osnovi stroškov in povpraševanja	58
Slika 34: Vplivi na določanje cen na VT trgih	59
Slika 35: Cenovno kakovostne strategije	61
Slika 36: Tržne poti	64
Slika 37: Tržne poti na medorganizacijskih trgih	65
Slika 38: Proces izbire tržnih poti	66
Slika 39: Koraki v tržnem komuniciranju	68
Slika 40: Pomen osebne prodaje	71
Slika 41: Proces učinkovite prodaje	72
Slika 42: Koraki prodajnega procesa	73
Slika 43: Celovita analiza kot pristop k izdelavi modela	75
Slika 44: Delna analiza kot pristop k izdelavi modela	76
Slika 45: Stroški in prihodki aplikacije »Call Waiting Internet«	77
Slika 46: Stroški in prihodki aplikacije »Telefonski imenik«.....	77
Slika 47: Stroški in prihodki aplikacije »Brezplačni klicni gumb«.....	77
Slika 48: Stroški in prihodki aplikacije »Navaden klicni gumb«	78
Slika 49: Stroški in prihodki aplikacije »Premijski klicni gumb«.....	78
Slika 50: Investicija v osnovna in trajna obratna sredstva NGA	79

Slika 51: Struktura tekočih obratovalnih stroškov NGA	79
Slika 52: Struktura prihodkov NGA	80
Slika 53: V večini primerov scenarijev ni le enostranskega odnosa poslovna korist – cilj	81
Slika 54: Prikaz denarnega toka, dobička in neto sedanje vrednosti uvedbe NGA.....	85
Slika 55: Neto sedanja vrednost v odvisnosti števila uporabnikov interneta	90
Slika 56: Notranja stopnja donosa in doba vračanja v odvisnosti števila uporabnikov interneta	91
Slika 57: Analiza naključij	92
Slika 58: Sestavine nastopa	94
Slika 59: Zgradba dokumenta Investicijski načrt.....	95

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava poslovnega modela in poslovnega načrta.....	4
Tabela 2: Razlikovanje teme in namena poslovnega modela	10
Tabela 3: Poslovni cilji uvedbe NGA.....	10
Tabela 4: Sekundarni viri, uporabljeni pri izdelavi poslovnega modela.....	20
Tabela 5: Opisi kategorij kupcev	28
Tabela 6: Razlike med medorganizacijskim in porabniškim trgom.....	32
Tabela 7: Razlogi, tveganje in faktorji uspeha partnerstva	37
Tabela 8: Ocenjevanje stroškov in dobičkov podjetja Iskratel pri razvoju rešitve NGA .	52
Tabela 9: Življenjski cikel izdelka in trženjski splet.....	53
Tabela 10: Cenovne strategije storitev NGA.....	63
Tabela 11: Primerjava oglaševanja/pospeševanja prodaje in osebne prodaje	71
Tabela 12: Projekcija denarnega toka za NGA v petih letih	82
Tabela 13: Projekcija poslovno izidnega toka za NGA v petih letih	83
Tabela 14: Prednosti in slabosti metode kumulativnega neto denarnega toka	84
Tabela 15: Prednosti in slabosti metode neto sedanje vrednosti	84
Tabela 16: Prikaz kumulativnega denarnega toka ter neto sedanje vrednosti rešitve v obdobju petih let	85
Tabela 17: Prednosti in slabosti metode dobe vračanja	85
Tabela 18: Prednosti in slabosti metode notranje stopnje donosnosti	86
Tabela 19: Prednosti in slabosti metode rentabilnosti investicije	86
Tabela 20: Povezava nefinančnih koristi investicije s poslovnimi cilji družbe Telekom Slovenije	87
Tabela 21: Primer tabele rezultatov in uteži - povezav koristi in poslovnih ciljev storitev NGA.....	88
Tabela 22: Lastnosti, znanje in veščine dobrega govorca	93

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov	1
Priloga 2: Seznam kratic.....	1
Priloga 3: Primeri poslovnih ciljev poslovnega modela	2
Priloga 4: Potek raziskave trga	3
Priloga 5: Metode napovedovanja prodaje	4
Priloga 6: Predpostavke o uporabnikih aplikacij	5
Priloga 7: Predpostavke o uporabi aplikacij	7
Priloga 8: Predpostavke o cenah storitev	8
Priloga 9: Razporeditev stroškov glede na življenjski cikel rešitve.....	9
Priloga 10: Finančne predpostavke modela	10
Priloga 11: Druge predpostavke	10

1. UVOD

1.1 Problematika

Iskratel v telekomunikacijah nastopa kot dobavitelj komunikacijskih rešitev (naložbo sestavljajo rešitve na ključ, multimedijske rešitve in konvergenčna omrežja) z več kot 50-letno tradicijo. Izdelčna strategija z lastnim konceptom komunikacijskih rešitev SI2000¹ in konceptom izdelkov ter rešitev partnerskega podjetja Siemens AG² se je do sedaj izkazala kot uspešna. Največje bogastvo podjetja je njegov intelektualni potencial. Vizija podjetja je tudi v času recesije in globalne krize v dejavnosti ostati pomemben proizvajalec in dobavitelj kompleksnih komunikacijskih sistemov in rešitev za informacijsko družbo. Kljub pretresom na trgu telekomunikacij, ki se v zrcalijo v masovnih prestrukturiranjih in negativnih rezultatih večine konkurenčnih podjetij, so zabeležili 11,5-odstotno rast prodaje ter odličen poslovni rezultat v letu 2002. Ta uspeh je posledica stabilnih gospodarskih razmer na njihovih glavnih trgih ter predvsem pravilne prodajne in izdelčne politike podjetja.

Iskratel izbira predvsem manj razvite trge na jugu in vzhodu, kjer je tveganje veliko večje. Pri tem ima v lasti tudi več podjetij s skupnim vlaganjem, predstavništvi in zastopstvi. Iskratelov največji trg v letu 2002 je bila Rusija, sledijo ji Slovenija, Ukrajina in Moldavija. Ostali trgi so države SND³ (dežele bivše Sovjetske zveze), Nemčija, Avstrija, Hrvaška, BIH⁴, Srbija in Črna gora, Republika Srbska, Makedonija, Albanija, Bolgarija, Avstrija, Romunija, Nigerija ter Argentina. Način trženja je izključno medorganizacijski (Iskratel, Letno poročilo 2002, 2003, str. 15).

Iskratel se je v letu 2000, tudi zaradi slabšanja razmer v dejavnosti (deregulacija in liberalizacija trga pomenita velik pritisk na operaterja, posredno pa na vse dobavitelje telekomunikacijske opreme), odločil za izdelavo poslovnih modelov z namenom podpreti odločanje in oblikovanje celovitih trženjskih rešitev ter tudi kot komunikacijsko orodje pri osebni prodaji izdelkov. Pri tem se je zgledoval po najnaprednejših podjetjih, predvsem po Siemensu, s katerim veliko sodeluje.

1.2 Teza magistrskega dela

Poglavitna teza tega magistrskega dela je: »Poslovni modeli podpirajo odločanje in oblikovanje celovitih trženjskih rešitev«. V magistrskem delu bom proučila postopke analize trženjskega okolja in izbire ciljnih trgov ter oblikovanja trženjskega spleta in jih povezala s procesom poslovnega modeliranja. S tem bom dokazala, da na ta način lahko oblikujemo celovito trženjsko rešitev. Prikazala bom tudi, da so poslovni modeli uspešno komunikacijsko sredstvo v osebni prodaji, načinu prodaje, ki se največ

¹ Sistem 2000, digitalna centrala Iskratel

² Akziengesellschaft – delniška družba

³ Skupnost neodvisnih držav

⁴ Bosna in Hercegovina

uporablja na medorganizacijskem trgu, trgu VT⁵ izdelkov Iskratel. Učinkoviti poslovni modeli torej običajno dvignejo realizacijo prodanih izdelkov podjetja zaradi podpore odločanja kupcev in posledično večjega zaupanja v investicijo in dobavitelja.

1.3 Namen magistrskega dela

Z izdelavo magistrskega dela in predstavitvijo modela za »Aplikacije omrežij naslednjih generacij« za Telekom Slovenije nameravam širši javnosti prikazati pomembnost izdelave poslovnih modelov za podjetje v smislu podpore odločanja ter oblikovanja celovite trženjske rešitve.

1.4 Cilj magistrskega dela

Cilj dela je oblikovati in analizirati proces izdelave poslovnega modela na konkretnem modelu NGA⁶ (»Aplikacije za omrežje naslednjih generacij«). S tem želimo informirati zaposlene, kupce in ostale bralce, ki jih zanima podpora odločanja in pospeševanje prodaje s poslovnimi modeli v medorganizacijskem trženju, kako postopek poteka in kako ga učinkovito in uspešno uporabiti tudi na drugih primerih podpore odločanja v medorganizacijskem trženju. Samo odločanje poteka na osnovi finančnih ter nefinančnih rezultatov samega modeliranja.

1.5 Metode proučevanja

Bistvo magistrskega dela temelji na teoretično-analitičnem pregledu področja poslovnega modeliranja in njemu sorodnih področij ter procesa izdelave poslovnih modelov kot podpore odločanja in oblikovanja celovite trženjske rešitve. Teoretični del se prepleta z nazornim prikazom primera modela NGA, ki temelji na kvantitativni in kvalitativni metodi dela. V osnovi se magistrsko delo metodološko deli na deskriptivni in analitični del.

Izdelava modelov je kompleksen proces, ki zahteva znanja na različnih področjih, kot je poznavanje izdelkov, trga, kupca, trženjskih pristopov, finančnih prijemov, programskih orodij, ekonomskih pojmov ipd. Samo modeliranje je potekalo v orodju MS⁷ Excel s podporo aplikacij Visual Basic, čeprav se uporablja tudi bolj zahtevno telekomunikacijsko orodje STEM⁸. Vhodne podatke, ki so lahko iz primarnih in sekundarnih virov, ponavadi dobimo s tržno raziskavo, iz različnih pisnih in elektronskih virov ali pa jih samostojno ocenimo. Ocene so bolj konzervativne, to pomeni bolj pesimistične kot optimistične (torej je v primeru bolj optimističnih vhodnih podatkov rezultat še veliko boljši). Model je najbolj učinkovit, kadar pri opredelitvi predpostavk sodeluje sam potencialni kupec. Rezultati so namenjeni vodstvu Iskratela in v primeru magistrskega dela konkretnemu potencialnemu kupcu Telekomu Slovenije. Model je

⁵ Visoko Tehnološki

⁶ Next Generation Application

⁷ Microsoft

⁸ Strategic Telecommunication Evaluation Modelling Tool

zasnovan dinamično, tako da ga lahko z zamenjavo vhodnih podatkov prilagodimo na druge trge, koncept gradnje ter ponudbene analize pa tudi na ostale trženjske primere.

2. SPLOŠNO O POSLOVNIH MODELIH

Poslovni model je namenjen pravilnemu odločanju in planiranju. Obsega finančne in ostale poslovne posledice neke odločitve. To je na primer lahko nabava neke opreme, upravičenje razvoja nekega izdelka, najema storitev in izdelkov. Ponavadi kot poslovni model jemljemo kar finančni model, ker mnogi razumejo finančni vidik kot glavni, čeprav na odločitve in izvedbo vplivajo tudi mnogi drugi dejavniki. Vendar le številke niso del poslovnega modela. V primeru, da želimo vodstvo prepričati o nekem predlogu, potem moramo zbrati vse racionalne projekcije, metode in predvidevanja v ozadju modela. Te morajo biti razvidne v presojo vsem prisotnim.

Poslovni model vsebuje že dolgo obstoječe finančne tehnike, kot na primer NPV⁹ (neto sedanja vrednost diskontira bodoče donose na današnjo vrednost) ali IRR¹⁰ (notranja stopnja donosnosti, to je diskontna stopnja, ki izenači sedanjo vrednost gotovinskih prilivov s sedanjo vrednostjo gotovinskih odlivov (Mramor, 1999, str. 32)), ki se uporabljata že nekaj desetletij. Ponavadi s prikazom denarnega toka prikazujejo stroške in prihodke enega ali več scenarijev. Problem pa je, katere stroške vključiti v model in kateri prihodki sledijo iz modela. Nekateri poslovni učinki namreč ne moremo direktno vrednotiti. Cilji poslovnega modeliranja so povečanje in pospeševanje prihodkov, ter zmanjšanje in odlog stroškov (Rebernik, 2002, str. 3).

Poslovni model mora izpolnjevati sledeče pogoje:

- jasen predmet, razlogi in cilj: dober model bralcu takoj razjasni:
 - glavne komponente akcije ali odločitve, ki je predmet modela,
 - kateri poslovni predmeti so opisani,
 - razlog obstoja poslovnega modela,
 - kaj je zahtevano za doseg namena (finančno ovrednotenje ipd.),
 - kateri stroški in prihodki so vključeni v določenem času;
- časovno razporejen denarni tok. Pregled neto denarnega toka mora biti razporejen v prihodnost preko mesecev, let; odvisno od projekta. Na osnovi tega lahko vodstvo prične s finančnim načrtovanjem – taktiko;
- predstavljati mora predpostavke in metode za izračun prihodkov in stroškov. Številke same na sebi ne naredijo poslovnega modela. Bralci modela morajo imeti na razpolago, da sami presodijo kateri podatki so bili pravilno pridobljeni in kaj je avtor mislil v določenem izračunu. Torej morajo poznati predpostavke za modelom. S tem si pridobimo točke v javnosti oziroma kredibilnosti modela;
- vključevati mora tudi nefinančne prihodke in stroške. Poleg na primer zmanjšanja stroškov ali povečanja prihodkov je dobro oceniti tudi bolj mehke kategorije: povečanje zadovoljstva kupcev, pridobivanje na ugledu blagovne zanke, izboljšanje

⁹ Net Present Value

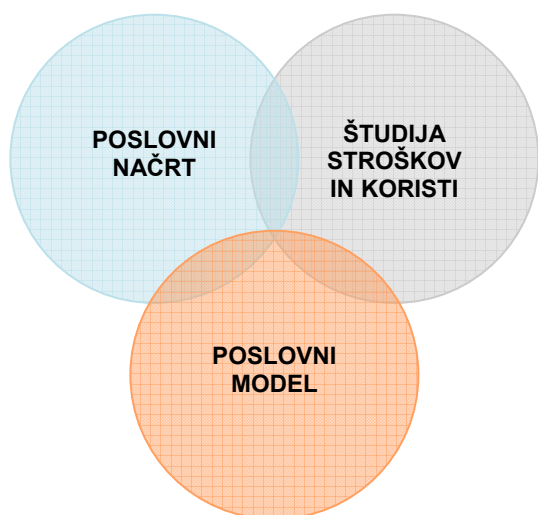
¹⁰ Internal Rate of Return

morale zaposlenih ipd. Ponavadi se najbolj strateške prednosti vedno najtežje ovrednotijo;

- opisani morajo biti kritični faktorji uspeha. Napovedi modela so lahko zelo optimistične, vendar se lahko razvije tudi mnogo drugih scenarijev. To so kritični faktorji uspeha. Vendar lahko povemo, da še vedno prevladujejo prihodki nad stroški. Nekatere kritične faktorje modela lahko vnaprej delno obvladujemo;
- ocenjeno mora biti tveganje. Vsakdo ve, da številke iz modela ne bodo enakovredne situaciji v realnosti. Veliko vplivnih faktorjev ni mogoče predvideti (npr. velikost trga, izbire kupcev, konkurenco, ekonomske trende – inflacijo ipd.). Zato je potrebna analiza občutljivosti in tveganja. Pri analizi občutljivosti izberemo ključne faktorje, ki vplivajo na končne rezultate. Pri analizi tveganja pa določimo, kakšna je verjetnost za realizacijo ravno takšnih rezultatov modela (Schmidt, 2002, str. 7-10).

Poslovni model ima nekaj skupnih točk s poslovnim načrtom in tako imenovano študijo stroškov in koristi (Slika 1) (Rebernik, 2002, str. 2).

Slika 1: Odnosi med poslovnim načrtom, modelom in študijo stroškov in koristi



Vir: Rebernik, 2002, str. 2.

Pri tem je poslovni načrt celostna presoja poslovne priložnosti, študija stroškov in koristi podrobna presoja izbrane rešitve, poslovni model pa podrobna utemeljitev za izbor med možnimi alternativami (Rebernik, 2002, str. 2).

Natančnejšo primerjavo med poslovnim modelom in poslovnim načrtom lahko razberemo iz sledeče tabele (Tabela 1).

Tabela 1: Primerjava poslovnega modela in poslovnega načrta

Poslovni model	Poslovni načrt
Organiziran je okoli ene same akcije.	Namenjen je organizaciji ali celotnemu podjetju.
Predvideva rezultate denarnega toka in pomembne nefinančne razloge ene akcije.	Predvideva poslovanje organizacije.
Bazira na stroškovnem modelu in racionalnih prihodkih nekega primera. Vključuje enega ali več scenarijev.	Poslovni model za organizacijo in pričakovane trende.

Vir: Schmidt, 2002, str. 12.

Praktični primer uporabe poslovnega modela je opisan na naslednji sliki (Slika 2) in sicer pri uvajanju neke nove tehnologije pri nacionalnem operaterju (npr. NGA).

Slika 2: Elementi poslovnega načrta in modela

Elementi poslovnega načrta

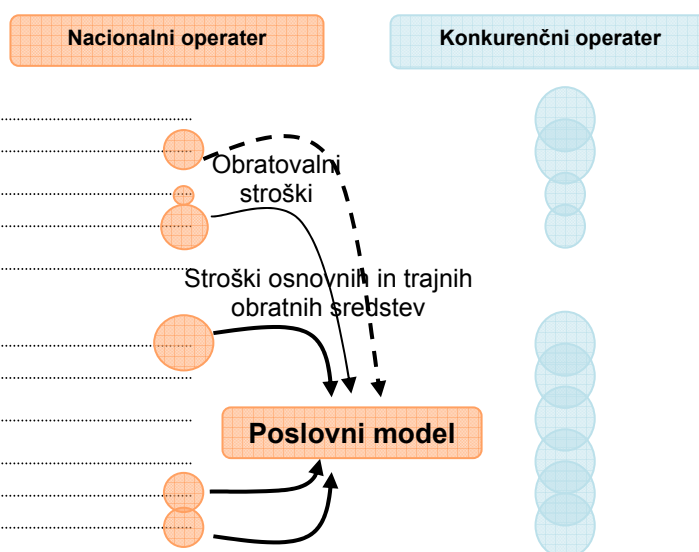
I. Posel

- A. Opis področja
- B. Trženje
- C. Konkurenca
- D. Delovanje
- E. Zaposleni

II. Finančni podatki

- A. Investicijski načrt
- B. Finančni načrt
- C. Bilanca stanja
- D. P/L analiza
- E. Analiza denarnega toka
- F. Kazalci donosnosti

III. Podporni dokumenti



Vir: ICN WN VC Business Development. München: Siemens, 2001, str. 21.

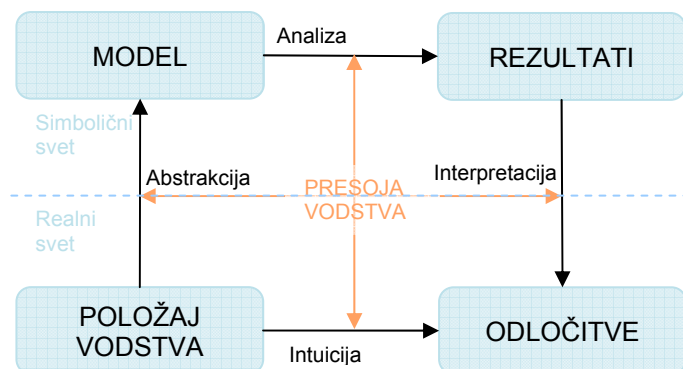
Nacionalni operater ne potrebuje celotnega poslovnega načrta, pač pa le del, ker se odloča le za neko novo rešitev. Na sliki (Slika 2) so v primeru konkurenčnega operaterja, ki pričinja s poslovanjem, prikazani vsi elementi poslovnega načrta.

Dobri poslovni modeli morajo opraviti dva testa:

- Test sporočanja logične zgodbe (kdo je kupec, kakšne so koristi in kako bo lahko pridobival prihodek). Potrebno je zadovoljiti še nezadovoljene potrebe kupca ali prodajati na kreativen način.
- Test števil (predpostavke s strani kupca morajo biti pravilno povezane med seboj) (Magretta, 2002, str. 3-5).

Prednost računalniškega modeliranja je v tem, da preden primer uvajamo v realnosti, preverimo vse možnosti in spoznamo celotno problematiko (Slika 3) (Moore/Weatherford, 2001, str. 4).

Slika 3: Proces odločanja vodstva

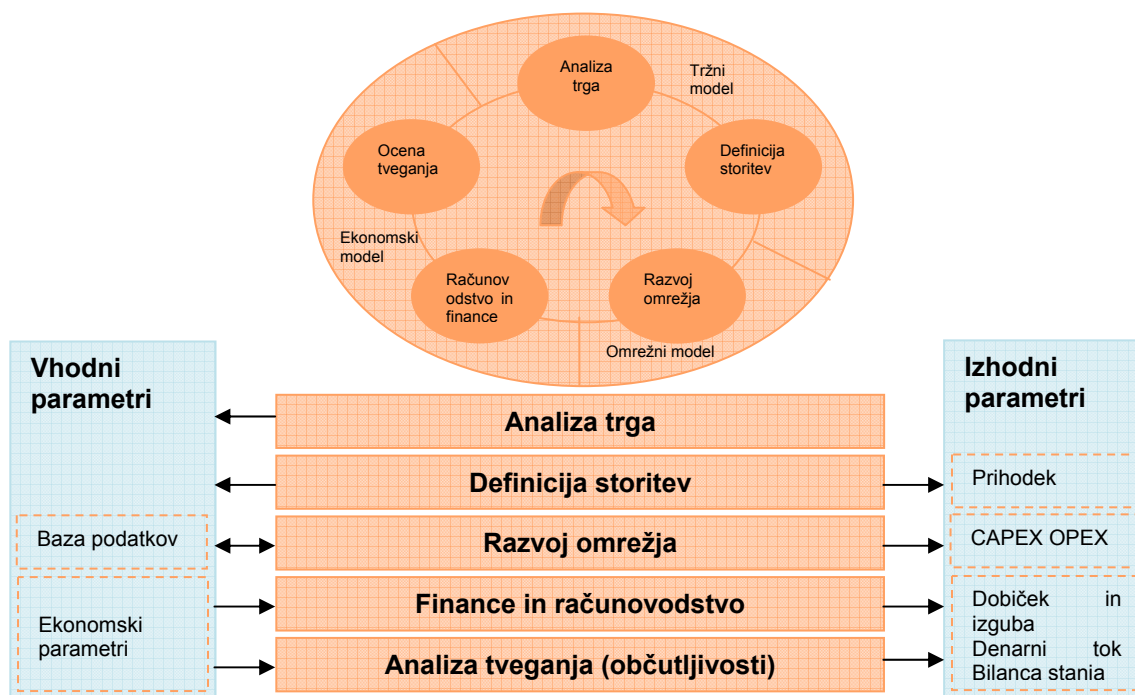


Vir: Moore/Weatherford, 2001, str. 6.

3. POSTOPEK IZDELAVE POSLOVNIH MODELOV

Izdelava poslovnega modela je kompleksen proces (Slika 4), ki zahteva intenzivno delo. Najbolj uspešen je timski pristop, kjer se v postopek vključijo tudi predstavniki naročnikov.

Slika 4: Arhitektura in pristop poslovnega modeliranja



Vir: ICN WN VC Business Development. München: Siemens, 2001, str. 15.

Poslovni model zahteva poznavanje področij trženja, tehnologije in financ ter računovodstva. Izredno pomembni so vhodni parametri, na katerih temelji kakovost modela. Vhodne podatke dobimo s pomočjo analize trga in definicije storitev ter s poznavanjem tehnične rešitve. Vhodne podatke imenujemo tudi glavne predpostavke modela.

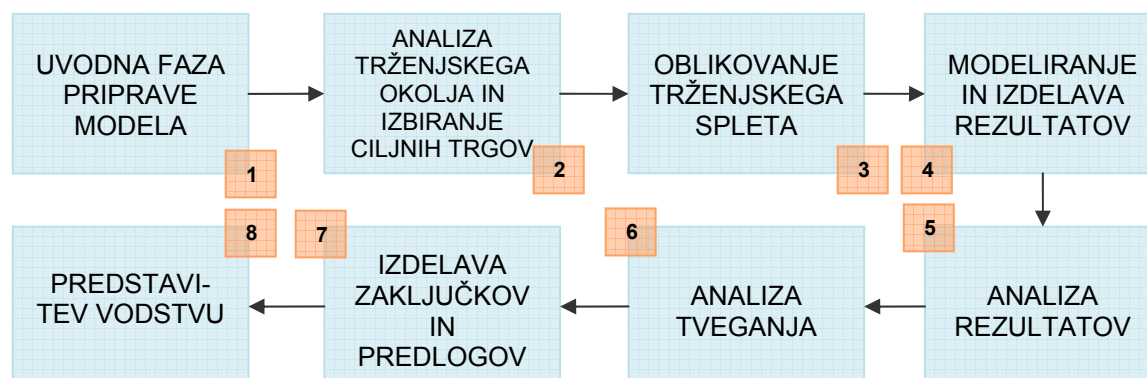
Predpostavke modela so vsi podatki, povezani s prihodnostjo, ki jih resno vključimo v model kot dejstva. Pri tem uporabimo različne metode. Dve od teh sta:

- metoda napovedovanja: v toku časa se sicer podatki lahko spreminjajo, vendar jih pri izdelavi modela vzamemo kot fiksne (npr. cene, plače, struktura stroškov organizacije, menjalniški tečaji ipd.);
- metoda poenostavitve: veliko primerov zahteva poenostavitve (npr. pri ocenjevanju plač sto zaposlenih vzamemo povprečje, ne pa plačo vsakega posameznika).

Vse predpostavke, od pomembnejših do manj pomembnih, so ključni faktor za razumevanje rezultatov modela. Zato jih zapišemo v tabele in dopišemo argumentacijo, zakaj smo izbrali ravno tako vrednost. S tem se kasneje pri predstavitvi izognemo dilemi, zakaj. Predpostavke, ki za razumevanje modela niso nujno potrebne, ni potrebno vključiti v ustrezno poglavje, vendar naj bodo vključene v priloge ali v zasebne zapiske avtorja. Predpostavke razdelimo v različna področja glede na faze modeliranja v orodju

MS Excel: splošne finančne predpostavke, predpostavke o uporabnikih¹¹, predpostavke o uporabi, predpostavke o cenah v telefoniji in ostale predpostavke. Za vse izdelamo podobne tabele. S pomočjo baze podatkov in ekonomskih parametrov lahko izračunamo finančne in računovodske kazalnike, ki so izhodni parametri. Med izhodne parametre uvrščamo tudi oceno tveganja.

Slika 5: Postopek izdelave poslovnih modelov



Vir: Schmidt, 2002, str. 17.

Celotni proces izdelave modela je sestavljen iz osmih delov (Slika 5). Pri tem pričnemo z uvodno fazo priprave modela, ki ji sledi analiza trženjskega okolja in izbiranje ciljnih trgov. Kasneje je potrebno oblikovati trženjski splet: izdelek, cena, tržne poti in tržno komuniciranje. Tej fazi sledi modeliranje in analiza rezultatov. Pri tem je potrebno oceniti tudi tveganje. Ne nazadnje je potrebno izdelati tudi zaključke in predloge. Končamo s predstavitvijo vodstvu.

V naslednjih poglavjih je predstavljeno bistvo posameznih faz. Te so podrobneje obravnavane in predstavljene z nazornimi primeri.

Bistveni rezultati procesa izdelave poslovnega modela so sledeči:

- sam model v orodju MS Excel s podporo aplikacije Visual Basic¹². Struktura modela mora biti čimbolj pregledna in dinamična, kar pomeni, da mora biti prilagodljiva na druge vhodne podatke, torej trženjske primere;
- literatura, namenjena naročnikom, je izdelana v obliki dokumenta z naslovom Investicijski načrt. Pred izdelavo tega mora biti končano samo modeliranje, nekatera poglavja pa lahko zaključimo že prej. Jezik brošure mora biti enostaven, jasen, stvaren, brez pretiranih presežnikov. Obsega do 40 strani, pri tem maksimalno 20-25 strani besedila, ostalo pa priloge za pomembnejše detajle. Vsebinsko je potrebno upoštevati naročnika in kupce in prej ugotoviti, kaj dejansko potrebujejo. V dokument naj bo vključenih čimveč slik in kvantitativnih prikazov;
- predstavitvene folije. Te izhajajo iz rezultatov samega modeliranja in dokumenta, namenjenega naročniku.

¹¹ Izraz uporabniki pomeni skupino ljudi, ki uporabljajo določeno storitev v informacijsko-tehničnem smislu (telekomunikacije).

¹² S programiranjem v programskem paketu Visual Basic dopolnjujemo zmožnosti MS Excela glede na zahteve modela.

V odkrivanje poslovnih priložnosti in njihovo uveljavljanje je potrebno vlagati vire. Na splošno so podjetniki zainteresirani za projekt, če jim bo omogočil dobiček. Ne glede na to pa je lahko morebitna poslovna priložnost zavrnjena, če ocenijo, da je tveganje, povezano z njo, preveliko. Pridobivanje informacij z izdelavo modela torej zmanjšuje tveganje. Žal pridobivanje informacij ni zastoj in jih je dejansko potrebno kupiti vnaprej. Njihove dejanske vrednosti pa ni mogoče določiti, dokler ni znan rezultat modela, ki izhaja iz odkritja poslovnih priložnosti. Ker imamo na področju podjetništva opraviti s tako imenovano teorijo odprtega dobička, praviloma tako nikoli ni mogoče vnaprej napovedati ekonomskega rezultata, ki bo izšel iz poslovne priložnosti. Lahko ga le približno ocenimo in naredimo zgolj grob približek ocene bodočih vplivov in odlivov podjetja ter njihovega trajanja. Še težje ocenimo bodočo rast podjetja in morebitne kapitalske donose (Rebernik/Repovž, 2000, str. 25-26).

4. UVODNA FAZA PRIPRAVE MODELA

4.1 Namen poslovnega modela

Poslovni model je v osnovi namenjen pravilnemu odločanju in planiranju celovitih trženjskih rešitev. Obsega finančne in tudi druge poslovne posledice neke odločitve. To je na primer lahko nabava opreme, upravičenje razvoja nekega izdelka, najema storitev in izdelkov. Ponavadi kot poslovni model jemljemo kar finančni model, ker mnogi razumejo finančni vidik kot glavni, čeprav na odločitve in izvedbo vplivajo tudi druge sestavine celovite rešitve. V primeru, da želimo vodstvo prepričati o nekem predlogu, potem zbrati vse racionalne projekcije, metode in predvidevanja v ozadju modela in ne le številke.

Poslovni modeli v Iskratel služijo v prvi stopnji kot povratna zanka v razvojne oddelke profitnih centrov in povedo ali se razvoj nekega izdelka izplača ali ne. Na osnovi rezultatov modela se kasneje lahko določi cenovna politika podjetja Iskratel. Poslovni modeli pa ne služijo le podjetju za preverjanje upravičenosti razvoja izdelkov in rešitev, pač pa se predstavljajo tudi konkretnim potencialnim kupcem. Na ta način podjetje poveča zanimanje za rešitev in kupcu olajša odločitev za investicijo. Če gledamo s stališča odločitvenega nivoja operaterja, sta najpomembnejša odločitvena faktorja današnjih dni zmanjšanje stroškov in povečanje prihodkov omrežja. Tehnična izpopolnjenost celovite rešitve je vedno bolj samoumevna, pokazati pa je potrebno tudi neko ekonomsko prednost. Poslovni modeli torej podpirajo prodajo pri izbiri določenih ciljnih trgov in oblikovanju celovite trženjske rešitve.

Vzorčni primer v nalogi je izdelava poslovnega modela za slovenskega operaterja fiksne telefonije (Telekom Slovenije), in sicer za investiranje v rešitev NGA. Model je služil najprej kot osnova za testiranje upravičenosti vlaganja Iskratela v novo rešitev ter določanje cenovne politike, v naslednji fazi pa je bil model s finančnimi kazalniki predstavljen tudi potencialnemu kupcu na slovenskem trgu. S tem so v podjetju Iskratel z dodatnimi informacijami podprli odločanje vodstva lastnega podjetja in kupca ter oblikovali celovito trženjsko rešitev.

Za poslovne modele so v Iskratelu zadolženi v oddelku za trženje. Njihova osnovna naloga je pomoč oziroma podpora prodaji. Pri tem morajo sodelovati tudi z drugimi deli podjetja, kupci in različnimi ustanovami. Bistveno je ohraniti visoko kakovost vhodnih podatkov. Pri tem velja pravilo GIGO¹³ (bolj realni so podatki, večja je tudi zanesljivost poslovnega modela). Najboljše rezultate (najbolj realne) pa dobijo z aktivnim sodelovanjem s kupcem oziroma skupno pripravo poslovnega modela. V primeru, da to ni možno (velika oddaljenost), za posredovanje podatkov poskrbijo terenski prodajalci, razporejeni na določenem področju (KAM-i¹⁴, prodajno osebje za določeno področje in RAM-i¹⁵, prodajno osebje za določeno regijo). Ti imajo stalno povezavo s trgom. Za izdelavo modelov je namreč potrebno razumeti trženjsko okolje in trende na njem ter poznati procese kupcev. Šele nato se lahko prikažejo prave vrednosti rešitev za kupca. Za razumevanje tehnične rešitve, ki je ozadje modela in opis njenih bistvenih prednosti, je potrebno tudi nekaj tehničnega znanja in sodelovanje s tehnično prodajo podjetja. To pa pomeni tudi delo z razvojnimi profitnimi centri Iskratela, kjer poteka razvijanje, testiranje in uvajanje novih izdelkov. Na podlagi tega pa se kasneje oblikuje tudi cenovna strategija izdelkov oziroma rešitve. Zato je potrebno poznati načine določanja cenovne politike in osnove planiranja virov. Rezultati, na osnovi katerih poteka odločanje, so finančne narave, zato je potrebno tudi poznavanje financ. Končna različica poslovnega modela z vsemi potrebnimi finančnimi kazalniki se ponavadi predstavi potencialnemu kupcu.

Poslovni model pomeni izboljšanje podpore odločanja vodstva – pa naj je to na področjih:

- aktiviranja virov določenega projekta,
- odločanja za trženje na določenih trgih,
- določanja cenovne politike,
- skrajšanja procesa odločanja potencialnega kupca, ki mu želimo rešitev prodati. Namesto da bi ta del procesa (izračun stroškov, prihodkov, dobe vračanja investicije, notranje stopnje donosa, neto sedanje vrednosti ipd.) potekal pri kupcu jih, kot ponudnik rešitve Iskratel predstavi že prej, pri prodajnih predstavitvah z namenom prodreti z novimi predlogi.

Bralcu dokumentacije o poslovnem modelu in avtorju modela mora biti jasno, čemu je poslovni model namenjen, komu in kako bo predstavljen ter kdaj se bo uporabljal. Včasih pride do zamenjave teme in namena modela. Zato v sledeči tabeli (Tabela 2) lahko razberemo razlike med obema pojmom in vprašanja, na katera je potrebno odgovoriti pri njuni opredelitvi.

V primeru magistrskega dela bi namen poslovnega modela lahko opredelili na sledeči način: Situacija na trgu telekomunikacij se spreminja – zaradi pravnih sprememb, nižanja cen komunikacij in večje konkurence se prihodki s strani osnovnih storitev zmanjšujejo. Nacionalni komunikacijski operater Telekom Slovenije potrebuje nove

¹³ »Garbage in, Garbage out«

¹⁴ Key Account Manager

¹⁵ Regional Account Manager

storitve z dodano vrednostjo, vir novih prihodkov v prihodnosti. Te pa so vključene v rešitev NGA, ki povezujejo svet klasičnega pogovornega sveta s podatkovnim svetom. Rešitev je primerna tudi za obdobje prehoda klasičnih TDM¹⁶ (telefonskih) omrežij v omrežja naslednjih generacij in je prvi korak h konvergenci v Sloveniji.

Tabela 2: Razlikovanje teme in namena poslovnega modela

	Tema poslovnega modela	Namen poslovnega modela
Opisuje	• Odločitev ali akcijo, katere posledice se bodo analizirale.	• Zakaj je poslovni model pripravljen, kdo je naročnik in kako se uporablja?
Odgovarja na sledeča vprašanja	• Katere alternativne odločitve ali akcije smo pretehtali? • Katere so glavne komponente osnovne akcije? • Katere poslovne cilje dosežemo z akcijami?	• Kdo bo uporabljal rezultate? • S kakšnim namenom? • Kdaj?

Vir: Schmidt, 2002, str. 71.

4.2 Cilj poslovnega modela

Tema in namen v celoti opredelita primer, vendar ju cilj dopolni s smislom. Zanka je s tem zaključena. Cilji modela so odvisni od naročnika poslovnega modela. Ponavadi so v Iskratel modelu namenjeni kupcem, zato je potrebno dobro poznati njihova podjetja. Letna poročila so dober vir poslovnih ciljev podjetja. Možni poslovni cilji podjetij, povezanih z investicijami v rešitve Iskratela, so opisani v prilogi (Priloga 3).

Cilji modela NGA so sledeči (Tabela 3): Investicija v rešitev NGA prinaša operaterju v svetu sprememb priložnost pridobivanja novih prihodkov.

Tabela 3: Poslovni cilji uvedbe NGA

Poslovni cilji Telekoma Slovenije z investiranjem v rešitev NGA
1. Finančni in poslovni cilji
• Povečanje prihodkov od prodaje
2. Strateški cilji
• Usmeritev v rešitev, ki omogoča razvoj v prihodnosti
3. Konkurenčno okolje
• Ohranitev obstoječega tržnega deleža
4. Ugled podjetja
• Biti prepoznaven kot tehnološko vodilno podjetje na področju komunikacij

Vir: Rezultat izdelave modela.

Novi prihodki oziroma rentabilnost investicije sta osnovna cilja investitorja. Vse to pa je seveda povezano tudi z zadovoljstvom končnih uporabnikov, ki spet dobijo neko svežo priložnost in motivacijo za lojalnost nacionalnem operaterju in ponudniku interneta. Operater se bo tako s ponujanjem paketa razlikoval od možnih konkurentov in prvi

¹⁶ Time Division Multiplexing

izvedel prehod v konvergenčni svet. S tem bo obdržal sloves tehnološko vodilnega podjetja na področju komunikacij v Sloveniji.

4.3 Oblikovanje tima za pomoč pri pripravi modela

Projektni tim se ponavadi sestavi le v večjih organizacijah in v zahtevnejših primerih, čeprav je to najučinkovitejša in najzanesljivejša metoda izdelave realnega poslovnega modela. Vendar je v tem primeru poraba virov največja. Projektni vodja prevzame odgovornost za upravljanje in koordiniranje procesa modeliranja. Pri tem mora vodja pretehtati sledeče dejavnike: razvoj, sprejem in implementacijo modela. Ponavadi tim sestavljajo člani različnih poslovnih funkcij: prodaja, trženje, upravljanje kupcev, strateški del, finance, človeški viri, informacijska tehnologija in inženiring. V primeru Iskratela, kjer so modeli namenjeni tudi promociji prodaje, so bistveni člani tima tudi predstavniki potencialnih kupcev. Pametno je postaviti tudi odgovornega za zbiranje podatkov. Potem pri projektu sodeluje tudi oseba, ki izvaja samo modeliranje. Izbira osebe, ki izvaja modeliranje, je odvisna od kompleksnosti modela (pri bolj kompleksnih modelih je potrebno poznavanje aplikacij Visual Basic) (Tennent/Friend, 2001, str. 9). V podjetju Iskratel ena oseba ponavadi poleg modeliranja prevzame tudi vlogo upravljanja in koordiniranja procesa izdelave. Pri oblikovanju tima pa je potrebna previdnost in disciplina:

- zaposlimo le osebe, ki jim lahko razložimo, da je model potreben za organizacijo in zato potrebujemo njihov čas,
- porabljeni čas mora biti kontroliran in omejen.

Rezultat skupinskega dela je večja kakovost vhodnih podatkov in posledično rezultatov modela in zato večja zanesljivost modela. Poleg tega so člani strokovnjaki na različnih področjih in s svojim znanjem podpirajo različna strokovna področja. Člani v končni fazi ne nasprotujejo rezultatom, ker sodelujejo pri njihovem oblikovanju. Poleg tega sami poskrbijo za promocijo rezultatov dela. Efektivna raba tima je najpomembnejši korak k uspešnosti modela in dosegi cilja – prodaji rešitve.

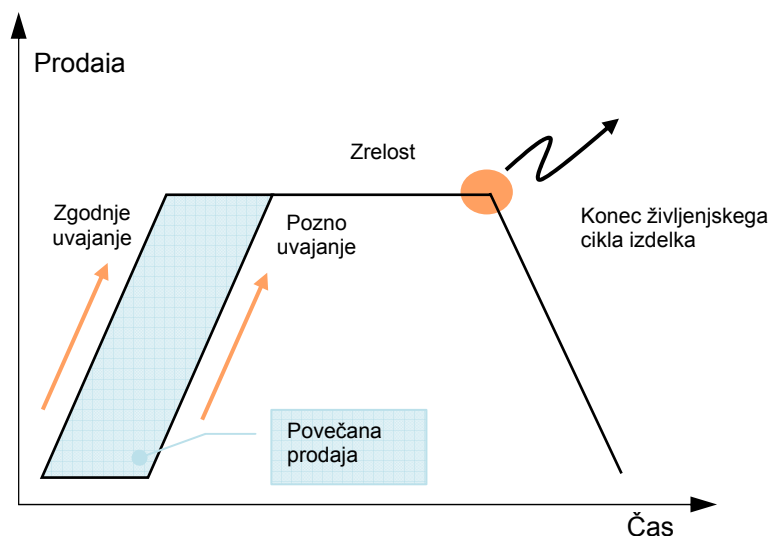
4.4 Tema poslovnega modela

Prva naloga projektnega tima je eksplicitno izpostaviti bistveno tematiko modela, odgovoriti na vprašanje, o čem bo poslovni model govoril. To je ključna opredelitev, na kateri temeljijo vse nadaljnje analize in izpeljave modeliranja. Rezultati modela so s to nalogo že določeni, vendar še ne prikazani. Pretehtati je potrebno najpomembnejše alternative in glavne komponente osnovne akcije ter cilje, ki bodo z akcijami doseženi – poslovni, finančni, funkcionalni ali operativni. V Iskratel se v tej fazi opredeli splošen uvod v rešitev. Nato se podrobneje predstavi tehnična rešitev, kar je naloga razvojnih oddelkov podjetja. V poslovnih modelih vedno obstajajo alternative in te možnosti se tudi dokumentirajo – npr. » uvedba določene rešitve« ali »ostati pri trenutnem stanju«. Pretehtati je potrebno tudi poslovne, finančne, funkcionalne in operativne posledice uvedbe rešitve ter s tem argumentirati, zakaj naročnik/kupec to sploh potrebuje. S tem

odgovorimo na osnovna vprašanja in v primeru pozitivnih argumentov nadaljujemo s procesom.

Deregulacija oziroma liberalizacija trga manjša vstopne ovire na slovenskem trgu telekomunikacij in omogoča vstopanje novih podjetij na ta trg. To pa pomeni povečano konkurenco in nižje cene osnovnih glasovnih storitev, kar se odraža v manjših prihodkih nacionalnega operaterja, ponudnika storitev. Za končnega uporabnika ta situacija prinese veliko koristi: nižje cene, višjo kakovost, večji nabor storitev in podobno. NGA pa lahko ponudniku storitev pomenijo nov, nadomestni vir prihodkov in vodilno mesto na področju telekomunikacij prihodnosti. Pomembno je uvajanje storitev ob pravem času, da dosežemo večje prihodke pred pojavom konkurence (Slika 6).

Slika 6: Vpeljava prave storitve ob pravem času



Vir: Marketing Researches of Add-Value Applications, Siemens, 2001, str. 8.

4.5 Tehnična rešitev z alternativami

NGA predstavljajo povezavo glasovnega in podatkovnega sveta (Slika 7).

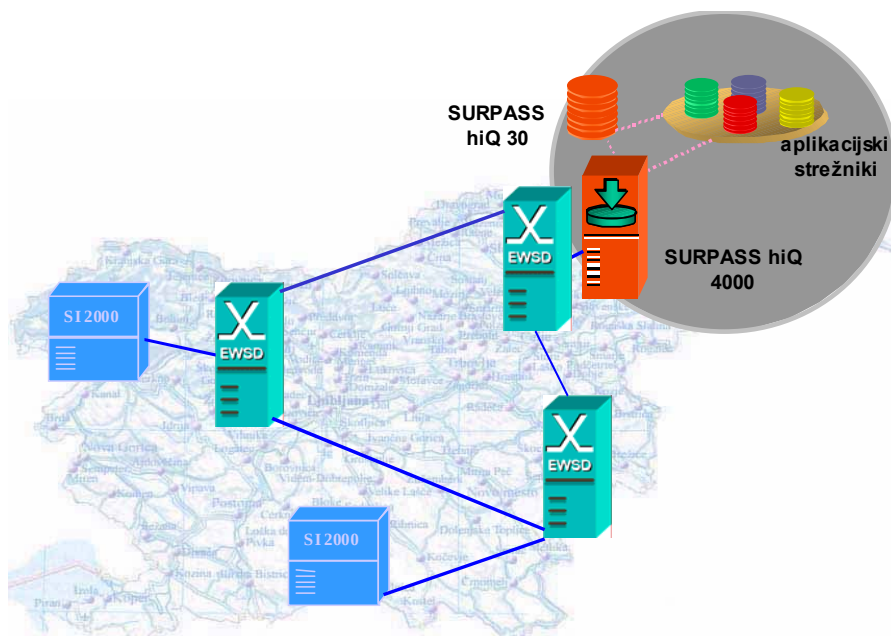
Slika 7: Koncept NGA



Vir: Jovanovski, Poslovni pogled na uvedbo MMA, 2002, str. 4.

Temeljijo na enotni aplikacijski platformi hiQ4000¹⁷ proizvajalca Siemens AG in osnovnih gradnikih za vzpostavitev klica, konferenčnem bloku, bloku za sinhrono deskanje, bloku za upravljanje klica in bloku »internetbusy«¹⁸. Aplikacije lahko uvedemo v obstoječe omrežno okolje z delujočim sistemom EWSD V15S¹⁹ (Slika 8).

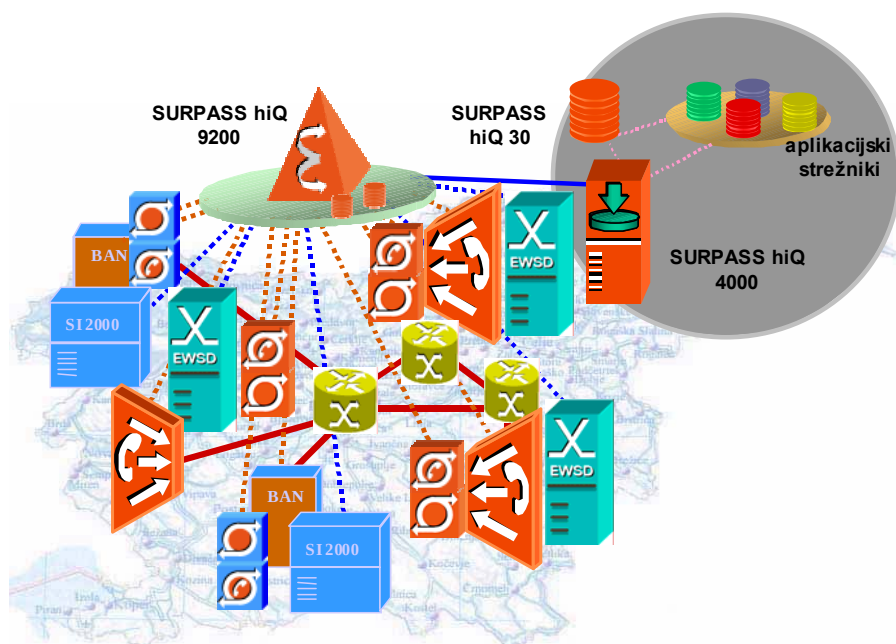
Slika 8: Uvedba aplikacij v obstoječe omrežje



Vir: Jovanovski, Poslovni pogled na uvedbo MMA, 2002, str. 5.

Pri tem EWSD V15S zagotavlja funkcije kontrole klica, konferenčne enote in enote za najave (Slika 9).

Slika 9: Omrežje naslednjih generacij z vključeno rešitvijo multimedijskih aplikacij



Vir: Jovanovski, Poslovni pogled na uvedbo MMA, 2002, str. 6.

¹⁷ Siemensova aplikacijska platforma

¹⁸ pri uporabi interneta

¹⁹ Elektronisch Wahlschaft Sistem Digital, Siemens AG, komutacijsko vozlišče

Odprta platforma SURPASS²⁰ hiQ 4000 zagotavlja odprte programske vmesnike, programske bloke za izdelavo aplikacij in komercialno platformo. Aplikacije gostujejo na mrežnih strežnikih ali na osebnih računalnikih kupcev. Končnim uporabnikom ni potrebno namestiti nikakršnih dodatnih aplikacij na osebne računalnike. Izdelava in integracija novih aplikacij je enostavna in hitra. Rešitev deluje tudi v povezavi z gradniki omrežja naslednjih generacij (MMA – Marketing Strategy, 2001, str. 3).

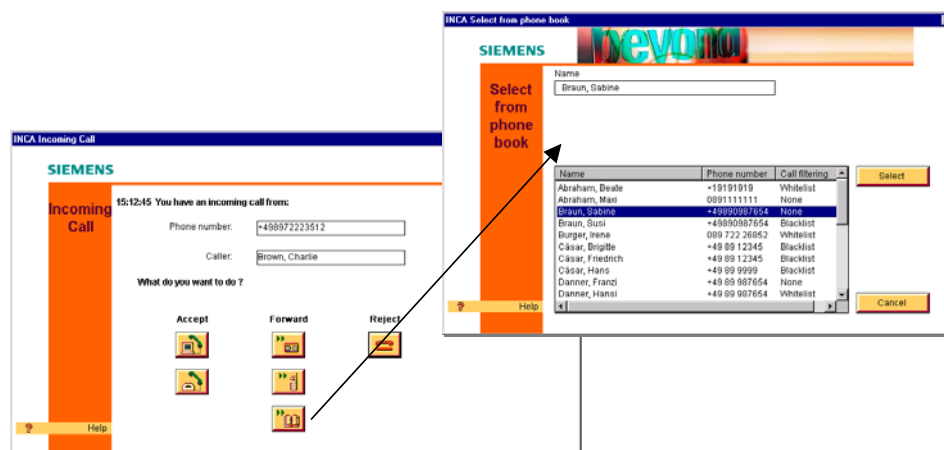
4.6 Paket storitev za omrežje naslednjih generacij

V poslovni model in posledično investicijski načrt je vključenih pet storitev. Pri tem sta dve storitvi namenjeni izključno poslovnim uporabnikom, ena zasebnim uporabnikom, dve pa zasebnim in poslovnim uporabnikom.

Storitve NGA so:

- »**Call Waiting Internet**« omogoča sprejemanje klicev ob istočasnem deskanju po internetu (Slika 10).

Slika 10: Prikaz uporabniškega vmesnika za storitev »Call Waiting Internet«



Vir: Solution description Multimedia Applications, Siemens, 2001, str. 14.

Klic lahko sprejmemo preko klasične ali IP²¹-telefonije (telefonija preko interneta), lahko ga preusmerimo na drug telefon (mobilni, klasični) ali pa klic zavrnemo. Uporabnikom analognega telefonskega aparata omogoča navidežno sekundarno linijo. Število klicev se zato poveča, posledično pa s tem prihodki. Prav tako se pospešuje tudi uporaba interneta.

- »**Telefonski imenik**« je povezava obstoječega telefonskega imenika na internetu TIS²² z vgradnjo klicnih gumbov za vzpostavitev avtomatske telefonske povezave (Slika 11) (www.adacta.si). V imeniku najprej poiščemo želeno osebo in nato pritisnemo na klicni gumb. Zveza se avtomatsko vzpostavi med telefonom, na katerem se nahajamo (številko predhodno vpišemo), in izbrano osebo. Obračunavanje klica se izvaja na naš zasebni račun ali račun podjetja – odvisno od tega, kako se registriramo (kot zasebni ali poslovni uporabnik).

²⁰ Krovno ime za Siemensove izdelke za omrežje naslednjih generacij

²¹ Internet Protocol

²² Telefonski imenik Republike Slovenije

Slika 11: Prikaz storitve »Telefonski imenik«

Vir: Jovanovski, Multimedia Applications using SURPASS hiQ4000, 2002, str. 2.

- **»Brezplačni klicni gumb«** se vgradi na spletne strani podjetij, poslovnih uporabnikov, ki želijo ponujati brezplačno pomoč ali reklamiranje svojih izdelkov. Pri deskanju po spletnih straneh pritisnemo na brezplačni gumb. Zveza se nam avtomatsko vzpostavi. Klic je za stranko podjetja brezplačen, plačnik dražjih impulzov pa je poslovni uporabnik, ki to storitev ponuja.
- **»Navaden klicni gumb«** se vgradi na osebne spletne strani in strani podjetij za vzpostavitev normalno obračunanega klica. Storitev je torej namenjena zasebnim in poslovnim uporabnikom. Prednost je v možni anonimnosti (kličeči ne ve za klicano številko).
- **»Premijski klicni gumb«** se vgrajuje na spletne strani podjetij, poslovnih uporabnikov (ponudnikov storitev – horoskopi, vroča linija ipd.). Klic je za stranko podjetja dražji (po lestvici storitev 090) (Slika 12).

Slika 12: Storitve »Premijski klicni gumb«

Vir: Jovanovski, Multimedia Applications using SURPASS hiQ4000, 2002, str. 5.

4.7 Določanje primerne obdobja analize

Veljavnost poslovnega modela je omejena na obdobje analize in veljavnosti vhodnih podatkov. V poglavju točno izpostavimo datum veljavnosti. Obdobje lahko računamo v letih, četrletjih, mesecih, odvisno od vrste investicije. To je pomembno za kasnejšo

razporeditev denarnih tokov v časovnem obdobju. Velikokrat se pojavi napaka, da je obdobje načrta raztegnjeno preveč v prihodnost in rezultati niso več veljavni. Če smo negotovi glede najboljše ocene analiznega obdobja, potem je najbolje, da izberemo najdaljšo možno obdobje, seveda pa je to odvisno tudi od tega, za kakšno obdobje smo zbrali zanesljive vhodne podatke. Kasneje lažje obdobje obravnave skrajšamo, kot pa podaljšamo. Na področju informacijske tehnologije se ne priporoča daljše obdobje analize kot 4 do 5 let.

Investicijski načrt za poslovni model NGA je izdelan za obdobje petih let, od 1. januarja 2004 do 31. decembra 2008.

4.8 Uvodna določila

V tem poglavju, ki mora biti predvsem dobro vidno, je napisana pravna zaščita avtorja poslovnega modela v primeru izdelave dokumenta za zunanja podjetja, na primer: »Za točnost napovedi podjetje ni pravno odgovorno.« ali »Rezultati modela temeljijo na časovno spremenljivih podatkih.«. V primeru, da je dokumentacija poslovna skrivnost, potem je potrebno v uvodnih določilih to zapisati.

Uvodna določila poslovnega modela NGA izgledajo takole: Poročilo obsega približke finančnih posledic, ki so rezultat odločitve za nabavo, inštalacijo, konfiguracijo in vzdrževanje rešitve NGA. Analiza temelji na predpostavkah, kot so RIS²³ raziskave na slovenskem trgu, raziskavah podjetja Siemens in osebnih ocenah. Model je zasnovan dinamično, to pomeni, da vhodne podatke po potrebi lahko spreminjamo in jih prilagajamo trgu. Priporočamo uporabo investicijskega načrta le za lastne stroškovne in prihodkovne analize. Upoštevati moramo namreč, da ocene prihodnjih finančnih rezultatov vedno vključujejo določeno stopnjo negotovosti. Zato pravno za te napovedi ne odgovarjamo.

4.9 Možni scenariji oziroma različice poslovnega modela

Računovodstvo in ostali, ki se ukvarjajo s finančno preteklostjo, iščejo, merijo in analizirajo le eno realnost. Avtorji poslovnih modelov pa morajo kreirati enega ali več možnih scenarijev v prihodnosti, preden analizirajo vsako različico posebej. Pri tem si pomagajo z osnovnim namenom modela tako, da se odločijo, kateri scenariji ustrezajo namenu modela. Lahko primerjamo več različnih scenarijev ali različico »Ne naredi ničesar« in alternativni scenarij »Predlog«. V primeru, da je cilj izboljšati obstoječe stanje, nekaj zmanjšati ali spremeniti, potem je potreben tudi scenarij »Posel kot vedno«. Scenarije je potrebno dovolj jasno opisati v zapisanem dokumentu.

Rezultati modela in veliko kritičnih faktorjev so povezani z vhodnimi podatki in formulo. Negotovost je povezana v veliki meri s panogo, za katero delamo poslovni model – stabilna, zrela industrija se ne spreminja veliko. V dejavnosti, kot je na primer telekomunikacija, pa so spremembe iz dneva v dan bolj drastične. Ta problem rešimo z izbiro različnih scenarijev:

²³ Raba interneta v Sloveniji

- planiranje scenarijev zagotavlja podrobno listo vložkov modela,
- z opisom scenarija bralci lažje sprejmejo določeno napoved v prihodnosti,
- ekonomsko razumevanje je boljše.

Faze planiranja scenarijev so sledeče:

- identifikacija osnovnih vložkov z veliko stopnjo negotovosti in velikim vplivom na posel ter odnosov med njimi. Pri tem jih lahko razporedimo v tabelo glede na vpliv, poslovni učinek in stopnjo negotovosti.
- opis, kako se vložki spreminjajo,
- izbira treh najbolj pogostih scenarijev,
- razvoj zgodbe scenarija z odnosi med vložki, kritičnimi faktorji in izhodi modela,
- razvoj primerne poslovne strategije (Tennent/Friend, 2001, str. 25).

Izbranih scenarijev naj ne bi bilo več kot trije. Biti morajo realistični, močno se morajo razlikovati in zajemati celoten problem ali vprašanje. Iz imen scenarijev mora biti razvidno, kaj obsegajo. Opis mora biti jasen, predstavljeni pa morajo biti vložki, časovno obdobje in delovanje modela. Primerna poslovna strategija mora biti argumentirana s finančnimi dokazi (Tennent/Friend, 2001, str. 32).

V poslovnem modelu NGA primerjamo dva možna scenarija:

- **Scenarij 1: »Ne naredi ničesar«.** V tem primeru tvegamo, da prihodki s strani osnovnih storitev ne bodo več zadoščali za ohranitev dovolj velikega prihodkovnega deleža (kanibalizacija s strani mobilne telefonije, alternativni operaterji). To pa lahko pomeni pospešeno zmanjševanje prihodkov nacionalnega operaterja. Posledično se bi v tem primeru zmanjšal tudi tržni delež zaradi upada zadovoljstva kupca.
- **Scenarij 2: »Inštalacija rešitve NGA«.**

5. ANALIZA TRŽENJSKEGA OKOLJA IN IZBIRANJE CILJNIH TRGOV

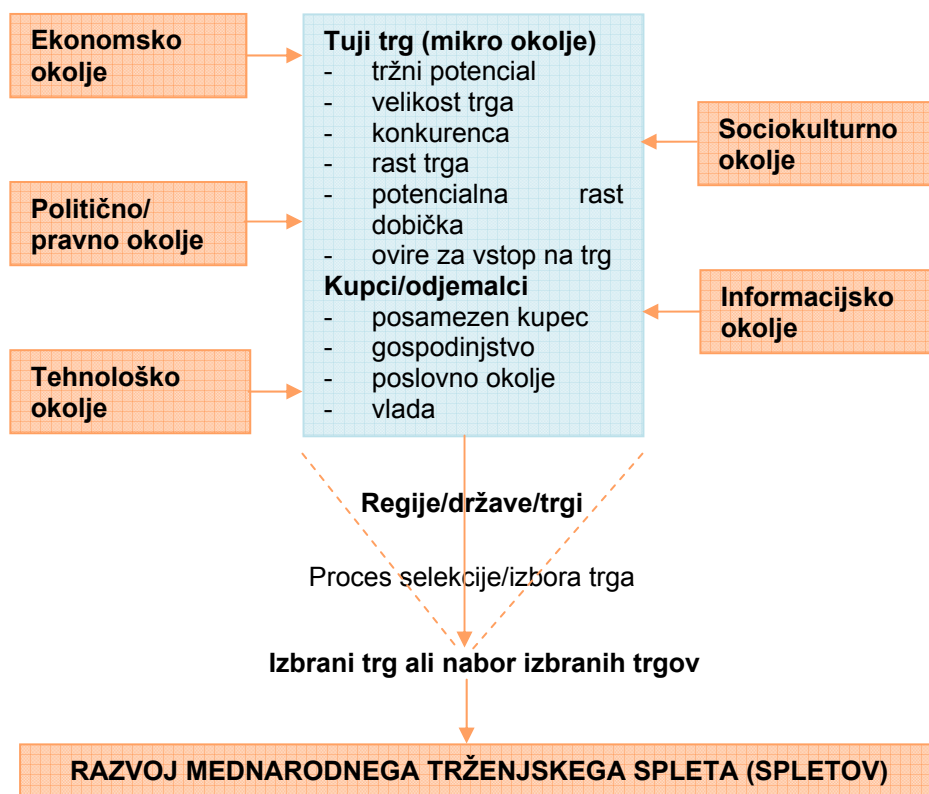
VT podjetja se pri trženju srečujejo z negotovostmi na področju trga, tehnologije in v konkurenčnem okolju (Mohr, 2000, str. 248).

Analiza okolij mednarodnega trženja (Slika 13) je nujni del analize in razvoja vsakega trženjskega načrta in njegove izvedbe. To je še posebej pomembno pri nastopanju na tujih trgih, ker gre v tem primeru lahko za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja (Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 28).

V okviru analize širšega zunanjega trga se na VT medorganizacijskih trgih analizira šest skupin dejavnikov: politični, ekonomski, socialni (demografski, kulturni in sociološki) in tehnološki dejavniki (Kotler et al., 1999, str. 153).

Analiza ožjega okolja temelji na analizi odjemalcev in analizi konkurentov, omogoča pa sprejemanje strateških odločitev podjetja, saj ožje okolje determinira obnašanje in poslovne odločitve samega podjetja in ostalih podjetij v dejavnosti (Aaker/Kumar/Day, 1995, str. 92).

Slika 13: Mednarodno mikro in makro okolje



Vir: Hollensen, 2001, str. 125.

5.1 Tržnoinformacijski sistemi in raziskava trga

Področje tržnih raziskav v svetu vedno bolj pridobiva na pomenu. Vodstva podjetij namreč potrebujejo več podpore za svoje strateške odločitve (analize konkurentov, segmentacije, analize strukture trga in pozicioniranje). Uporabno je tudi, da ostale poslovne funkcije poznajo odnos partnerjev do podjetja, še posebej kupca (Aaker/Kumar/Day, 2001, str. 22).

Podjetja v želji po zadovoljstvu porabnikov²⁴ ne morejo razvijati izdelkov in storitev brez poznavanja njihovih potreb in želja. Te pa zbirajo z vpeljavo tržnoinformacijskih sistemov in raziskavo trga in si pomagajo s sodobno informacijsko tehnologijo (Potočnik, 2002, str. 75). VT podjetja morajo uvesti informacijo o kupcu v svoj razvojni proces. Šele takrat bodo lahko uspešna na trgu (Mohr, 2001, str. 116).

5.1.1 Tržnoinformacijski sistemi

Ključni element učinkovitega mednarodnega trženja je sposobnost vodstva, da interpretira dogajanja in trende mednarodnega okolja, prepozna priložnosti na mednarodnih trgih in oblikuje ustrezne presoje o kombinaciji virov podjetja v procesu prilagajanja trženjskih aktivnosti obstoječega in potencialnega povpraševanja na tujih trgih (Previšič/Ozretič, 2000, str. 341; Jurše, 1993, str. 134; Lamb/Hair/McDaniel, 1998, str. 242). Za takšne odločitve vodstvo potrebuje pravočasne, točne in kvalitetne

²⁴ Porabnik je v trženjskem smislu vsak posameznik, fizična oseba, ki na trgu kupuje izdelke splošne potrošnje.

informacije o tujih trgih. Kakovost odločitev temelji prav na kvaliteti in pravočasnosti pridobljenih informacij in podatkov, zato s procesom rasti podjetja na mednarodnih trgih raste tudi potreba po zbiranju podatkov o trgih, na katerih je podjetje prisotno. Glavna vloga mednarodnih trženjskih raziskav je ugotoviti, kaj si želi porabnik ali odjemalec (Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 72; Lamb, 1998, str. 242).

Del tržnoinformacijskega sistema so ljudje, pripomočki in postopki, s katerimi pridobivamo, razvrščamo, preučujemo, ocenjujemo in posredujemo potrebne pravočasne in točne tržne informacije ter druge podatke odločevalcem, ki so kakorkoli povezani s trženjem. Vsi odločevalci ne potrebujejo enakih tržnih informacij. Pri odločevalcih je potrebno ugotoviti, kakšne odločitve bodo sprejemali, kakšne informacije potrebujejo za določeno vrsto odločitev, katere informacije že prejemajo in katere bi morali še dobivati ter katere bi jim najbolj koristile (Potočnik, 2002, str. 79).

Podjetje si pridobljene podatke tehnično uredi v obliki kartoteke in evidenc oziroma datoteke podatkov in informacij, ki jih vnese v računalnik. Pri tem je potrebno primerjati stroške pridobivanja teh informacij s koristnostjo njihove uporabe. Tržnoinformacijski sistem sestavljajo štirje med seboj povezani podsistemi:

- interna poročila (tekoči podatki o naročilih, prodaji ipd.),
- tržno obveščanje (pridobivanje vsakodnevnih informacij o spremembah v okolju podjetja). To je, na primer, poročilo o možnosti prodaje.
- raziskava trga (sistematično zbiranje podatkov in informacij o konkretnih tržnih pojavih, ki temelji na znanstvenih metodah obdelave podatkov in informacij),
- statistični postopki in modeli (rezultati analiziranih podatkov in informacij, ki so lahko deskriptivni, verbalni, grafični, matematično-statistični, modeli odločanja, modeli vzročnih povezav ipd.) (Potočnik, 2002, str. 79-80).

Glavna teza magistrskega dela je, da poslovni modeli služijo kot podpora odločanja vodstva. Kot je razvidno iz literature, je trditev pravilna. Poslovni modeli kot del tržnoinformacijskega sistema vsebujejo trende mednarodnega okolja, priložnosti na mednarodnih trgih, bistvena v njih pa je oblikovana ustrezna presoja o kombinaciji virov podjetja v procesu prilagajanja trženjskih aktivnosti obstoječega in potencialnega povpraševanja na tujih trgih. Na osnovi podatkov se vodstvo podjetja in kupca odloča za razvoj ali nakup določene rešitve.

Trženjske raziskave, tržne raziskave in poizvedovalni sistemi v podjetju skupaj sestavljajo trženjski informacijski sistem podjetja (Jain, 2001, str. 96).

Trženjska raziskava je sistematično načrtovanje, zbiranje, analiza in predstavitev podatkov, povezanih z natančno določenim problemom ali projektom, ki se izpelje od začetka do konca. Pojem tržna raziskava je ožji pojem in se osredotoča na trenutne in potencialne kupce (kdo so, zakaj kupujejo ipd.). Poizvedovalni sistem predstavlja kontinuirano zbiranje in analizo podatkov – ovrednotenje podatkov, ugotavljanje njihovih vrednosti, kredibilnosti in pomena (Jain, 2001, str. 96).

Tržnoinformacijski podatki in informacije resnično koristijo samo tistim podjetjem, ki so sprejela tržno usmeritev (Lamb, 1998, str. 242).

V podjetju Iskratel obstaja tržnoinformacijski sistem na intranetni platformi. Ta je dostopna zaposlenim v Iskratel in z njim povezanimi podjetji in predstavništvu po svetu. Osnovna struktura je razdeljena na pet področij: trženjski cilji in strategija, tržno planiranje (segmentacija trga, tržno planiranje in notranje trženje), tržne komunikacije (odnosi z javnostmi, razvoj poslov, direktna pošta, sejmi in konference, sponzorstvo, oglaševanje, internetni projekti, blagovne znamke in identiteta podjetja, prospekti, poslovna darila), medijski center in banka znanja. Vsebina je zapisana je predvsem v angleškem jeziku in je rezultat dela zaposlenih oddelka za trženje, pa tudi ostalih v podjetju, sodelavcev v povezanih podjetjih, partnerskega podjetja Siemens AG in mednarodnih institucij. Tržnoinformacijski sistem v podjetju pokriva na drugi strani vse podsisteme: interna poročila, tržno obveščanje, raziskave trga in statistične postopke in modele. Tržne raziskave na specifičnih svetovnih so zelo drage, zato se izvajajo po preudarku vodstva. Za statistično obdelavo pridobljenih podatkov uporabljajo v Iskratel programski paket SPSS, rezultati naročenih raziskav pa so po dogovoru ponavadi že statistično obdelani. Rezultati tržnih raziskav služijo tudi kot vhodne predpostavke pri izdelavi poslovnih modelov, modelov za podporo odločanja.

Vsebino tržnoinformacijskega sistema sestavljata dve skupini podatkov:

- primarni podatki in informacije, ki jih sami zbiramo na trgu (raziskava na terenu, poročila trgovskih potnikov ipd.),
- sekundarni podatki in informacije (podatki podjetja ali specializiranih institucij) (Hiebnig, 1997, str. 18; Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 82; Vahčič, 2000, str. 26).

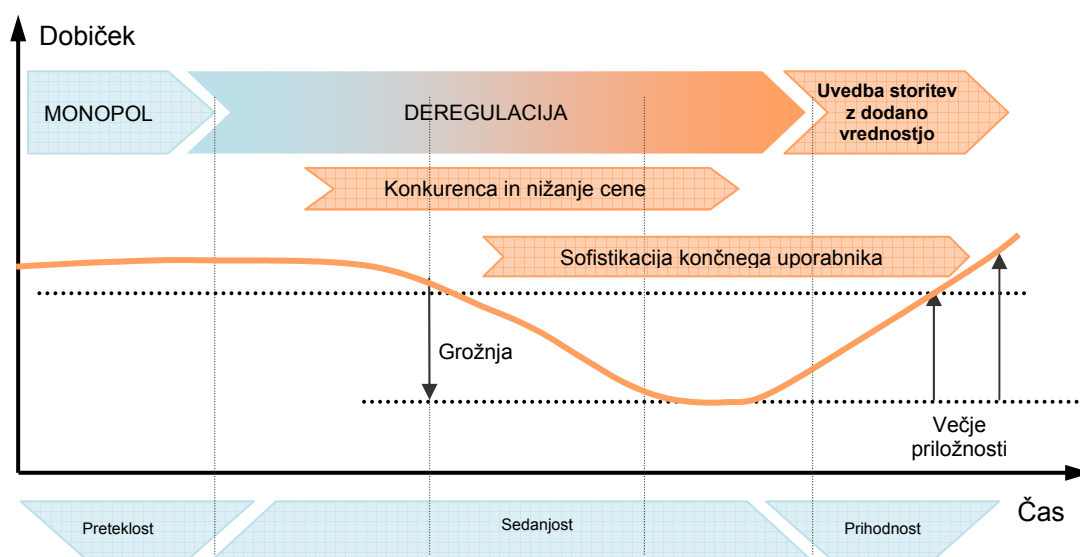
Tabela 4: Sekundarni viri, uporabljeni pri izdelavi poslovnega modela

Institucija	Področje	Naslov	Publikacije
Statistični urad RS	Statistični podatki	http://www.sigov.si	Statistični letopis RS Statistične informacije Rezultati raziskovanj
RIS-Raba interneta v Sloveniji	Raba interneta v Sloveniji	http://www.ris.org	RIS2002/II, Gospodinjstva, Dostop do interneta; RIS2002, e-nakupovanje končnih potrošnikov; RIS2000/2001 – Podjetja, Internet in informacijsko – komunikacijska tehnologija; RIS2002 – Uporaba interneta.
Banka Slovenije	Menjalni tečaji	http://www.bsi.si	
Telekom Slovenije	Število naročnikov Ceniki	http://www.telekom.si	Letno poročilo
SIOL	Število naročnikov	http://www.siol.si	
ADACTA	Podatki o TIS	http://ww.adacta.si	

Vir: Lastni.

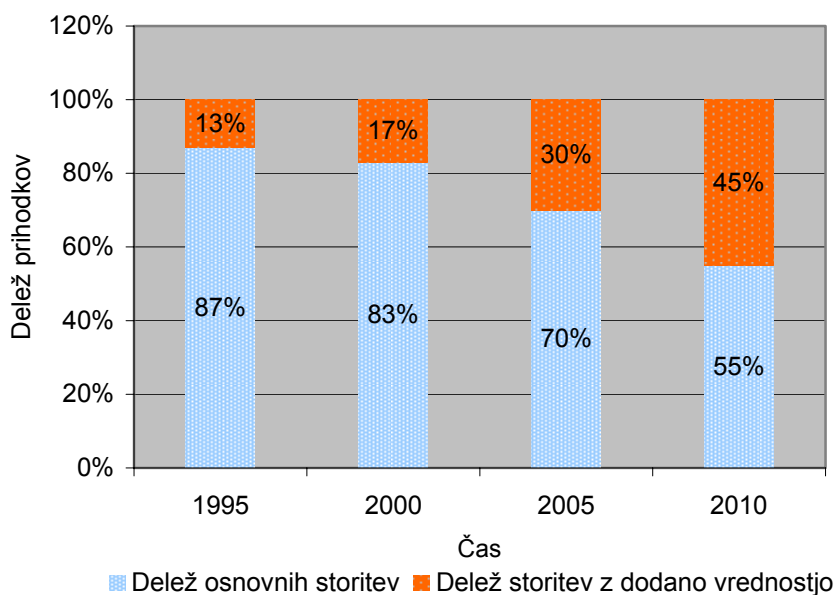
Veliko trženjskih podatkov v Iskratelu dobijo iz primarnih, še več pa iz sekundarnih virov. Pri izdelavi poslovnega modela so bili uporabljeni sekundarni viri (Tabela 4). Poslovni model NGA je prilagojen operaterju Telekom Slovenije. Na medorganizacijskih trgih moramo s ciljem razumevanja naših kupcev zasledovati razmere na trgu telekomunikacij ter končne uporabnike storitev. Trenutna situacija na trgu je povečana konkurenca, zasičenost trga in nižanje cen, kar močno vpliva na velikost prihodkov operaterja (Slika 14). Stanje na trgu telekomunikacij se zaostre, končni uporabnik pa postaja vse bolj izbirčen. Operater se mora nujno pripraviti in prilagoditi na novo situacijo z vpeljavo novih storitev ob pravem času.

Slika 14: Procesi v telekomunikacijah in nove priložnosti pridobivanja prihodkov



Vir: Marketing Researches of Add-Value Applications, Siemens, 2001, str. 6.

Slika 15: Pomembnost uvedbe storitev z dodano vrednostjo



Vir: Marketing Researches of Add-Value Applications, Siemens, 2001, str. 5.

Uporabljeni so tudi primarni viri, ki so rezultat tržnih raziskav podjetja Siemens AG, predvsem na področju pomembnosti uvedbe storitev z dodano vrednostjo (Slika 15). Prihodki s strani osnovnih storitev so po tržnih napovedih iz leta v leto manjši. Odgovor na to situacijo je uvedba storitev z dodano vrednostjo – s prihodki dodatnih storitev nadomestijo izgubljene prihodke oziroma tudi povečajo pretekle prihodke. To je razvidno iz grafa, ki izvira iz raziskav podjetja Siemens AG v letu 2001. Pri tem so na grafu prikazani prihodki na področju Evrope.

Prednost sekundarnih podatkov je nižja cena, zberemo jih hitreje kot primarne podatke, lahko imajo dodatno uporabno vrednost. Včasih, čeprav redko, lahko opravimo raziskavo že kar na osnovi sekundarnih podatkov. Vendar se moramo vprašati ali so podatki ustrezni in dovolj točni za naše raziskave, ker običajno niso bili zbrani z enakim razlogom, kot ga imamo mi (Rojšek, 2001, str. 4; Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 82).

5.1.2 Raziskava trga

Raziskavo trga pojmuje kot temeljni vsebinski del tržnoinformacijskega sistema, katere naloga je zbiranje, obdelava in predstavitev podatkov in informacij o posameznih tržnih pojavih. Dobivamo jih s pomočjo posebnih metod in postopkov raziskave: anketiranje, testiranje izdelkov, predvidevanja prodaje na določenem trgu, ocenjevanje uspešnosti oglaševanja itd. Dobre, koristne tržne informacije podjetje dobi, če uporablja različne znanstvene metode (natančno opazovanje, oblikovanje domnev, napovedovanje, preskušanje), če izbere najboljše poti za raziskovanje, primerja in uporablja več virov, upošteva medsebojno odvisnost tržnih situacij in oceni stroške in koristnost informacij (Lamb, 1998, str. 245-246).

Uspešen prodajni tim ne razmišlja le o kupcih, pač pa tudi o reakcijah in obnašanju ostalih udeležencev na trgu: konkurenčnih podjetij, členih tržnih poti in zakonodaje. Posledično se študija razdeli v štiri skupine: raziskava porabnikov, konkurence, tržnih poti in odnosov z javnostjo (Czinkota, 2000, str. 657).

Raziskava je lahko kvalitativna ali kvantitativna. Kvantitativna raziskava zbira na določenem reprezentativnem vzorcu podatke, ki se nanašajo na kupce podjetja ali porabniški trg in so opredeljene v številkah. Kvalitativna raziskava ponavadi vključuje manjše skupine kupcev, fokusne skupine, ki jih sprašujemo, kaj imajo radi in kaj ne pri določenem izdelku ali storitvi (Hiebzig, 1997, str. 18).

Podjetja običajno namenjajo področju tržnih raziskav 1-2% prodaje. Večji delež se porablja pri kupljenih storitvah zunaj podjetja (ni nujno, da ima podjetje lasten oddelek za tržne raziskave) (Kotler, 2000, str. 105).

Tradicionalne tehnike tržnih raziskav so uporabne pri dobro poznanih izdelkih, pri novih pa prihaja do problemov. Nekatera tradicionalna orodja lahko uporabljamo tudi pri novih izdelkih. To so fokusne skupine, conjoint analize, multidimenzionalno stopnjevanje ipd. Na hitro spreminjajočih se VT trgih uporabljamo še nekatere druge metode (Mohr, 2001, str. 118).

Praviloma poteka raziskava trga v dveh fazah: pripravljalni in izvajalni (Priloga 4).

V zgodnjih fazah procesa tržne raziskave je potrebno najprej prepoznati in razumeti problem (razliko med tem, kaj naj bi se in kaj se je zgodilo), potem pa poznati, kje in kdaj je prišlo do razlike ali problema. Namen raziskave obsega želje vodstva in raziskovalca. Cilj raziskave je natančna opredelitev informacije, ki jo potrebujemo. Ima tri komponente:

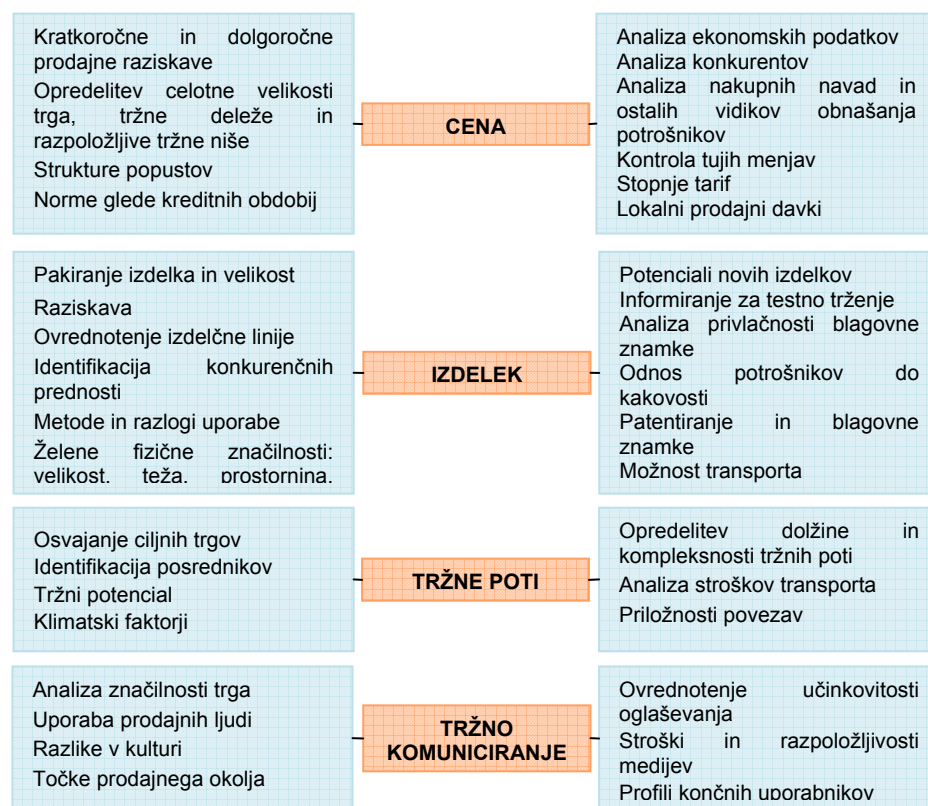
- vprašanje raziskave, ki določa informacijo, ki jo odločevalec potrebuje,
- izdelava hipoteze, ki je v osnovi alternativni odgovor (raziskava kasneje opredeli, kateri odgovor je pravilen),
- omejitve raziskave.

Sledi ocenjevanje stroškov in vrednosti rezultatov raziskave (Aaker/Kumar/Day, 2001, str. 22-55).

Postopki in metode izvajanja trženjskih raziskav so konceptualno enaki za domače kot mednarodne trženjske raziskave. Vendar se te raziskave razlikujejo zaradi razlik med trgi, pomanjkanja sekundarnih podatkov za tuje trge, visoki stroškov zbiranja sekundarnih podatkov in težav, povezanih s koordinacijo, primerljivostjo in enakovrednostjo, funkcijskih prepletenosti v podjetju in ekonomike naložb (Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 73-74).

Izvedba mednarodne raziskave je zaradi kulturoloških razlik veliko bolj zahtevna v primerjavi z domačo, vendar lahko veliko prispeva k procesu v podjetju (Slika 16).

Slika 16: Mednarodne trženjske informacijske zahteve



Vir: Bennett, 1998, str. 45.

Pred izvedbo mednarodne raziskave moramo sprejeti nekaj odločitev:

- določiti ciljne porabnike in kupce,

- pogovoriti se s ciljnimi segmenti zaradi ocene idej in njihovega razumevanja,
- najeti je potrebno lokalno raziskovalno ustanovo, ki pozna stroške in metode na določenem trgu,
- uporabiti je potrebno množico metod, najbolj kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih, ki prikažejo sliko, prednosti, upanja ipd.

V izsledkih moramo poiskati in analizirati razlike med domačimi tržnimi aktivnostmi in aktivnostmi v tujini (Aaker/Kumar/Day, 2001, str. 55-56).

Tržne raziskave ni potrebno izvajati, kadar ima vodstvo različne druge možne rešitve določenega problema. Bolj zanesljivo je sicer, da vodstvo svoje ugotovitve potrdi s tržno raziskavo. V primeru zaupanja v lastno presojo se upošteva mnenje vodstva in v tem primeru raziskava ni potrebna. Torej, če povzamemo, je izvedba raziskave odvisna od zahtev po kakovosti informacij, ceni in času (Lamb, 1998, str. 269).

V medorganizacijskem trženju je potrebno uporabiti raziskavo trga z obiskovanjem stranke vsaj enkrat mesečno, saj nekaj ključnih kupcev predstavlja kar 80% prodaje podjetja. Imenuje se kvalitativna metoda raziskave z opazovanjem, kjer z direktnim pogovorom s kupcem ugotovimo, kakšni so njegovi plani, kako je zadovoljen z Iskratelovimi rešitvami. Ta način v podjetju Iskratel uporabljajo največkrat. Iskratel sistematično zbira podatke s trga in jih zapisuje v podatkovne baze. Zaradi pomanjkanja virov v podjetju (premalo zaposlenih v oddelku za trženje) se v primeru mednarodnih raziskav velikokrat odločajo za najemanje zunanjih ustanov.

5.1.3 Področja raziskovanja trga

Trg razčlenjujemo po različnih kriterijih. Pri geografskem kriteriju ločimo lokalni, regionalni, nacionalni in globalni trg. Po kriteriju uporabe izdelkov razlikujemo trg dobrin za proizvodno porabo od trga potrošnih izdelkov, tržniki razlikujejo med demografskim in geografskim trgom ipd. Na navedenih trgih lahko preučujemo naslednja področja: potrebe (povpraševanje), ponudbo (konkurenco), tržne poti in ustreznost izdelkov (Potočnik, 2002, str. 92).

Obstajajo potrebe trga in potrebe podjetja. Običajen postopek raziskovanja je ocenitev celotnega tržnega potenciala, nato prodaje in tržnega deleža (Kotler, 2000, str. 128).

Iskratel deluje na področju medorganizacijskih trgov, kjer je trg končnih uporabnikov razdeljen geografsko. V Iskratelovem oddelku za trženje delajo raziskave predvsem na področju ustreznosti rešitev in storitev, na področju povpraševanja in analize konkurentov. Tudi v primeru NGA so predstavljeni trendi v svetu, rezultat raziskave podjetja Siemens. Na osnovi teh napovedi v podjetju izhajajo, da obstaja potencial za uvedbo dodatnih storitev tudi v Sloveniji. Zanesljivost modela bi bila neprimerno večja, če bi se odločili tudi za raziskavo nakupnega vedenja uporabnikov NGA in izdelali krivuljo povpraševanja na trgu. Zaradi visokih cen najemanja zunanjih ustanov za izvedbo tržnih raziskav namerava podjetje model predhodno z lastnimi ocenami vhodnih predpostavk predstaviti kupcu. Na osnovi reakcije kupca namerava Iskratel nadaljevati z izvedbo tržne raziskave in vstavljanjem realnih podatkov v dinamični model. Običajno sledi končna predstavitev rezultatov in odločitev o nakupu rešitve.

5.1.4 Opazovanje trga ali poizvedovalni sistem

Opazovanje trga se nanaša na spremljanje tržnih pojavov v določenem času. Opredeljujemo ga tako, da več zaporednih raziskav istega pojava prikazuje vrsto sprememb tega pojava. Z raziskavo trga ugotavljamo strukturo trga, z opazovanjem pa njegovo dinamiko. Spremembe tržnih pojavov se kažejo kot tržni premiki (enkratne ali občasne spremembe) in tržna nihanja (dolgoročna, srednjeročna in kratkoročna) (Potočnik, 2002, str. 93).

V podjetju Iskratel trg opazujejo sistematično letno kar zadeva napovedovanje prodaje. Trimesečno opazovanje uporabljajo za analizo gospodarskega okolja - splošni ekonomski in telekomunikacijski kazalci v državi. Veliko podatkov v Iskratel dobijo od partnerskih podjetij na lastnih trgih.

5.1.5 Obdelava, shranjevanje in posredovanje tržnih informacij

Odločevalec ne potrebuje podatkov, pač pa prečiščeno informacijo, ki je podlaga za merjenje učinkovitosti. To je primerjava trenutne situacije in preteklih trendov, ki je merilo za merjenje učinkovitosti. Poleg tega potrebuje ponavljajoča poročila o trgih, kjer se naročila manjšajo v primerjavi s preteklimi leti, in tržne analize za posebne tržne programe in predvidevanja v primeru sprememb. Sistem za podporo odločanju ne omogoča le direktni dostop do baz podatkov, pač pa tudi obdelavo podatkov (določanje cene za konkretni trg, izvedba naročil, tveganje ipd.) (Aaker/Kumar/Day, 2001, str. 24-26).

Zbrane podatke je potrebno obdelati tako, da jih koristno lahko uporabimo za rešitev določenega tržnega problema. Interpretacija rezultatov zahteva »zdravo mero skeptičnosti« zaradi možnosti napak v zbiranju, merjenju in analizi podatkov. Na podatke vplivajo tudi kulturološke razlike. Vse to pa je potrebno upoštevati ne le pri načrtovanju in izvedbi, pač pa tudi pri statistični analizi podatkov (Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 93).

Poročilo izdelano na osnovi izdelanih podatkov se ponavadi predstavi vodstvu. Pri tem je pomembna enostavnost, jasnost in prepričljivost podajanja metodologije in dognanj. V zaključkih ponavadi dodamo predloge vodstvu (Lamb, 1998, str. 267).

Zbrane podatke raziskave v podjetju Iskratel obdelajo sami (orodje SPSS) ali s pomočjo najemanja zunanje pomoči. Naročene raziskave ponavadi obdelajo zunanje institucije in na osnovi rezultatov izdelajo poročilo. Urejeni podatki se shranijo v podatkovno skladišče. Podatki in informacije postopno ali hitro zastarajo, zato morajo pri prevzemu novih, svežih podatkov, stare podatke obnavljati ali v celoti zamenjati z novimi. V podjetju Iskratel za podporo odločanju vedno več uporabljajo tudi tržne informacije in poslovne modele. Pravzaprav so tržne informacije vhodni podatek za izdelavo poslovnih modelov, kjer je obdelava tržnih podatkov in informacij opisna in grafična. Modeli obravnavajo trenutne in prihodnje tržne priložnosti. V Iskratel obstaja trženjski informacijski sistem na intranetni platformi, ki vsebuje tudi podatke s trga (poročila in baze), poslovne modele, in je namenjen zaposlenim v Iskratel in njegovim partnerskim

podjetjem v drugih državah. Analizi rezultatov raziskave v podjetju Iskratel ponavadi sledi predstavitev vodstvu podjetja.

5.2 Razumevanje nakupnega vedenja porabnikov

Nakupno vedenje je odločitveni proces, ki vsebuje postopke izbire in ocenjevanja alternativ, ko porabniki kupujejo izdelke ali storitve. Spoznanje potreb in želja ni preprosto, zato mora podjetje dobro preučiti dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje, da bi oblikovalo trženjski splet izdelkov in storitev, ki bo čimbolj usklajen s potrebami in željami njihovih ciljnih kupcev (Lamb, 1998, str. 152). V primeru, da podjetje bolje pozna potrebe kupca, bo lažje našlo ideje za nove izdelke ali testiralo združljivost aplikacij nove tehnologije in potrebe kupca (Viardot, 1998, str. 64).

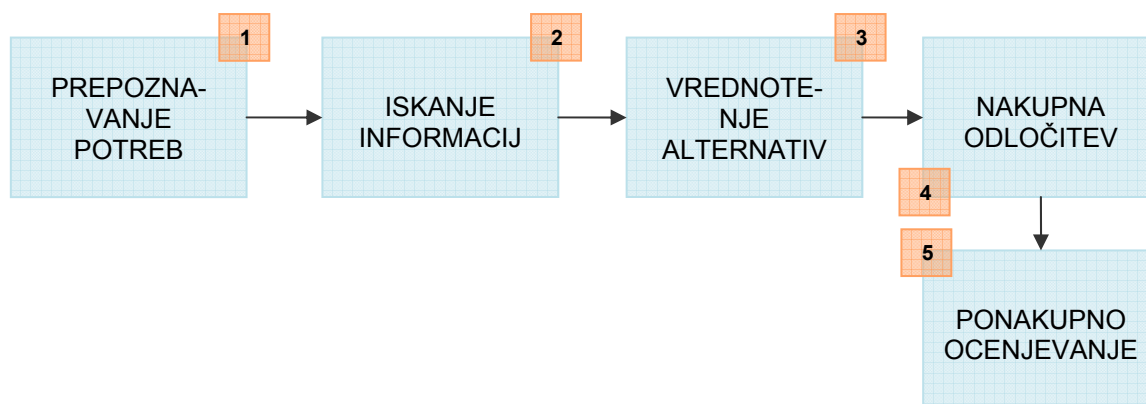
Vendar na VT trgu odpove mnogo konvencionalnih modelov trga končnih porabnikov (Mohr, 2001, str. 147).

Na kakšen način tržniki pridejo do podatkov o nakupnem odločanju: lahko izberejo introspektivno metodo (kako bi se v nakupni situaciji vedli sami), retrospektivno metodo (anketiranjem manjše skupine trenutnih kupcev), prospektivno metodo (s pogovorom s kupci, kaj mislijo o nakupnem procesu) in prespektivno metodo (potrošniki opišejo idealno pot nakupa) (Kotler, 2000, str. 178).

5.2.1 Proces nakupnega odločanja

Vedenje kupcev vpliva na aktivnosti in odločitve pri nakupu dobrin za široko porabo, zato podjetja poskušajo vplivati ali spreminjati njihovo vedenje. Proces nakupnega odločanja je zaporedje postopkov, ki jih opravijo kupci, ko se odločijo, kateri izdelek ali storitev bodo kupili. Na ta proces vpliva mnogo dejavnikov, kot so motivacija, družbeni pritisk, pritisk okolja in trženjske dejavnosti podjetja. Nekatere odločitve sprejema kupec zelo premišljeno, preverja vse možnosti in ocenjuje funkcionalno korist izdelka (racionalni proces odločanja). Pogosto pa na nakupni proces vplivajo tudi emocionalni odzivi, uživanje, estetika, življenjski slog ipd. (Potočnik, 2002, str. 108).

Slika 17: Proces nakupnega odločanja



Vir: Lamb, 1998, str. 152.

Proces nakupnega odločanja poteka v petih stopnjah (Slika 17). Prične se s prepoznavanjem nezadovoljenih potreb kupca. V primeru, da je za nakup potrebna

dodatna informacija, jo bo kupec poiskal iz notranjih ali zunanjih virov in se odločil za nakupno odločitev (Lamb, 1998, str. 180).

Poslovni modeli v podjetju Iskratel se uporabljajo kot način osebne prodaje in vplivajo na proces nakupnega odločanja – od stopnje prepoznavanja potreb do nakupne odločitve. Potem ko kupec prepozna potrebe in prične z iskanjem informacij, mu predstavimo poslovni model, kjer so združene informacije, predstavljene možne alternative in rezultati, na osnovi katerih je olajšano nakupno odločanje. Zato poslovni modeli pozitivno vplivajo na nakupno odločitev Iskratelovih kupcev.

5.2.2 Načini nakupnega odločanja

Pred načrtovanjem prodajnih postopkov mora podjetje identificirati ciljne porabnike in način njihovega nakupnega odločanja. Številne odločitve o nakupu sprejema le en odločevalec, vendar so prav tako številne tiste odločitve, pri katerih v nakupnem procesu sodeluje več udeležencev in imajo v njem tudi različne nakupne vloge (pobudnik nakupa, vplivnež, odločevalec ipd.) (Potočnik, 2002, str. 111).

Kriterije nakupnega odločanja lahko razdelimo tudi na drug način:

- Kriterij uporabe je kupčevo vrednotenje izdelka – z njim dobavitelj vpliva na zmanjšanje ali povečanje stroškov kupca.
- Kriterij sporočanja je kupčevo zaznavanje te vrednosti izdelka – ti vplivajo na presojo kupca, kaj dejansko je zanj pomembno.

Ceno izdelka lahko obravnavamo kot kriterij uporabe in sporočanja. (Porter, 1998, str. 142). Pri analiziranju nakupnega odločanja podjetje najprej preuči kriterije uporabe, ki so pomembni za kupca, in nato kriterij sporočanja. Za identificiranje kriterijev uporabe je potrebno uporabiti več pristopov (interno znanje o potrebah kupca, pogovori s kupcem, identifikacija verige vrednosti kupca ipd.). Sledi razumevanje kriterijev sporočanja, kjer mora podjetje ugotoviti proces, ki ga kupec uporablja za presojo pri izbiri kriterijev uporabe (Porter, 1998, str. 146).

Na nakupne odločitve VT izdelkov vpliva pet faktorjev:

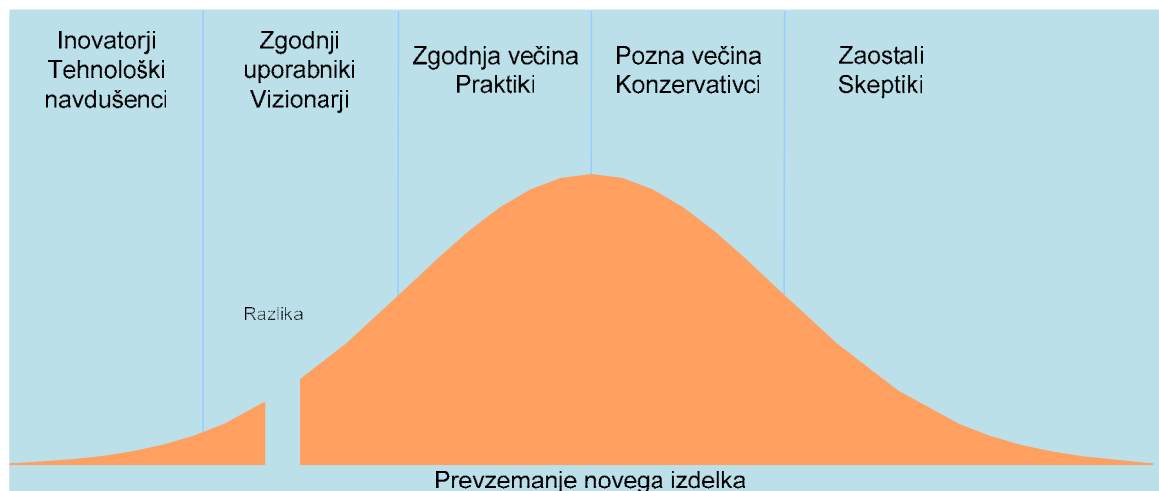
- relativna prednost – koristi v primerjavi s ceno,
- združljivost – obseg do katerega se uporablja inovacijo ima osnovo na obstoječih normah,
- kompleksnost – kako težko je izdelek uporabljati,
- zmožnost komunikacije, koristi izdelka – jasnost sporočanja, koristi lastništva in uporabljanja izdelka,
- vidnost – kako vidne so koristi izdelka (Mohr, 2001, str. 148-150).

Avtorica Kitcho priše o malo drugačnih faktorjih nakupnega odločanja na VT trgu:

- cena in vrednost sta pomembna kriterija,
- kupci potrebujejo jasna navodila funkcionalnosti nove tehnologije,
- poznati morajo omejitve pred izvedbo nakupa,
- nekateri kupci so občutljivi glede zasebnosti (Kitcho, 1998, str. 49-50).

Tradicionalne kategorije kupcev lahko prevedemo tudi na trg VT izdelkov (Slika 18 in Tabela 5).

Slika 18: Razumevanje kupcev VT izdelkov



Vir: Mohr, 2001, str. 152.

Tabela 5: Opisi kategorij kupcev

Inovatorji	• Ljudje predani novi tehnologiji, ki bo izboljšala življenje • Imajo veselje imeti v lasti najnovejše inovativne izdelke • So tipični prvi kupci zares novih izdelkov
Zgodnji uporabniki	• So prvi, ki zares prinesejo denar • Pomagajo oglaševati inovacije
Zgodnja večina	• Ustvarijo maso nabav • Nimajo radi tehnologije zaradi nje same • Verjamejo v evolucijo, ne revolucijo izdelkov in storitev
Pozna večina	• So pesimisti in ne verjamejo, da bodo z novo tehnologijo veliko pridobili • So cenovno občutljivi, visoko skeptični in zelo zahtevni
Zaostali	• Niso potencialni kupci, cilj VT trga je prodajati okoli njih, ne njim

Vir: Mohr, 2001, str. 152.

VT podjetje se mora odločiti, kateri segment bo pokrivalo, vložiti vanj vire in trud. Če želimo zasesti preveč segmentov naenkrat in jim dodeliti manjše vire, potem tudi uspeh ne bo velik (Mohr, 2001, str. 157).

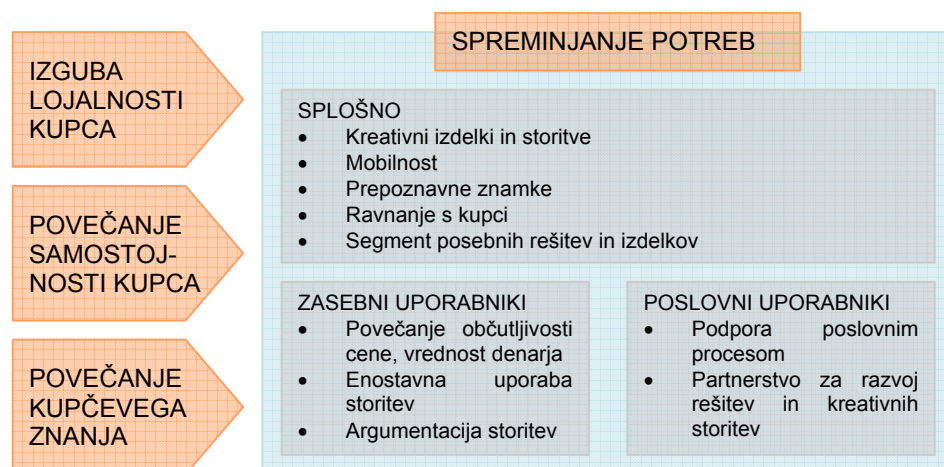
Iskratel posluje na medorganizacijskih mednarodnih VT trgih z nacionalnimi (oziroma bivšimi nacionalnimi) operaterji, alternativnimi oziroma konkurenčnimi operaterji, kabelskimi operaterji in ponudniki interneta. Iskratel ima posebej za vsak segment izdelane celovite rešitve. Iskratelovi trgi vzhodne in južne Evrope so trenutno v fazi prehoda iz stanja monopola v stanje liberalizacije. To pomeni, da podjetje v največji meri pokriva segment nacionalnih operaterjev. Pri nakupni odločitvi kupcev Iskratela ponavadi sodeluje skupina udeležencev z različnimi vlogami in znanji. Ti sodelujejo tudi z različnimi zaposlenimi iz podjetja Iskratel (prodajalci, tehnična prodaja, tehnični strokovnjaki ipd.).

Analizirali smo potrebe po storitvah potencialnih končnih kupcev NGA. Iskratelov kupec na medorganizacijskem trgu je operater, ponudnik telekomunikacijskih storitev končnim

uporabnikom. Torej mora Iskratel za doseganje ciljev kupca, Telekoma Slovenije, posredno zadovoljiti končnega uporabnika storitev NGA.

Ugotovili smo, da se potrebe končnega uporabnika vseskozi spreminjajo (Slika 19).

Slika 19: Vedenje uporabnika se spreminja v smeri razvoja in uporabe novih storitev



Vir: Marketing Researches of Add-Value Applications, Siemens, 2001, str. 7.

Potrebe glede storitev se delijo na splošne, kot so kreativnost, potreba po mobilnosti, pravilno ravnanje s kupci in prilagajanje. Nato pa potrebe razdelimo na specifične potrebe poslovnih uporabnikov (podpirati morajo kupčeve poslovne procese in zato je potrebno partnerstvo za razvoj) in zasebnih uporabnikov (ti so bolj občutljivi na ceno in zahtevajo enostavno uporabo). Z novimi storitvami lahko povečamo kupčevo znanje in samostojnost, v primeru nezadovoljstva pa lahko tudi izgubimo zvestobo kupca.

Večjo zanesljivost modela NGA bi dosegli z izvedbo tržne raziskave o povpraševanju po storitvah NGA. Na osnovi raziskave bi lahko določili krivuljo cenovne elastičnosti povpraševanja in pravo cenovno politiko na slovenskem trgu.

5.2.3 Družbeni vplivi na nakupno odločanje

Družbeno okolje je dejavnik, s katerim drugi ljudje vplivajo na nakupno vedenje posameznikov. Ločimo glavne dejavnike družbenega okolja:

- socialni sloj je skupina ljudi, ki imajo skoraj enak status ali zaupanje, ki se med seboj družijo in deli norme;
- referenčne skupine so formalne ali neformalne skupine, ki imajo vpliv na nakupno odločanje posameznika;
- mnenjski vodja vpliva na nakupno odločanje posameznika;
- vloga v družini – nakupno vedenje se prenaša s staršev na otroke;
- kultura, ki se glede na geografske, politične, religiozne, nacionalne in etnične značilnosti razdeli v subkulture. Tržniki morajo razviti posebne tržne programe za zadovoljitev subkultur (Lamb, 1998, str. 172-179).

Nakupne odločitve se spreminjajo glede na nacionalnost, religijo, rasno pripadnost in socialno okolje. Referenčne skupine, kot so družina, sosede, prijatelji imajo močan vpliv na nakup VT izdelkov (Viardot, 1998, str. 66).

5.2.4 Psihološki individualni vplivi na nakupno odločanje

Psihološke faktorje nakupnega odločanja je proučevalo veliko psihologov:

- Sigmund Freud poudarja psihološke dimenzije izdelka, ki so izven njegove funkcionalnosti (velikost, oblika, teža, barva, estetika ipd.).
- Maslow je izdelal lestvico, na kateri je pet kategorij človeških potreb: psihološke, varnost, ljubezen, zaupanje in samouresničitev.
- Herzberg ločuje med dvema stanjema – zadovoljstva in nezadovoljstva, ki obstajata v vsaki osebi.

Vodstvo oddelka za trženje mora identificirati vse te vplive, ki vodijo k nakupnemu odločanju, in jih upoštevati pri razvoju, cenovnih odločitvah, izbiri trženjskih poti in prodajni promociji (Viardot, 1998, str. 68).

Na nakupno odločanje posameznikov vpliva pet glavnih psiholoških dejavnikov:

- motivi – usmerja posameznika pri nakupu (cena, storitev, lokacija, poštenost ipd.),
- zaznave – zaznava je trisopenjski proces, v katerem ljudje izbirajo, obdelujejo in pojasnjujejo informacije, ki so jih sprejeli in jim dajejo pomen,
- stališče – je splošen odnos posameznika do okolja (pozitivna, negativna, nevtralna),
- učenje – je sprememba osebnega vedenja, ki jih povzročajo informacije in izkušnje. Rezultat učenja je znanje.
- osebnost – sestavljajo vse značilnosti posameznika, njegovo vedenje in izkušnje (Lamb, 1998, str. 159-170).

S predstavitvijo poslovnih modelov Iskratel psihološko vpliva na odločevalce pri kupcu – jih izobrazijo, nudijo jim strokovno pomoč in svetovanje, vpliva na zaupanje ter z možnimi alternativami in analizami zmanjšuje tveganje pri izbiri določene odločitve.

5.2.5 Osebni vplivi na nakupno odločanje

Osebni dejavnik vplivanja na nakupno vedenje je edinstven za vsakega posameznika. Povezan je z demografskimi značilnostmi (starost, spol, dohodek, izobrazba, poklic ipd.) in nakupno situacijo. Nakupna situacija je stanje, ki obstaja, ko kupec sprejme nakupno odločitev (čas, potrošniška mrzlica ipd.) (Potočnik, 2002, str. 116).

Starost, finančni status in življenjski stil opredeljujejo nakupne odločitve posameznikov (Viardot, 1998, str. 66).

5.3 Razumevanje medorganizacijskega trženja

Menjava med podjetji se razlikuje od menjave med podjetji in porabniki. Na medorganizacijskih trgih podjetja nabavljajo material in storitve za svoje poslovanje (predelavo, nadaljnjo prodajo), na trgih potrošnih dobrin pa prodajajo svoje izdelke in storitve za končno porabo posameznikov in gospodinjstev. Podjetja imajo drugačne motive za nabavo in njihovo nakupno vedenje se bistveno razlikuje od nakupnega vedenja končnih porabnikov (Potočnik, 2002, str. 121).

Lastnosti ter značilnosti, vezane na VT, ter negotovosti, ki iz nje izhajajo, pa v nekaterih značilnostih ločujejo VT medorganizacijski trg od klasičnega medorganizacijskega trga (Meldrum, 1995, str. 45).

5.3.1 Pojem in pomen medorganizacijskega trženja

Medorganizacijski trg je del celotnega trga, ki ga sestavljajo posamezniki, podjetja in druge organizacije, ki kupujejo izdelke za preprodajo, predelavo ali poslovno uporabo (Kotler, 2000, str. 192).

Medorganizacijsko trženje se nanaša predvsem na trženje med organizacijami in ne končnim porabnikom. Ločimo:

- Industrijski trg sestavljajo podjetja in posamezniki, ki izdelke in storitve nabavljajo za nadaljnjo predelavo.
- Trg posrednikov so posamezniki in podjetja, ki nabavljajo izdelke zaradi preprodaje.
- Trg javnih nakupov je zelo velik, ker vključuje različna področja: šolstvo, zdravstvo ipd. Državni nakupi so specializirani, večji del pa poteka prek javnih razpisov in se ti obračunavajo iz proračuna. Zato je nakup vezan na številne predpise, postopek pa je počasen in zelo birokratski. Za trg javnih nakupov so značilne posebnosti:
 - Odločitev o porabi denarja je pod stalnim nadzorom javnosti. Vlada naročila nato zaupa najboljšemu ponudniku.
 - Vladna institucija včasih podpira tistega ponudnika, ki zagotavlja visoko kakovost izdelkov ali pa je znan po točnosti izvrševanja pogodb. Pri zapletenih razvojnih projektih z visokimi stroški za raziskovalno delo ali ko med ponudniki ni večjih razlik se odločijo za pogajanja pred izbiro dobavitelja.
 - Vladne institucije pogosto dajejo prednost domačim dobaviteljem pred tujimi, ne glede na ugodnost ponudb (Potočnik, 2002, str. 124).

Podjetja, ki prodajajo vladnim organizacijam, ponavadi niso tržno usmerjena. Velik je poudarek na ceni, zato ta podjetja veliko vlagajo v zmanjšanje stroškov. Pri pridobivanju naročil vladnih organizacij samo oglaševanje namreč nima večjega učinka (Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 343; Potočnik, 2002, str. 124).

- Trg neprofitnih organizacij – so organizacije, katerih rezultate ne moremo meriti z ekonomskimi merili (dobičkom) in se praviloma financirajo iz javnih sredstev (Potočnik, 2002, str. 124).

5.3.2 Značilnosti medorganizacijskih trgov

Organizacijski trg je precej večji od končnega porabniškega trga. Pogajanja med kupci in dobavitelji so običajno kompleksna, kar dokazuje zapletenost medorganizacijskega trga. Izdelki morajo biti prilagojeni specifikacijam kupcev, dodatne aktivnosti (servisiranje, instaliranje, tehnična pomoč in rezervni deli) pa so pogosto odločujoče za sklenitev posla. Zato je osebna prodaja in z njo povezano ustvarjanje medsebojnega zaupanja najpomembnejša sestavina tržnega komuniciranja med organizacijami (Potočnik, 2002, str. 127).

Razlike med medorganizacijskim in porabniškim trgom lahko vidimo v sledeči tabeli (Tabela 6).

Tabela 6: Razlike med medorganizacijskim in porabniškim trgom

Značilnosti	Medorganizacijski trg	Porabniški trg
Potreba	organizacijska	individualna
Obseg nabave	večji	manjši
Število kupcev	manjše število	veliko
Lokacija kupcev	geografska koncentracija	razpršeni
Struktura tržnih poti	bolj neposredno	bolj posredno
Narava nakupa	bolj profesionalna	bolj osebna
Dejavniki nakupa	številni	običajno eden
Vrste pogajanj	kompleksna	enostavna
Uporaba recipročnosti	da	ne
Uporaba leasinga	več	manj
Metode osnovne promocije	osebna prodaja	oglaševanje

Vir: Lamb, 1998, str. 194.

Kupcev na medorganizacijskih trgih je manj, so večji, odnos med dobaviteljem in kupcem je zelo pomemben, kupci so geografsko koncentrirani, povpraševanje je izvedeno in neelastično, prisotna je fluktuacija povpraševanja, nabava je profesionalizirana, obstaja veliko nakupnih vplivov, nabava je direktna, obstaja recipročnost nakupov, leasing ipd. (Kotler, 2000, str. 192-194).

Na medorganizacijskem VT trgu je število potencialnih kupcev manjše, zato morajo ta podjetja nastopati na globalnih trgih (Möller/Rajala, 1999, str. 523).

5.3.3 Nakupno odločanje na medorganizacijskih trgih

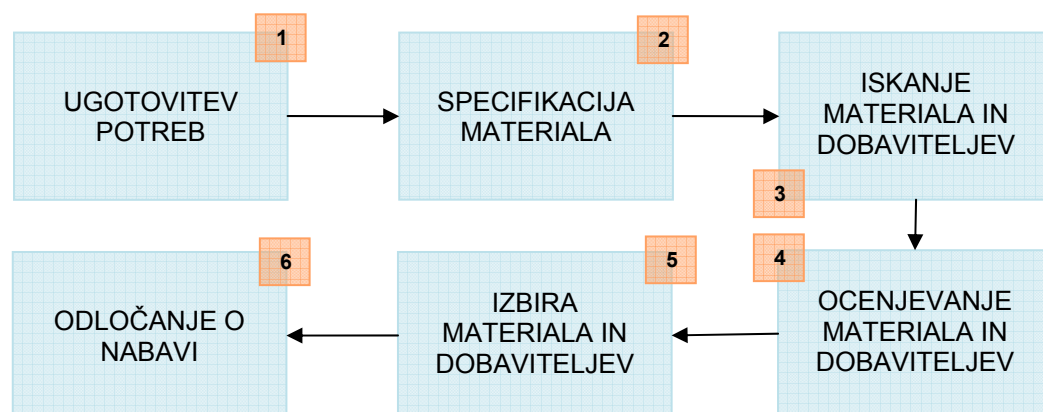
Medorganizacijsko nakupno vedenje obsega aktivnosti in odločitvene procese proizvajalcev, preprodajalcev in državnih institucij, katere izdelke bodo kupili. V večini podjetij sprejema nabavne odločitve nakupno središče, ki ga sestavljajo vsi, ki so posredno ali neposredno povezani z nabavnim procesom in delijo skupne cilje in tveganja, ki izhajajo iz odločitev (Kotler, 2000, str. 196). Uporabniki materiala ponavadi sprožijo nabavni proces, oblikujejo kriterije, standarde ali specifikacije ter ocenjujejo ustreznost materiala. Vplivneži pomagajo pri oblikovanju tehničnih specifikacij in ocenjevanju alternativ. Odločevalci dejansko izberejo material in dobavitelje (v primeru rutinske nabave so odločevalci in nabavni referenti v isti osebi). Nabavni referenti izvedejo nabavo, se pogajajo o cenah in drugih nabavnih pogojih. Vratarji ali čuvaji pa nadzirajo pretok informacij v nabavno središče (Potočnik, 2002, str. 127). V nakupnem središču običajno sodeluje od tri do pet ljudi (Kotler, 2000, str. 196). Na medorganizacijskem trgu VT izdelkov pri nakupnem odločanju sodeluje več ljudi, ki jih ponavadi sestavljajo uporabnik (potrebuje dobro storitev ali izdelek in specifikacije), oseba, ki vzpostavlja kontakt z zunanjim dobaviteljem, svetovalec (ponavadi specialist določenega področja), nabavni agent (izbira dobavitelja) in odločevalec (popiše

pogodbo). Število ljudi, ki sodelujejo v določenem nakupnem procesu, je odvisno od vrednosti naročila (Viardot, 1998, str. 68-72).

Na medorganizacijskih trgih je pomembno identificirati položaj članov nakupnega središča v organizaciji, naziv, zmožnost odločanja in odgovornosti. Odloča ponavadi ena sama oseba, vendar predstavitev ne sme biti usmerjena le nanj, pač pa na vse člane, ker ti vplivajo nanj (Kitcho, 1998, str. 47).

Druga značilnost medorganizacijskega nakupnega vedenja je nabavno odločanje (Slika 20), ki poteka na medorganizacijskih trgih v šestih stopnjah. Tudi dobavitelj poskuša vplivati na proces izbire z razvijanjem izdelkov in storitev, ki v celoti ustrezajo specifikacijam kupcev (Potočnik, 2002, str. 127).

Slika 20: Proces nabavnega odločanja na medorganizacijskem trgu



Vir: Potočnik, 2002, str. 128.

Proces medorganizacijske nabave lahko razdelimo na:

- novo nabavljanje – tu gre za prvi nakup materiala ali rešitve. Zahteva specifikacije materiala in oblikovanje postopkov za nadaljnji nabavni proces;
- prilagojen ponovni nakup – tu podjetje prilagodi novo nabavljanje (spremeni zahteve rutinskega nabavljanja);
- rutinsko nabavljanje – je ponavljajoče nabavljanje istovrstnih izdelkov po približno enakih nabavnih pogojih (Kotler, 2000, str. 194-195; Potočnik, 2002, str. 127).

Tudi v primeru nakupnega odločanja na medorganizacijskih trgih vplivajo enaki faktorji kot na porabniških. To so vplivi okolja, kot so politični vpliv, ekonomska situacija, stopnja povpraševanja, konkurenca in tehnološki napredek. V primeru VT izdelkov ima ta najmočnejši vpliv. Tudi organizacijski faktorji v podjetju kupca (organizacijska struktura kupca, procesi, cilji, politika) vplivajo na nakupno odločanje. Izredno pomemben je tudi ponudbeni proces za VT izdelke na medorganizacijskih trgih. Prodajno podjetje se mora na razpis čim prej prijaviti, pripraviti specifikacijo in predstaviti okvirno rešitev, ki bo osnova ponudbenega procesa. Na nakupno odločanje na VT medorganizacijskih trgih imajo, kot tretji, vpliv na nakupno odločanje osebni faktorji (zanesljivost dobavitelja, storitve, dolgoročna zavezanost za vzdrževanje izdelka so bolj pomembni kot delovanje sistema in hitrost) (Viardot, 1998, str. 68-72).

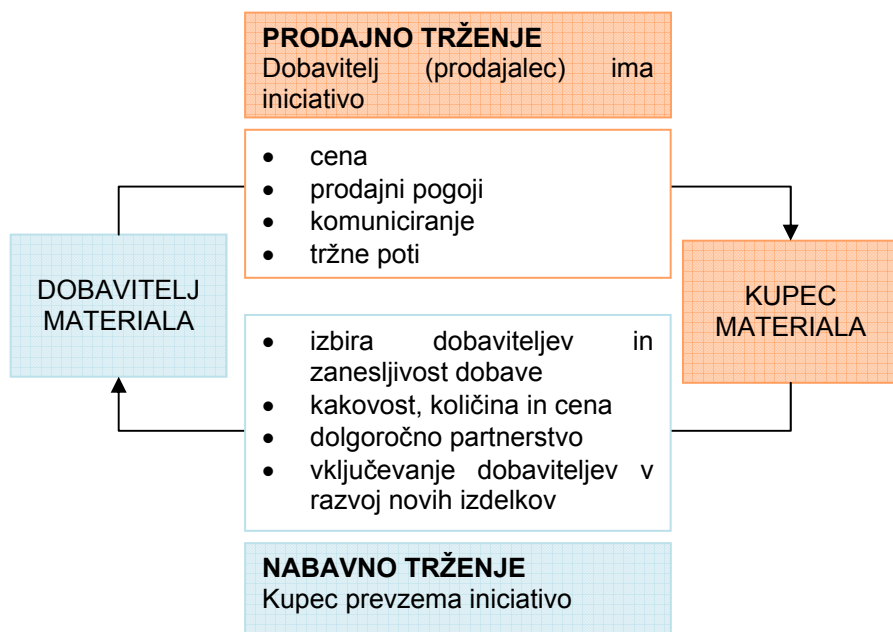
Pri izdelkih, ki zahtevajo visoko stopnjo zanimanja in osebne vpletenosti (če je tveganje veliko, če izdelek zagotavlja posebno zadovoljstvo ali družbeno uveljavitev), je pogosto premišljeno sprejemanje odločitev (Potočnik, 2002, str. 111).

Učinkovito medorganizacijsko poslovanje temelji na dobrem poznavanju tržnih razmer in nabavnih pogojev ter poznavanju potreb po materialu, kar se odraža v bolj ekonomičnem poslovanju in zmanjševanju poslovnega tveganja v nabavi. Praksa pa pogosto prinaša protislovja, zato mora nabavna služba poleg kakovosti, cene, količine in drugih nabavnih pogojev upoštevati še naslednje:

- zagotoviti stalnost dobav za zadovoljitev potreb proizvodnje,
- nabaviti material po minimalnih stroških in zahtevanih standardih glede na kakovost in dostavo na enoto materiala,
- pridobiti naklonjenost dobaviteljev s korektnim poslovanjem, točnimi plačili, nudenjem pomoči, sorazmerno delitvijo dobička ipd.

Za uresničevanje teh ciljev se vedno bolj uveljavlja trženje v obratni smeri, ki je nov in iznajdljiv pristop za doseganje nabavnih ciljev (iniciativa je na strani kupca). Torej kupec prepričuje prodajalca, kaj potrebuje in kaj naj mu ta preskrbi. Koristi pa imata oba, saj prihranita stroške, zmanjšujeta zalogo ipd. (Slika 21).

Slika 21: Nabavno trženje



Vir: Potočnik, 2002, str. 129.

Med interaktivnim procesom kupec in dobavitelj navežeta stik, se zbližata ali razideta. Za kupca je najpomembnejše, da si kar se da izboljša možnosti za uspešno nabavo, dobavitelj pa skuša z izrabo negotovosti kupca (glede opredelitve zahtev, izida posla in pravilne izbire dobavitelja) spremeniti svoj položaj (Potočnik, 2002, str. 130).

Vpliv nabave na donosnost podjetja je večja, kjer je v lastni ceni delež stroškov materiala velik. Za oblikovanje nabavnega trženja sta bistveni naslednji spremenljivki – pomembnost nabave za podjetje in tveganje oskrbe ter odvisnost od dobaviteljev (Potočnik, 2002, str. 130).

Ponudniki izdelkov na medorganizacijskih trgih morajo pri oblikovanju svojih poslovnih odločitev vedno upoštevati tudi obseg povpraševanja in splošne gospodarske razmere na trgih končne porabe, na katerih nastopajo njihovi odjemalci (Kotler, 2000, str. 193).

Medorganizacijsko povpraševanje je:

- izvedeno povpraševanje – tu podjetja kupujejo na medorganizacijskem trgu material zato, da bi proizvedla izdelke in storitve za zadovoljitev povpraševanja končnih uporabnikov (poznati morajo povpraševanje po materialih in potrošnih izdelkih) (Potočnik, 2002, str. 127; Hutt/Speh, 2001, str. 9);
- neelastično povpraševanje – to pomeni, da povečanje ali znižanje nabavne cene ne bo bistveno vplivalo na povpraševanje oziroma, da količina izdelkov, po katerem bodo povpraševali odjemalci, na krajši rok ni zelo odvisna od cene izdelkov (Potočnik, 2002, str. 127; Hutt/Speh, 2001, str. 9-10);
- povezano povpraševanje – obstaja, ko je prodaja enega izdelka odvisna od prodaje drugega izdelka. Ko podjetje začne pri dobavitelju nabavljati material, katerega uporaba je vezana, ima dobavitelj enkratno priložnost, da odjemalcu proda tudi druge vezane sestavne dele, tudi če jih sam ne proizvaja (Potočnik, 2002, str. 127);
- skokovito povpraševanje – povpraševanje po proizvodnih dobrinah je izvedeno iz povpraševanja po končnih izdelkih in se lahko skokovito spremeni (Potočnik, 2002, str. 127). Na medorganizacijskih trgih je veliko bolj izrazita časovna odvisnost povpraševanja po izdelkih za razliko od trga končnih porabnikov (Hutt/Speh, 2001, str. 9-10).

Pri segmentaciji kupcev na medorganizacijskih trgih se lahko uporabljajo naslednji kriteriji:

- značilnosti organizacije kupca, kamor sodijo dejavnost, s katero se ukvarja (npr. število zaposlenih ipd.),
- značilnosti skupine sodelujoče pri nabavi (npr. ali se skupina šele odloča za nakup ipd.),
- značilnosti posameznikov, ki sodelujejo v nakupnem procesu (npr. demografske in socioekonomske značilnosti posameznika ipd.) (Vahčič, 2000, str. 22).

V primeru Iskratela v nakupnem procesu našega kupca ponavadi sodeluje več udeležencev. Tej skupini so z namenom olajšanja nakupne odločitve predstavljeni poslovni modeli. Proces ni rutinsko sprejemanje nakupnih odločitev (poceni izdelki), pač pa premišljeno sprejemanje nakupnih odločitev (drage rešitve). Pri tem kupec uporablja številne kriterije pri vrednotenju alternativ in porabi precej časa za iskanje informacij in odločitev, ali bo izdelek kupil ali ne.

5.3.4 Ocenjevanje dobaviteljev

Nakupni centri, posebno pri novih nakupih, uporabljajo sistem ocenjevanja dobaviteljev (Lamb, 1998, str. 204). Z naraščanjem pomembnosti dobaviteljev se povečuje potreba po objektivni oceni njihovega poslovanja. Kupec želi ugotoviti, ali je dobavitelj zadostno opremljen, da bo sposoben dolgoročno izpolnjevati zahteve in potrebe njegovega podjetja (Potočnik, 2002, str. 134).

Ponavadi ocenjujemo značilnosti dobavitelja glede na razvoj trga ter odnose z dobavitelji in njihovo sposobnost iskanja rešitev vsakdanjih problemov ter posledično tveganje, ki smo mu izpostavljeni (Michel, 2003, str. 79-80).

Ocenjevanje dobaviteljev poteka na štirih ravneh, čeprav je v praksi omejeno na prvi dve ravni:

- raven materiala (stopnja kakovostne ustreznosti),
- procesna raven (kakovost dobaviteljevega proizvodnega procesa),
- raven sistema za zagotavljanje kakovosti (organizacija kakovosti),
- raven podjetja (finančni vidiki, usposobljenost vodstva ipd.) (Potočnik, 2002, str. 134).

5.3.5 Trženje na podlagi odnosov in strateške povezave

Strateško partnerstvo je sodelovalni sporazum med podjetji glede licenciranja, tržnih poti, raziskav, razvoja in partnerstva (Lamb, 1998, str. 187). Skupna vlaganja predstavljajo partnerstvo med dvema ali več podjetji, pri katerem imajo ta podjetja domicil v različnih državah (Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 165-166). Strateško partnerstvo se lahko sklene med proizvajalci in kupci, proizvajalci in dobavitelji in proizvajalci in tržnimi posredniki (Lamb, 1998, str. 187). Partnerstvo je lahko vertikalno, z ostalimi udeleženci verige vrednosti (dobavitelji, tržne poti, kupci) ali horizontalno (s konkurenti) (Mohr, 2001, str. 74-75). Pogosto je predvsem med VT podjetji. Ta strategija pogosto pomeni zmanjšanje števila dobaviteljev. Strateške informacije in znanje se med partnerji delijo. Posledica so novi izdelki z višjo kakovostjo, nižjimi stroški in večje zadovoljstvo končnih uporabnikov (Lamb, 1998, str. 187). Skupna vlaganja vključujejo deljeno lastništvo premoženja skupnega podjetja med različnimi partnerji. Omogočajo podjetju vstop na trg z bistveno nižjim obsegom vloženega kapitala. Primerne so za trge z visoko zaščito domačega gospodarstva (Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 165-166).

Strateško partnerstvo, kot dogovor med dvema podjetjema, je lahko bolj učinkovito kot diverzifikacija podjetja – podjetji si namreč delita stroške, tveganja in koristi uvajanja novih poslovnih priložnosti (Hill/Jones, 2001, str. 338).

Obstaja več tipov pridruženih podjetij:

- raziskovalna, ki kombinirajo sredstva za raziskave in razvoj nove tehnologije,
- produkcijska, ki si pri proizvodnji dobrin delijo stroške in povečajo učinkovitost,
- trženjske strateške povezave za večjo učinkovitost dobrin (Hobbs/Schlossberg, 2002, str. 4-13).

Obstajajo štiri faktorji, ki prispevajo k strateškemu partnerstvu:

- izbira pravega partnerja (dostop do informacij, tehnologije in trgov),
- izdelava kooperativnega procesa,
- izdelava strukture odgovornosti (nekdo mora biti zadolžen za pravočasno reševanje problemov),
- opazovanje in kontrola pogodbenih točk (Lamb, 1998, str. 186-188).

Cilji strateškega partnerstva so torej:

- zmanjšanje tveganja in vstopnih stroškov na nove trge,
- zapolnitev vrzeli in trenutnih tržnih in tehnoloških baz,
- spreminjanje presežnih kapacitet v dobiček,
- zmanjšanje stroškov pri opuščanju operacij,
- ekonomija obsega (Lamb, 1998, str. 186-188).

Razloge, tveganja in faktorje uspeha partnerstva lahko preberemo v sledeči tabeli (Tabela 7).

Tabela 7: Razlogi, tveganje in faktorji uspeha partnerstva

Razlogi partnerstva	• Dostopanje do virov in strokovnega znanja • Biti stroškovno učinkovit • Pospešiti proces • Dostopati do novih trgov • Razviti inovacije in nove izdelke • Razviti komplementarne izdelke • Definirati industrijske standarde • Pridobiti tržno nišo
Tveganja partnerstva	• Izguba avtonomnosti in kontrole • Izguba prodajnih skrivnosti • Legalni razlogi in nezaupanje • Napaka v doseganju ciljev
Faktorji uspeha	• Medsebojna odvisnost • Primerna vodstvena struktura • Predanost • Zaupanje • Komunikacija • Združljivost kulture • Integrirano reševanje konfliktov

Vir: Mohr, 2001, str. 83.

Trženje na podlagi odnosov je trženjski koncept, ki zagotavlja dolgoročno partnerstvo s kupci in ponovno definira vlogo kupca in prodajalca v poslu. Pri tem mora dobavitelj popolnoma spremeniti razmišljanje, stil vodenja in metode odzivanja na želje in standarde uporabnika. Osnova je zadovoljstvo kupca, ki temelji na zaupanju. Trženje na podlagi odnosov poudarja kakovost, hitrost, stroškovno učinkovitost in nove tehnike načrtovanja (Lamb, 1998, str. 186).

Trženje na podlagi odnosov se nanaša na izgradnjo bližnjega, dolgoročnega odnosa s kupcem s ciljem obojestranskih koristi. Gradi na duhu zvestobe, zaupanja, predanosti in neodvisnosti. Trženje odnosov z vsemi kupci podjetja ni le nezmožno upravljati, pač pa v veliko primerih tudi nepotrebno (ponavadi 20% kupcev podjetja prispeva 80% prihodkov) (Mohr, 2001, str. 87).

Berry trženjske odnose opredeljuje kot pridobivanje, vzdrževanje in razvijanje povezav s porabniki (Žabkar, 1999, str. 11).

Trženje na podlagi odnosov vključuje tri ključne elemente:

- identifikacija in gradnja podatkovne baze tekočih in potencialnih kupcev,
- komunikacija s kupci,
- zasledovanje odnosov z opazovanjem stroškov pridobitve ter vrednosti naročila (Aaker/Kumar/Day, 2001, str. 704-706).

Iskratel in podjetje Siemens sta strateška partnerja. Primer sodelovanja so tudi NGA, kjer je tehnična rešitev rezultat dela v podjetju Siemens AG, programska oprema pa rezultat Iskratela. Iskratel vidi največjo prednost partnerstva v pridobivanju informacij, prenosu znanja in zapolnitvi izdelčnega portfelja (širša ponudba). Siemens AG pa uporablja Iskratelove tržne poti in uspešno prodaja svoje izdelke na vzhodnih in južnih trgih. Iskratel je imel namreč že pred partnerstvom ustvarjene tržne kanale do trgov, kjer Siemens AG ni imel večjih uspehov. Tako Iskratel na svojih trgih ponuja svoje in Siemensove izdelke in rešitve.

5.4 Merjenje in napovedovanje povpraševanja

Eden glavnih razlogov za izvedbo tržne raziskave je ocenjevanje tržnih priložnosti. Po zaključku raziskave mora podjetje izmeriti in napovedati velikost, rast in dobičkonosni potencial za vsako tržno priložnost. Rezultate uporabljajo v ostalih poslovnih funkcijah podjetja z namenom preskrbe zadostne količine virov potrebne za realizacijo (Kotler, 2000, str. 118).

V primeru napačnih ocen so lahko posledice usodne, bodisi da je podjetje preobremenjeno z zmogljivostmi in zalogo bodisi nima dovolj izdelkov, da bi izkoristilo tržno priložnost pred konkurenti. Zato je nujnost izmeriti sedanje povpraševanje in napovedati prihodnjo prodajo (Potočnik, 2002, str. 139).

Napoved prodaje pa temelji na subjektivni oceni povpraševanja (Kotler, 2000, str. 118).

5.4.1 Ključni pojmi pri merjenju in napovedovanju povpraševanja

Za uspešno ponudbo in prodajo potrebujejo podjetja trženjske ocene o tekočem in prihodnjem povpraševanju. Količinski podatki so bistveni za analiziranje tržnih možnosti, načrtovanje trženjskih programov in kontrolo trženjskih prizadevanj. Podjetje lahko pripravi več različnih ocen povpraševanja, ki se razlikujejo po ravni povezanosti izdelkov ter časovni in prostorski razsežnosti. Napoved podjetje potrebuje za proizvodni oddelek (pripravo proizvodnje), nabavni oddelek (nakup potrebnih surovin in materiala), finančni oddelek (pridobitev potrebnih finančnih sredstev) in kadrovski oddelek (zaposlitev ustreznega števila strokovnih sodelavcev) (Kotler, 2000, str. 118; Potočnik, 2002, str. 142).

Povpraševanje po določenem izdelku je celotna količina, ki bi jo lahko kupila določena skupina uporabnikov na določenem geografskem področju v določenem časovnem obdobju v določenem trženjskem okolju pod vplivom določenega trženjskega programa. Razponu med tržnim minimumom in tržnim potencialom pravimo splošna občutljivost povpraševanja na izdelke določene panoge (Kotler, 2000, str. 120; Potočnik, 2002, str. 142).

Trg sestavlja skupina obstoječih potencialnih kupcev določene tržne ponudbe izdelkov. Velikost trga je odvisna od števila zainteresiranih kupcev, njihovega dohodka in odziva na tržno ponudbo. Potrebno je razlikovanje med:

- potencialnim trgom (sestavljen iz uporabnikov, ki se zanimajo za določeno tržno ponudbo) – ovire pri dostopnosti izdelkov zmanjšujejo velikost potencialnega trga;
- razpoložljivim trgom (uporabniki, ki se zanimajo za ponudbo, imajo kupno moč in so pripravljeni izdelke tudi kupiti);
- kvalificirano razpoložljivim trgom (uporabniki, ki smejo kupovati izdelek);
- ciljnim (želenim) trgom (del kvalificirano razpoložljivega trga, ki ga želi podjetje osvojiti);
- dejanskim trgom (uporabniki, ki so izdelek že kupili) (Kotler, 2000, str. 118-119; Potočnik, 2002, str. 142).

Ciljni trg, ki ga podjetje izbere, mora imeti zadosten prodajni potencial, da se splača zanj razviti in izvajati določen trženjski splet. Celotni prodajni potencial je količina izdelkov, ki jih je določena skupina odjemalcev pripravljena kupiti v določenem obdobju, ob vplivu trženjskih aktivnosti vseh ponudnikov v panogi (dejavnosti). Prodajni potencial je količina izdelkov, ki jih podjetje lahko ponudi v določenem obdobju, in je odvisen od razpoložljivih zmogljivosti. Nanj vpliva celotni prodajni potencial, konkurenca v panogi in intenzivnost trženjskih aktivnosti podjetja v primerjavi s konkurenti (Kotler, 2000, str. 120; Potočnik, 2002, str. 142).

Prodajni potencial podjetja lahko merimo na dva načina:

- z analitičnim pristopom – iz splošnega gospodarskega razvoja v obdobju in na podlagi trga ocenimo prodajni potencial trga. Nato iz tega vsako podjetje izračuna svoj potencial (ni uporabno pri novih izdelkih);
- s sintetičnim pristopom – podjetje najprej ugotovi, koliko izdelkov bo kupil potencialni odjemalec na določenem geografskem območju in v določenem obdobju. Nato to količino pomnoži s celotnim številom potencialnih kupcev na tem območju. Enak izračun naredi za druga geografska območja, sešteje dobljene podatke in tako izračuna prodajni potencial trga. Na podlagi lastne trženjske aktivnosti in konkurentov podjetje oceni, kolikšen del celotnega potenciala trga lahko doseže.

V večini primerov je prodajni potencial podjetja manjši od celotnega prodajnega potenciala (določeni stalni kupci se ne odzivajo na trženjska prizadevanja drugih podjetij) (Potočnik, 2002, str. 142).

5.4.2 Ocenjevanje sedanjega in prihodnjega povpraševanja

Podjetje mora za ocenjevanje sedanjega povpraševanja najprej ugotoviti, kdo so konkurenti in oceniti njihovo prodajo. Podjetja imajo podatke o celotni vrednosti prodaje v panogi (preteklo leto), nimajo pa podatkov za posamezna podjetja. Zato lahko ocenijo svoj tržni delež le v primerjavi s celotno panogo. Če je rast podjetja manjša od rasti prodaje panoge, to podjetje izgublja svoj relativni položaj v panogi (Kotler, 2000, str. 122-123; Potočnik, 2002, str. 147).

Ocenjevanje prihodnjega povpraševanja je možno na lahek način le za nekaj izdelkov, katerih raven prodaje je precej stabilna ali pa je skorajda ni. Na večini trgov je povpraševanje po izdelkih podjetja zelo spremenljivo, zato postaja dobro ocenjevanje prihodnjega povpraševanja bistven dejavnik za uspešno poslovanje. Bolj nestabilno je povpraševanje, pomembnejše je natančno napovedovanje in sprotno prilagajanje dejanski tržni situaciji. Ocenjevanje prihodnjega povpraševanja poteka v treh stopnjah: napoved dogajanja v okolju, napoved prodaje v panogi in napoved prodaje samega podjetja. Za to se uporabljajo metode, katerih uporaba je odvisna glede na namen napovedovanja, vrsto izdelka ter razpoložljivost in zanesljivost podatkov: ugotavljanje namer kupcev, povzetek različnih mnenj zaposlenih v prodajni službi, analize časovnih vrst, statistične analize povpraševanja ipd. (Potočnik, 2002, str. 147).

Ocenjevanje povpraševanja na trgu VT izdelkov se opazno razlikuje od ocenjevanja na ostalih trgih. Trženje mora namreč potrebo po VT izdelkih ustvariti bolj, kot se boriti za določen tržni delež. Ocenitev povpraševanja je dokaj težka naloga v času, ko trgi t.i. »eksplodirajo«. V primeru visokih investicij podjetij so potrebne natančnejše tržne raziskave o potrebah na trgu (iz več različnih virov). Za to se uporabljajo različna orodja: konceptualni testi (pri izdelku merijo stopnjo zadovoljevanja potreb kupca), prototipni testi (inovatorji izdelke preizkusijo), mnenja strokovnjakov (v diskusiji, seštevku individualnih mnenj, metoda Delfi), vzorčne skupine (naključne, razdeljene po značilnostih, vzorec mora biti dovolj velik), testni trgi in kvantitativna analiza. Rezultate je potrebno pretehtati in izločiti neveljavne ter se odločati na podlagi veljavnih (Viardot, 1998, str. 79-88).

Napovedovanje povpraševanja po VT izdelkih je težka naloga. Kvantitativne metode se namreč nanašajo na pretekle podatke, ki pa za nove izdelke ne obstajajo ali so dvomljivi (težko je opisati pričakovanja in prednosti, ko ni osnove za razumevanje nove tehnologije). Metode napovedovanja se delijo na kvantitativne in kvalitativne. Osnovne kvantitativne metode so gibanje povprečja, regresijska analiza ipd. Ker na trgu VT izdelkov ni preteklih podatkov se te metode ne dajo uporabljati. Uporablja pa se skupina kvalitativnih: metoda Delphi, morfološke metode ipd. (Mohr, 2001, str. 136-138).

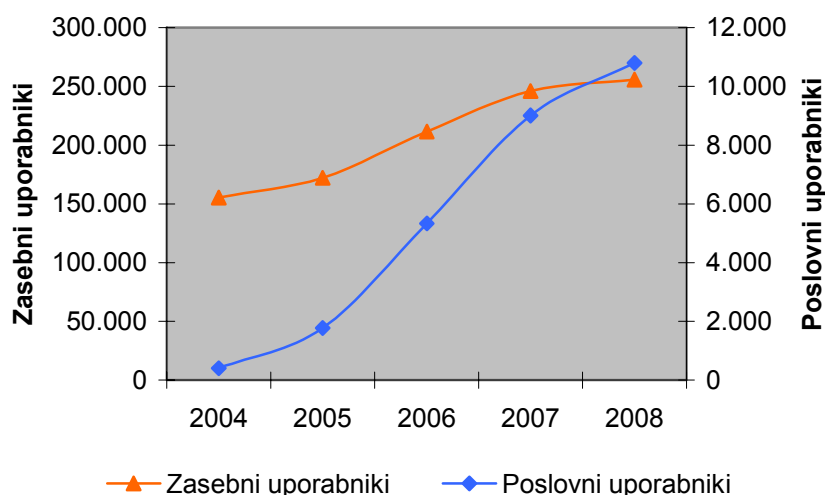
Za izdelavo poslovnega modela in ocenitev potencialnih prihodkov ter ostalih kazalcev poslovnega modela je potrebno napovedati povpraševanje po storitvah NGA. Storitve NGA so na trgu nove, zato pretekli podatki ne obstajajo. Lahko pa delamo vzporednice s storitvami klasične telefonije. Na področju ocenjevanja povpraševanja bi morali izvesti tržno raziskavo. Storitve NGA na slovenskem trgu še niso prisotne, zato ni potrebno dodatno oceniti tržni delež Telekoma Slovenije, potencialnega kupca NGA.

V našem primeru (Priloga 6) smo nekaj podatkov dobili iz sekundarnih virov in na osnovi teh določili vhodne predpostavke modela oziroma povpraševanje. Običajno so v Iskratel tržne predpostavke (povpraševanje) rezultati izvedene tržne raziskave, konkretni podatki z obstoječega trga (pri obstoječih storitvah), lahko pa tudi rezultat lastne ocene. Vse pa je odvisno od rešitve, za katero delamo model. Pri nekaterih rešitvah se tržna raziskava zaradi previsoke cene ni izvedla, zato razpolagajo le z

lastnimi ocenami. Raziskave se po dogovori z operaterji lahko izvedejo in rezultati modela s tem postanejo bolj zanesljivi.

Na podlagi tabele (Priloga 6) kjer je razvidno ocenjeno povpraševanje, je izdelan grafični prikaz uporabnikov NGA storitev (Slika 22).

Slika 22: Število uporabnikov NGA



Vir: Lastni.

Tudi predpostavke o uporabi (Priloga 7) bi morale biti vezane na izvedeno tržno raziskavo ali obstoječi trg telekomunikacij. Kadar raziskave v podjetju Iskratel ne izvedejo, uporabijo lastno oceno. V poslovnem modelu NGA so podatki o uporabi v večji meri rezultat partnerskega podjetja Siemens AG. Podatki so potrebni za izračun potencialnih prihodkov NGA.

Nekatere cene na področju telekomunikacij za obstoječe storitve že obstajajo in jih kot predpostavko o ceni uvedemo z vpogledom v obstoječi trg, za nove lahko izvedemo tržno raziskavo, kar je dražja možnost, ali pa z lastno konzervativno oceno ocenimo določeno pripravljenost plačevanja uporabnikov za konkretno telekomunikacijsko storitev (Priloga 8).

5.4.3 Napovedovanje prodaje

Podjetje s preučevanjem prodajnega potenciala poskuša oceniti, kolikšno količino sploh lahko proda pri obstoječih pogojih na trgu. Pri napovedovanju prodaje pa poskuša določiti, kolikšno količino bo dejansko prodalo pri določeni ravni svojih trženjskih naporov in delovanju konkurentov. Napoved prodaje se vedno nanaša na določeno obdobje, ki je odvisno od stabilnosti trgov, ciljev in virov podjetja ter napovedi sedanjega in prihodnjega povpraševanja. Temelji na načrtovanih izdatkih za trženje. Na osnovi napovedi prodaje se določijo prodajne kvote (prodajni cilj – nekoliko višji od predvidene prodaje z namenom povečanja prizadevanja) in prodajni proračun (nižji od predvidene prodaje – osnova za nabavo surovin, denarni tok ipd.). Za napovedovanje prodaje uporabljajo podjetja številne, v tabeli opisane metode (Priloga 5) (Potočnik, 2002, str. 147).

Napovedovanje prodaje ponavadi poteka v prvi fazi s postavljanjem individualnih prodajnih ciljev na kvantitativni osnovi. Te združimo v celotne cilje prodaje in jih prilagodimo z upoštevanjem subjektivnih kvalitativnih faktorjev, kot je ekonomija, konkurenca in osebnosti v organizaciji (Hiebzig, 1997, str. 123).

Podjetje najprej določi povpraševanje po izdelkih na določenih trgih z upoštevanjem lastnega tržnega deleža. V naslednji stopnji je potrebna ocena prodaje glede na izbrani trženjski plan. Pri tem je prodajna kvota prodajni cilj izdelčne linije, oddelka ali predstavništva in je rezultat vodstva. Prodajni proračun pa je konzervativna ocena pričakovane prodaje in se uporablja za tekočo nabavo, izdelavo in odločitve glede denarnega toka (Kotler, 2000, str. 121-122).

Podjetja morajo svoje napovedovanje prihodnje prodaje pogosto prilagajati gospodarskim gibanjem in različnim neugodnim ekonomskim situacijam – pomanjkanje, inflacija in recesija (Potočnik, 2002, str. 147).

5.5 Segmentiranje trga in pozicioniranje ponudbe

Podjetja v rasti morajo razumno selekcionirati ali izbrati ciljne trge, ker obstaja veliko trgov in segmentov na njih. Neposredno s tem pa je povezana tudi izbira vstopne strategije (Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 98). Podjetja namreč ne prodajajo izdelkov, pač pa jih kupci nabavljajo (Hiebzig, 1997, str. 135). Z razčlenitvijo celotnega trga na manjše dele (segmente) odjemalcev s podobnimi značilnostmi lahko podjetje bolje zadovoljuje njihove potrebe in želje. Segmentiranje in izbira ciljnih trgov omogočata podjetju, da diferencira in pozicionira ponudbo in načrtuje svoje trženjske aktivnosti tako, da se čimbolj bliža kupcem (Potočnik, 2002, str. 153).

5.5.1 Segmentiranje trga

Podjetje na velikem trgu ne more oskrbovati vseh kupcev, zato je zanj ugodnejše, da ugotovi tiste delne trge ali tržne segmente, ki jih lahko uspešno zadovolji. Segmentiranje trga je proces razdelitve celotnega heterogenega trga na skupine porabnikov, ki imajo podobne potrebe po izdelkih in storitvah. Tržni segment je skupina posameznikov, gospodinjstev ali organizacij s približno enakimi značilnostmi glede porabe izdelkov. Naslednji korak k segmentiranju trga je oblikovanje tržnih vrzeli. To je manjši, zelo homogen del tržnega segmenta (Potočnik, 2002, str. 154).

Podjetje poskuša svoje trženje usmeriti na najdonosnejše tržne segmente. Zato je potrebno oceniti dobičkonosnost vsakega segmenta, pa tudi strukturno privlačnost vsakega segmenta ter cilje in vire podjetja (Potočnik, 2002, str. 154).

Obstaja več kriterijev za segmentacijo trga. Hiebzig v svoji knjigi piše o definiciji obstoječih kupcev in ciljnih potencialnih novih kupcih. Znotraj tega pa se delijo po ostalih kriterijih segmeniranja trga. Sledi določanje odločevalca in odločanje (Hiebzig, 1997, str. 149-150).

Podjetje lahko segmentira svoj medorganizacijski trg po načinu makrosegmentacije. To so segmenti, kot so:

- geografska lokacija – geografsko se povpraševanje razlikuje zaradi razlik v naravnih virih, terenu, klimi ipd.;
- vrsta organizacij – različne vrste organizacij se na ta način lahko prilagajajo različnim trženjskim spletom glede na tip organizacije ali industrije;
- velikost podjetij – vpliva na vrsto in količino izdelkov, ki jih potrebujejo. Osebna prodaja je pogosto odločujoča za učinkovito oskrbovanje večjih podjetij;
- uporaba izdelkov – način uporabe.

Podjetje lahko segmentira svoj medorganizacijski trg tudi po načinu mikrosegmentacije, to je proces, ki segmentira glede na odločitvene značilnosti znotraj makrosegmentov. Mikrosegmenti so:

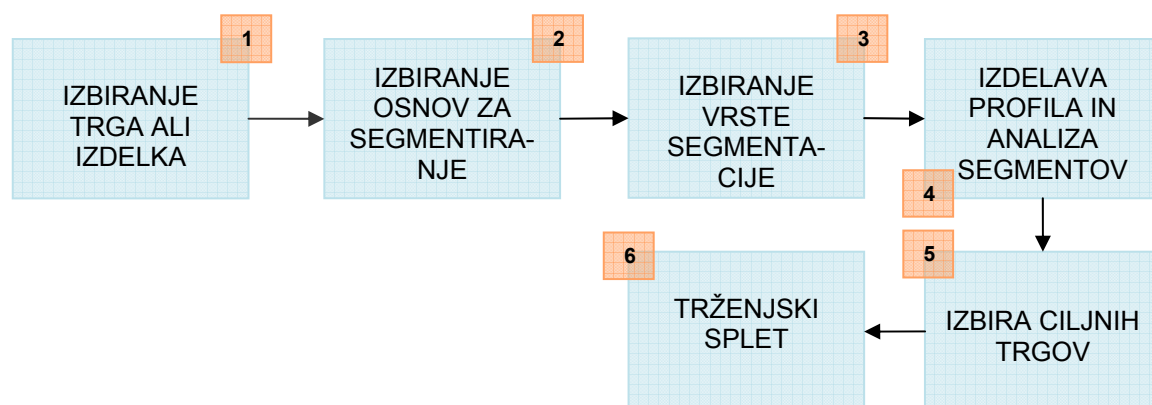
- nakupni kriterij (kakovost, zanesljivost dobave, ugled dobavitelja, tehnična podpora, cena),
- nakupna strategija,
- pomembnost nakupa,
- osebnostne značilnosti (Lamb, 1998, str. 225-227).

Kotler v svoji knjigi piše o segmentaciji na medorganizacijskih trgih in kupce deli na kriterije, kot so:

- demografske (katera panoga, velikost podjetja, lokacija),
- operativne spremenljivke (tehnologija, uporabniški status, zmožnosti kupca),
- nabavne pristope (organizacija nabave, struktura moči, vrsta odnosov, generalna politika nabave, nabavni kriterij),
- situacijske faktorje (nujnost, specifičnost aplikacije, velikost naročila),
- osebnostne značilnosti (nakupno-prodajne podobnosti, odnos do tveganja, lojalnost) (Kotler, 2000, str. 272).

V prvi stopnji segmentacije trga izberemo trg, ki ga bomo proučevali, nato pa osnovo za segmentiranje in opis (npr. če izberemo demografsko področje, potem je osnova za segmentacijo spol, starost ipd.) (Slika 23). Profil naj bi vseboval velikost segmenta, pričakovano rast, pogostost nakupov, trenutno uporabo znamk, lojalnost znamkam, dolgoročni prodajni in dobičkonosni potencial. Po izbiri ciljnih trgov sledi izdelava, uvedba in vzdrževanje primernega trženjskega spleta (Lamb, 1998, str. 227-228).

Slika 23: Koraki v segmentiranju trga



Vir: Lamb, 1998, str. 227.

Proces segmentiranja na medorganizacijskem trgu se razlikuje od segmentiranja porabniškega trga. Ena od značilnosti je, da mora podjetje segmentirati končne porabnike, torej kupce lastnih odjemalcev. Pri tem segmentacija na medorganizacijskem trgu obsega demografske podatke (velikost, rast in lokacijo kupcev), značilnosti v delovanju, nakupne pristope, uporabo izdelkov, situacijske faktorje in osebne značilnosti kupca (Czinkota, 2000, str. 234-235).

Za segmentacijo VT izdelkov in storitev obstajata dva pristopa: trženje na osnovi izdelka in trženje na osnovi potreb trga. Velik delež VT izdelkov se trži na osnovi potreb kupca. Veliko teh izdelkov so samo variacije na temo. V tem primeru so metode segmentacije razvite in se pogosto uporabljajo. V primeru trženja na osnovi izdelka imamo opravek s popolnoma novim izdelkom, ki je rezultat invencije. Tu najprej ocenimo vrednost izdelka, identificiramo tržne segmente in jih ovrednotimo, izberemo najbolj donosne segmente in pozicioniramo izdelek na vsakem od teh segmentov. Segmenti se morajo določiti skupaj z razvojnimi in proizvodnimi oddelki, ki najbolj poznajo tehnične značilnosti izdelkov. Podjetja morajo v tej fazi že razmišljati, kako bodo vstopila na trg. Na področju VT izdelkov je veliko trgov zaščitenih (Viardot, 1998, str. 115-126).

Globalni trgi zahtevajo enak proces segmentiranja z vključitvijo ekonomskih, političnih in kulturoloških faktorjev (Czinkota, 2000, str. 239).

Iskratel se osredotoča na ciljne segmente nacionalnih, alternativnih operaterjev, ponudnikov interneta in kabelskih operaterjev. Te lahko uspešno zadovolji s svojim izdelčnim portfeljem. Zaenkrat je to vse, kar je bilo v podjetju storjeno na temo segmentacije, skupaj z razvojnimi oddelki v podjetju. Eden od kratkoročnih planov oddelka trženje je tudi podrobnejša segmentacija trga, ne le naših kupcev, pač pa tudi končnih uporabnikov.

Za poslovni model NGA bi bila zanimiva tudi segmentacija končnih uporabnikov storitev NGA.

5.5.2 Izbor ciljnih trgov

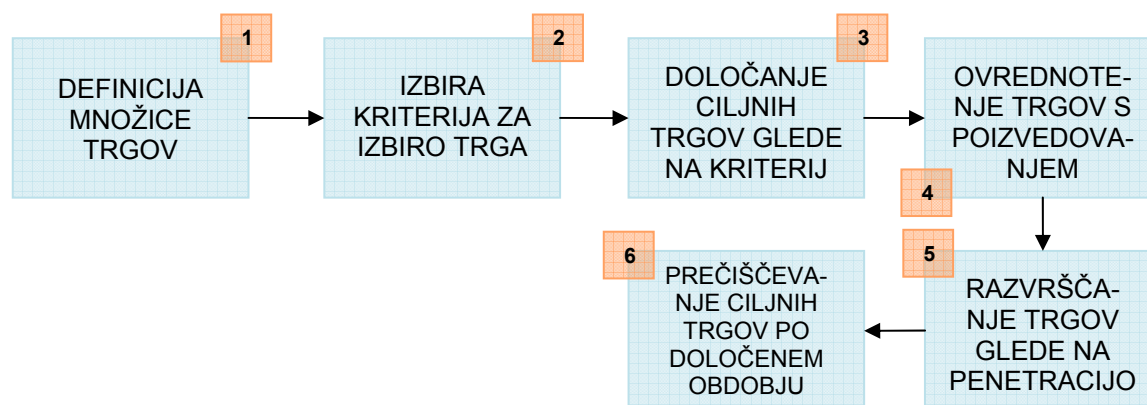
Pravilna izbira ciljnih trgov je nujna za izvedbo uspešnega trženjskega spleta. Vendar pa je to le začetek. Potrebno je izbrati optimalne trge, kjer obstaja veliko kupcev izdelkov in storitev podjetja, ki bi kupili velike količine za najmanjše možne stroške (Friedman, 2002, str. 73-74). Podjetje se najprej osredotoči na tiste trge, ki jih najbolj pozna in so mu kulturološko blizu (Johanson, 1990, str. 11-24; Makovec Brenčič/Hrastelj, str. 99). Cilj izbora trgov je najti države z ustreznim tržnim potencialom in nato z ustrezno strategijo vstopa zagotoviti optimalno izkoriščanje tržnih priložnosti na izbranem trgu (Jurše, 1999, str. 84; Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 100).

Organizacije, ki želijo rasti, ne smejo ostati le pri strategiji obstoječih trgov in kupcev, pač pa morajo imeti zmožnost identifikacije, ovrednotenja, izbire in prodora na prave trge. To je ključna komponenta uspeha. Najprej je potrebno odkriti in identificirati nove tržne priložnosti, nato jih moramo ovrednotiti in kasneje razvrstiti po privlačnosti (Friedman, 2002, str. 91).

Podjetja izbirajo ciljne trge zatem, ko preučijo sedanje in prihodnje kupce ter dejavnike, ki vplivajo na njihovo nakupno vedenje. Nekatere dejavnike lahko podjetje obvladuje (prodajne cene, oglaševanje, pospeševanje prodaje ipd.). Nato se moramo odločiti na koliko ciljnih trgih bomo poslovali (taktika pokritja ciljnega trga), zato je potrebno oceniti privlačnost ciljnega trga (Potočnik, 2002, str. 163).

V prvi stopnji mora podjetje odkriti široko množico tržnih priložnosti, to je potencialnih trgov in segmentov, v katerih lahko realno sodeluje (Slika 24). Pri tem se nanizajo tudi podatki, kaj v resnici o teh trgih vemo (in tudi izkušnje ostalih komercialnih predstavnikov v podjetju). Nanizamo tudi trge, ki so podobni našim obstoječim, na katerih smo močni in uspešni. V tej fazi se kriteriji za selekcijo še ne uporabljajo. Kasneje dodamo listo trgov, ki nam jo svetujejo naši konzultanti, o katerih smo prebrali v časopisih, na katerih nastopa konkurenca in na katerih nastopajo naši partnerji. Nato lahko takoj črtamo trge, ki ne potrebujejo naših storitev ali izdelkov, imajo velike vstopne stroški ali legalne ali pravne omejitve.

Slika 24: Šeststopenjski proces izbiranja ciljnih trgov

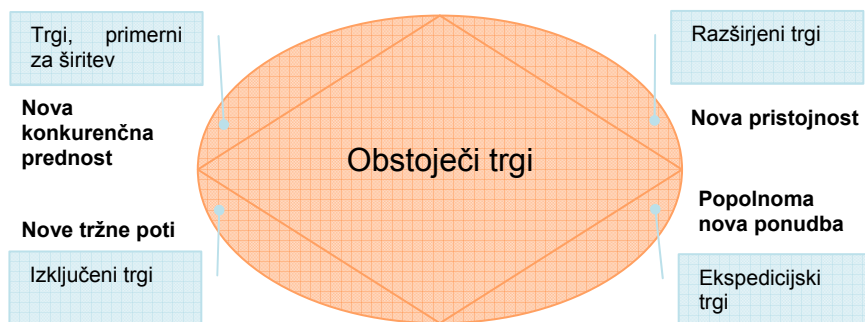


Vir: Friedman, 2002, str. 92.

Večje trge razdelimo na manjše (podtrge, segmente). Te lahko pozicioniramo mnogo lažje. Sledi izbira kriterijev. To je lahko velikost trga, stopnja rasti trga, možnost razvoja vodilne znamke, stroški vstopa na trg, stroški služenja kupcem, razpoložljivost kanalov, gostota konkurentov, strateška pozicija in podobno. Trge nato po teh kriterijih ocenimo z razvrstitvijo v preproste tabele in se posvetujemo s strokovnjaki v državah, lahko pa izvedemo tudi ankete. Penetracija je ključni parameter, na osnovi katerega se bomo odločili in razvrstili trge. Čez čas seznam zopet pregledamo in ga osvežimo (Friedman, 2002, str. 91-105).

Skupine, s katerimi trenutno ne trgujemo, lahko razdelimo na (Slika 25):

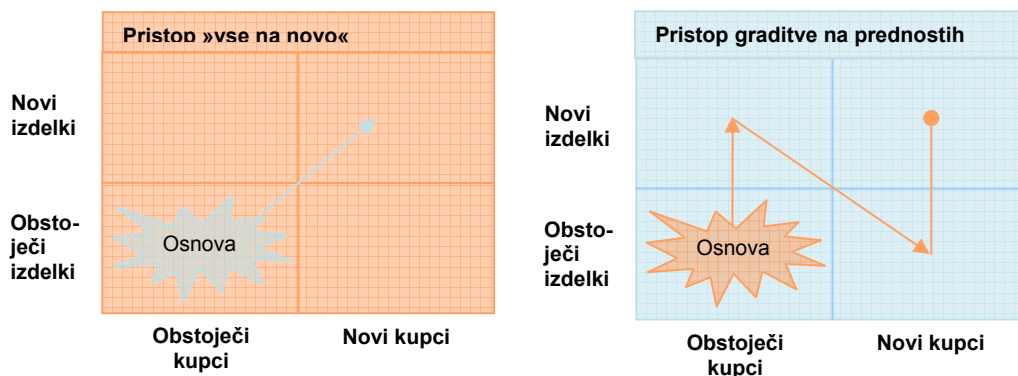
- trge primerne za širitev: potencialni kupci kupujejo od konkurence;
- razširjene trge: kupci s potrebami po drugih tehnologijah (vprašanje je, če bi se nam splačalo razvijati drugo tehnologijo);
- izključeni trgi: so z obstoječimi tržnimi potmi nedostopni našemu podjetju;
- ekspedicijski trgi: zahtevajo veliko pozornost in radikalno ponudbo novih izdelkov (Adcock, 2000, str. 72-73).

Slika 25: Delitev skupin, s katerimi ne trgujemo

Vir: Adcock, 2000, str. 73.

Pri izbiri ciljnih trgov pa se pojavljajo nevarnosti (Slika 26):

- Osvajanje nepreverjenih in nepreizkušenih novih trgov in zanemarjanje dostopnih bližnjih trgov. Seveda je za razliko od borbe s konkurenco na starih trgih bolj razburljivo osvajanje novih trgov. Vendar je nove kupce in trge težje identificirati, z njimi težje vzpostavimo kontakt in prodiranje je težje. Nove izdelke je bolje na začetku prodajati na preizkušenih trgih, na novih trgih pa pričeti s preizkušenimi izdelki. Šele nato je priporočen prehod z novimi izdelki na nove trge.

Slika 26: Dva pristopa osvajanja trgov

Vir: Friedman, 2002, str. 81.

- Pretirano poudarjanje tržnih poročil iz tretje roke (rezultat raziskovalnih ustanov), ki imajo časovno netočne ocene. Zato nikoli ne smemo delati zaključkov le na osnovi teh poročil, pač pa vsaj na osnovi nekaj neodvisnih podatkov.
- Predpostavljjanje, da je trg dober ali slab glede na enkratno ponudbo in poslovne cilje. Če trg hitro raste še ne pomeni, da je velik in da predstavlja dobro priložnost za podjetje in obratno.
- Zanemarjanje bistvenih notranjih virov v podjetju pri osvajanju novih trgov. Ti viri so tržni analitiki, vodstvo, komercialni predstavniki, osebje, ki dela s partnerji in posredniki, poznavalci konkurentov (Friedman, 2002, str. 75-90).

Trženje na enem segmentu je cenejše od trženja na več segmentih, vendar tudi veliko bolj tvegano (Viardot, 1998, str. 126).

Na podlagi ocene tržnih možnosti mora podjetje opredeliti svoje trženjske aktivnosti. Z načrtom trženjskih aktivnosti ali trženjskim programom:

- določi prostorsko in časovno izvajanje trženjskih aktivnosti, ki naj vodijo k postavljenim tržnim ciljem,
- določi sestavo trženjskega spleta, ki ga namerava uporabljati, in stroške, ki bodo pri tem nastali,
- določi nosilce posameznih trženjskih aktivnosti (kdo mora kaj storiti, kdaj, kje in kako).

Skrbno pripravljene trženjske aktivnosti pomenijo že polovico uspeha, zato je zelo pomembna povezava med njihovo pripravo in izvajanjem (Potočnik, 2002, str. 168).

V podjetju Iskratel so se v zadnjem času nekoliko bolj začeli posvečati premišljeni izbiri novih ciljnih trgov. Predvsem iščejo primerljive trge, na katerih so že prisotni in uspešni. Velikokrat v preteklosti so iskali nove trge zelo neracionalno in brez večjih analiz. Veliko vlaganj na določene trge je bilo zato izgubljenih, posli enkratni, ni bilo vzpostavljenih dolgoročnih odnosov s kupci. Situacija na tem področju se popravlja z večjo ozaveščenostjo zaposlenih podjetja Iskratel.

Za uvedbo NGA so si v podjetju Iskratel za ciljni trg najprej izbrali Slovenijo, kjer bi s sodelovanjem z obstoječim kupcem preizkusili uvajanje novih izdelkov. Izkušnje pa bi v prihodnje prenesli na ostale trge podjetja. Eden od razlogov uvajanja na slovenskem trgu je tudi večja razvitost na področju telekomunikacij in zato je uvedba NGA bolj logična.

5.5.3 Razlikovanje in pozicioniranje ponudbe

Pozicioniranje je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo (Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 104). Pozicioniranje je oblikovanje takšne ponudbe podjetja, ki zagotavlja čim ugodnejši vtis o podjetju ali izdelku pri uporabnikih. Od podjetja zahteva, da določi, koliko in katere razlike bo uporabilo za svoje ciljne kupce. Zato za vsak izdelek razvijejo enkratno prodajno ponudbo (po vrstah izdelkov, glede na uporabo izdelka, glede na kupno moč uporabnikov ipd.) (Potočnik, 2002, str. 167).

Pri izbiri ciljnega trga podjetje podrobneje opredeli svoje konkurente, tako da išče njihov tržni položaj in se odloči, ali bo pozicioniralo svojo ponudbo neposredno ob konkurentu ali pa se bo usmerilo na nezasedeni del trga. Če podjetje pozicionira ponudbo neposredno ob konkurentu, mora izbrati ustrezno diferenciacijo ponudbe svojih izdelkov s pomočjo trženjskega spleta: cene, tržnih poti in promocije. Diferenciacija ponudbe pomeni oblikovanje razlikovalnih značilnosti v primerjavi s ponudbo konkurentov: razlikovanje izdelkov, storitev, prodajnega osebja, razlikovanje na podlagi podobe o podjetju (Potočnik, 2002, str. 167).

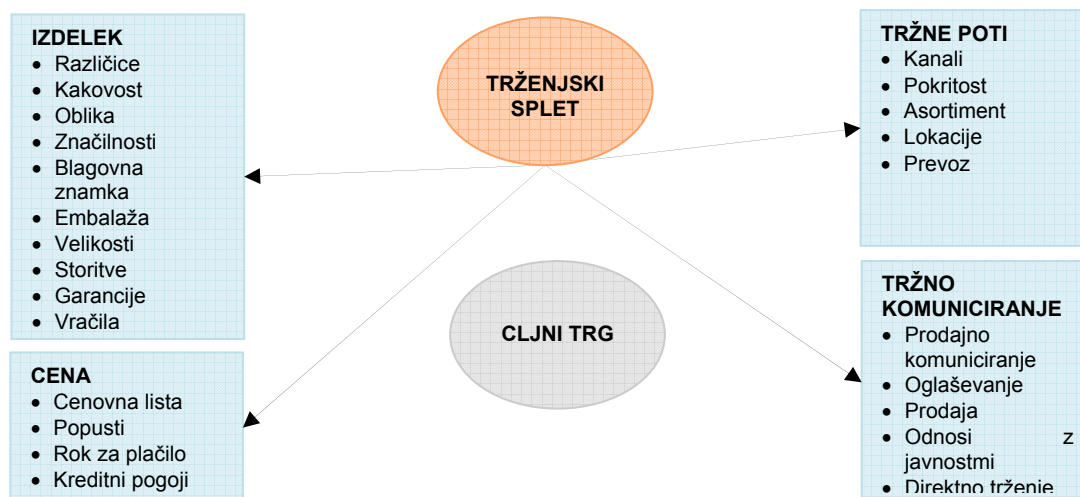
S pozicioniranjem v kupcih ustvarimo predstavo o naših izdelkih. Na trgu VT izdelkov je to težka naloga, ker kupec v množici izdelkov težko razlikuje med dobrimi in ostalimi. Za uspešno pozicioniranje na trgu VT izdelkov se moramo držati pravil: preprostost uporabe in sporočanja, zadovoljevanje potreb kupca, kredibilnost, razlikovanje od konkurenčnih izdelkov (Viardot, 1998, str. 127-131).

Iskratel je podjetje, ki sledi drugim, zato si bomo ogledali pozicioniranje sledilcem. Zanje ni dovolj, da so boljši kot konkurenti. Uvesti morajo svoj izdelek ali storitev, preden bo kdo prevzel vodstvo. Poleg tega morajo uporabljati veliko oglaševanja in promocije ter imeti prepoznavno ime (Ries/Trout, 2001, str. 53-54).

6. OBLIKOVANJE TRŽENJSKEGA SPLETA

Trženjski splet je v osnovi sestavljen iz prvin, o katerih se tržniki odločajo – izdelek, cena, tržne poti in tržno komuniciranje (Slika 27).

Slika 27: Trženjski splet



Vir: Kotler, 1999, str. 96.

Najtežje je menjati izdelke, nato tržne poti, hitreje lahko spreminjamo komunikacije in prodajne pogoje. Na trgu razvitih sta strateško jedro predvsem izdelek in tržne poti, na trgu držav v razvoju pa predvsem prodajni pogoji in komunikacije (Hrastelj, 1995, str. 71-72).

6.1 Razvijanje, testiranje in uvajanje novih izdelkov

Preden podjetje uvede na trgu nov izdelek, ga mora razviti in mu določiti tehnične in trženjske aktivnosti, ki so pomembne za uporabnike izdelka. Podjetja porabijo vsako leto ogromno sredstev za razvoj novih izdelkov, od katerih jih večina propade, še preden pridejo na trg, ali že na stopnji uvajanja. Med številnimi vzroki za propad novih izdelkov so najpogostejši premalo raziskane potrebe uporabnikov, slabo oblikovanje ali neprimeren čas za uvajanje na trg. Uspešne nove izdelke, ki presegajo značilnosti konkurenčnih izdelkov, lahko podjetja razvijejo le na podlagi preučitve potreb in želja kupcev, da bi jim omogočila korist in enkratnost porabe (Potočnik, 2002, str. 177).

6.1.1 Pojem in pomen novih izdelkov

Vsako podjetje mora spodbujati razvoj novih izdelkov, ki bodo nadomestili obstoječe in tako zagotovili prodajo tudi v prihodnosti. Podjetje lahko pride do novega izdelka na dva načina: z nakupom licence ali z lastnim razvijanjem novega izdelka. Razvijanje lahko

poteka v samem podjetju ali pa je naročeno pri raziskovalni instituciji (Potočnik, 2002, str. 179).

Bistvo izdelka temelji na sposobnosti zadovoljevanja uporabnika. Osnovne fizične značilnosti VT izdelka, torej bistvo izdelka, so funkcionalnost, stil, znamka in kakovost. Kakovost je osnovna značilnost VT izdelkov, ker je nabava pogojena s pričakovanji glede delovanja izdelka. Zato bi bil kupec močno razočaran, če stvar nebi delovala. S tem bi nezaupanje prenesel na kupljeno blagovno znamko, ki je pri VT izdelkih zelo pomembna (Viardot, 1998, str. 135-144). Školjka izdelka vsebuje dodatne storitve, ki so bile dodane po uvajanju. To so montaža, pomoč, vzdrževanje, poprodajna podpora, garancije in kreditni pogoji. Podjetje redko prodaja le en izdelek, pač pa skupino izdelkov, ki spadajo v celotno ponudbo podjetja. Zato mora podjetje upravljati s celotno skupino izdelkov (Viardot, 1998, str. 135-136).

Izdelčna strategija se prične s strateško vizijo podjetja, s poznavanjem, kam želi podjetje, kako in zakaj bo uspešno. Zanj je odgovorno vodstvo podjetja. Vizija pomeni strateško usmeritev podjetja glede na omejitve okolja. Platforma izdelka pomeni zbirko elementov, kot so planiranje, sprejemanje odločitev in strateško mišljenje. Strategija izdelčne linije je časovno odvisen načrt ponudb razvijajočih izdelkov. Vsak izdelek ima odgovarjajoči tržni segment. Vse te stvari se dopolnjujejo od prve do zadnje (McGrath, 2001, str. 3-117).

Poznamo šest kategorij novih izdelkov: v svetu popolnoma novi izdelki, nove izdelčne linije, dodatki obstoječim izdelčnim linijam, izboljšave obstoječih izdelkov, ponovno pozicionirani izdelki in izdelki z nižjimi cenami (Lamb, 1998, str. 302-303; Hiebzig, 1997, str. 225-227).

Od vseh novih izdelkov je resnično tehnično novih manj kot 10%. Ti izdelki predstavljajo največji strošek razvoja in pomenijo tudi največje tveganje za podjetje. Stalno razvijanje novih izdelkov je nujno potrebno, saj morajo zastarele izdelke, katerih prodaja upada, zamenjati z novimi, ki pa se vedno ne posrečijo. Novi izdelki so nujni, ker se obstoječi izdelki starajo, s tem se zmanjšuje dobiček pa tudi pričakovana doba nadaljnje prodaje. Podjetja, ki novih izdelkov ne uvedejo pravočasno na trg, tvegajo precej večje izgube kot podjetja, ki to naredijo, pa izdelki na stopnji uvajanja propadejo. Ocenjujejo, da je stopnja neuspešnosti razvoja izdelkov pri izdelkih vsakodnevne porabe približno 80% (Potočnik, 2002, str. 179).

Tržniki se strinjajo, da je razvoj prave in značilne diferenciacije izdelka pravi izziv. Diferenciacija torej lahko temelji na:

- fizičnem razlikovanju (značilnosti, zanesljivost, trajanje in podobno),
- možnem razlikovanju (na razpolago v trgovini, naroči se po telefonu, internetu in podobno),
- razlikovanje v storitvah (dostava, montaža, izobraževanje, vzdrževanje in podobno),
- razlike v podobi (simbol, dogodki, atmosfera in podobno) (Kotler, 1999, str. 97-99).

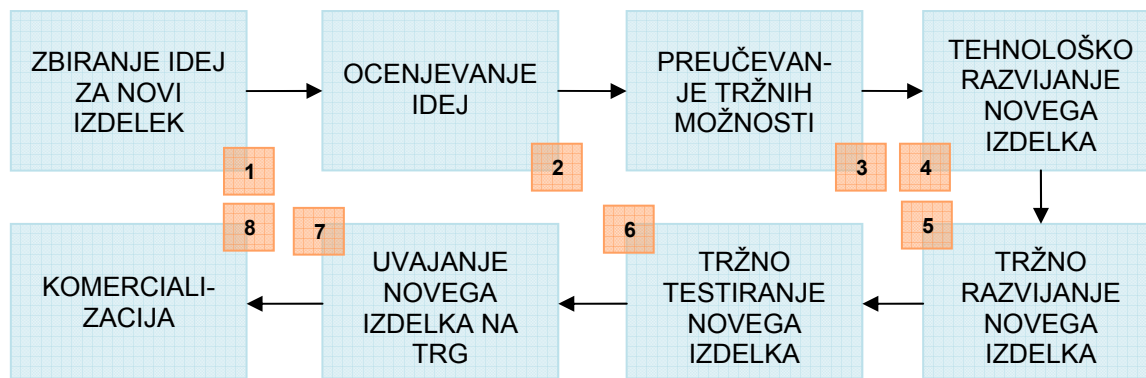
Najpogostejši vzroki neuspeha novih izdelkov so nezadostno planiranje, slabo vodenje projekta, slab koncept izdelka, slabo izvajanje, slabe raziskave in slaba tehnologija/kakovost (Hiebzig, 1997, str. 229).

6.1.2 Proces razvoja novih izdelkov

Izdelek je sveženj na zunaj fizičnih, v bistvu pa storitvenih ali simbolnih prvin, od katerih pričakujejo kupci koristi in so zaradi njih zadovoljni. Večja širina izdelčnega spleta praviloma pritegne več kupcev, kot pa ga pritegne njegova globina (Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 194-195).

Razvoj novih izdelkov je kritičen za življenje organizacije v prilagajanju na spreminjajoče okolje. Nov izdelek nastane po številnih stopnjah razvojnega dela. Na vsaki stopnji moramo sprejeti odločitev, ali bomo idejo razvijali naprej ali jo opustili (Slika 28) (Potočnik, 2002, str. 180).

Slika 28: Osemstopenski proces razvoja novega izdelka



Vir: Potočnik, 2002, str. 180.

Iskanje idej za nove izdelke temelji na vprašanjih: za koga, kdaj in koliko proizvajati. Pri tem je pomembno ustvariti stalen pritok idej, ki jih lahko dobimo iz notranjega in zunanega vira (Potočnik, 2002, str. 190). Poznamo dve vrsti generacije raziskav pri zbiranju idej:

- raziskavo identifikacije potreb, ki je lahko kvalitativna ali kvantitativna,
- identifikacija koncepta (npr. »conjoint« analiza) (Aaker/Kumar/Day, 2001, str. 628).

Zbrane ideje je nato potrebno oceniti, kar opravi posebna strokovna komisija, ki jo sestavljajo sodelavci raziskovalno-razvojnega oddelka, tehnološke priprave dela, komercialne službe, pa tudi finančni strokovnjaki. Pri tem pazljivo ocenijo tehnično izvedljivost, investicijska vlaganja, stroške proizvodnje in dobičkonosnost. Oceniti je potrebno tudi ideje za izboljšanje sedanjih izdelkov (Potočnik, 2002, str. 190; Kotler, 2000, str. 342-343).

Iskratelov oddelek za trženje želi že v fazi ocenjevanja idej vrednotiti, ali se razvoj izdelka izplača ali ne. Nekaj potencialnih projektov je bilo že uspešno izvedenih, med njimi tudi NGA. Vendar velikokrat ta povezava z razvojem ne uspeva. Podjetje je namreč veliko in zaposleni želijo do konca izpeljati razvojne ideje. To je za Iskratel velikokrat zelo drago.

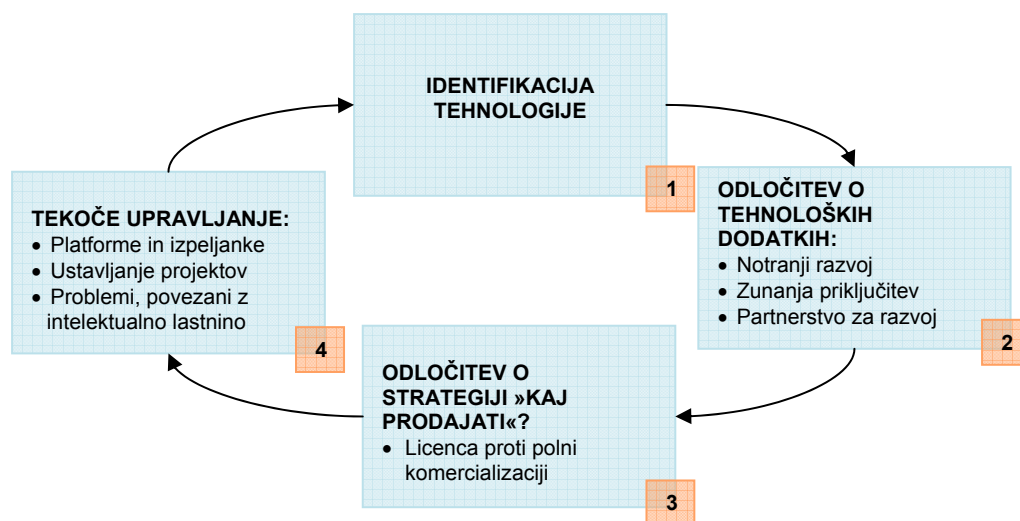
Obstaja veliko metod ocenjevanja uspešnosti portfelja in izbire novih projektov:

- Finančni ali ekonomski modeli s konvencionalnim ocenjevanjem investicije (NPV, IRR, diskontirani denarni tok, indeks produktivnosti ipd.). Slabost metode je pomanjkanje zanesljivosti podatkov (primer NGA).
- Metoda točkovanja in kontrolnega seznama zahteva razgledan menedžment, ki zna dobro oceniti konvencionalne ekonomske podatke, kot je napovedana prodaja, dobiček, stroške. Metoda temelji na subjektivni oceni in je uporabna na začetni stopnji izvedbe projekta.
- Verjetnostni finančni modeli vključujejo tveganje in negotovost. To so simulacija Monte Carlo, drevesna metoda in opsijska teorija določanja cene.
- Behavioristični pristop so spremenjena metoda Delphi, Q-razvrščanje, primerjalni modeli.
- Matematični optimizacijski postopki pomagajo pri optimalni izbiri projektov z vključevanjem tehnik linearnega programiranja, teorije iger, teorije verjetnosti ipd.
- Sistemi za podporo odločanju so matematični modeli, namenjeni vodstvu.
- Mapiranje pristopov grafično prikazuje projekte v posebnih diagramih.

Kljub veliki izbiri metod se jih management redko poslužuje. V praksi zato ponavadi obstaja premajhna dobičkonosnost obstoječih projektov (Cooper, 2002, str. 16-20).

Na VT trgih poteka razvoj novega izdelka po sledečem postopku (Slika 29).

Slika 29: Proces razvoja novega izdelka VT podjetjih



Vir: Mohr, 2001, str. 177.

Na stopnji identifikacije tehnologije je v podjetju treba najti najboljše ideje. Tehnološki »know-how« lahko najdemo v izdelkih, procesih ali načinu upravljanja. Na naslednji stopnji je potrebno najti kje so potrebne dodatne tehnologije, in predloge, kako jih dodati. Na stopnji prodaje je kritični problem trženjsko tveganje. Podjetje se mora odločiti, kako daleč bo razvilo izdelek pred komercializacijo. Sledi tekoče upravljanje, ki vključuje razvoj izpeljank, ukinitve, upravljanje intelektualne lastnine ipd. (Mohr, 2001, str. 177-178).

Medfunkcionalna integracija med razvojem in trženjem je ključna za VT trženje. Ta zagotavlja razumevanje tržnih potreb, želja, vedenja že v zgodnjih fazah razvoja izdelkov (Mohr, 2000, str. 251).

Odločitev o ukinitvi razvijanja neuspešnih novih izdelkih je izjemno težko realizirati v praksi. Vodstvo in ostali zaposleni, ki na razvoju tega izdelka delajo, so jim osebno predani in iščejo podatke, ki podpirajo njihovo odločitev (Mohr, 2001, str. 193).

Delež izdatkov za raziskave in razvoj je prav gotovo prvovrstno merilo ofenzivnosti podjetja, čeprav gre za samostojno nalogo, ki ni del nalog trženja. Business Week meni, da izmed 100.000 patentov le 3% uspejo kot komercialni izdelek. Različne panoge namenjajo različna sredstva za raziskave in razvoj. Pri izdelavi računalnikov niso neobičajne v višini 10%, pri živilih pa dosegajo komaj 0,5%. Redko katero podjetje pri nas vlaga več kot 4%. Iskratel za raziskave in razvoj namenja 19,6%, torej je ofenzivno podjetje. Ta sredstva se ponavadi delijo na izvirno inovacijsko dejavnost in raziskave, ki si prizadevajo ohraniti konkurenčnost obstoječih izdelkov, ocenjujejo izdelke tekmecev ali ponujajo druge storitve uporabnikom (Hrastelj, 1995, str. 75-77).

V spodnjem izračunu (Tabela 8) lahko vidimo denarni tok iz naslova rešitev NGA samo za primer Telekom Slovenije.

Tabela 8: Ocenjevanje stroškov in dobičkov podjetja Iskratel pri razvoju rešitve NGA

Izračunani prodajni prihodek	824.202 Eur ²⁵
Stroški nakupa aplikacijske platforme	451.491 Eur
Stroški nakupa aplikacij	281.833 Eur
Stroški razvoja izdelkov	18.000 Eur
Stroški trženja	8.000 Eur
Stroški režije	1.000 Eur
Pribitek	38.016 Eur
Denarni tok	25.862 Eur

Vir: Rezultat izdelave modela.

Pravilen postopek bi bil, da glede na izvedeno tržno raziskavo potenciala na vseh ciljnih trgih, Iskrateloovega tržnega deleža ter na osnovi cenovne elastičnosti povpraševanja kupcev po NGA ocenimo, kakšni so potencialni denarni tokovi rešitev NGA v naslednjih letih. NGA so strateška rešitev, ki obeta sodelovanje in prodajo razvojnih kapacitet v sodelovanju s končnimi uporabniki storitev (predvsem pri storitvah »klicni gumbi«).

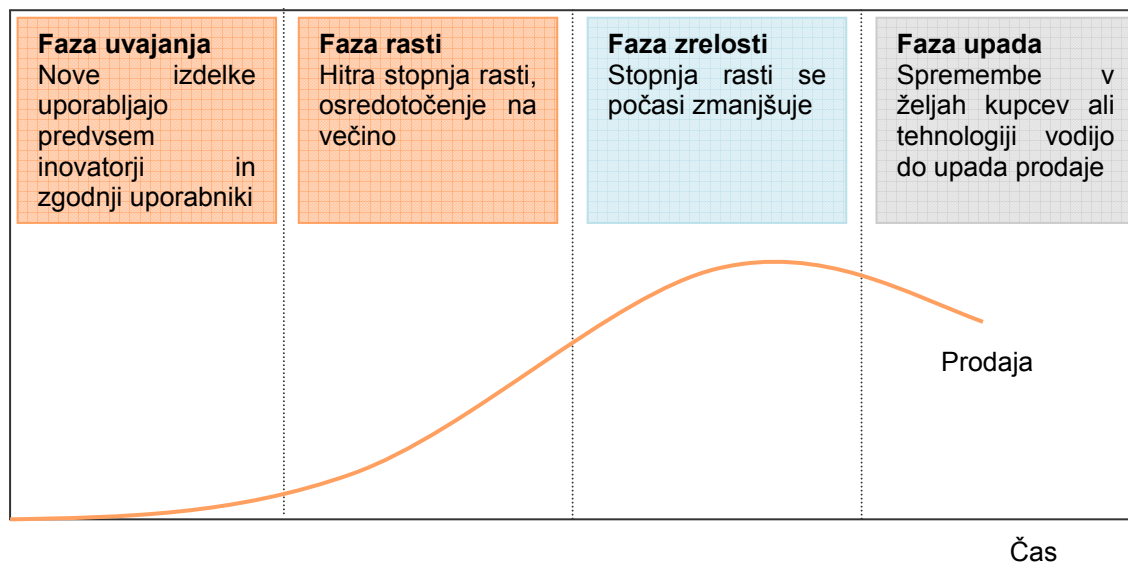
6.1.3 Življenjski cikli izdelkov

Življenjski cikel izdelka se preverja preko spreminjanja razmer na trgu in v tehnologiji. VT izdelki ne obstajajo le zaradi zadovoljenih potreb trga, pač pa tudi zaradi tehnologije. Izdelek mora prepričati inovatorje in zgodnje uporabnike za nakup – takoj po nakupu pri teh uporabnikih se prične večje zanimanje večine za izdelek (Viardot, 1998, str. 151).

Na trg vedno prihajajo novi izdelki, ki postopno zastarevajo, dokler na koncu ne izginejo s trga. Življenjski cikli izdelkov imajo ponavadi obliko sploščne S-krivulje. Delimo jih na štiri stopnje (uvajanje, rast, zrelost, upadanje), ki prikazujejo različne ravni prodaje (Slika 30 in Tabela 9) (Potočnik, 2002, str. 198).

²⁵ Evro

Slika 30: Življenjski cikel izdelka in trženjski splet



Vir: Potočnik, 2002, str. 193.

Tabela 9: Življenjski cikel izdelka in trženjski splet

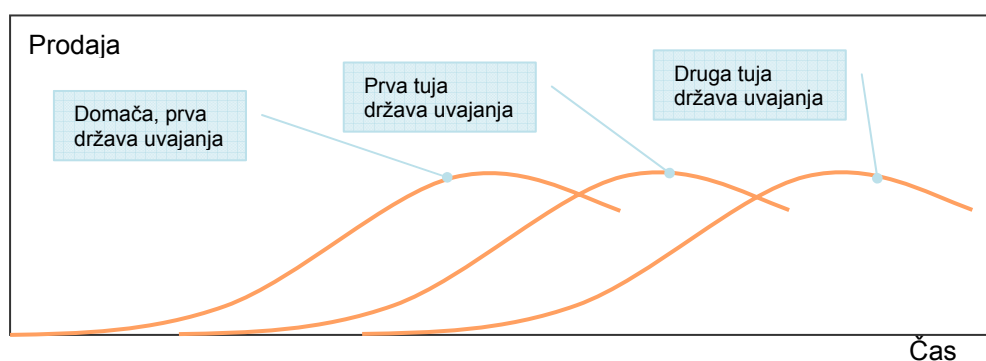
STOPNJA	Uvajanje	Rast	Zrelost	Upadanje
Izdelek	osnovni	več izvedb	celotna linija	zniževanje
Cena	pobiranje smetane	postopno zniževanje	prilagajanje konkurentom	zniževanje
Tržne poti	omejene	selektivna	intenzivna	selektivna
Komuniciranje	informativno	poudarjanje prednosti	spominjanje in prepričevanje	minimalno
Konkurenca	skromna	rastoča	velika	zmanjšana
Cilji	zavedanje izdelka	oblikovanje želja in potreb	širitev potreb	žetev pred opustitvijo

Vir: Potočnik, 2002, str. 193.

Podjetje poskuša najti načine, da bi življenje svojih izdelkov podaljšalo. To je možno doseči s pospeševanjem prodaje izdelka in ponovnim pozicioniranjem ponudbe, z razvijanjem nove uporabnosti izdelka, z razširjanjem prodaje na nove trge in z novimi različicami izdelka (Potočnik, 2002, str. 198).

Spretnost tržnika se kaže v oblikovanju mednarodnega življenjskega cikla izdelka, ki je več kot preprosta vsota nacionalnih življenjskih ciklov izdelka (Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 196).

Slika 31: Življenjski cikel izdelka in trženjski splet na različnih trgih



Vir: Bennett, 1998, str. 287.

Izdelki so na različnih trgih lahko v različnih fazah življenjskega cikla (Slika 31). V primeru, da izdelek ali storitev uvajamo tudi na druge podobne trge, kjer so povpraševanje in zahteve kupcev podobne, potem na teh trgih lahko pričakujemo podobne življenjske cikle. V primeru, če se obseg uporabnikov in ostale karakteristike tujega trga razlikujejo od domačega, pa lahko dobimo popolnoma druge oblike in forme (Bennet, 1998, str. 287).

Teorijo življenjskega cikla izdelka lahko kritiziramo na dva načina. Na eni strani je težko identificirati stopnje, ker so vodene s strani prodaje in nanje lahko vplivajo tržne aktivnosti. Na drugi strani pa nikjer ne dobimo podatka o tem, kdaj se stopnja zares spreminja. Model življenjskega cikla izdelka je lahko zelo koristen za izdelčnega vodjo, ne za izdelavo napovedi, bolj za planiranje in pripravo strateških odločitev (Viardot, 1998, str. 152-153).

Iskratel želi prodati rešitev NGA najprej na slovenskem trgu, pridobiti potrebno znanje in jo kasneje uvesti tudi na drugih podobnih trgih. Obseg uporabnikov in ostale značilnosti se po posameznih trgih razlikujejo, zato bi bile krivulje življenjskih ciklov zelo različne. Teorijo življenjskega cikla izdelka v Iskratelju še ne uporabljajo, vse se še vedno dela bolj po občutku. Njena uvedba je možen cilj podjetja v prihodnosti.

6.2 Oblikovanje in strategije cen

Cena je faktor konkurenčnosti na VT trgih in element strategije za vse VT izdelke. Uspeh ali neuspeh velike večine izdelkov je odvisen od strategije postavljene cene. V večini podjetij pa je določena cena le finančni izračun namesto strateška odločitev. Ne ocenjuje se namreč, kako kupec ocenjuje izdelek, kakšno ceno ima postavljeno konkurenčno podjetje ali ne premisli se o različnih alternativah (McGrath, 2001, str. 191). Cena je denar, ki ga zamenjamo za izdelek oziroma storitev. Plačana cena temelji na pričakovanju, kaj bomo od izdelka dobili in ne na tem, kaj smo dejansko dobili. Cene so bistvo prihodkov, ki so zmnožek cen in števila prodanih izdelkov. Prihodek je vse, kar plačamo za delovanje poslovnih funkcij podjetja. Preostanek je dobiček. V primeru, če podjetje poskuša zaslužiti, mora postaviti primerno ceno, ki ni ne previsoka, ne prenizka (Viardot, 1998, str. 165-166).

Cenovna elastičnost povpraševanja glede na ceno meri količino nabave glede na povečanje/zmanjšanje cene. Če je elastičnost visoka, je zahteva po izdelku pogojena s ceno. Ponavadi imajo inovativni VT izdelki nizko cenovno elastičnost. Ti VT izdelki imajo malo substitutov in zato so kupci in konkurenčna podjetja manj občutljivi na ceno. Cenovna elastičnost pa narašča za manj inovativne izdelke (Viardot, 1998, str. 165-166).

Na medorganizacijskih trgih, kjer so kupci vladne institucije in posli, postajajo kupci bolj cenovno občutljivi (Lamb, 1998, str. 574-575).

Med vsemi spremenljivkami trženjskega spleta je cena najbolj prilagodljiva. Podjetja lahko prilagodijo cene mnogo lažje in hitreje, kot modificirajo izdelek, spremenijo program oglaševanja ali preuredijo svoj sistem tržnih poti. Prav zato je cena

spremenljivka trženjskega spleta, ki jo podjetje lahko takoj prilagodi in odgovori na aktivnosti konkurentov ali spremenjeno povpraševanje. Vendar na spremembo lahko odgovorijo tudi konkurenti. Cena neposredno vpliva na prihodek in dobiček in s tem na dolgoročno uspešnost in razvoj podjetja (Potočnik, 2002, str. 223).

Običajno so dobički VT izdelkov visoki, ker so visoki tudi razvojni stroški, in nekateri stroškovni elementi zelo hitro padajo z življenjskim ciklom izdelka. Vodilna podjetja na trgu lahko zaradi ekonomije obsega postavijo nižjo ceno izdelkov. Cenovna politika se z življenjskim ciklom izdelka spreminja. Uspešna cenovna strategija na trgu VT je povezana z uspešnim razumevanjem kupca in konkurenčnih podjetij (McGrath, 2000, str. 191-192).

Prenizka cena lahko povzroči podjetju izgubo, zaradi previsoke cene pa bo podjetje izgubilo posel (Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 227).

Glede na raziskavo na trgu VT izdelkov v Franciji, v 50% primerov ceno postavlja glavno vodstvo, v 40% direktor prodaje, v 30% večfunkcijski odbor in le v 20% direktor trženja (Viardot, 1998, str. 164).

6.2.1 Opredelitev cenovnih ciljev

Cena izdelka odraža pozicijo in strateške cilje podjetja. Izraža vrednost celotne ponudbe v očeh kupca. Omogoča dobičkonosnost, nanjo pa vplivajo trg in konkurenca na njem (Michel et al., 2003, str. 217-218).

Preden lahko podjetje določi pravilno ceno za izdelek, mora opredeliti pomen cene v svojem trženjskem spletu. S cenovnimi cilji podjetje določi, kaj želi doseči z oblikovanjem cene. Cenovni cilji morajo biti merljivi, tako da jih podjetje lahko ovrednoti. Ker cenovni cilji vplivajo na odločitve na drugih področjih, na primer proizvodnem in finančnem, morajo biti usklajeni s poslanstvom in cilji podjetja. Preživetje podjetja je najširši in osnovni cilj oblikovanja cen, tako da podjetje s ceno pokrije stroške in ustvari minimalni dobiček, včasih pa tudi kratkoročno izgubo. Praviloma pa podjetje razvije tri glavne cenovne cilje:

- ohranitev sedanjega stanja (usklajevanje cen s cenami konkurentov, zagotavljanje stabilnosti cen, ustvarjanje pozitivne cenovne podobe pri kupcih),
- povečanje prodaje ali tržnega deleža (pridobivanje novih odjemalcev),
- povečanje dobička (maksimiziranje dobička do zadovoljstva lastnikov) (Potočnik, 2002, str. 225).

Kotler v svoji knjigi navaja, da mora pri določanju cenovne politike podjetje upoštevati številne dejavnike. Odločiti se mora najprej, kaj želi doseči z določenim izdelkom. Če je podjetje skrbno izbralo svoj ciljni trg in tržno pozicioniranje, bo dokaj enostavno določilo trženjski splet in ceno. Cenovno strategijo v glavnem opredeli predhodna odločitev o tržni poziciji. S svojo cenovno politiko lahko podjetje zasleduje kateregakoli od šestih ciljev:

- Preživetje: Podjetje zasleduje politiko preživetja v primeru, če ima prevelike zmogljivosti, se srečuje z močno konkurenco in spreminjajočimi se željami kupcev. V želji, da ohrani obrat pri življenju in obrača zaloge, pogosto znižuje cene.

- Največji tekoči dobiček: Veliko podjetij skuša določiti tako ceno, ki bo maksimizirala tekoči dobiček. Ocenijo povpraševanje in stroške, ki so vezani na alternativne cene in izberejo ceno, ki prinese maksimalni tekoči dobiček, denarni tok in donosnost naložb.
- Največji tekoči prihodek: Nekatera podjetja se bodo odločila za cene, ki bodo maksimizirale trenutni prihodek od prodaje. Če maksimiziramo prihodek, moramo oceniti funkcijo povpraševanja. Velik delež vodstva je prepričan, da maksimizacija prihodka vodi k dolgoročni maksimizaciji dobička in rasti tržnega deleža.
- Največja rast prodaje: Druga podjetja želijo maksimizirati količinsko prodajo. Prepričani so, da bo večji obseg prodaje prinesel večji dolgoročni dobiček. Določijo najnižjo ceno in predpostavljajo, da je trg občutljiv na ceno. To imenujemo določanje cen za prodor na trg.
- Pobiranje tržne smetane: Številna podjetja rada določijo visoke cene, da »posnamejo smetano na trgu. Za vsak novi izdelek postavijo najvišjo ceno, ki jo lahko zaračunajo, upoštevaje koristi svojega novega izdelka v primerjavi z obstoječim nadomestkom.
- Vodstvo v kakovosti izdelka: Cilj podjetja je postati tržni vodja v kakovosti izdelka.
- Drugi cenovni cilji: Neprofitne in javne organizacije si lahko izberejo številne druge cenovne cilje (Kotler, 1998, str. 542).

Zadovoljivi dobički so razumna stopnja dobička. Veliko organizacij raje namesto maksimiziranja dobička, dosega dobiček, ki zadovolji vodstvo in lastnike. Stopnja dobička je odvisna od stopnje tveganja v podjetju. V bolj tveganih panogah so potrebni večji dobički (35%), v manj tveganih pa je dovolj že 7%. Najbolj običajen cenovni cilj glede povečanja dobička je čista dobičkonosnost investicij (ROI²⁶ - donosnost investicije nam pove, koliko denarja nam povrne vsak vloženi evro) (Lamb, 1998, str. 576).

Prodajno orientirani cenovni cilji so povezani s tržnim deležem ali na enoto prodanih izdelkov. Veliko podjetij verjame, da je vzdrževanje in povečevanje tržnega deleža indikacija kakovosti njihovega trženjskega speta. Večji tržni deleži pomenijo večje dobičke zahvaljujoč ekonomiji obsega, tržne moči in zmožnosti kompenzacije vodstva. Vendar lahko uspevajo tudi podjetja z manjšim tržnim deležem (Lamb, 1998, str. 577).

Cena izdelka vedno niha med dvema točkama: najvišjo in najnižjo ceno. Najvišja cena se nanaša na tržni segment (nad to ceno na trgu nihče ne bi kupil izdelka), najnižja cena pomeni ceno, določeno na osnovi stroškov izdelka (pod to ceno podjetje ob prodaji vsakega izdelka izgublja). Vodstvo oddelka za trženje mora ugotoviti ti dve ceni z analizo cenovne elastičnosti povpraševanja ciljnega trga in z oceno krivulje učenja. Podjetje mora, če želi v prihodnje investirati, s prodajo pokriti vsaj variabilne in fiksne stroške izdelka. Identifikacija in kontrola teh stroškov vodi v izris krivulje učenja, ki kaže napredek »know-howa« podjetja skozi življenjski cikel izdelka. V povprečju cena VT izdelkov pada 10% letno. Stroški vlaganj v VT izdelke so visoki, življenjski cikel kratek, zato morajo imeti izdelki kratko tudi finančno življenjsko dobo (Viardot, 1998, str. 165-168).

²⁶ Return on Investment

Običajno imajo inovativni VT izdelki nizko cenovno elastičnost. To pomeni, da sprememba cene bistveno ne vpliva na povpraševanje. Za manj inovativne VT izdelke pa cenovna elastičnost naraste (Viardot, 1998, str. 166).

Podjetje Iskratel ima veliko konkurentov na trgih, izdelki niso visokoinovativni, zato imajo izdelki dokaj visoko cenovno elastičnost. Za svojo cenovno politiko so si izbrali cilj »Največji tekoči prihodek«. Torej je najprej potrebno oceniti funkcijo povpraševanja končnih uporabnikov po določenih storitvah na določenem trgu in na osnovi tega določiti optimalno ceno.

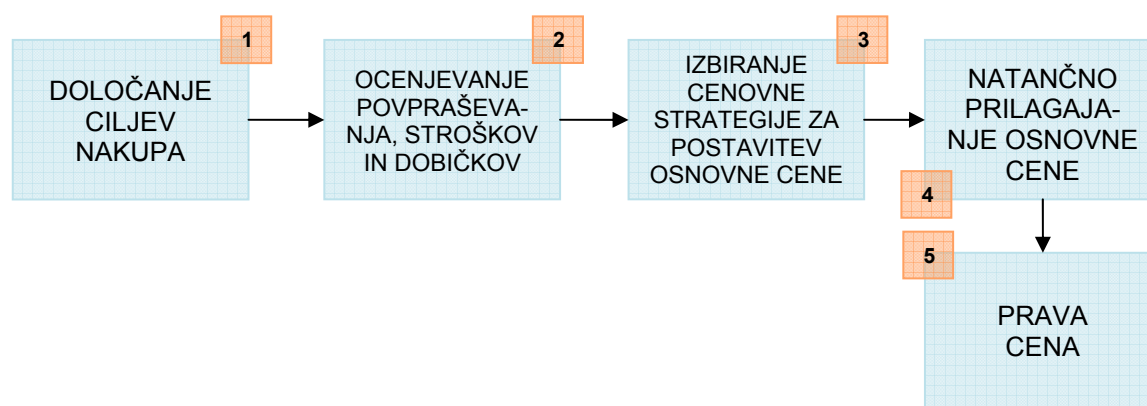
6.2.2 Dejavniki določanja cen

Podjetja morajo pri sprejemanju novih cenovnih odločitev upoštevati številne dejavnike:

- pričakovanja kupcev – podjetja mora ugotoviti spremenljiv razpon cen za svoje izdelke in kako spreminjanje cen vpliva na odlog nakupov v pričakovanju nižjih cen;
- spremenljivke trženjskega spleta – to so odločitve o ceni izdelka (visoka/nizka cena), tržnokomunikacijski aktivnosti in sistemu tržnih poti;
- stroške – ključni dejavnik pri oblikovanju cen (prodaja pod ceno je možna le kratko obdobje);
- tržno strukturo – podjetje je lahko monopolist, oligopolist ali pa je trg konkurenčen;
- državne ukrepe (npr. kontrola, zamrznitev cen);
- izvajanje cenovne konkurence – pogosto spreminjanje cene in takojšnje ukrepanje;
- izvajanje necenovne konkurence – drugi vidiki razlikovanja izdelkov (značilnosti izdelka, storitve, kakovost, tržno komuniciranje ipd.) (Potočnik, 2002, str. 228).

Podjetje mora upoštevati različne dejavnike, ko se odloča, kakšno ceno bo določilo za določen izdelek (Slika 32).

Slika 32: Koraki postavljanja cene



Vir: Lamb, 1998, str. 602.

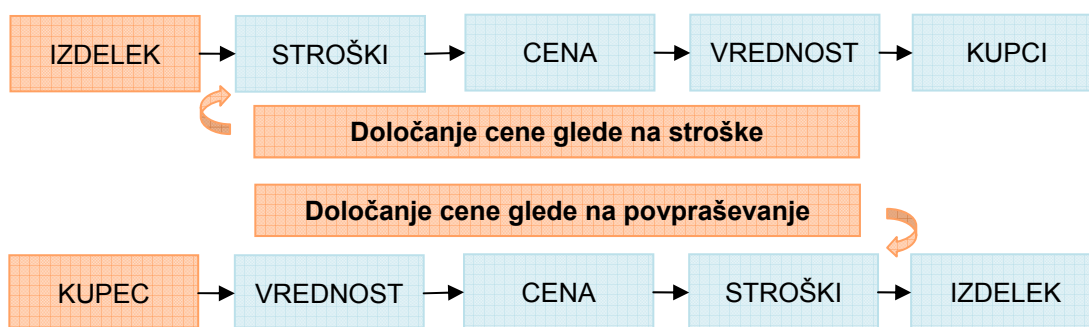
Najprej mora oceniti povpraševanje po izdelku, preučiti razmerje med povpraševanjem po izdelku, stroški in dobičkom, preveriti cene konkurenčnih izdelkov ter izbrati metodo za oblikovanje cen. Krivulje povpraševanja se razlikujejo od izdelka do izdelka. Pri tem moramo oceniti cenovno elastičnost povpraševanja, to je odzivnost kupcev na spremembo cene. Podjetje pa mora, tudi za preživetje, zaračunati cene, ki pokrivajo vse stroške in preučiti konkurenčne cene, da bi uspešno konkurirale na trgu. Po postavitvi cenovnih ciljev mora vodstvo oceniti prihodek, stroške in dobiček pri postavljeni ceni.

Vodstvo nato izbere cenovno strategijo, ki definira osnovne cene in smernice skozi življenjski cikel izdelka. Svoboda določanja cenovnih strategij za nov izdelek je odvisna od razmer na trgu in ostalih sestavin trženjskega spleta (Lamb, 1998, str. 603-605).

Poznamo več metod določanja cene:

- Določanje cen na podlagi stroškov pomeni določanje cene na osnovi lastnih cen izdelka, pod katero podjetje ne more znižati cene (Potočnik, 2002, str. 242). Poznamo tri različice te metode – cena s pribitkom, cena na podlagi seštevka stroškov in cena glede na ciljni donos. Če želimo doseči pravi pribitek, moramo natančno določiti stroške izdelka (Nagle/Holden, 2002, str. 60). Metoda se pogosto uporablja na VT trgih, vendar ne vodi v optimalni dobiček (Viardot, 1998, str. 171).
- Določanje cene na osnovi povpraševanja in konkurence ali tržna cena – to je določanje cen na podlagi drugih ponudnikov in povpraševanja, kar pomeni, da podjetje določi prodajno ceno svojih izdelkov skladno s tržnimi cenami (Potočnik, 2002, str. 242, Viardot, 1998, str. 172-173).

Slika 33: Določanje cen na osnovi stroškov in povpraševanja



Vir: Nagle, 2002, str. 4.

- Psihološko oblikovanje cene – je določanje cene na osnovi čustvenih odzivov kupcev.
- Določanje cene ob ponudbi na natečaju – podjetje želi na natečaju uspeti, zato mora ponuditi nižjo ceno kot konkurenti, vendar pa ta cena ne sme biti pod lastnimi stroški (Potočnik, 2002, str. 242; Viardot, 1998, str. 173).
- Določanje cene pod stroški – včasih je to smiselno, ker se sčasoma, ko se poveča obseg proizvodnje, stroški zmanjšajo (Viardot, 1998, str. 175).

Na medorganizacijskih trgih prodajalci in kupci pogosto določijo končno ceno s pogajanjem, tudi v primerih, ko prodajalec ponuja cene po ceniku s popusti. Kupec želi s pogajanjem doseči še večji popust in dobiti več informacij o izdelku, da bi morda pri drugem dobavitelju uspel s še nižjo nabavno ceno. Prodajalec ima priložnost, da pri pogajanjih ponudi kupcu tehnično pomoč, servisiranje, spozna specifikacije, jim prilagodi ponudbo in za to zahteva dodatno plačilo v obliki višje cene. Na medorganizacijskih trgih vplivajo na določanje končnih cen:

- geografski dejavniki (npr. prevozní stroški, ki nastanejo zaradi geografske oddaljenosti prodajalca in kupca);
- popusti – količinski, funkcionalni (za opravljanje posebnih funkcij npr. prevoza ipd.) in plačilni popusti (plačilo v roku), nadomestila (nadomestila za pospeševanje

prodaje), rabati (popusti od prodajne cene, ki jo določi proizvajalec) in sezonski popusti so običajne vrste popustov na medorganizacijskih trgih;

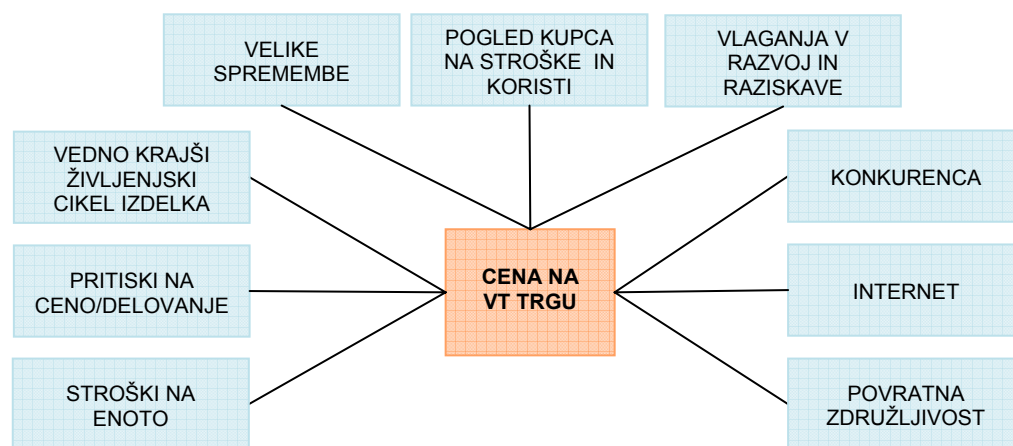
- cenovna diskriminacija je zaračunavanje različnih cen posameznim skupinam odjemalcev;
- socialne cene se ponavadi prilagajajo nižjim dohodkovnim kategorijam kupcev in jih običajno subvencionirajo različne vladne, javne ali zasebne institucije (Potočnik, 2002, str. 242).

Ponudbeni trg se ponavadi imenuje trg državnih ustanov in vojske. Tu se postavlja ponudbena cena, ki pa ne sme biti previsoka, ker v tem primeru naročilo ne bo sprejeto. Cena se postavlja glede na ceno konkurence in mnenje kupca o izdelkih, ki so predmet ponudbe (Viardot, 1998, str. 173).

V primeru inflacije in recesije se postavljajo stroškovno orientirane cene in cene, določene glede na povpraševanje. Prvi način obsega opuščanje izdelkov z manjšimi dobički, zakasnenimi količinami in eskalacijo določanja cene. Recesija je pozitiven pojav, ker izločimo izdelke, ki ne prinašajo dobička iz izdelčnega portfelja. Prav tako zmanjšamo tudi stroške, da ohranimo prejšnje dobičke (Lamb, 1998, str. 624).

VT podjetja se srečujejo z vedno krajšimi življenjskimi cikli izdelkov, velikimi spremembami in hitrim zastarevanjem izdelkov (Slika 34) (Mohr, 2001, str. 254). Najbolj značilen faktor VT trga je pospešeno zniževanje cen. Konkurenca stalno znižuje cene in korak zniževanja cen na trgu polprevodnikov je dosegel že 20% letno (Mohr, 2001, str. 264).

Slika 34: Vplivi na določanje cen na VT trgih



Vir: Mohr, 2001, str. 254.

V mednarodnem poslovanju je oblikovanje cen veliko težja in zapletena naloga, vendar tudi tu veljajo načela oblikovanja cen. Trgi so zahtevnejši, kar vpliva tudi na stroške, vplivajo pa tudi sociološki in kulturološki dejavniki in oblastni organi. Pogosti so tudi dogovori o cenah med podjetji (Hrastelj, 1995, str. 87).

Na mednarodnih trgih na cenovne odločitve vplivajo celotna strategija podjetja, značilnosti potrošnikov, stroški dobave, prodajne točke izdelka, značilnosti lokalne konkurence, značilnosti posrednikov, lokalne stopnje inflacije, odziv potrošnikov na oglaševanje, stabilnost valute, obdobje vračanja posojil, stopnja rasti trga, odzivnost

prodaje na spremembo cen, nadzor vlade nad cenami in želen položaj blagovne znamke (Bennett, 1998, str. 291).

Namen razlikovanja cen je, da podjetje enak izdelek ponudi različnim uporabnikom po različnih cenah. Razlikovanje cen je sestavni del trženjske strategije, ki naj zagotovi podjetju večjo prodajo, kot bi jo doseglo po strategiji enotnih cen. Najpogostejše oblike razlikovanja ali diferenciacije cen so:

- razlikovanje cen po vrstah kupcev (razlikovanje po kupni moči – upokoјenci, dijaki ipd.),
- razlikovanje cen po tržnih območjih ali prostorsko razlikovanje,
- razlikovanje cen po času (pri velikih nihanjih v povpraševanju),
- razlikovanje cen po prodanih količinah (Potočnik, 2002, str. 242).

Ponavadi se v podjetju Iskratel določijo cene na osnovi stroškov in konkurentov, ker nastopajo na razpisih. Ponavadi se izračunajo lastne cene izdelkov, potem pa se cena prilagodi v odvisnosti od vrste kupca. Cena je odvisna tudi od celotne strategije podjetja kupca, stopnje rasti trga, obdobja vračanja posojil, značilnosti konkurence in značilnosti posrednikov. Na trgih, kjer Iskratel nastopa, je zelo pomemben faktor tudi stabilnost valute in lokalna stopnja inflacije.

6.2.3 Cenovne strategije

Razlika med postavljanjem cen in strateškim postavljanjem cen je razlika med reagiranjem na tržne razmere in proaktivnim upravljanjem le-teh. Zato podjetja s podobnim tržnim deležem in tehnologijami tudi različno uspevajo. V večini podjetij morajo, če želijo spremeniti način, spremeniti tudi, kdaj, kako in kdo postavlja cenovne strategije. Edina pot do dobičkonosnosti cen je z ukinitvijo izdelkov, ki na trgu ne morejo doseči pravih cen. Vodstvo mora tudi sprejeti način postavljanja cen in postopke za strateško usmeritev podjetja. Strateško postavljanje cen zahteva nov odnos med trženjem in financami: z opazovanjem kupca in njegovih želja doseči neko vrednost in zadovoljitev potreb podjetja glede pokritja stroškov in pridobitvijo dobička. Finance se morajo poleg pokritja stroškov naučiti tudi, kako se spreminjajo stroški s spremembami v prodaji in trženju in prodajo vzpodbujati, da dosežejo določene cilje (Nagle, 2002, str. 1-2).

Cenovne strategije lahko opredelimo kot primarno ofenzivne ali defenzivne. Ofenzivne strategije se imenujejo takrat, ko podjetje uporablja ceno kot osnovno konkurenčno orodje, defenzivne pa so tiste, ki podpirajo diferenciacijo (McGrath, 2000, str. 196-202).

Na VT trgih moramo za izbiro prave strategije razumeti tri osnovne koncepte:

- cenovno pozicioniranje izdelka na trgu glede na konkurente,
- zniževanje cen z razvojem življenjskega cikla izdelka na trgu,
- zniževanje cen poveča povpraševanje na trgu – VT trgi so namreč cenovno zelo elastični, nižje cene prinašajo večje obsege izdelave izdelkov, vendar le do zrelosti trga, nato zmanjševanje cen nima več pravega vpliva na obseg (McGrath, 2000, str. 192-196).

Obstajajo tri osnovne strategije postavljanja cene izdelku ali storitvi: strategija posnemanja smetane (podjetje postavi visoko ceno in temu namenja veliko oglaševanja), strategija penetracijskih cen s ciljem dosega masovnega trga in postavljanje cene glede na ohranitev stanja in postavitev podobne cene kot konkurenca (Lamb, 1998, str. 603-605).

Najboljše cenovne strategije so tiste, ki omogočajo konkurenčno prednost in jih druga podjetja težko posnemajo. Praviloma mora podjetje odločiti, kako naj pozicionira izdelek glede na kakovost in z njo povezano ceno. Problem lahko prikažemo v matriki cena/kakovost z devetimi možnimi strategijami (Slika 35). Z diagonalnimi strategijami (1, 5, 9) delujejo različna podjetja na istem trgu in si med seboj konkurirajo. S strategijami (2, 3, 6) napadejo diagonalno pozicionirana podjetja njihovi konkurenti. Strategije (4, 7, 8) so strategije predragih izdelkov glede na kakovost. Poleg cenovno kakovostnih strategij poznamo tudi strategije prilagajanja cen (Kotler, 2000, str. 457).

Slika 35: Cenovno kakovostne strategije

1. STRATEGIJA VISOKIH CEN	2. STRATEGIJA VISOKE VREDNOSTI	3. STRATEGIJA IZREDNE VREDNOSTI
4. STRATEGIJA PRETIRANIH CEN	5. STRATEGIJA SREDNJE VREDNOSTI	6. STRATEGIJA DOBRE VREDNOSTI
7. ODERUŠKA STRATEGIJA	8. ZAVAJAJO- ČA STRATEGIJA	9. STRATEGIJA VARČEVA- NJA

Vir: Kotler, 2000, str. 457.

Na VT trgih je priporočeno za nove izdelke najprej določiti ceno, ki so jo uporabniki pripravljeni plačati. Ob pojavu konkurence se mora cena prilagoditi. Prav tako je potrebna diferenciacija izdelka, ko trg to zahteva (Viardot, 1998, str. 176-177).

Podjetje lahko premaga svoje konkurente le z razlikovanjem – to pomeni s ponujanjem nečesa več ali ponujanjem nečesa primerljivega po nižji ceni (Porter, 1996, str. 62).

Razlogi za uvedbo nizkih cen so:

- razširitev trga na kupce, ki doslej niso mogli kupiti izdelke;
- razširiti prodajo zaradi nižjih cen;
- v primeru velike elastičnosti povpraševanja z nižjimi cenami dosežemo veliko večje obsege. Rezultat je nižji pribitek in povečan dobiček zaradi večjega obsega.
- tekmovalna strategija za osvojitve novega tržnega deleža;
- zaradi konkurenčnosti na trgu;

- za preprečenje vstopa na trg konkurenčnim podjetjem (Hiebzig, 1997, str. 251).

Iskratel uporablja na svojih trgih ofenzivne strategije, torej je cena osnovno konkurenčno orodje. Cenovno strategijo povečevanja tržnega deleža aplicira nekaj največjih proizvajalcev telekomunikacijskih izdelkov, ostali manjši proizvajalci, tudi Iskratel, pa si želijo pridobiti odjemalce s specifičnimi potrebami in željami oziroma zapolnjujejo globalne niše. V povprečju so Iskratelovi trgi revnejši in zato je cena pomembna prednost pred ostalimi konkurenti na trgu.

Pri izdelavi poslovnega modela NGA smo se postavili na mesto operaterja Telekom Slovenije in postavili cene za storitve NGA (Tabela 10).

Storitev »Call Waiting Internet« omogoča končnim uporabnikom višjo kakovost govorne storitve, ker se zavedajo, da so razpoložljivi tudi v primeru uporabe interneta. Za to so pripravljeni plačati dodatno vsoto kot enkratni znesek pri priključnini ali večkratni znesek pri mesečni naročnini. Poleg tega se generirajo tudi dodatni klici zaradi večje razpoložljivosti končnih uporabnikov. Na področju, koliko so pripravljeni končni uporabniki za to plačati, bi bilo priporočljivo izvesti tržno raziskavo. Odločili smo se, da zaradi zmanjšanja vstopnih ovir priključnine ne bomo postavili. Mesečna naročnina 161,04 SIT²⁷ pa je enaka mesečnim naročninam primerljivih cenejših storitev na ceniku Telekoma. Cena minute pogovora že obstaja v ceniku govornih storitev operaterja. Vredno bi bilo razmisliti tudi o ponudbi brezplačne storitve »Call Waiting Internet«, dokler so prihodki s strani dodatnih klicev dovolj visoki.

Storitev »Telefonski imenik« omogoča končnim uporabnikom višjo kakovost obstoječe storitve TIS, ker za vzpostavitev klica ni več potrebno vtipkati klicano številko. Za to so pripravljeni plačati dodatno vsoto. Na področju, koliko so pripravljeni končni uporabniki za to plačati, bi bilo priporočljivo izvesti tržno raziskavo. Storitev »Telefonski imenik« z dodatno funkcionalnostjo smo podražili za 3000 SIT letno.

Storitev »Brezplačni klicni gumb« omogoča končnim uporabnikom (poslovni uporabniki) izboljšati sistem za upravljanje s kupci in klicnih centrov, torej je to dodatno orodje trženja izdelkov preko tržnega kanala internet. Za to so pripravljeni plačati dodatno vsoto. Na področju, koliko so pripravljeni končni uporabniki za to plačati, bi bilo priporočljivo izvesti tržno raziskavo. Priporočljiva je uvedba priključnine in mesečne naročnine na klicni gumb, ki naj bi dosegala srednji do visok cenovni razred. Pri storitvi »Brezplačni klicni gumb« smo se odločili za priključnino 7000 SIT (storitev je predvidena za poslovne uporabnike), cena mesečne naročnine pa je enaka 332,20 SIT, kar je enako ceni dražjih storitev, ki jih ponuja Telekom Slovenije.

Storitev »Navaden klicni gumb« omogoča končnim uporabnikom (poslovni uporabniki) izboljšati sistem za upravljanje s kupci, torej je to dodatno orodje trženja izdelkov preko tržnega kanala internet. Omogoča pa tudi dodatne anonimne ali neanonimne komunikacije preko interneta (zasebni uporabniki). Za to so pripravljeni plačati dodatno vsoto. Na področju, koliko so pripravljeni končni uporabniki za to plačati, bi bilo priporočljivo izvesti tržno raziskavo. Priporočljiva je uvedba priključnine in mesečne

²⁷ Slovenski tolar

naročnine na klicni gumb, ki naj bi dosegala srednji do visok cenovni razred za poslovne uporabnike in nižji cenovni razred za zasebne uporabnike. Za storitev »Navaden klicni gumb« smo izbrali ceno priključnine za poslovne uporabnike (7000 SIT), zasebne anonimne uporabnike (3000 SIT) in zasebne navadne uporabnike (500 SIT). Mesečna naročnina je enaka za vse končne uporabnike, 161,04 SIT (enaka ceni cenejših storitev po ceniku).

Storitev »Premijski klicni gumb« omogoča končnim uporabnikom (poslovni uporabniki) ponujanje storitev preko tržnega kanala internet. Za to so pripravljeni plačati dodatno vsoto. Na področju, koliko so pripravljeni končni uporabniki za to plačati, bi bilo priporočljivo izvesti tržno raziskavo. Priporočljiva je uvedba priključnine in mesečne naročnine na klicni gumb, ki naj bi dosegala srednji do visok cenovni razred. Za storitev »Premijski klicni gumb« smo določili cene priključnine (7000 SIT) in mesečne naročnine (322,20 SIT). Stranke končnih uporabnikov pa plačujejo v povprečju premijske storitve klicev 150 SIT/min.

Tabela 10: Cenovne strategije storitev NGA

Aplikacija	Vrsta prihodka	Vrsta tarife	Tarifa
»Call Waiting Internet«	Prihodki s strani mesečne naročnine	Mesečna naročnina	161,04 SIT
	Prihodki s strani dodatnih klicev	Cena minute pogovora v fiksno omrežje	6,30 SIT
		Cena minute pogovora v mobilno omrežje (7h-19h)	66,16 SIT
		Cena minute pogovora v mobilno omrežje (19h-7h)	32,81 SIT
»Telefonski imenik«	Prihodki s strani povečanja števila naročnikov aplikacije TIS in dodane vrednosti	Cena letne naročnine aplikacije TIS	6600 SIT
		Cena dodane vrednosti TIS imenika	3000 SIT
»Brezplačni klicni gumb«	Prihodki s strani priključnine	Priključnina	7000 SIT
	Prihodki s strani mesečne naročnine	Mesečna naročnina	322,20 SIT
»Navaden klicni gumb«	Prihodki s strani priključnine	Priključnina za poslovne uporabnike	7000 SIT
		Priključnina za anonimne zasebne uporabnike	3000 SIT
		Priključnina za navadne zasebne uporabnike	500 SIT
	Prihodki s strani mesečne naročnine	Mesečna naročnina	161,04 SIT
»Premijski klicni gumb«	Prihodki s strani priključnine	Priključnina	7000 SIT
	Prihodki s strani mesečne naročnine	Mesečna naročnina	322,20 SIT
	Prihodki s strani dodatnih klicev	Cena minute pogovora	150 SIT

Vir: Rezultat izdelave modela.

V primeru, da bi se operater odločil za natančnejšo analizo, bi morali v podjetju Iskratel izvesti tržno raziskavo nakupnega vedenja končnih uporabnikov storitev in ugotoviti cenovno elastičnost povpraševanja na trgu. Poleg tega bi morali izračunati tudi lastne cene posameznih storitev. Tako bi določali ceno glede na stroške in povpraševanje na trgu.

6.2.4 Reakcije kupcev in konkurentov na spremembo cen

Preden se podjetje odloči za spremembo cene, mora temeljito raziskati možne reakcije kupcev in konkurentov. Znižanje cen si ponavadi razlagajo z zastarelostjo in pomanjkljivostjo izdelkov ter težavami v podjetju. Zvišanje cene ponavadi zmanjša prodajo, ima pa tudi pozitiven vpliv, ker kupci menijo, da imajo izdelki izjemne lastnosti. Kupci so bolj cenovno občutljivi pri dražjih izdelkih ali izdelkih, ki jih pogosto kupujejo.

Konkurenti bodo zagotovo reagirali, če je njihovo število malo, če so kupci dobro obveščeni o spremembi cen in če je izdelek homogen (Kotler, 2000, str. 480- 481).

Podjetje, ki se odloči za spremembo cen, naj v naprej predvidi tudi verjetne reakcije dobaviteljev, posrednikov, pa tudi vladnih institucij (Potočnik, 2002, str. 246).

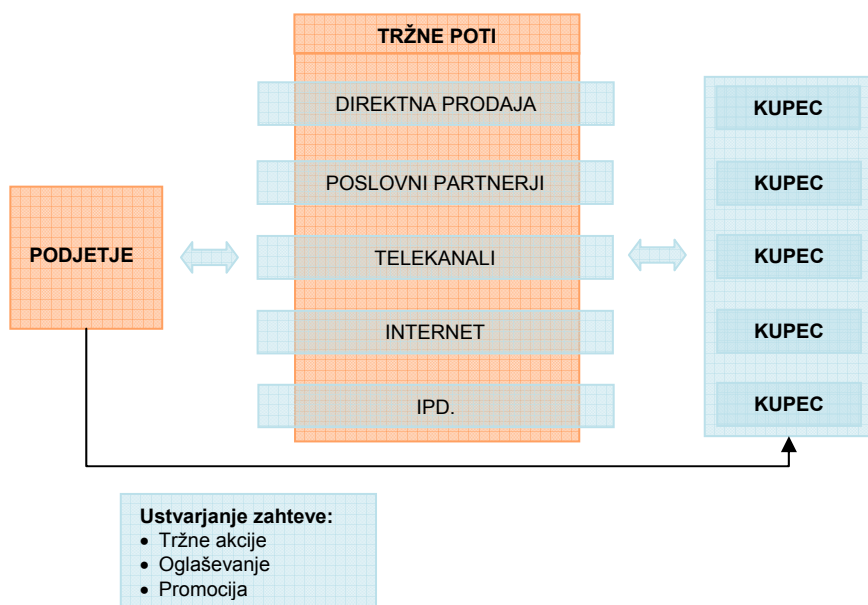
6.3 Izbiranje in vodenje tržnih poti

Učinkovite tržne poti omogočajo podjetju, da vzpostavi povezavo s ključnimi ponudniki, doseže stroškovno učinkovitost in poveča zadovoljstvo kupca. Tržne poti so tudi pomembno orodje gradnje blagovne znamke in prednosti na trgu. Ponavadi partnerji poskušajo odkriti potrebe kupca, razviti celovite rešitve, s kupci se posvetujejo in jim ponujajo storitve (Mohr, 2001, str. 224).

6.3.1 Definicija tržnih poti

Tržna pot je katerikoli način, ki poveže izdelke in storitve podjetja s ciljnim kupci (Slika 36). Omogoča dvosmerno komunikacijo in prodajo (Friedman, 2002, str. 155).

Slika 36: Tržne poti



Vir: Friedman, 2002, str. 157.

Tržna pot je lahko direktna prodaja ali prodaja preko partnerjev, telefonska prodaja, internet in podobno (Friedman, 2002, str. 155-157).

Vse oblike tržnih poti pa bodo s časom konvergirale. Eden od teh primerov konvergence interneta in telefonije so ravno NGA (»Brezplačni klicni gumb«, »Navaden klicni gumb«

in »Premijski klicni gumb«), za katere je v magistrskem delu predstavljen poslovni model.

Cilj prodaje je dosežen šele tedaj, ko pride izdelek do končnega uporabnika. Gibanje izdelkov od proizvajalcev do kupcev je področje tržnih poti, ki jo opredelimo kot dejavnost, ki organizira, ureja in usklajuje gibanje izdelkov po tržnih poteh (Potočnik, 2002, str. 254). Vsaka prodajna pot je hkrati fizični premik (fizična distribucija izdelkov), lastninski prenos (udeležba posrednikov) in ravnalni sistem (odnos proizvajalcev, distributerjev in porabnikov) (Makovec Brenčič/Hrastelj, 2003, str. 213).

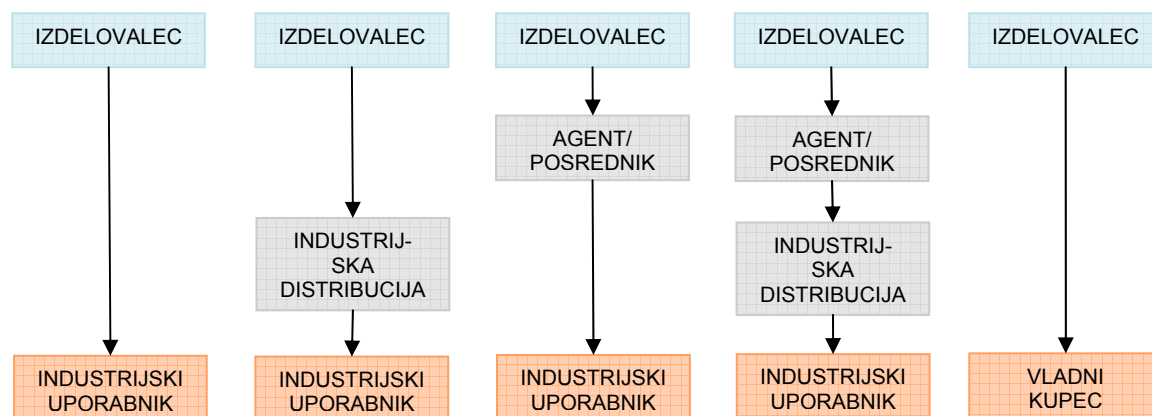
Tržne poti so lahko neposredne (od proizvajalca do uporabnikov) ali pa posredne (od proizvajalca prek posrednikov do uporabnikov) (Potočnik, 2002, str. 254).

Izbira pravih tržnih poti je odvisna od načina prodaje, vrste kupca, izdelka ali storitve, operativnih zadev, področja in stroškov. S pregledom letnih sprememb le-teh lahko ugotovimo ali moramo spremeniti tržne poti (Calvin, 2000, str. 130).

6.3.2 Proces upravljanja tržnih poti

Na medorganizacijskih trgih je značilna struktura petih načinov vodenja tržnih poti (Slika 37). Vladne organizacije, ki zahtevajo natančne tehnične specifikacije, pogosto kontaktirajo preko direktnih tržnih poti. Podjetja, ki prodajajo standardne izdelke, se velikokrat zanašajo na industrijske tržne poti. Manjša podjetja si težko privoščijo lastno prodajo, namesto tega pa imajo prodajne agente in ali predstavnike (Lamb, 1998, str. 387-388).

Slika 37: Tržne poti na medorganizacijskih trgih



Vir: Lamb, 1998, str. 388.

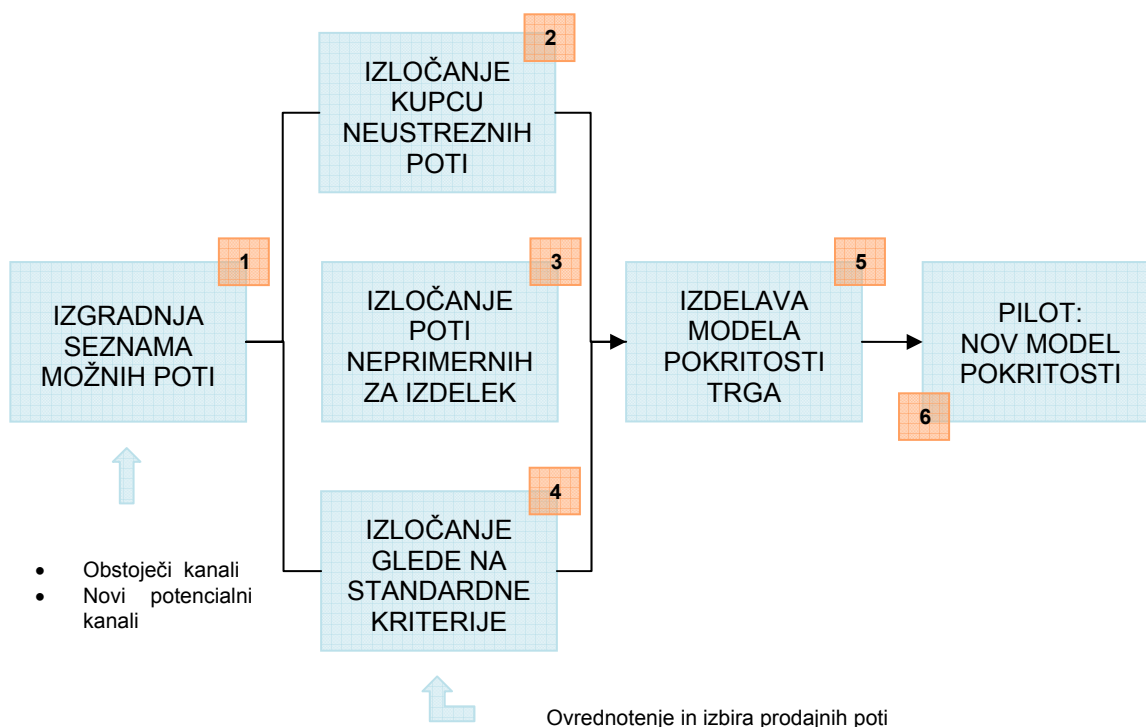
VT izdelki so inovativni in v primeru uporabe posrednikov le-ti potrebujejo veliko znanja o izdelkih, da bodo lahko odgovarjali na vprašanja kupca. Prav tako mora biti delovanje posrednika profesionalno organizirano (hitra odzivnost) (Viardot, 1998, str. 206).

Na VT trgih se cene izdelkov stalno zmanjšujejo, kar pomeni da mora trgovec zniževati cene tržnih poti. Različni posredni tržni kanali imajo različne cene. Upravljanje in izdelava tržnih poti mora upoštevati značilnosti zunanjega okolja VT podjetja (Mohr, 2001, str. 229).

6.3.3 Proces izbire tržnih poti

Proces izbire tržnih poti (Slika 38) se prične z izdelavo seznama možnih prodajnih poti in zbiranjem informacij o teh poteh. Nato izločimo tiste, ki se sicer uspešno uporabljajo v drugih panogah, pa niso primerne za uporabo v našem podjetju. Sledi mu kriterij, po katerem izločimo vse poti, ki časovno in krajevno ne ustrezajo našemu kupcu in našemu izdelku. Nato po kriterijih, kot so dobičkonosnost, pravočasnost in podobno, določimo dokončen seznam. Obstajajo različni modeli pokritosti trga. Običajno se odločimo za hibridno pokritost, kar pomeni, da se pomembni kupci, ki predstavljajo največji delež prodaje, obdelajo po glavni tržni poti. Ostali, manj pomembni pa preko ostalih kanalov. Tržno pot se nato še testira (Friedman, 2002, str. 173-180).

Slika 38: Proces izbire tržnih poti



Vir: Friedman, 2002, str. 174.

V primeru, če so kupci podjetja zmagovalci (npr. Cisco in ostali VT koncerni) ali inovatorji in ne sledilci, potem se raje odločimo za neposredno tržne poti. Prav tako pri prodaji novih izdelkov in v primerih, ko želimo imeti ceno in izbiro kupca pod nadzorom. Pri prodaji manjših količin drobnih izdelkov ali storitev in, če je izdelek v zaključku življenjskega cikla, se bolje obnesejo posredniki. Pri operativnih zadevah (storitve, vzdrževanje, popravila, inženiring, montaža, programiranje, izobraževanje ipd.) se je vedno potrebno vprašati, kdo lahko bolj učinkovito ponuja storitev, lastno podjetje ali partnersko. Katere storitve so za kupca izredno pomembne in katere malo manj. V končni fazi, posredniki povzročajo konstantne variabilne stroške kot delež prihodka, direktna prodaja podjetja pa povzroča višje stalne stroške (Calvin, 2000, str. 130-133).

Tržne poti lahko ocenjujemo glede na indikatorje, kot so: prispevek k dobičku, prispevek k prodaji, prispevek k rasti, pristojnosti posrednika, skladnost, prilagodljivost, zvestoba in zadovoljstvo kupca z posrednikom (Mohr, 2001, str. 228).

Velika večina VT informacijskih izdelkov se prodaja na medorganizacijskih trgih in uporablja direktno osebno prodajo zaradi tehničnih značilnosti izdelka. Za izbiro tržnih poti se uporabljajo kriteriji: velikost trga, stroški tržnih poti, vrsta izdelka, zelena stopnja kontrole in prilagodljivost tržnih poti (Viardot, 1998, str. 197-199).

V podjetju Iskratel uporabljajo predvsem direktno osebno prodajo in prodajo prek posrednikov. Pri tem je izbira poti odvisna od velikosti trga in zelene stopnje kontrole tržne poti.

6.3.4 Alternativne tržne poti

Zelo redko se zgodi, da ima proizvajalec le en tip tržnih poti prodaje svojih izdelkov. V primeru, ko ima dva ali več kanalov, temu rečemo dvojna ali večkratna tržna pot. Netradicionalne tržne poti velikokrat diferencirajo podjetje od konkurentov. To so internet, e-pošta in druge. Strateška povezava se velikokrat ustanovi z namenom uporabe strateške tržne poti (primer podjetje Iskratel). Obratni kanali se uporabijo, ko se izdelek pomika iz smeri končnega uporabnika do proizvajalca. Pomembni so za izdelke, ki potrebujejo popravila in recikliranje (Lamb, 1998, str. 388-390).

Najpomembnejša sprememba tržnih poti je uvedba interneta. Vendar se pri tem pojavi konflikt, ko različna tržna pot privablja enega kupca. Problemu se izognemo tako, da:

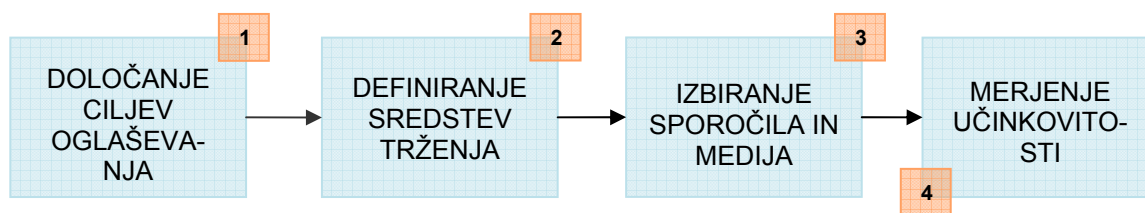
- uporabimo internet strani le za posredovanje informacij o izdelku;
- uporabimo internet za vzpostavljanje povezav (direktni potencialni kupci in najnovejši posrednik);
- uporabimo internet strani le za omejene ponudbe;
- uporabimo internet za manjša naročila, večje kupce pa preusmerimo na posrednike;
- uvajamo internet strani brez uporabe komunikacijskega spleta (Mohr, 2001, str. 239).

V Iskratel kot tržno pot uporabljajo tudi internet, vendar le za posredovanje informacij o izdelku in kontaktnih oseb.

6.4 Tržno komuniciranje

Učinkovito tržno komuniciranje je odločilni dejavnik uspešnosti trženjske strategije podjetja. Podjetja pošiljajo sporočila o izdelkih, storitvah in idejah, o svoji dejavnosti in zaposlenih. To komuniciranje omogočajo aktivnosti oglaševanja, odnosov z javnostmi, osebne prodaje in pospeševanja prodaje. Temu rečemo tudi komunikacijski splet (Lamb, 1998, str. 461, Potočnik, 2002, str. 313). Da bi bilo tržno komuniciranje uspešno, mora podjetje oblikovati svoja tržnokomunikacijska sporočila tako, da kar najbolj ustrezajo izbrani komunikacijski poti in prejemnikom sporočil ter določiti kriterije za ugotavljanje, spremljanje in nadzorovanje učinkovitosti tržnega komuniciranja (Potočnik, 2002, str. 313).

Vodstvo oddelka za trženje mora najprej izbirati ciljne trge in nakupne motive končnih uporabnikov. Potem se lahko osredotočijo na komunikacijo na izbranem trgu, ki poteka po zaporedju štirih korakov (Slika 39) (Kotler, 2000, str. 578).

Slika 39: Koraki v tržnem komuniciranju

Vir: Kotler, 2000, str. 579.

Cilji in naloge tržnega komuniciranja so:

- informiranje ciljnih skupin se ponavadi uporablja v začetni fazi uvajanja izdelka, ker je potrebno sporočiti koristi nekega izdelka;
- pregovarjanje ciljnih skupin se ponavadi uporablja pri obdobju faze rasti izdelka. Takrat je potrebno obveščanje glede primernosti nakupa (izdelek podjetja, ne konkurenčni);
- obveščanje ciljnih skupin je potrebno ob prehodu izdelka v obdobje zrelosti. Takrat je potrebno javnost opozarjati, da znamka in izdelek obstajata (Lamb, 1998, str. 472-474).

Pri določitvi sredstev za trženje mora podjetje preučiti različne dejavnike:

- stopnjo v življenjskem ciklu izdelka (novi izdelki zahtevajo več denarja kot obstoječi),
- tržni delež (večji tržni delež zahteva manj vlaganja, kot manjši),
- konkurenco in razpršenost (pri večji konkurenci potrebujemo več vlaganja),
- frekvenco oglaševanja,
- zamenljivost izdelka (kadar je izdelek lažje nadomestljiv, je potrebno več oglaševanja).

Pomoč različnih institucij pokličemo pri izdelavi sporočila in medija. Temu sledi merjenje učinkovitosti tržnega komuniciranja (Kotler, 2000, str. 579-580).

6.4.1 Tržno komuniciranje z internimi javnostmi

Zaposleni v VT podjetju predstavljajo enega od pomembnejših virov konkurenčnih prednosti podjetja, ki vplivajo na dobičkonosnost in uspešnost, zato morajo ta veliko pozornost posvečati komuniciranju z internimi javnostmi. Dobro pripravljen komunikacijski načrt omogoča povečevanje pripadnosti zaposlenih v podjetju, ustvarjanje potrebnega pretoka znanj, povezanih s trgom, novimi izdelki in tehnologijami. Mediji so predavanja, predstavitve, interna glasila, oglasne deske, nagrade in voščila ter ostali mediji, namenjeni komuniciranju. Predstavitve in predavanja o novih tehnologijah, novih izdelkih in rešitvah ter načinu poslovanja predstavljajo enega od najpomembnejših načinov komuniciranja z internimi javnostmi (Rojec, 2004, str. 60).

V podjetju Iskratel imajo lastno interno glasilo Na zvezi. Poleg tega obstajajo tudi oglasne deske v fizični obliki in na elektronskem mediju. Na trženjskem informacijskem sistemu intraneta se nahaja tudi področje internega komuniciranja. Nekaj več pa bo v prihodnosti potrebno storiti na področju objave znanj o novih tehnologijah, novih izdelkih in rešitvah.

6.4.2 Oglaševanje

Večina podjetij prodaja dobrino ali izdelek z uporabo neke vrste oglaševanja – pa naj je to zelo draga akcija ali skromen oglas v časopisu. Oglaševanje je katerakoli vrsta plačane komunikacije. Njen sponzor je podjetje. Najpogosteje se uporabljajo tradicionalni mediji, kot so televizija, radio, časopisi, revije, knjige, direktna pošta, računi in prenosni mediji (taksi, avtobus). Z oglaševanjem komuniciramo z velikim številom ljudi naenkrat. Stroški na kontakt so tipično zelo nizki in so usmerjeni na širše ali ožje skupine ali potencialne kupce (npr. direktna pošta) (Lamb, 1998, str. 462).

Oglaševanje povečuje ozaveščenost glede blagovne znamke in posledično tržni delež. Za nove znamke z majhnim tržnim deležem je potrebno več oglaševanja kot za obstoječe. Prav tako se znamke z velikim tržnim deležem oglašujejo le toliko, da obdržijo obstoječi tržni delež. Oglaševanje tudi spreminja porabnikov odnos do izdelkov. Sicer redko spreminja postavljene vrednote porabnika, lahko pa spremeni njegov odnos do izdelka iz negativnega v pozitivnega. Visoko lojalni kupci po večjem oglaševanju kupijo več. Oglaševanje lahko tudi spreminja vrstni red značilnosti blagovne znamke.

Oglaševanje je katerakoli neosebna, plačana komunikacija, katere sponzor je poznan. Glavna tipa oglaševanja sta institucionalno oglaševanje z namenom povečanja ugleda podjetja in izdelčno oglaševanje z namenom promocije izdelkov in storitev. Oglaševanje je serija medsebojno povezanih, zaporednih oglasov s skupnim ciljem. Proces je sestavljen iz vrste korakov: postavljanje ciljev, izdelava kreativnih odločitev (ponavadi najeta agencija), identifikacija koristi izdelka, osredotočenih na privlačnost. Medij sporočanja je tako izbran, sledi testiranje in sporočanje oglasa (Lamb, 1998, str. 522-523).

V Iskratelu oglašujejo predvsem v strokovnih revijah, zbornikih konferenc in na sejnih preko različnih medijev. Trg je namreč medorganizacijski in oglaševanje ni bistvena prvina komunikacijskega spleta. Nekaj več Iskratel vlagava v institucionalno oglaševanje z namenom povečanja ugleda podjetja. To je predvsem pomembno v VT podjetjih.

6.4.3 Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so trženjska funkcija, ki ocenjuje odnos javnosti, identificira področja znotraj organizacije, za katere se zanima javnost in izvaja program akcij, namenjenih razumevanju in odobravanju javnosti. Odnosi z javnostmi olajšajo komunikacijo s kupci, dobavitelji, delničarji, vladnimi institucijami, zaposlenimi in skupnostjo. Namen odnosov z javnostmi je:

- vzdrževanje pozitivnega ugleda podjetja,
- izobraževanje javnosti (Lamb, 1998, str. 462).

Iskratel uporablja sledeča orodja odnosov z javnostmi: izdelčno oglaševanje, izobraževanje kupcev, sponzorstvo dogodkov, seminarje in spletne strani. V VT podjetjih je pomembno predvsem vzdrževanje pozitivnih odnosov z javnostmi in vzdrževanje pozitivnega ugleda podjetja.

6.4.4 Neposredno trženje

Podjetja v VT dejavnostih se odločajo za komuniciranje preko direktne pošte s ciljnim javnostmi, ker želijo tako predstaviti svoje nove izdelke in rešitve, ki bi jih odjemalci v poplavi informacij lahko spregledali. Direktna pošta v povezavi z bazami podatkov, ki vsebujejo informacije o odjemalcih oziroma ostalih ciljnih javnostih, omogoča doseganje visoke odzivnosti na sporočila. Veliko število razpoložljivih informacij pa zahteva, da se podjetja držijo pravil pošiljanja direktne pošte, če želijo doseči predvideno branost (Wulf/Hoekstra/Commandeur, 2000, str. 145).

Neposredno trženje so v podjetju Iskratel pričeli uporabljati pred kakim letom. V povprečju je bila odzivnost 5-10-odstotna. Predvsem so potencialne kupce vabili na ogled sejamskih stojnic.

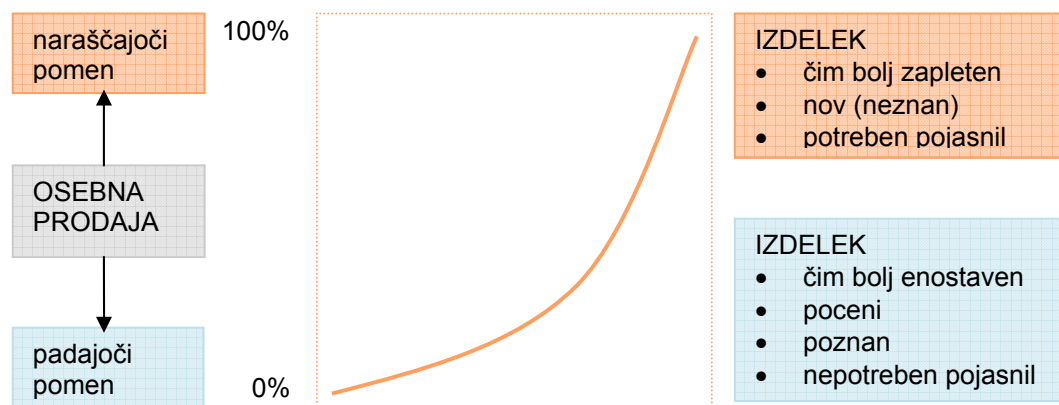
6.4.5 Osebna prodaja

Prodaja je postala ozko grlo vseh dejavnosti podjetja, saj sta od njegove prodaje odvisna njegov obstoj in razvoj. V večini proizvodnih podjetij ni več odločilno vprašanje, kako in koliko izdelkov proizvesti, ampak komu in kdaj te izdelke prodati. Zato posvečajo podjetja vse več pozornosti osebni prodaji, to je neposrednemu kontaktiranju prodajnega osebja s potencialnimi kupci, to je z drugimi podjetji. Pri tem pripisujejo osebni prodaji večjo vlogo kot pospeševanju prodaje, oglaševanju ali stikom z javnostmi. V primerjavi z drugimi sestavinami komunikacijskega spleta ima osebna prodaja tri prednosti:

- ustvarja osebni stik in možnosti za hitro prilagajanje,
- omogoča različna razmerja med sodelujočimi (prijateljstvo, spoštovanje ipd.),
- od nasprotne strani zahteva pozitiven ali negativen odziv med samim prodajnim procesom (Potočnik, 2002, str. 380).

Pod pojem osebne prodaje štejemo medsebojno komunikacijo dveh oseb z namenom vplivanja drug na drugega v nakupni situaciji. Pri tem imata oba določene cilje, ki jih želita doseči. Kupec želi minimizirati stroške in zagotoviti kakovost, prodajalec pa želi maksimizirati prihodek in dobiček. Tradicionalne metode vsebujejo predstavitev z namenom prodati izdelek ali storitev. Poteka lahko tudi po telefonu, kjer prodajalec hoče pregovoriti kupca. Osebna prodaja je najbolj pogosta na medorganizacijskih trgih (Lamb, 1998, str. 463).

Osebna prodaja ima kljub razvoju samopostrežnega, samoizbirnega elektronskega načina prodaje čedalje pomembnejšo vlogo (Slika 40). Opravljajo jo prodajni referenti, trgovski potniki, akviziterji, zastopniki in drugi posredniki, katerih naloga je obveščanje in svetovanje ter pomoč pri nakupu, pa tudi razvijanje in negovanje trajnih poslovnih stikov. Prodajno osebje ustvarja osebne vezi z kupci, zato mora podjetje upoštevati enkratno vlogo in pomen, ki ga ima osebna prodaja za celoten uspeh podjetja (Potočnik, 2002, str. 378).

Slika 40: Pomen osebne prodaje

Vir: Potočnik, 2002, str. 378.

Osebna prodaja ponuja prednosti pred ostalimi oblikami promocije (Tabela 11):

- Ponuja detaljno razlago in demonstracijo izdelka. To je potrebno predvsem pri kompleksnih ali novih izdelkih ali storitvah.
- Prodajno sporočilo je odvisno od interesov in motivacije posameznega kupca. V primeru potrebe dodatnih razlag je prodajalec na razpolago.
- Osebno prodajo lahko zaupamo le visokokvalificiranim prodajalcem.
- Kontrolo stroškov osebne prodaje lahko izvajamo s prilagajanjem velikosti prodajne sile.
- Najpomembnejša značilnost osebne prodaje je največja učinkovitost glede na ostale načine tržnega komuniciranja glede na pridobivanje naročil in zadovoljnega kupca (Lamb, 1998, str. 538).

Tabela 11: Primerjava oglaševanja/pospeševanja prodaje in osebne prodaje

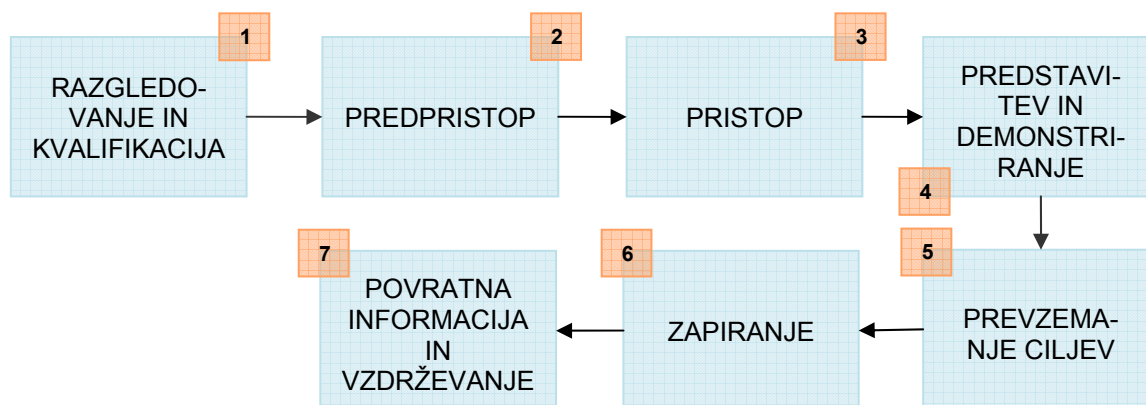
Osebna prodaja je bolj učinkovita...	Oglaševanje/pospeševanje prodaje je bolj učinkovito...
• če je izdelek velike vrednosti • če je izdelek narejen po meri kupca • če je potencialnih kupcev zelo malo • če je izdelek tehnično kompleksen • če so kupci geografsko koncentrirani	• če je izdelek majhne vrednosti • če je izdelek standardiziran • če obstaja mnogo kupcev • če je izdelek preprost • če so kupci geografsko razpršeni
Primeri: zavarovanja, okna po meri, letalstvo.	Primeri: milo, časopisi, majice.

Vir: Lamb, 1998, str. 538.

Vrednost osebne prodaje raste z manjšanjem števila potencialnih kupcev, z naraščanjem kompleksnosti in vrednosti izdelka (Lamb, 1998, str. 538).

Koraki uspešne prodaje so razdeljeni v sedem korakov (Slika 41).

Poslovni modeli v osebni prodaji nastopajo v predstavitvenem delu in služijo kot promocija Iskratelovih rešitev ter kupcu zagotavljajo neko varnost s prikazom, kakšni so njegovi potencialni prihodki, denarni tokovi in v kolikem času se investicija povrne. Na ta način modeli povečajo zaupanje v Iskratelove rešitve.

Slika 41: Proces učinkovite prodaje

Vir: Kotler, 2000, str. 636.

Na medorganizacijskih trgih se, kot predpogoj osebni prodaji, pojavi potreba prodajalcev poznati načine pogajanja. Dve strani se morata namreč dogovoriti o ceni, načinu plačila, rokih ipd. Bistvena pravila pogajanja so ločitev ljudi od problemov, osredotočenje na interese, ne na pozicije, določiti možnosti obojestranskih koristi in vztrajanje na objektivnih kriterijih (Kotler, 2000, str. 639-640).

Velikokrat se komercialni predstavniki preveč orientirajo na enkratno prodajo in nato premaknejo na novo področje, saj je zanje važen le kratkoročen rezultat. Modernejši način je vzdrževanje stalnega odnosa med prodajalcem in kupcem ali trženje na podlagi odnosov. Odnos se mora graditi, vzdrževati s ciljem doseči dolgoročno zadovoljstvo kupca. Dolgoročni kupci podjetja kupijo več, prodajalcu vzamejo manj časa, so manj občutljivi na ceno in prinašajo nove kupce (Lamb, 1998, str. 538).

Pri pravilnem izvajanju trženja odnosov se organizacija osredotoči na upravljanje kupcev, ne izdelkov. Način trženja je potrebno presoditi vnaprej, ker trženje odnosov namreč ni vedno učinkovito (Kotler, 2000, str. 641).

Trženje VT telekomunikacijskih izdelkov opravlja podjetje Iskratel preko neposrednega tržnega kanala, osebne prodaje. Tesno sodelovanje med ponudnikom izdelkov Iskratelom in odjemalcem Telekomom Slovenije, ki se izvaja na vseh nivojih oziroma med večjim številom oddelkov obeh partnerjev, zagotavlja odjemalcu večje število ugodnosti. Iskratel si zagotavlja konkurenčne prednosti z zgodnjim prepoznavanjem potreb in želja odjemalca, s sodelovanjem pri definiciji funkcionalnih izdelkov, naknadnim dodajanjem novih funkcionalnosti izdelka, s sodelovanjem pri testiranju izdelkov, izobraževanjem, servisno dejavnostjo, integracijo ter zagotavljanjem interoperabilnosti z ostalimi izdelki v omrežju in pomoči pri odpravljanju kritičnih napak v času, krajšem od štirih ur ipd. To so razlogi zaradi katerih tudi drugi svetovni telekomunikacijski operaterji preferirajo domače ponudnike izdelkov (Rojec, 2004, str. 71).

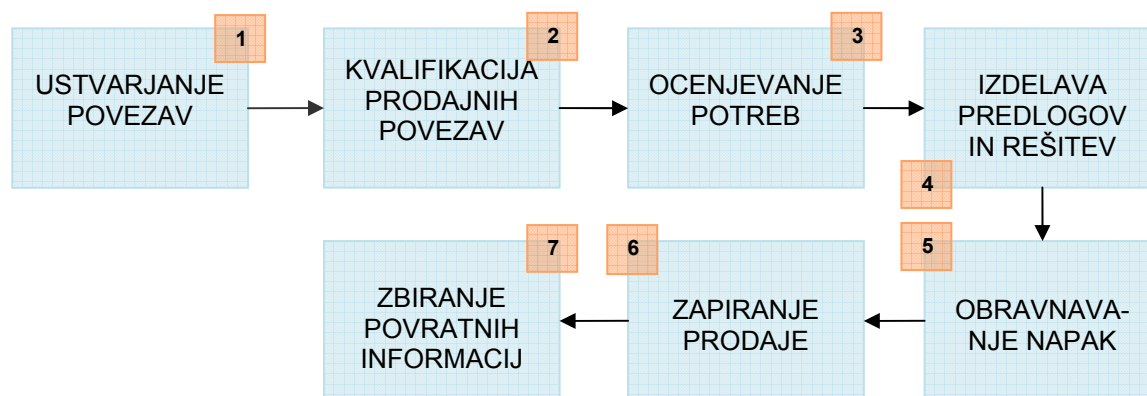
6.4.6 Organizacija prodaje

Prodajne naloge uvrščamo v tri osnovne kategorije: pridobivanje naročil, prevzemanje naročil in prodajna podpora. S pridobivanjem naročil se ukvarjajo prodajalci podjetja ali neodvisni prodajalci. Naročila prevzemajo notranji ali terenski obdelovalci naročil.

Prodajna podpora vključuje predstavnike prodaje, tehnične specialiste in prodajni tim. Prodajni predstavniki dobavljajo podporne promocijske storitve. Tržniki prakticirajo vzajemen odnos z ustanovitvijo prodajnega tima in podpori pri zadovoljevanju potreb kupca. Prodajni tim vsebuje komercialne predstavnike in podporo prodaji. Njihov glavni cilj je ustanovitev in vzdrževanje močnih odnosov s kupcem (Lamb, 1998, str. 560).

V prvi fazi prodajnega procesa (Slika 42) je potrebno vzpostaviti komunikacijo med potencialnimi kupci in komercialnimi predstavniki. To lahko storijo z oglaševanjem, direktno pošto ali telefonsko, prodajnimi konvencijami in podobno. Kvalifikacijo opravimo s prepoznavanjem potreb, kupno močjo in dosegljivostjo potencialnega kupca. Oceniti je potrebno, ali je vse na razpolago glede izdelka, ali so poznane potrebe kupca, spoznati konkurenco na trgu in spremljati razmere v panogi. Sledi predlog rešitev, odgovarjanje na pomisleke kupca in zapiranje prodaje. Pomemben korak je tudi zbiranje povratne informacije s strani kupca (ali stvari delujejo, kot je treba; so roki upoštevani in podobno) (Lamb, 1998, str. 542-548).

Slika 42: Koraki prodajnega procesa



Vir: Lamb, 1998, str. 542.

V praksi se je uveljavila kombinacija načinov osebne prodaje, da se prodajalci praviloma specializirajo za prodajna območja in izdelke ali za prodajna območja in kupce na teh območjih (Potočnik, 2002, str. 382).

Vodenje prodajnega osebja zahteva številne odločitve in dejavnosti, zlasti glede določitve ciljev in strategij prodajnega osebja, njegove sestave in števila ter nagrajevanja, stimuliranja, motiviranja in ocenjevanja. Pri zaposlovanju prodajnega osebja mora podjetje skrbno izbrati nove sodelavce, ki ustrezajo opisu delovnih nalog in zahtev delovnega mesta. Na novo zaposlene mora podjetje pogosto dodatno strokovno usposabljanje po posebnih programih, ki so dragi, zato raje sprejema že uveljavljene in izkušene prodajne referente iz drugih konkurenčnih podjetij, z obljubo občutno višjega nagrajevanja (Potočnik, 2002, str. 390).

6.4.7 Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje vsebuje vrsto različnih kratkoročnih orodij, namenjenih stimulaciji hitrejše in večje nabave določenih izdelkov ali storitev na trgu. Orodja pospeševanja prodaje uporablja večina organizacij – od proizvodnih podjetij, posrednikov, trgovskih združenj do neprofitnih organizacij. Na medorganizacijskih trgih VT izdelkov so

zanimiva predvsem znižanja cen, oglaševanje in demonstracija, brezplačni izdelki, prodajne predstavitve in konvencije, natečaji ipd.) (Kotler, 2000, str. 597-598).

Pospeševanje prodaje obsega vse tržne aktivnosti, ki niso opisane v prejšnjih poglavjih. Pospeševanje prodaje je kratkoročno orodje za povečanje povpraševanja. Lahko se zaključi pri končnem porabniku, kupcu ali zaposlenih. Vsebuje brezplačne vzorce, natečaje, prodajne prireditve, kupone in drugo. Tržniki uporabljajo pospeševanje prodaje za povečanje učinkovitosti ostalih aktivnosti trženjskega spleta, še posebej pa oglaševanja in osebne prodaje (Lamb, 1998, str. 463).

Podjetja kot orodja za pospeševanje prodaje med podjetji uporabljajo podobne mehanizme kot na porabniškem trgu (prodajne natečaje, premije, izobraževanje, demonstracije, konvencije, prodajne dogodke in drugo) (Lamb, 1998, str. 559).

Obstajajo trije tipi prodajne promocije: promocija končnim porabnikom, posrednikom in klasična prodajna promocija (Aaker/Kumar/Day, 2001, str. 655).

Komunikacija s kupci v primeru VT izdelkov je lahko težka. Ponavadi podjetja izberejo namerno prednajo še ne razvitih izdelkov. Ti izdelki se že prodajajo, vendar prodajalci prepričajo kupce, da se za nabavo ne odločijo pred določenim rokom izdelave (Mohr, 2000, str. 253).

Poslovni modeli služijo tudi kot orodje za pospeševanje prodaje. Kupcu v fazi odločanja za nakup ponudimo brezplačno izdelavo poslovnega modela z realnimi vhodnimi podatki za njegov trg. Model mu prikaže koristi ob morebitnem nakupu rešitve in vpliva na odločitveni proces.

6.5 Organizacija, izvedba in kontrola trženja

Organiziranje oddelka za trženje obsega koordiniranje trženjskih aktivnosti za doseganje trženjskih ciljev na učinkovit in uspešen način. Oblikovanje prilagodljive in prožne organizacijske strukture, ki je predana zadovoljitvi potreb odjemalcev, je največji izziv za vodstvo podjetja, ki zato čedalje bolj prenaša moč in pooblastila na nižje vodstvene ravni.

Oddelek za trženje lahko organiziramo po funkcijah (dejavnostih) na osnovi izdelkov, na osnovi ciljnih trgov in kombinirano. Oddelek za trženje se je postopoma razvil iz prodajnega oddelka, sodobno trženjsko usmerjeno podjetje pa v trženjski koncept vključuje poleg oddelka za trženja tudi vse druge oddelke v podjetju, ki razumejo svojo vlogo pri uresničevanju trženjskih strategij.

Podjetje mora sproti kontrolirati izvajanje trženjskih aktivnosti in odmike dejanskih rezultatov trženja od načrtovanih. Na podlagi ugotovitev kontrole lahko pravočasno ukrepa ali po potrebi spremeni standarde uspešnosti, ki si jih je postavilo (Potočnik, 2002, str. 409).

Za kontrolo trženja sta pomembni dve aktivnosti:

- ovrednotenje in razlaganje trenutnih rezultatov ter izvedba akcij. Pri tem lahko kontroliramo finance, trženje in lastništvo podjetja. Pri trženju gledamo tržni delež, zvestobo kupcev, zadovoljstvo kupcev in relativno kakovost izdelkov in storitev;
- preverjanje učinkovitosti trženja in izdelava načrta za izboljšanje šibkih točk. Tukaj pregledamo tržno okolje, strategijo, organizacijo, sistem, produktivnost in funkcije (Kotler, 1999, str. 185-202).

7. MODELIRANJE IN IZDELAVA REZULTATOV POSLOVNEGA MODELA

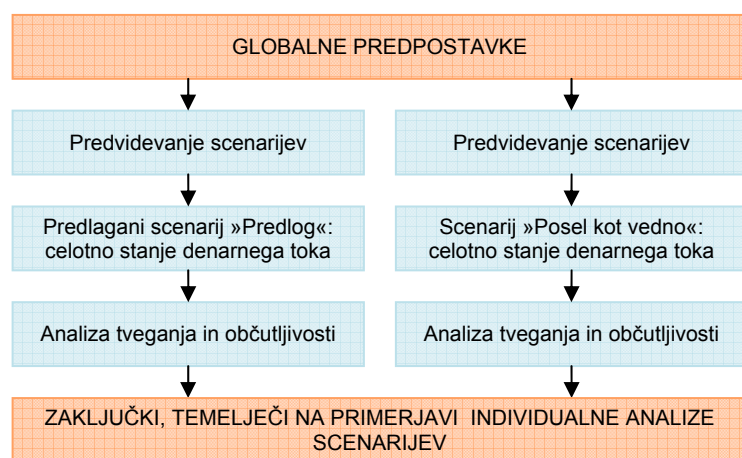
7.1 Struktura modela

Analiza modela je lahko delna ali celovita. Pri izbiri strukture je treba posebej paziti, da ne pomešamo obeh pristopov, da pravilno izbiramo simbole seštevanja in odštevanja (pri stroških in prihodkih) ter upoštevamo želje naročnikov/kupcev.

7.1.1 Celovita analiza kot pristop izdelave modela

V primeru pristopa celovite analize (Slika 43) pri poslovnem modeliranju analiziramo oba scenarija »Posel kot vedno« in »Predlog« v celoti.

Slika 43: Celovita analiza kot pristop k izdelavi modela



Vir: Schmidt, 2002, str. 160.

Zaključki in predlogi temeljijo na primerjavi dveh individualnih analiz obeh scenarijev. Računamo tudi individualno stanje denarnega toka v obeh primerih z vsemi vplivi. Uporabljamo ga:

- pri podpori poslovnega planiranja in določanja proračuna,
- kadar potrebujemo stanje denarnega toka za oba scenarija.

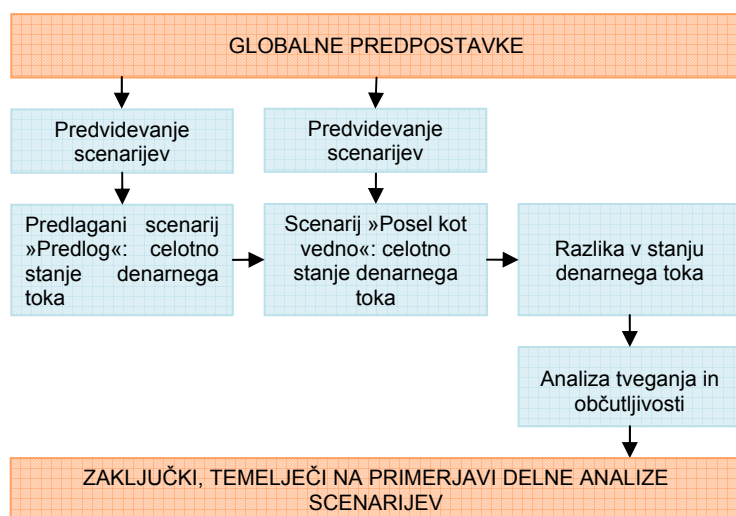
7.1.2 Delna analiza kot pristop izdelave modela

Pri uporabi pristopa delne analize (Slika 44) računamo delne razlike obeh scenarijev. Zaključki in predlogi temeljijo na analizi delnega stanja denarnega toka. Torej nam uporaba delne analize pove, kaj se bo spremenilo po izbiri določenega scenarija. Pristop delne analize uporabljamo:

- v primeru več investicijskih opcij,
- v primeru odločanja – iti/ne iti v rešitev.

Iskratel v večini primerov uporablja delni pristop, ker je vedno v ozadju investicija v rešitev. V primeru NGA uporabljamo delno analizo, ker želimo prepričati operaterja za izbiro scenarija 2: »Inštalacija rešitve NGA« in ne scenarija 1: »Ne naredi ničesar«. V tem primeru ne potrebujemo prihodkovne in stroškovne analize trenutne situacije («Ne naredi ničesar») ter izračuna stanja denarnega toka za oba scenarija, pač pa le, kakšni bodo prihodki, stroški in stanje denarnega toka po uvedbi NGA rešitve, torej razliko med obema scenarijema.

Slika 44: Delna analiza kot pristop k izdelavi modela



Vir: Schmidt, 2002, str. 161.

7.2 Določanje nosilcev stroškov in prihodkov za poslovni model

Pri opredelitvi poslovnega modela se moramo vprašati tudi, kaj je stroškovni nosilec in kaj prinaša določene prihodke. Na ta način pridemo do osnovnih gradnikov računanja najpreprostejših kazalnikov, ki povedo, ali se investicija izplača ali ne. Najbolj enostavno je, da odnose med stroški in prihodki v modelu NGA narišemo na sliki verige vrednosti v telekomunikacijah (Slika 45, Slika 46, Slika 47, Slika 48, Slika 49).

Osnovni problem stroškov in prihodkov je oceniti, kateri stroški in prihodki sodijo v model in kakšna je njihova velikost. Poslovne vplive razdelimo v dve kategoriji:

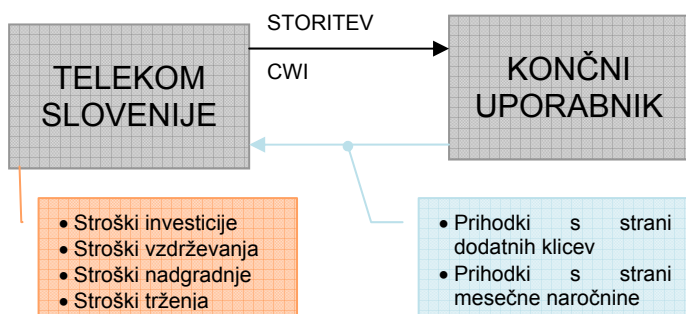
- direktni finančni vplivi so lahko:
 - stroški,
 - prihodki;
- prispevki k poslovnim ciljem. Te je potrebno še dodatno meriti oziroma ovrednotiti, ker so ti dejavniki kvalitativni.

Po opredelitvi v uvodnem poglavju omenjenih točk in njihovem zapisu je potrebno zbrati tim. Njegova naloga je pregled vseh zapisanih elementov, oblikovanje predlogov za spremembe in končno priti do sklepa, da se vsi člani z uvodnim delom strinjajo. Na ta način dosežemo, da člani tima prevzamejo model za rezultat svojega dela. Sestanek pomeni tudi preizkus, ali smo pri izdelavi modela na pravi poti.

Nosilci stroškov in prihodkov so odvisni od posamezne aplikacije (vsaka ima drugačen način obračunavanja). Stroški operaterja so označeni v rdečem okviru, prihodki pa v modrem. V sivem okviru se nahajajo prihodki ali stroški končnega uporabnika, torej kupca podjetja Telekom:

- »Call Waiting Internet« (Slika 45) je storitev, namenjena zasebnim uporabnikom. Telekom ima pri storitvi določene stroške, končni uporabnik pa mu plačuje mesečno naročnino. Poleg tega se poveča tudi število klicev zaradi stalne dosegljivosti kljub uporabi klasične internetne povezave.

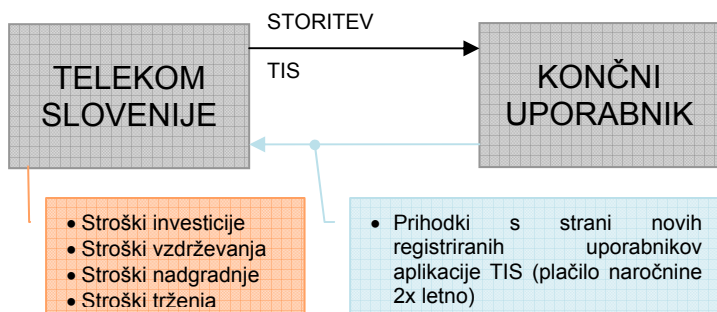
Slika 45: Stroški in prihodki aplikacije »Call Waiting Internet«



Vir: Rezultat izdelave modela.

- »Telefonski imenik« (Slika 46) je storitev, namenjena zasebnim in poslovnim uporabnikom. Telekom ima z njo določene stroške, končni uporabnik pa plačuje dodatno višjo naročnino zaradi dodatne funkcionalnosti.

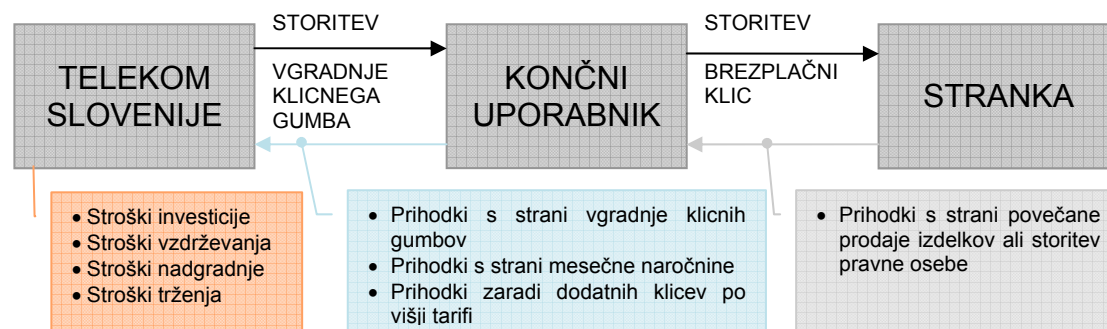
Slika 46: Stroški in prihodki aplikacije »Telefonski imenik«



Vir: Rezultat izdelave modela.

- »Brezplačni klicni gumb« (Slika 47) je namenjena pravnim osebam, ki si na svoje spletne strani vgradijo brezplačni klicni gumb.

Slika 47: Stroški in prihodki aplikacije »Brezplačni klicni gumb«

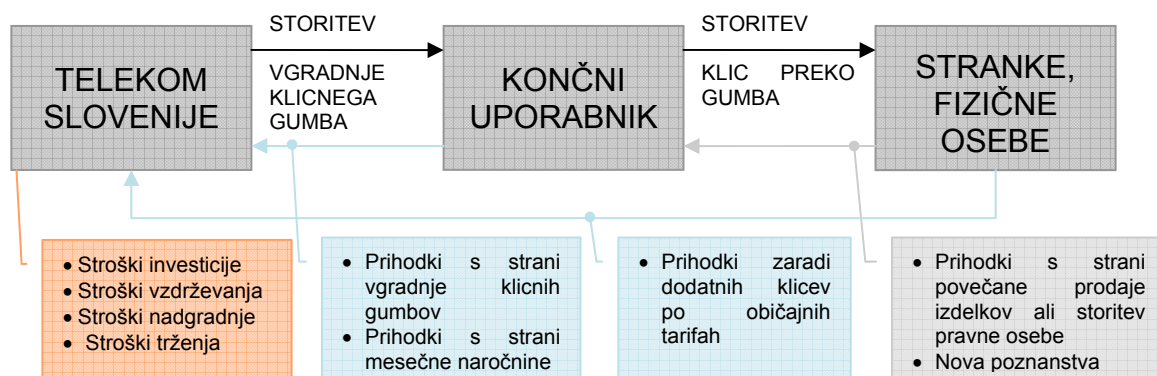


Vir: Rezultat izdelave modela.

Ti Telekomu plačujejo vgradnjo, mesečno naročnino in višje tarife telefonskih pogovorov. Stranke končnih uporabnikov lahko brezplačno telefonirajo.

- »Navaden klicni gumb« (Slika 48) je namenjen pravnim ali fizičnim osebam, ki si na spletno stran vgradijo klicni gumb. Telekom pridobi prihodke s strani vgradnje, mesečne naročnine in dodatnih klicev zaradi povečanja števila klicev.

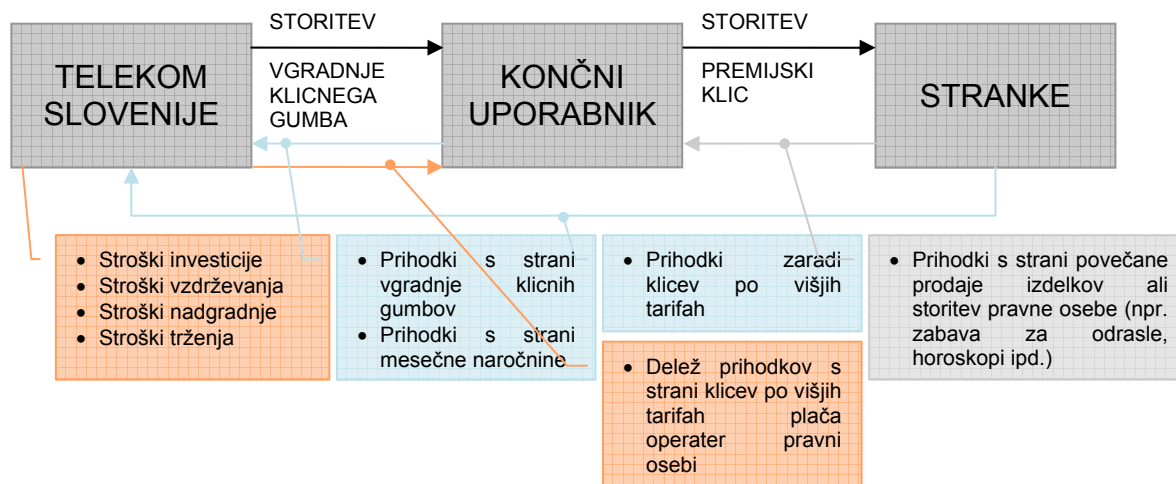
Slika 48: Stroški in prihodki aplikacije »Navaden klicni gumb«



Vir: Rezultat izdelave modela.

- »Premijski klicni gumb« (Slika 49) je storitev, namenjena poslovnim uporabnikom, ki plačujejo vgradnjo gumbov in mesečno naročnino. Telekom dobi tudi delež prihodkov s strani dodatnih klicev, ki imajo premijsko tarifo (plača stranka končnega uporabnika).

Slika 49: Stroški in prihodki aplikacije »Premijski klicni gumb«



Vir: Rezultat izdelave modela.

7.3 Stroški v poslovnem modelu

Stroške v poslovnem modelu NGA obravnavamo za dva scenarija:

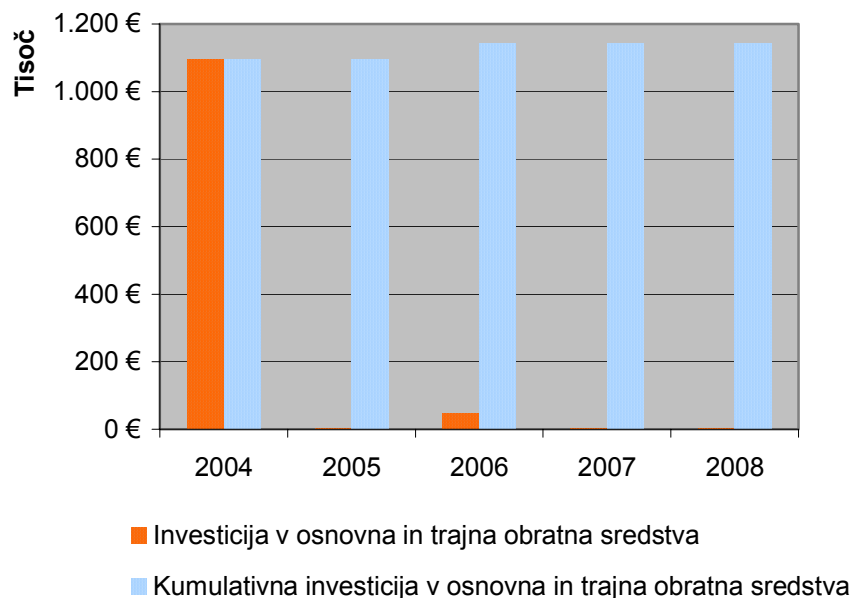
- Scenarij 1: »Ne naredi ničesar«. V primeru tega scenarija dodatni stroški niso predvideni.
- Scenarij 2: Inštalacija rešitve NGA

Za pregled nad stroški lahko izdelamo tabelo (Priloga 9), ki prikazuje potroške. V njej so opisani potroški kot razlika med obema scenarijema. Ponavadi več kot polovica

stroškov življenjskega cikla nastaja po fazi uvajanja in začetnega delovanja (Schmidt, 2002, str. 91-92).

Na osnovi tabele (Priloga 9) lahko izračunamo investicijo v osnovna in trajna obratna sredstva NGA (Slika 50), se pravi razliko med obema scenarijema.

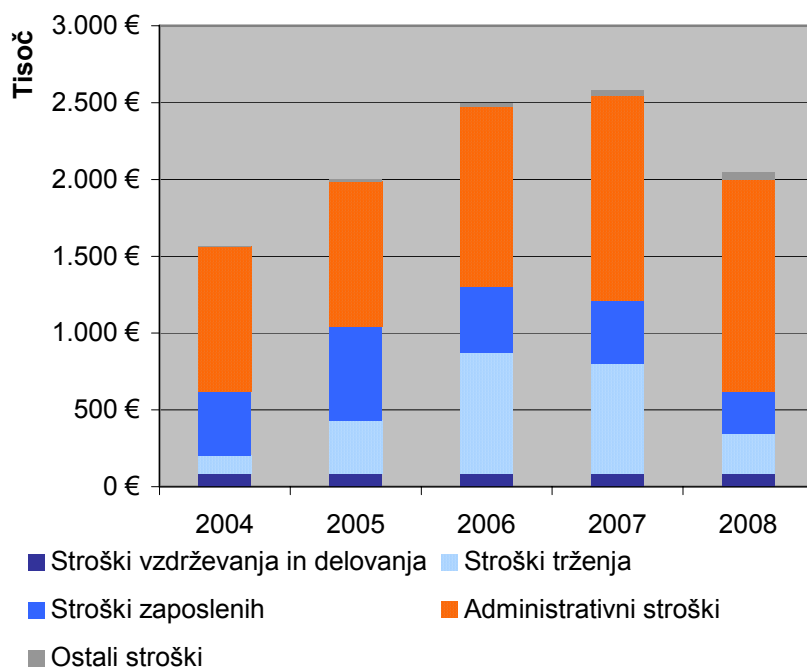
Slika 50: Investicija v osnovna in trajna obratna sredstva NGA



Vir: Rezultat izdelave modela.

Na osnovi tabele (Priloga 9) pa lahko izračunamo tudi tekoče obratovalne stroške NGA (Slika 51), ki se delijo na stroške vzdrževanja in delovanja, stroške zaposlenih, stroške trženja, administrativne stroške in ostale stroške (honorarji, svetovanja ipd.).

Slika 51: Struktura tekočih obratovalnih stroškov NGA



Vir: Rezultat izdelave modela.

7.4 Prihodki v poslovnem modelu

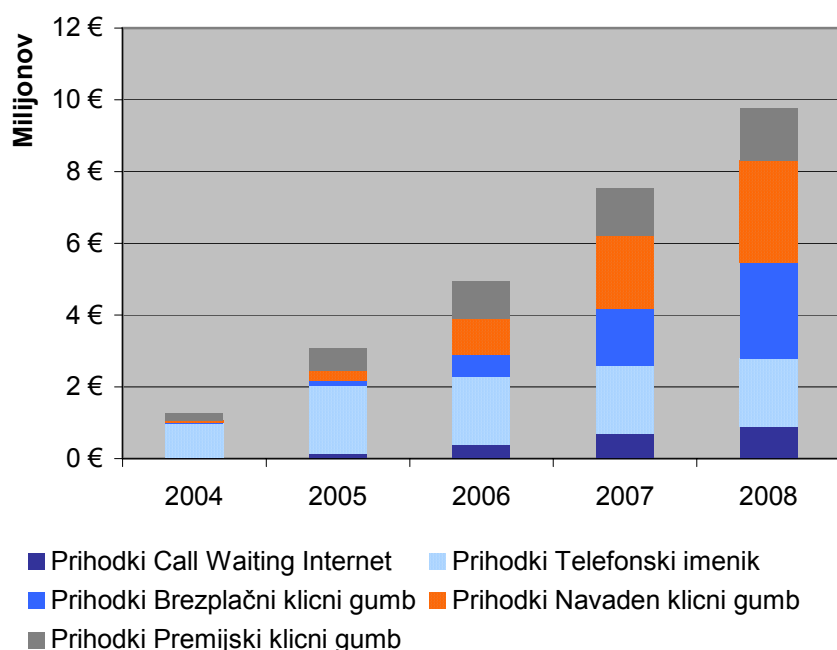
Prihodki oziroma koristi se delijo v tri kategorije:

- Prihranki oziroma zmanjšanje stroškov – ta kategorija prihaja iz stroškovne analize s primerjavo različnih scenarijev. Z uvedbo aplikacij NGA te kategorije prihodkov ni.
- Povečanje prihodkov - je povečanje prodaje, dobička, investiranje iz kakega drugega vira.
- Ostali prispevki k poslovnim ciljem.

Velikokrat so koristi s strani nefinančnih poslovnih ciljev najpomembnejše (Schmidt, 2002, str. 100).

V poslovnem modelu NGA prevladujejo predvsem prihodki druge kategorije, se pravi povečanje prodaje (Tabela 10, Slika 52).

Slika 52: Struktura prihodkov NGA



Vir: Rezultat izdelave modela.

7.5 Ostali prispevki k poslovnim ciljem

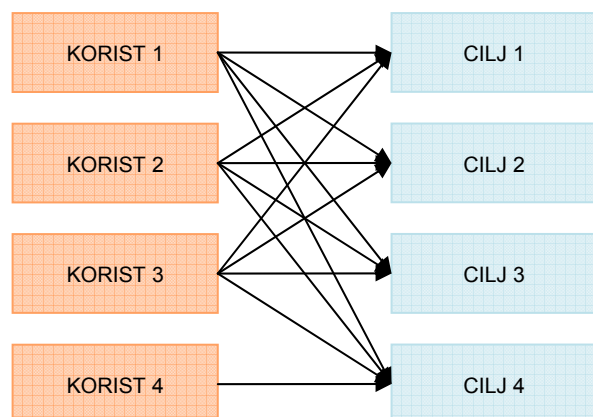
Koristi kupca/naročnika se delijo na finančne in nefinančne. Z njimi argumentiramo upravičenost rešitve oziroma investicije. Pri tem moramo dobro poznati predvsem njegovo podjetje in procese. Poleg strogih prihodkov in stroškov namreč ločimo tudi kategorijo tako imenovanih mehkih prispevkov k poslovnim ciljem. Te moramo najprej pravilno kategorizirati, vrednotiti in meriti. Ena korist lahko prispeva k izboljšanju več poslovnih ciljev in obratno. Korist pa ni kar enaka poslovnemu cilju (Slika 53).

Če želimo korist finančno ovrednotiti, moramo imeti povezavo s poslovnimi cilji. Za določanje finančne vrednosti tako imenovane mehke koristi potrebujemo določeno mero za:

- merjenje uspešnosti doseganja cilja,

- ciljno in trenutno vrednost te mere,
- doseganje ciljne vrednosti.

Slika 53: V večini primerov scenarijev ni le enostranskega odnosa poslovna korist – cilj



Vir: Schmidt, 2002, str. 104.

Pri tem se moramo vprašati:

1. Kateri so pomembni poslovni cilji podjetja?
2. Ali predlagana akcija prispeva k ciljem podjetja?
3. Ali je izbrani cilj eden od ključnih v podjetju?
4. Kako lahko to jasno dokažemo (merjenje)?
5. Kaj so želene ciljne vrednosti cilja?
6. Ali ima doseganje ciljne vrednosti vrednost za podjetje?

7.6 Ostale predpostavke modela

Za izdelavo modela smo potrebovali še splošne finančne predpostavke in druge predpostavke modela.

Splošne finančne predpostavke so predpostavke, povezane z ekonomskimi dejavniki na določenem trgu (Priloga 10).

Vse ostale predpostavke, ki jih ne moremo razvrstiti v nobeno od prej omenjenih tabel s predpostavkami (Priloga 6, Priloga 7, Priloga 8, Priloga 10), vpišemo v tabelo med druge predpostavke (Priloga 11).

8. ANALIZA REZULTATOV

Pri analizi rezultatov se končno uporabijo vsa predhodna poglavja, kot so: stroškovni model koristi ter ostale vhodne predpostavke modela. Z rezultati modeliranja ter vso finančno metriko je potrebno podpreti osnovni namen modela. Vsaka projekcija je seveda lahko napisana za vsak scenarij modela posebej ali za razliko scenarijev (odvisno od izbire strukture modela – analiza je lahko delna ali celovita).

8.1 Dinamični finančni model in možnosti

Dinamični model mora biti zgrajen tako, da so vsi denarni prilivi in odliivi v stanju denarnega toka kreirani s formulami in predvidevanji in ne z direktnim vpisom vrednosti.

Z zamenjavo osnovnih vhodnih podatkov lahko model prilagajamo drugim pogojem in naročniku. Pri predstavitvi to lahko direktno pokažemo naročniku, vendar pri tem obstajajo tudi nevarnosti prevelikega vpogleda v rezultate. Pred izdelavo dinamičnega modela je potrebno razvrstiti predpostavke v globalne, ki zadovoljujejo vse scenarije, in ostale, ki zadovoljujejo le določene. Z izdelavo dinamičnega modela je model pripravljen za nadaljnjo obdelavo analize občutljivosti, tveganja in naključij.

8.2 Projekcije denarnega toka in poslovnega izida

Projekcije denarnega toka so osnova finančnih rezultatov poslovnega modela. Sestavine, potrebne za izračun denarnega toka, so prihodki in stroški. Izgledajo lahko podobno, kot je narisano v spodnji tabeli. Pri tem lahko prevzamemo celotno analizo in obdelamo vsak scenarij ali delno in računamo razlike scenarijev (primer NGA). Denarni tok je izračunan za celotno obdobje modeliranja, za katerega smo se odločili na začetku (Tabela 12). Pri tem so vzeti enaki časovni intervali (leta). Avtor in ostali, ki jim je model namenjen, morajo natančno razumeti natančne koledarske datume, pokrite v določenem obdobju.

Med seboj je potrebno ločiti dva pojma – denarni tok in poslovno izidni tok. Za rastoče podjetje je prvi gotovo pomembnejši. Možno je namreč, da podjetje propade, čeprav ima veliko naročil, a ne more plačevati svojim dobaviteljem pravočasno. Podjetje namreč ni likvidno (Vahčič, 2000, str. 38).

Tabela 12: Projekcija denarnega toka za NGA v petih letih

Leto/Kategorija	2004	2005	2006	2007	2008
Prilivi	1.240.114 Eur	3.085.478 Eur	4.944.816 Eur	7.535.354 Eur	9.763.225 Eur
Odlivi iz naslova tekočih obratovalnih stroškov	1.569.161 Eur	2.004.805 Eur	2.498.635 Eur	2.584.502 Eur	2.050.502 Eur
Odlivi iz naslova osnovnih in trajnih obratnih sredstev	1.093.432 Eur	1.018 Eur	46.168 Eur	1.018 Eur	1.018 Eur
Denarni tok	-1.422.479 Eur	1.079.655 Eur	2.400.014 Eur	4.949.835 Eur	7.711.706 Eur

Vir: Rezultat izdelave modela.

Računovodski denarni tok normalno prikazuje pretekle izkaze denarnega toka za določeno obdobje, poslovni model pa prihodnje. Denarni tok uvedbe rešitve NGN je pozitiven že v letu 2005.

Povečanje prihodkov je eden od sprejemljivih koristi poslovnega modela (poleg ostalih), s katerim zadovoljimo kupca/naročnika. Pri tem je treba močno zmanjšati vpliv negotovosti. Za to nam služi analiza občutljivosti in tveganja.

Poslovno izidni tok prikazuje sledeča tabela (Tabela 13).

Tabela 13: Projekcija poslovno izidnega toka za NGA v petih letih

Leto/Kategorija	2004	2005	2006	2007	2008
Prihodki	1.240.114 Eur	3.085.478 Eur	4.944.816 Eur	7.535.354 Eur	9.763.225 Eur
Tekoči obratovalni stroški	1.569.161 Eur	2.004.805 Eur	2.498.635 Eur	2.584.502 Eur	2.050.502 Eur
Amortizacija	0 Eur	226.928 Eur	227.132 Eur	236.366 Eur	236.569 Eur
Neobdavčeni poslovno-izidni tok	-329.047 Eur	853.745 Eur	2.219.050 Eur	4.714.487 Eur	7.476.155 Eur
Davek	0 Eur	213.436 Eur	554.762 Eur	1.178.622 Eur	1.869.039 Eur
Obdavčeni poslovno-izidni tok	-329.047 Eur	640.308 Eur	1.664.287 Eur	3.535.865 Eur	5.607.116 Eur

Vir: Rezultat izdelave modela.

Vpliv davka je pametno vključiti, ko:

- so velike razlike med davki različnih scenarijev,
- ko obravnavamo različne finančne opcije (leasing, nakup ipd.),
- to želi naročnik (višje vodstvo to ponavadi zahteva, srednje pa ne).

8.3 Finančna analiza in razvoj finančne metrike

Naš cilj je dovolj jasno prikazati, da je na primer investicija v rešitev NGA donosna in pomeni prehod v omrežja naslednjih generacij. Pri izdelavi modela lahko izberemo nekaj primernih finančnih in analitičnih tehnik. Katere finančne kazalce uporabiti, je odvisno od tega, kakšne želje ima naročnik/kupec pred začetkom modela. Pomembno je tudi določiti, kateri kriteriji so primarni in kateri sekundarni. Vsi kazalci pa imajo pomen samo v določenem časovnem obdobju. V različnih scenarijih se lahko pojavijo razne kombinacije izračunanih kazalcev. Zato se je prej potrebno odločiti, kaj je bolj pomembno in kaj manj. Na temo finančnega in odločitvenega modeliranja v orodju MS Excel veliko piše v knjigah Financial Modelling (Benninga Simon, 2000) in Decision Modelling (Moore/Weatherford, 2001).

V primeru, da določamo cenovno politiko izdelkov rešitve na osnovi rezultatov modela, se moramo v primeru neželenih rezultatov povrniti v poglavje 6.2.3 in postavljene cene v tabeli (Tabela 10) popraviti na vrednost, ki bo prinesla zadovoljive rezultate. Seveda pa mora biti določena cena v okviru povpraševanja kupcev na trgu. Dinamični model v MS Excelu nam to omogoča brez večjih težav.

8.3.1 Kumulativni neto denarni tok

Kumulativni neto denarni tok je za neto denarnim tokom najosnovnejša finančna tehnika. Prikazuje razliko vseh denarnih prilivov in odlivov v obdobju analize. Če je negativen, potem odlivi presegajo prilive, pozitiven pa pomeni, da so prilivi večji od odlivov. Lahko je negativen v določenem letu, nato pa postane pozitiven (Tabela 14).

Podjetje mora imeti v določenem času pozitiven denarni tok, da se izogne stečaju. Zato, da lahko plačuje tekoče obveznosti, mora narediti plan likvidnosti. Pri tem se upoštevajo denarne rezerve, ne pa amortizacija in obveznosti. Za kratkoročno obdobje je plan bolj

zanesljiv, kasneje pa manj (torej za prvo leto likvidnost planiramo vsak mesec, drugo leto vsako četrletje, tretje leto pa letno) (Jumba, 2001, str. 49).

Tabela 14: Prednosti in slabosti metode kumulativnega neto denarnega toka

Prednosti	Slabosti
Enostavnost	Ne upošteva časovnega faktorja
Primerjava alternativ	Ne upošteva časovne vrednosti denarja
Dober kazalec likvidnosti in tveganja	Ne upošteva različne dinamike donosov

Vir: Rezultat izdelave modela.

8.3.2 Neto sedanja vrednost

Neto sedanja vrednost diskontira bodoče donose in stroške na današnjo vrednost. Metoda temelji na spoznanju, da je evro (Eur), ki ga bomo prejeli v prihodnosti, vreden manj kot evro, ki ga imamo v roki (Tabela 15).

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{D_{it}}{(1+r)^t} - I_i$$

NPV – neto sedanja vrednost

I – i-ti projekt

T – časovna obdobja, v katerih se proizvajajo neto donosi

D_{it} – neto donosi posameznega projekta v posameznem obdobju

T – celotno število časovnih obdobj

R_i – diskontna stopnja

I_i – vrednost naložbe (investicije)

Tabela 15: Prednosti in slabosti metode neto sedanje vrednosti

Prednosti	Slabosti
Upošteva dejavnik časa	Morebitne nejasnosti pri izbiri diskontne stopnje
Upošteva dinamiko denarnega toka	Kompleksnost
Upošteva celotno življenjsko dobo investicije	Primerjava alternativ z različnim časom trajanja
Primerja donose s stroški investicije	

Vir: Rebernik, 2002, str. 14.

Ljudje praviloma niso naklonjeni tveganju in so pripravljeni nalagati denar, če so poplačani z ustrežno donosnostjo. Tveganje je mogoče z različnimi kombinacijami zmanjšati. Ustrezno plačilo za tveganje je torej zahtevana donosnost. Tveganje je vključeno pri izračunu NPV pri diskontiranju bodočih donosov na sedanjo vrednost (Mramor, 1993, str. 103-104).

Za izračun sedanje vrednosti moramo poleg prihodnje vrednosti in števila obdobj poznati tudi zahtevano stopnjo donosa ali diskontno stopnjo, s katerima pretvarjamo zneske iz prihodnosti na sedanjo vrednost (Kuhelj et al., 1997, str. 118).

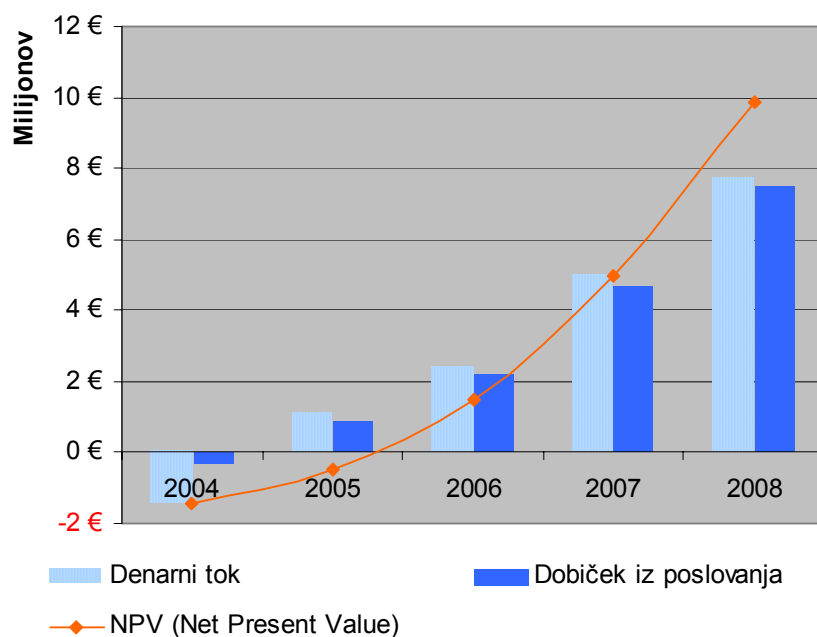
Če se vrnemo na NGA poslovni model, je iz tabele (Tabela 16) razvidno, da je kumulativni denarni tok negativen do leta 2006, to pomeni, da so v tem obdobju finančni odlivi še večji kot finančni prilivi. Nato postane pozitiven.

Tabela 16: Prikaz kumulativnega denarnega toka ter neto sedanje vrednosti rešitve v obdobju petih let

Leto/Kategorija	2004	2005	2006	2007	2008
Kumulativni denarni tok	-1.422.479 Eur	-342.824 Eur	2.057.190 Eur	7.007.025 Eur	14.718.731 Eur
Neto sedanja vrednost	-1.422.479 Eur	-458.501 Eur	1.454.775 Eur	4.977.970 Eur	9.878.898 Eur

Vir: Rezultat izdelave modela.

Slika 54: Prikaz denarnega toka, dobička in neto sedanje vrednosti uvedbe NGA



Vir: Rezultat izdelave modela.

Pri neto sedanjosti vrednosti je podobno, le da upoštevamo še časovni faktor (Slika 54).

8.3.3 Doba vračanja

Doba vračanja (Tabela 17) je čas, v katerem investicija s svojimi donosi povrne vložena denarna sredstva.

Tabela 17: Prednosti in slabosti metode dobe vračanja

Prednosti	Slabosti
Enostavnost	Ne upošteva časovnega faktorja
Primerjava alternativ	Ne upošteva časovne vrednosti denarja
Dober kazalec likvidnosti in tveganja	Ne upošteva različne dinamike donosov
	Ne upošteva donosov investicije po preteku dobe vračanja
	Daje prednost hitremu vračilu

Vir: Rebernik, 2002, str. 12.

D_0 – zagonski strošek oziroma vrednost investicije

D_t – neto denarni tokovi iz investicije v obdobju t

Dobo vračanja izrazimo kot najmanjšo vrednost n , ki zadovoljuje enačbo:

$$0 = \sum_{t=0}^n D_t$$

Zato se metoda uporablja predvsem pri investicijah, ki imajo kratko življenjsko dobo, oziroma se uporablja v modificirani obliki, kjer donose diskontiramo na sedanjo vrednost.

Doba vračanja uvedbe rešitve NGA je enaka 14 mesecev. To pomeni, da investicija s svojimi donosi v tem obdobju povrne vložena denarna sredstva.

8.3.4 Notranja stopnja donosnosti

Notranja stopnja donosnosti predpostavlja, da se gotovinski prilivi reinvestirajo po notranji stopnji. To je diskontna stopnja, ki izenači sedanjo vrednost gotovinskih prilivov s sedanjo vrednostjo gotovinskih odlivov (Tabela 18).

$$0 = \sum_{i=1}^T \frac{D_i}{(1+r)^i} - I_0$$

D_i – neto denarni tok v i -tem letu

N – število let, ko projekt daje donose

i – leto, v katerem projekt daje donose

r – notranja stopnja donosa

Tabela 18: Prednosti in slabosti metode notranje stopnje donosnosti

Prednosti	Slabosti
Upošteva časovno vrednost denarja	Neodvisnost od velikosti projekta
Upošteva dinamiko denarnega toka	Kompleksnost
Lahko primerja alternative z različnim časom trajanja	Možnih je več rešitev
	Predpostavlja, da lahko ustvarjene presežke denarja reinvestiramo po enaki stopnji.

Vir: Rebernik, 2002, str. 17.

Notranja stopnja donosnosti nam pove, da se gotovinski prilivi NGA reinvestirajo po notranji stopnji 143%.

8.3.5 Rentabilnost investicije

Rentabilnost investicije (Tabela 19) nam pove, koliko denarja nam povrne vsak vloženi evro (Eur).

Tabela 19: Prednosti in slabosti metode rentabilnosti investicije

Prednosti	Slabosti
Izračun je zelo pregleden in preprost	Slabosti izhajajo iz njegove statičnosti.

Vir: Rebernik, 2002, str. 15.

V števcu se lahko pojavljajo različne postavke: dobiček, dobiček+obresti, dobiček+amortizacija+obresti. Če podjetje za izvedbo investicijskega projekta najame kredit, je v števcu treba odšteti znesek letnega odplačila.

$$ROI = \frac{D}{I} \times 100$$

ROI – rentabilnost ali donosnost

D – donos investicije

I – investicijski vložek (kapital)

Rentabilnost investicije NGA je enaka 1366%. To pomeni, da vsak vložen evro prinese v petih letih nekaj več kot desetkrat več.

8.4 Princip vključevanja pomembnih nefinančnih vplivov

Eden najpomembnejših ciljev uvedbe rešitve so novi prihodki. Poleg tega cilja pa s koristmi investicije dosežemo še druge – nefinančne cilje družbe. V tabeli so prikazane koristi in njihov vpliv na cilje družbe Telekom Slovenije.

Najpomembnejše koristi NGA so (Tabela 20):

Tabela 20: Povezava nefinančnih koristi investicije s poslovnimi cilji družbe Telekom Slovenije

Poslovni cilj	Korist 1: »Povečati zadovoljstvo kupca«	Korist 2: »Utrditev ugleda vodilnega podjetja na področju komunikacij«	Korist 3: »Razlikovanje storitev od storitev konkurenčnih podjetij«	Korist 4: »Prehod omrežja naslednjih generacij«
Povečanje prihodkov od prodaje	✓	–	✓	–
Ohranitev obstoječega tržnega deleža	✓	–	✓	–
Usmerjenost v rešitve, ki omogočajo razvoj v prihodnosti	–	–	–	✓
Biti prepoznaven kot tehnološko vodilno podjetje na področju komunikacij	–	✓	✓	✓

Vir: Rezultat izdelave modela.

- pridobivanje novih virov prihodkov s strani naročnine, priključnine in dodatnega prometa na račun aplikacij z dodano vrednostjo;
- obdržanje položaja tehnološkega vodenja na področju telekomunikacij – z raznimi kombinacijami gradnikov aplikacij in načini obračunavanja lahko ponujamo vedno nove storitve, privlačne za končnega uporabnika;
- razlikovanje od ostalih konkurentov – pri vstopu konkurenčnih operaterjev NGA ponujajo nekaj svežega;
- povečanje zadovoljstva končnih uporabnikov – aplikacije zadovoljijo potrebe končnih uporabnikov po atraktivnih storitvah;
- prehod v rešitve omrežja naslednjih generacij (MMA – Customer Value Argumentation, 2001, str. 10).

8.4.1 Racionalni rezultati: povezava rezultatov s temo in cilji

Prikazani rezultati morajo biti v zaključkih in predlogih organizirani okoli poslovnih ciljev in ne le kot stroga predstavitev finančnih rezultatov. Pri tem morajo biti cilji enaki opredeljenim ciljem na začetku procesa poslovnega modeliranja. Vse koristi niso

finančne narave, zato je potrebna njihova primerjava. Primerjava koristi ima največjo težo, če je rezultat skupinskega dela projektnega tima, kjer je vključen tudi naročnik, v našem primeru Telekom Slovenije (Tabela 21).

Tabela 21: Primer tabele rezultatov in uteži - povezav koristi in poslovnih ciljev storitev NGA

Poslovni cilj	Teža	Korist 1: »Povečati zadovoljstvo kupca«		Korist 2: »Utrditev ugleda vodilnega podjetja na področju komunikacij«		Korist 3: »Razlikovanje storitev od konkurenčnih podjetij«		Korist 4: »Prehod v omrežje naslednjih generacij«	
		Rezultat	Tehtani rezultat	Rezultat	Tehtani rezultat	Rezultat	Tehtani rezultat	Rezultat	Tehtani rezultat
Povečanje prihodkov od prodaje	10	10	100	5	50	8	80	1	10
Ohranitev obstoječega tržnega deleža	8	8	64	6	48	10	80	1	8
Usmerjenost v rešitve, ki omogočajo razvoj v prihodnosti	1	1	1	5	5	6	6	10	10
Biti prepoznaven kot tehnološko vodilno podjetje na področju komunikacij	6	5	30	10	60	1	6	9	54
		Skupaj	195	Skupaj	163	Skupaj	172	Skupaj	82

Vir: Schmidt, 2002, str. 207.

Postopek poteka tako, da:

1. individualni član izbere najpomembnejši cilj podjetja in ga ovrednoti z 10;
2. posameznik nato izbere najmanj pomemben cilj in ga ovrednoti z 1;
3. nato se določijo uteži za ostale cilje;
4. sledi ovrednotenje za posamezne koristi od 0-10. Pri tem je 0 – ne prispeva k cilju in 10 – močno prispeva k cilju;
5. nato je na vrsti faza konsenza, kjer je potrebno priti do rezultatov.

Ponavadi vključimo in razložimo le pomembne koristi in jih povežemo s poslovnimi cilji. Tabelo izdelamo za lažjo argumentacijo povezav med cilji podjetja in koristmi, ki jih prinaša izbira določenega scenarija. Na ta način kupcu/naročniku argumentiramo upravičenost izvedbe določenega projekta.

Rezultati tabele nam pokažejo, kako posamezne koristi vplivajo na cilje podjetja. Ugotovimo, da nanje najbolj vpliva korist »Povečati zadovoljstvo kupca«, sledi ji »Razlikovanje storitev od storitev konkurenčnih operaterjev«, na zadnjem mestu pa je korist »Prehod v omrežje naslednjih generacij«.

9. UPORABA ANALIZE OBČUTLJIVOSTI, OCENA TVEGANJA IN VPLIVA NAKLJUČIJ

Celoten model je izgrajen na osnovi določenih glavnih predpostavk. Če je model zasnovan dinamično, je s tem omogočena analiza občutljivosti, tveganja in naključij. Naročnik/kupec bi verjetno rad videl kaj se dogaja z rezultati (neto sedanja vrednost, notranja stopnja donosa ipd.), če se osnovne predpostavke v določeni meri spreminjajo. Nekatere predpostavke imajo večji vpliv na rezultat in na nekatere lahko tudi bolj vplivamo.

9.1 Analiza občutljivosti

V času obratovanja nobena naložba ne bo dajala povsem enakih poslovnih rezultatov, kot so načrtovani v investicijskem programu. Vseh dogodkov namreč ne moremo predvideti z gotovostjo, ampak planiramo bolj in manj verjetne rezultate. Zato je pri pripravi poslovnih modelov pomembno, da ugotovimo vplive dejavnikov na stroške in koristi. Raziskavo o vplivih na končne rezultate in izvedene sklepe imenujemo analiza občutljivosti. Včasih z njo rešimo tudi problem nezanesljivosti podatkov in kadar jih je premalo. Z analizo občutljivosti ponavljamo izračun rentabilnosti ob spreminjanju posameznih vhodnih podatkov (lahko spreminjamo enega ali več). Z analizo občutljivosti odkrivamo kritične parametre načrtovane naložbe, to so tisti, ki močno vplivajo na rezultat naložbe. Pri teh moramo preveriti realnost njihovega obsega vrednosti (Lužnik Pregl/Križaj Bonač, 1991, str. 153-154).

Po izvedbi neke poslovne odločitve si vsak želi maksimiziranja rezultatov in minimiziranja problemov. Za to je pametno izračunati rezultate analize občutljivosti in tveganja za predstavo, kakšni utegnejo rezultati po spremembi ključnih vhodnih predpostavk. Prav tako lahko vključimo tudi analizo naključij: predpostavke razdelimo na pomembne in nepomembne, nato pa na take, ki jih lahko upravljamo do neke mere (kontingenca), in take, ki jih ne moremo upravljati (tveganje). Kupec/naročnik bo posebej pozoren na faktorje, na katere ima vpliv, in jih poskušal obdržati na njihovi optimalni vrednosti. Pri tem mu tudi lahko svetujemo, na kakšen način na predpostavke lahko vpliva (Schmidt, 2002, str. 46).

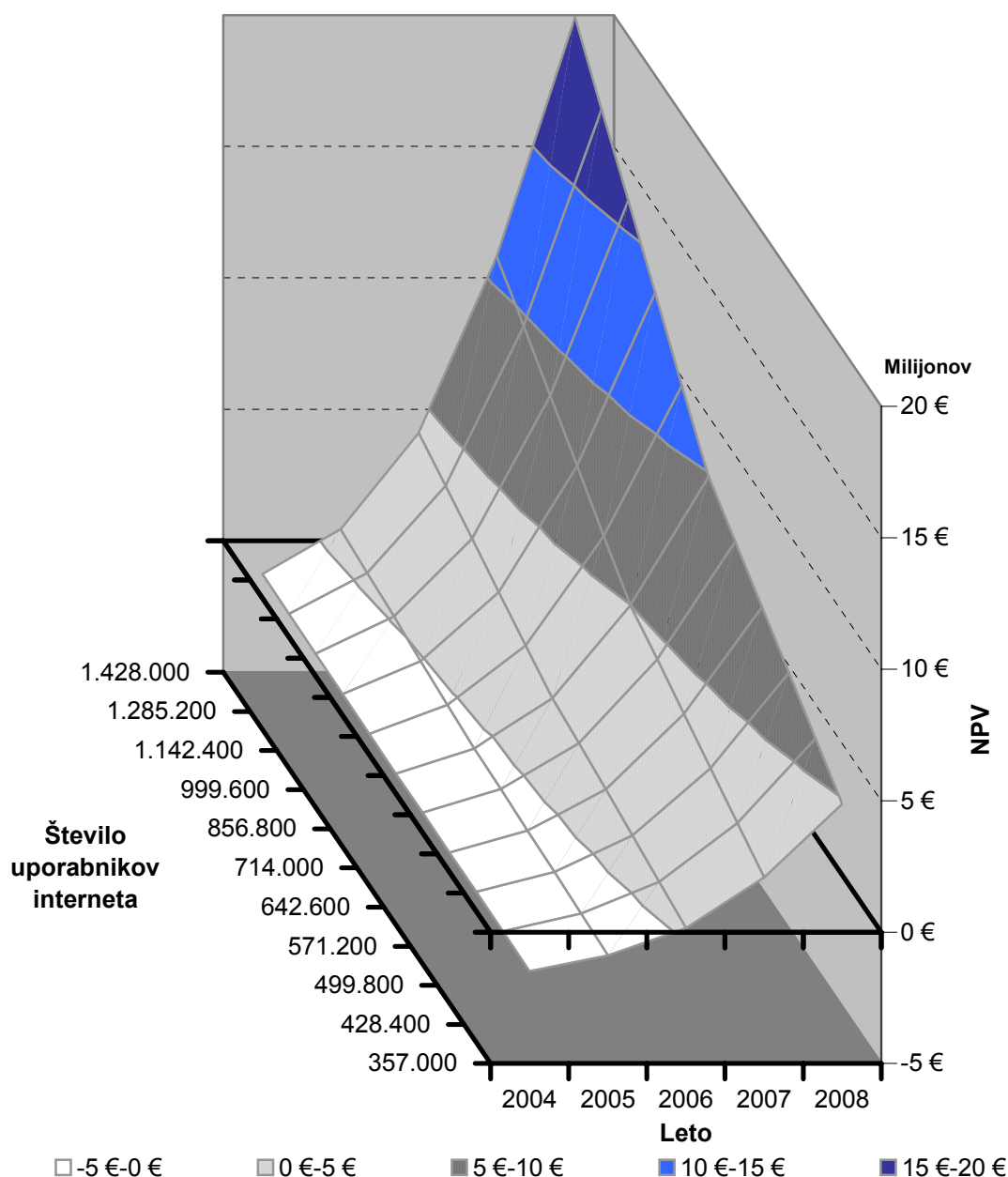
Analiza občutljivosti igra pomembno vlogo, ko se realni svet ne obnaša po standardnih predpostavkah. Odstopanja (npr. v tržnem deležu, številu uporabnikov ipd.) obdelamo s preprostim programom v orodju Visual Basic. Predpogoj za to je dinamično zastavljen model. Pri analizi občutljivosti izberemo ključno predpostavko (Katere predpostavke so pomembne za opredelitev rezultatov?) in na drugi strani najpomembnejše rezultate modela – ponavadi notranjo stopnjo donosa, neto sedanjo vrednost in doba vračanja. Na osnovi spreminjanja vhodnih podatkov za določen procent (v možnem obsegu) nam makro v Visual Basicu izračuna rezultate. Najbolj verjetna vrednost predpostavke naj bo nekje v sredini možnih vrednosti. Rezultate kasneje grafično in analitično prikažemo v dokumentu.

Analizo naredimo na osnovi izbire delnega/celovitega pristopa analize scenarijev. Pri izbiri delnega pristopa analize scenarijev so rezultati in komentar napisani v enem poročilu, pri celovitem pristopu pa je število prikazov enako številu scenarijev. Ta vrsta analize nam pomaga:

- identificirati vpliv na rezultate ob spreminjanju predpostavk,
- ovrednotiti obnašanje modela,
- k odločitvi, katere predpostavke bomo vključili v analizo tveganja.

NGA so močno odvisne od števila uporabnikov interneta, kar bomo dokazali z analizo občutljivosti. Število uporabnikov smo povečevali z 357.000 na 1.428.000. Pri tem smo opazovali spremembe NPV, notranje stopnje donosnosti in dobe vračanja.

Slika 55: Neto sedanja vrednost v odvisnosti števila uporabnikov interneta

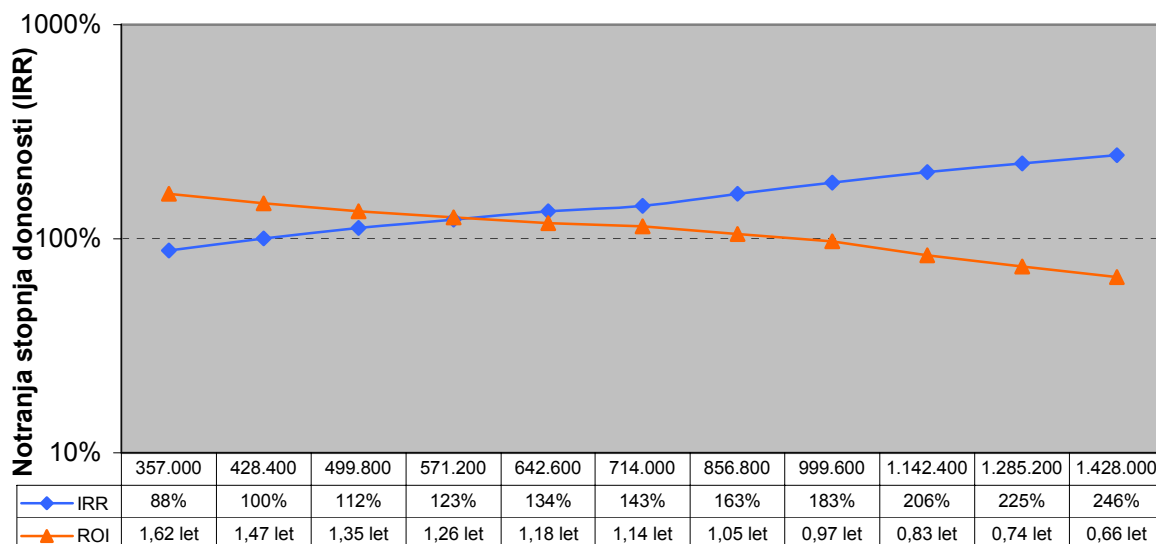


Vir: Rezultat izdelave modela.

V primeru, da bi bilo v Sloveniji namesto 714.000 (kar je predpostavka modela), 357.000 uporabnikov interneta, bi bila NPV v prvem letu negativna – - 1.487.893 Eur in bi naraščala do 4.875.481 Eur v letu 2008. Notranja stopnja donosa bi bila 88%, doba vračanja pa 19 mesecev.

Pri 1.428.000 uporabnikih interneta v Sloveniji pa bi bila NPV v letu 2004 enaka 1.261.093 Eur in bi naraščala do 19.914.026 Eur (2008). Notranja stopnja donosa bi bila 246%, doba vračanja pa 8 mesecev. Vse to je razvidno iz grafov (Slika 55 in Slika 56).

Slika 56: Notranja stopnja donosa in doba vračanja v odvisnosti števila uporabnikov interneta



Vir: Rezultat izdelave modela.

9.2 Analiza tveganja

Analizo občutljivosti lahko dopolnimo tudi z analizo tveganja. Pri tem je treba za vsak kritični parameter izdelati ustrezno verjetnostno porazdelitev možnih vrednosti tega parametra in ugotoviti kolikšna bo verjetnost, da bo dosegel planirano vrednost. Tveganje je večje, čim večji je interval možnih vrednosti parametra. Stopnja tveganja vpliva tudi na investicijsko odločitev (Lužnik Pregl/Križaj Bonač, 1991, str. 154).

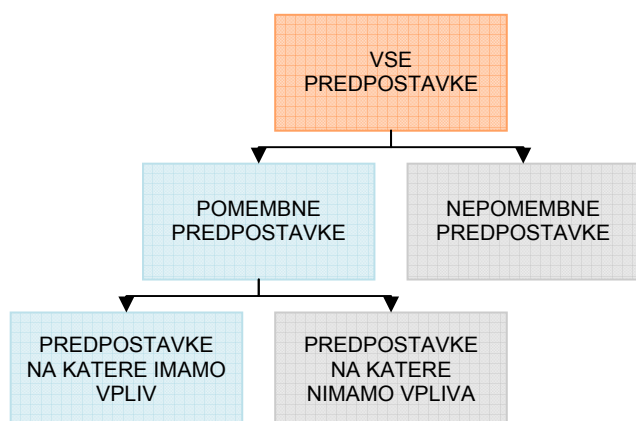
Obstajajo namreč splošna tveganja, kot so tveganja glede zaposlenih (znanja, zmožnosti, ipd.), finančna tveganja (denarni tok v prvih mesecih, težave pri izterjavi plačil, propad večjega kupca, nastajanje nepričakovanih stroškov ipd.), tržna tveganja (večja sezonska nihanja, manjši potencialni trg ipd.), konkurenca (vstop novega konkurenta, zbijanje cen), tveganja na področju uvajanja novih storitev (zamuda pri uvajanju, večji stroški, potrebe po večji promociji ipd.), prodajna tveganja (višji stroški promocije, nujni večji popusti), regulativna tveganja (nepričakovane spremembe predpisov, standardov ipd.), tehnološka tveganja (spremembe pri materialih ipd.), tveganja pri dobaviteljih (izpad kritičnih delov, skok cen, zastoji pri uvozu ipd.) (Glas, 1999, str. 29-30).

Pri analizi tveganja obravnavamo verjetnost realizacije določenih vrednosti predpostavk modela. Tveganja je potrebno najprej identificirati in razčleniti z vidika vpliva, verjetnosti pojava in soodvisnosti. Nato je potrebno postaviti prioritete in izdelati scenarije za obvladovanje tveganja. Kot primer lahko avtor oceni, da je 50-odstotna verjetnost, da bo neto denarni tok enak predvidenemu. Nato sledijo vprašanja: kako verjetni so ostali rezultati, na katere faktorje moramo biti pozorni, kakšna je verjetnost realizacije 50% načrtovanega, kakšna je verjetnost postati boljši. Za to služi simulacija Monte Carlo, dodaten paket orodja MS Excel in zahteva dinamičen model. Simulacija hkrati izvaja metodi ocene tveganja in analize občutljivosti. Pri tem lahko izračunamo tudi korelacije med posameznimi predpostavkami (Schmidt, 2002, str. 193-197).

9.3 Analiza naključij

Analiza občutljivosti in tveganja prikazujeta faktorje, od katerih so odvisni rezultati. Pri analizi naključij obravnavamo, kaj lahko storimo, če se predvideni rezultati realizirajo. Katere faktorje je potrebno upravljati? Predpostavke se namreč delijo na pomembne in nepomembne, te pa naprej na take, ki jih lahko obvladujemo ali kontroliramo, in take, ki jih ne moremo obvladovati oziroma kontrolirati (Slika 57).

Slika 57: Analiza naključij



Vir: Schmidt, 2002, str. 43.

Klasifikacija je pomembna pri zaključkih oziroma rezultatih modela. Pri tem naročnika informiramo, na katere predpostavke in kako lahko vpliva, da bo dosežen določen želeni rezultat (Schmidt, 2002, str. 43-44).

10. PREDSTAVITEV VODSTVU

10.1 Poslovno komuniciranje

Komuniciranje vključuje razne oblike sporazumevanja med ljudmi na različnih področjih. V literaturi naletimo na različne oblike opredelitve pojma komuniciranja. Lorbek v svojem delu Osnove komuniciranja v trženju citira Schramma, ki pravi, da komuniciranje v bistvu obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanja zaznavanja, in Wrighta, ki opredeljuje komuniciranje kot proces prenosa mnenja med posamezniki. Lipovec (Razvita teorija organizacije, 1997) meni, da je komuniciranje oddajanje sporočil, tako

da jih sprejemnik sprejme in sprejemanje sporočil. Možina (Ustvarjalno komuniciranje in informiranje, 1990) definira komuniciranje kot proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb (Vahčič, 2002, str. 127).

Vendar je potrebno ločiti med formalnim in neformalnim komuniciranjem. Poslovno komuniciranje je večšina, ki se je je potrebno priučiti. Brez poslovnega komuniciranja podjetje ne bi moglo preživeti, saj s komuniciranjem v podjetju dajemo in prejemamo informacije, sklepamo pogodbe s kupci, dobavitelji, investitorji, delegiramo naloge zaposlenim, navezujemo poslovne stike in še bi lahko naštevali. Namen poslovnega komuniciranja je torej omogočiti doseganje ciljev, ki si jih je zastavilo podjetje. Zelo pomemben dejavnik uspešnega poslovnega komuniciranja je skladnost med tistim, kar govorec pove in njegovo govorico telesa (mimika, telesna drža, gibanje rok), in pisnim sporočilom. Raziskave kažejo, da ima neposreden pomen besed v poslovnem razgovoru le 7-odstotni delež, ritem in glasnost govora 38-odstotni in govorica telesa več kot 55-odstotni delež (Vahčič, 2002, str. 127).

10.2 Priprava in uspešna izvedba predstavitve

Dobro izvedena predstavitev ni rezultat naključja, ampak je rezultat trdega dela in vnaprejšnje priprave. Predstavitev je nastop pred javnostjo, zato mora govorec obvladati določene govorniške sposobnosti (Tabela 22).

Tabela 22: Lastnosti, znanje in veščine dobrega govorca

Lastnosti dobrega govorca	Znanje in veščine dobrega govorca
ve, da ima kaj povedati	o komuniciranju
najde si dovolj časa za priprave	o govorjenju in izražanju
nabira si izkušnje	o slogih nastopanja
ljudje ga upoštevajo kot osebnost	o dokazovanju, prepričevanju, razpravljanju
samozavesten je, zaupa sam vase	o pripravljanju in izvajanju nastopov
prepričljiv je	o obvladovanju občinstva in razmerjih z njim
zna povedati, kar je treba	o napakah in težavah v govorništvu

Vir: Možina/Tavčar/Kneževič, 1994, str. 200.

Dobra priprava in vaja sta najboljši recept za odpravo treme, ki je pri večini ljudi najpogostejši razlog, zaradi katerega ljudje neradi nastopajo v javnosti. Trema je nerazložljiv občutek strahu, ki se pojavi, ko se soočamo z delom na novih področjih, ko delamo pod pritiskom časovnih rokov in v ostalih podobnih razmerah. Vendar se z njo spopadajo tudi zelo izkušeni in nastopanja vajeni govorniki. Malo treme prej koristi, kot škodi, saj je posledično govorec bolj zbran, osredotočen na poslušalce in natančen. Trema pa lahko zmanjšamo z nasveti:

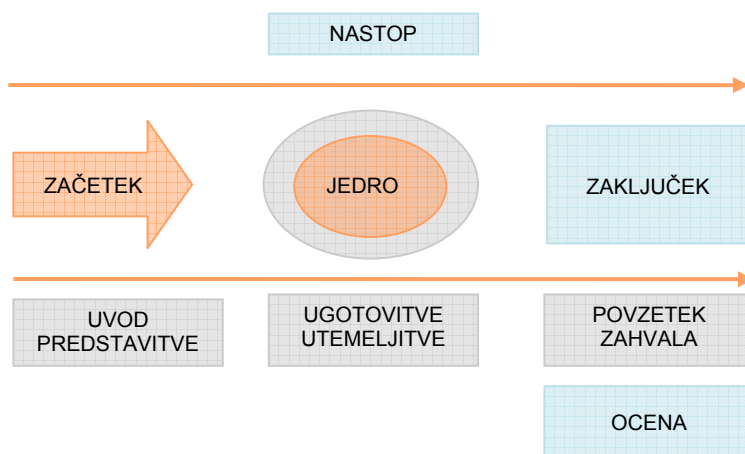
- bodite urejeni,
- začetek v mislih,
- veliko vaj,
- dihanje – pred predstavitvijo več globokih vdihov,
- ponavljanje besed »vse je v redu«,
- sprostitvev,

- gibanje,
- pogled v oči poslušalcev,
- požirek vode (Stane Možina, Mitja Tavčar, Ana Knežević, 1995, str. 219).

10.2.1 Priprava predstavitve

Po izdelavi poslovnega modela je večina dela že opravljenega, sledi pa priprava predstavitve javnosti. Namen predstavitve je pritegniti in vzbuditi še večje zanimanje javnosti – naročnikov, kupcev in poslovnih partnerjev za projekt (Vahčič, 2002, str. 131). Upoštevati moramo cilje dobre predstavitve modela tako, da predstavimo posel, podjetje, zmožnosti in znanja (Glas, 2002, str. 118). Priporočljivo je, da pripravo na predstavitev razčlenite na več logičnih korakov (Slika 58).

Slika 58: Sestavine nastopa



Vir: Stane Možina, Mitja Tavčar, Ana Knežević, 1995, str. 200.

Pri pripravi predstavitve se vprašamo po sledečih vprašanjih:

- Kakšen je namen predstavitve?
- Kdo vse bo predstavitev poslušal? In iz tega sledi, da premislimo in opredelimo, kaj najbolj zanima občinstvo.
- Kaj najbolj zanima poslušalstvo? Predhodno je potrebno pripraviti ves material, ki ga boste na predstavitvi potrebovali. Predstavitve lahko vodite s pomočjo prosojnic, še bolje pa lahko prilagajamo računalniško vodeno predstavitev. Pred tem je potrebno razdeliti gradiva, namenjena poslušalcem – dokumentirani poslovni model.
- Koliko časa je namenjeno predstavitvi? Čas predstavitve je kot vedno omejen in vanjo lahko vključimo le najpomembnejše podatke. Predstavitve razčlenimo na bistvene vsebine, za krajšo predstavitev se opredelimo na največ 3-5 tem.
- Kje bo predstavitev potekala? Pred predstavitvijo se je potrebno pozanimati za prostor predstavitve in kakšna oprema je tam na voljo. Na uspešnost predstavitve vpliva tudi fizično počutje poslušalcev, zato je potrebno zmanjšati vpliv motečih dejavnikov (hrup, telefoni, razsvetljava ipd.) (Vahčič, 2002, str. 132).

10.2.2 Priprava dokumenta Investicijski načrt

Investicijski načrt je dokument, namenjen kupcu. Kupcu pred predstavitvijo ponavadi izročimo dokument investicijski načrt. Lahko pa mu ga izročimo tudi kot primer, kaj bi

lahko izdelali tudi za njegov trg ali kako drugo rešitev. Sestavljen je iz sledečih delov (Slika 59):

Slika 59: Zgradba dokumenta Investicijski načrt

1. Uvod
1.1. Tema: O čem govori poslovni model?
1.2. Namen: Zakaj poslovni model obstaja in kakšen je njegov namen?
1.3. Cilji in motivacija: cilji, priložnosti, strahovi, problematika, omejitve in pritiski
1.4. Metodologija in predpostavke
1.5. Definicija področja in omejitve
2. Finančna metrika in ostali odločitveni kriteriji: vhodni podatki, ki so potrebni za doseg namena modela
2.1. Glavne predpostavke
2.2. Možni scenariji
2.3. Struktura modela: delna – celotna
2.4. Model stroškovnih virov
2.5. Kvantitativne in kvalitativne koristi projekta
3. Analiza rezultatov
3.1. Projekcije denarnega toka
3.2. Dinamični finančni model
3.3. Finančna analiza in razvoj finančne metrike
3.4. Princip vključevanja pomembnih finančnih vplivov
4. Analiza občutljivosti, ocena tveganja in vpliv naključij
4.1. Analiza občutljivosti: Katere predpostavke so pomembne za opredelitev rezultatov?
4.2. Analiza tveganja: Kako verjetni so predvideni rezultati? Kako verjetni so drugi rezultati? Na katere faktorje moramo biti pozorni?
4.3. Analiza naključij: Kateri faktorje je potrebno upravljati?
5. Zaključki in predlogi
5.1. Racionalni rezultati: povezava rezultatov s predmetom in razlogom
5.2. Izbira scenarijev za akcijo
5.3. Strategija in taktika za optimiranje rezultatov.
Priloge
Kratice
Razlage pojmov

Vir: Schmidt, 2002, str. 18.

Praktično in teoretično so vsa ta poglavja obdelana v magistrskem delu. Več bi lahko zapisali le o poglavjih Povzetek za vodstvo in Izdelavi zaključkov in predlogov.

Povzetek za vodstvo je poslovni model v malem in pomemben del dokumenta, ker veliko zaposlenih ljudi bere le to poglavje. Vsi bralci pa želijo na začetku imeti nek izveček modela. Vsebovati mora:

- predmet, namen in področje (npr. kratek opis trga, izdelka, rešitve),
- pomembne poslovne cilje v modelu,
- osnovne rezultate finančne analize,
- pomembne nefinančne vplive,
- bistvene predpostavke modela in kontrole,
- zaključke in predloge, argumentacijo.

Dolžina povzetka naj bo maksimalno 1-2 strani. Biti mora jasn, pišemo pa ga po zaključku projekta, da lahko združimo in selektiramo vse pomembne vsebine. Napisati ga je potrebno kot zgodbo o uspehu. Izveček je pametno dati v pregled izkušenim poslovnem.

Določene zaključke in predloge za naročnika/kupca avtor poslovnega modela zapiše na osnovi preteklih izsledkov. To poglavje je ponavadi poleg povzetka za vodstvo eno izmed najbolj branih poglavij dokumenta o poslovnemu modelu. Vključuje določene

akcije, ki temeljijo na doseganju poslovnih ciljev. Če želimo, da bo poslovni model efektiven, potem mora biti tako tudi to poglavje.

Pri tem je koristno upoštevati navodila:

- zaključke in predloge je potrebno organizirati okoli poslovnih ciljev in ne le kot stroga predstavitev finančnih rezultatov. Pri tem morajo biti cilji enaki opredeljenim ciljem na začetku procesa poslovnega modeliranja. Cilji so ponavadi glavne prednosti investicije;
- potrebno se je vživeti v naročnika in se vprašati, kaj želi naročnik izvedeti, da bo dokument dosegel namen;
- pametno je uporabiti rezultate analize občutljivosti in tveganja za podporo predlogov maksimiziranja rezultatov ali minimiziranja problemov med obdobjem analize. Prav tako lahko vključimo tudi analizo naključij: predpostavke razdelimo na pomembne in nepomembne, nato pa na take, ki jih lahko upravljamo do neke mere (kontingenca) in take, ki jih ne moremo upravljati (tveganje);
- svetujemo tudi poudarjanje katerihkoli nepričakovanih rezultatov, ki so lahko pomembni za naročnika;
- jasno je potrebno razložiti rezultate, ki bi lahko bili nepravilno interpretirani.

10.2.3 Izvedba predstavitve

Predstavitve poslovnega modela je najbolje pričeti tako, da predstavimo sebe in ostale člane podjetniške skupine ter projekt, ki ga nameravamo predstaviti. Strogo se moramo držati prej dogovorjenega časa. Govorimo glasno in razločno, pomembno je pravilno poudarjanje besed, saj nepravilni poudarki besedi spremenijo pomen.

Na začetku poslušalcem predstavimo vsebinski potek predstavitve, v nadaljevanju se vsakič, ko začnemo z novo temo v vsebini predstavitve, za hip ustavimo in povemo, v katerem delu predstavitve smo, kaj smo povedali in kaj nameravamo še povedati. Sama predstavitev ne sme vsebovati prevelikega števila glavnih točk, največ 5. Pomembna je vzpostavitev neposrednega stika z občinstvom, kar najlažje storimo tako, da z vsakim poslušalcem vzpostavimo očesni stik in se v njem zadržimo ravno pravi čas. Prehitri očesni kontakti pri poslušalcih vzbujajo občutek naglice in nervoze, predolgi pa nelagodje.

Pri predstavljanju tehničnih in tudi drugih podatkov si na predstavitvi pomagamo s pomočjo vizualnih pripomočkov.

Na koncu predstavitve povzamemo glavne ugotovitve, svoj nastop končamo z domisljico, šalo, vprašanjem občinstvu ali razmislekom. Po predstavitvi smo poslušalcem na voljo za odgovarjanje na njihova vprašanja. Tudi na ta del predstavitve se je pametno nekoliko pripraviti že vnaprej, tako da že vnaprej razmišljamo o vprašanjih, ki jih poslušalci lahko zastavijo in pripravimo odgovore nanje (Vahčič, 2002, str. 134).

11. ZAKLJUČEK

Telekomunikacije pomenijo svet nenehnih sprememb, negotovosti, to pa posledično pomeni tudi, da je potrebno zasledovati in sprejemati najnovejše trende. V primeru analize trženjskega okolja za poslovni model NGA smo na osnovi primarnih podatkov in metode opazovanja trga odkrili, da se nacionalnim operaterjem obeta deregulacija in liberalizacija trga (v večini evropskih držav je že izvedena), kar pomeni zmanjšanje tržnega deleža na račun novih, konkurenčnih operaterjev, ponudnikov novih storitev. V skladu s tem pojavom cena osnovnih govornih storitev, ki so glavni vir prihodkov nacionalnih operaterjev, pada. Poleg vsega je klasična telefonija kanibalizirana tudi s strani mobilne telefonije. Končni uporabnik storitev postaja vedno bolj izobražen in posledično tudi izbirčen. Vse to vpliva na zmanjšanje trenutnih prihodkov nacionalnih operaterjev. Na drugi strani pa se porajajo nove storitve z dodano vrednostjo, ki so posledica zlitja podatkovnega in govornega sveta. Internet dosega velik razmah. NGA so priložnost nacionalnemu operaterju, ne samo, da doseže svoje finančne in poslovne cilje, pač pa tudi strateške cilje, cilje povezane s konkurenčnim okoljem in ugledom podjetja.

Sama izdelava modela poteka v orodju MS Excel s podporo aplikacije Visual Basic. Vhodni podatki so pridobljeni s tržno raziskavo, iz različnih pisnih in elektronskih virov ali pa so samostojno ocenjeni. Seveda bi bil model najbolj realen, če bi analizirali trg in nakupno vedenje uporabnikov z raziskavami, vendar se za to na prvi stopnji v Iskratel niso odločili, ker je raziskava predraga. V primeru, da bi bil operater pripravljen pri modelu sodelovati, pa bi raziskavo izvedli. Problem so reševali tako, da so izbrali bolj konzervativne ocene vhodnih predpostavk modela, to pomeni bolj pesimistične kot optimistične (torej je v primeru bolj optimističnih vhodnih podatkov rezultat še veliko boljši). Bistveno je ohraniti visoko kakovost vhodnih podatkov. Pri tem velja pravilo GIGO – »Garbage in, Garbage out.« Bolj realni so podatki, večja je tudi zanesljivost poslovnega modela. Najpomembnejše predpostavke so povezane s pomembnostjo storitev z dodano vrednostjo (Marketing Researches of Add-Value Applications, Siemens AG, 2001), uporabniki interneta (RIS2001), nekaj pomembnih podatkov pa je pridobljenih na straneh www.tis.telekom.si in www.telekom.si.

Rešitev temelji na Siemensovi platformi hiQ4000 in hiQ30²⁸ ter aplikacijskih gradnikih (strojni in programski opremi), ki omogočajo hitro grajenje aplikacij in prilagajanje vedno bolj zahtevnemu trgu. Predpogoj je inštalirana digitalna centrala EWSD V15S v omrežju. V začetni paket aplikacij je vključeno pet aplikacij, ki združujejo podatkovni in komunikacijski svet: »Call Waiting Internet«, »Telefonski imenik«, »Brezplačni klicni gumb«, »Navaden klicni gumb« in »Premijski klicni gumb«. Programska oprema je rezultat dodane vrednosti podjetja Iskratel, ki je alociral svoje vire na osnovi pozitivnih analiz oddelka za trženje v podjetju. Za ta izračun je bila s strani Iskratela predpostavljena tudi možna cenovna politika podjetja Telekom Slovenije, ki pa se lahko natančneje določi le na osnovi izvedbe tržnih raziskav na področju določanja cenovne elastičnosti povpraševanja po storitvi na trgu.

²⁸ Siemensov podatkovni strežnik

Rezultati finančne analize investicije so omejeni na obdobje od leta 2004 do 2008 in so zelo optimistični. Investicija v osnovna in trajna obratna sredstva v vrednosti 1.093.432 Eur se povrne po 14 mesecih. V tem obdobju investicija s svojimi donosi povrne vložena denarna sredstva. Denarni tok, kot razlika vseh prihodkov in stroškov, postane pozitiven že v letu 2005, kumulativni denarni tok in neto sedanja vrednost pa v letu 2006. Notranja stopnja donosnosti investicije je enaka 143% in nam pove, da se gotovinski prilivi reinvestirajo po tej notranji stopnji. Rentabilnost investicije je 1366%, kar pomeni, da vsak vloženi evro prinese v petih letih nekaj več kot desetkrat več. Če bolj podrobno pogledamo, se prihodki z leti povečujejo od 1.240.114 Eur v letu 2004 do 9.763.225 Eur v letu 2008 predvsem zaradi povečevanja števila uporabnikov interneta. Obratovalni stroški naraščajo s številom uporabnikov. Stroški vzdrževanja so po predpostavkah prevzeti od podjetja Siemens AG in pomenijo 10-odstotne kumulativne investicije v osnovna stalna in trajna obratna sredstva. Stroški trženja so odvisni od števila uporabnikov aplikacij in so najvišji v letu 2006 (783.099 Eur), ko se število uporabnikov močno poveča.

Z analizo občutljivosti prikažemo odvisnost neto sedanje vrednosti od števila uporabnikov interneta – pri razliki od 357.000 do 1.428.000 internet uporabnikov se NPV v letu 2008 razlikuje tudi do 10.429.319 Eur, notranja stopnja donosnosti se poveča z 92% na 136% in doba vračanja investicije zmanjša z 17 mesecev na 14 mesecev.

Poleg finančnih koristi – prihodkov – NGA prinašajo tudi druge koristi. Zadovoljstvo kupca poveča lojalnost kupcev, ki ostajajo pri obstoječem nacionalnem operaterju. Operater pridobi tudi nove kupce, predvsem se poveže z novimi partnerji v verigi vrednosti, ponudniki vsebine, ki so ponavadi pravne osebe. Na ta način nadomesti oziroma poveča obstoječe prihodke od prodaje. Razlikovanje storitev od storitev konkurenčnih podjetij prav tako vpliva na prihodke in ohranitev obstoječega tržnega deleža. Nove storitve z dodano vrednostjo, ki pomenijo prehod v omrežje naslednjih generacij, utrujejo ugled vodilnega podjetja na področju komunikacij in pomenijo, da je operater usmerjen v rešitve, ki omogočajo razvoj v prihodnosti. NGA so velika priložnost za Telekom Slovenije, investicija vanje je manjša, prav tako dodatni obratovalni stroški, prihodki pa so ob pravilnem trženju zavidljivi. Uvedba rešitve pomeni poleg potencialnih novih prihodkov tudi prehod v omrežje naslednjih generacij in omogoča nadgradnjo ostalih rešitev omrežja naslednjih generacij. Bolj zahteven kupec bo namreč z novo pridobitvijo ostal lojalen trenutnemu operaterju. Operater pa bo obdržal tudi ugled vodilnega podjetja na področju telekomunikacij in svoj tržni delež.

Operater mora biti z namenom, da zadovolji zahteve končnih uporabnikov storitev zaradi povečevanja njihovega znanja in z namenom povečati lojalnost kupca, pripravljen na uvedbo storitev z dodano vrednostjo, ki prinašajo nove prihodke. V podjetju Iskratel predlagajo namestitev rešitve NGA. S tem bo Telekom Slovenije obdržal obstoječi tržni delež in ostal vodilno podjetje na področju telekomunikacij, usmerjeno v prihodnost.

Cilj tega magistrskega dela smo z zaključkom oblikovanja in analize procesa izdelave poslovnega modela na konkretnem modelu NGA dosegli. Na ta način je širši javnosti prikazana pomembnost izdelave poslovnih modelov za podjetje v smislu podpore odločanja ter oblikovanja celovitih trženjskih rešitev, kar je namen naloge.

Poglavitna teza tega magistrskega dela je razdeljena na dve področji:

- poslovni modeli podpirajo odločanje,
- poslovni modeli podpirajo oblikovanje celovitih trženjskih rešitev.

V magistrskem delu so proučeni postopki analize trženjskega okolja, izbire ciljnih trgov ter oblikovanja trženjskega spleta. Ti so povezani s procesom poslovnega modeliranja. S tem je dokazano, da je na ta način lahko oblikovana celovita trženjska rešitev.

Poslovni modeli so vključeni v informacijski sistem podjetja Iskratel in pomagajo vodstvu k praviim odločitvam v podjetju in na trgu. Poslovni modeli so prav tako tudi uspešno komunikacijsko sredstvo v osebni prodaji, ki je direktna tržna pot podjetja. Učinkoviti poslovni modeli torej običajno dvignejo realizacijo prodanih izdelkov zaradi podpore odločanja naših kupcev. Poslovni model so v podjetju Iskratel predstavili kupcu, ki je potrdil, da so njihove ocene konzervativne in da realni podatki še bolj pozitivno vplivajo na poslovni model NGA (za pridobivanje realnih podatkov se dogovarjajo, prav tako za izvedbo tržne raziskave). Trenutno je Telekom Slovenije v fazi odločanja za rešitev NGA. V podjetju Iskratel upajo, da bo poslovni model vplival na proces odločanja kupca kot orodje pospeševanja prodaje, kar se je že večkrat izkazalo pri različnih rešitvah na globalnih trgih.

Poslovni modeli pa niso le orodje na področju telekomunikacij, pač pa se lahko prevedejo tudi na druge panoge in s tem izdelke, rešitve ali storitve ter tudi trge. Kupec na medorganizacijskih VT trgih namreč vedno bolj poudarja ekonomsko argumentacijo in ne le tehnološko. V upanju, da bo magistrsko delo »Poslovno modeliranje kot podpora odločanja in oblikovanja celovitih trženjskih rešitev v podjetju Iskratel s primerom« služilo kot pomoč pri izdelavi modelov in s tem podprlo odločanje in oblikovanje celovitih trženjskih rešitev, zaključujem to delo.

12. LITERATURA

Pri izdelavi Magistrskega dela sem uporabila literaturo:

1. Aaker A. David, Kumar V., Day S. George: Marketing Research, Seventh Edition. Kingsport: Quebecor, 2001. 751 str.
2. Adcock Dennis: Marketing Strategies for Competitive Advantage. West Sussex: John Wiley&Sons, Ltd, 2000. 406 str.
3. Bennett Roger: International Marketing, Strategy, Planning, Market Entry&Implementation. London: Kogan Page Ltd, 1998. 384 str.
4. Benninga Simon: Financial Modelling, Second Edition. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 2000. 622 str.
5. Calvin J. Robert: Sales Management. New York: McGraw-Hill, 2000. 253 str.
6. Cooper G. Robert, Edgett J. Scott, Kleinschmidt J. Elko: Portfolio management for New Products. Cambridge: Perseus Publishing, 2001. 382 str.

7. Czinkota Michael R.: Marketing: best practices. Fort Worth: The Dryden Press, 2000. 657 str.
8. Friedman G. Lawrence: Go to market strategy. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. 294 str.
9. Glas Miroslav: Moj poslovni načrt. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 1999. 34 str.
10. Glas Miroslav: Kako pripravimo dober poslovni načrt. Ljubljana: CISEF, 2002. 130 str.
11. Hiebnig G. Roman, Jr, Cooper W. Scott: The Successful Marketing Plan, Second Edition. Chicago: 1997. 510 str.
12. Hill W.L. Charles, Jones R. Gareth: Strategic Management, An Integrated Approach, Fifth Edition. New York: Houghton Mifflin Company, 2001. 512 str., 597 pril.
13. Hobbs O. Caswell, Schlossberg S. Robert: Antitrust Strategies for Mergers, Acquisitions, Joint Ventures, and Strategic Alliances, Second edition. Newark: LexisNexis, 2002. XX str.
14. Hollensen Svend: Global Marketing, A market responsive Approach. London: Prentice Hall, 2001. 667 str., 24 pril.
15. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 489 str.
16. Hutt D. Michael, Speh W. Thomas: Business Marketing Management, Fifth Edition. Fort Worth: The Dryden Press, 2001. 716 str.
17. Jain Subhash C.: International Marketing, 6th Edition. South Western: Thomson Learning, 2001. 208 str.
18. Johanson J. Vahlne, J.E.: The Mechanism of Internationalization. International Marketing Review, 7(4), 1990. str. 11-24.
19. Jumba Amy: EnterPrize Participant Guide. Pittsburgh, Business Plan Competition, 2001. 90 str.
20. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999. 535 str.
21. Kitcho Catherine: High Tech Product Launch. Mountain View: Pele Publications, 1998. 204 str.
22. Kotler Philip: Kotler on Marketing, How to create, win and dominate markets. New York: The Free Press, 1999. 257 str.
23. Kotler Philip: Marketing Management, The Millennium Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2000. 718 str., 31 pril.
24. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje, slovenska izdaja, 2. popravljena izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
25. Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica: Principles of Marketing, Second European Edition. Milan: Prentice Hall Europe, 1999, 1031 str.
26. Kuhelj Edita et al.: Osnove poslovnih financ. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1997. 213 str.
27. Lamb W. Charles, Hair F. Joseph Jr., McDaniel Carl: Marketing, Fourth Edition. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998. 693 str.

28. Lužnik Pregl Rajka, Križaj Bonač Geraldina: Priročnik za izdelavo investicijskega programa. Ljubljana: Inštitut za ekonomiko investicij in Bančni vestnik, 1991. 208 str.
29. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV Založba, 2003. 483 str.
30. Margretta Joan: Why Business Models Matter. Harvard: Harvard Business School Publishing, 2002. 9 str.
31. McGrath E. Michael, Product Strategy for High-Technology Companies, Second Edition. New York: McGraw-Hill, 2000. 378 str.
32. Michel Daniel et al.: Business to Business Marketing, Third Edition. New York: Palgrave Macmillan, 2003. 469 str.
33. Mohr J. Jakki: Marketing of High-Technology Products and Innovations, First Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2001, 413 str.
34. Mohr J. Jakki: Marketing of High-Technology Products and Services: Implications for Curriculum Content and Design. Binghampton: Journal of Marketing Education, Vol.22, No.3, 2000. str. 246-259.
35. Moore Jeffrey H., Weatherford Larry R.: Decision Modelling with Microsoft Excel, Sixth Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. 681 str.
36. Möller Kristian, Rajala Arto: Organizing Marketing in Industrial High-Tech Firms, The Role of Internal Marketing Relationship. New York: Industrial Marketing Management, 28, 1999. str. 521-535.
37. Možina Stane, et.al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
38. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 379 str.
39. Nagle T. Thomas, Holden K. Reed: The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making, Third Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002. 398 str.
40. Previšić J., Ozretić Došen: Medžunarodni Marketing. Zagreb: Masmedia, 2001.
41. Porter E. Michael: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1998. 557 str.
42. Porter E. Michael: What is Strategy. Boston: Harvard Business Review, 1996. str. 61-78.
43. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana: GV založba, 2002. 531 str.
44. Rebernik Miroslav, Repovž Leon: Podjetniški proces: Od ideje do denarja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 254 str.
45. Ries Al, Trout Jack: Positioning: The Battle for Your Mind. New York: McGraw-Hill, 2001. 213 str.
46. Rojec Aljoša: Oblikovanje trženjskih strategij na medorganizacijskih trgih za izdelke visoke tehnologije s področja telekomunikacij. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta v Ljubljani, 2004. 100 str.
47. Rojšek Iča: Kako sam raziskujem trg. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta v Ljubljani, 2001. 16 str.
48. Schmidt Marty j.: The Business Case Guide, Second Edition. Boston: Solution Matrix, 2002. 254 str.

49. Tennent John, Friend Graham: Guide to Business Modelling. Bury St Edmunds: St Edmundsbury Press, 2001. 266 str.
50. Vahčič Aleš: Priročnik za vaje. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 2002. 149 str.
51. Vahčič Aleš: Vaje pri predmetu Osnove podjetništva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2000. 149 str.
52. Viardot Eric: Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms, Second Edition. Norwood: Artech House, 1998, 228 str.
53. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirične preverbe. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 243 str.
54. Wulf De Kristof, Hoekstra C. Janny, Commandeur R. Harry: The Opening and Reading Behavior od Business to Business Direct Mail. New York: Industrial Marketing Management, 29, 2000, str. 133-145.

Viri:

1. ICN WN VC Business Development. München: Siemens, 2001, 64 str.
2. Iskratel Letno poročilo 2002. Kranj, 2003, 32 str.
3. Jovanovski Slobodan: MMA using SURPASS hiQ400. Kranj: Iskratel d.o.o., 2002. 12 str.
4. Jovanovski Slobodan: Poslovni pogled na uvedbo MMA. Kranj: Iskratel d.o.o., 2002. 17 str.
5. Marketing Researches of Add-Value Applications. München: Siemens, 2001. 22 str.
6. MMA – Customer Value Argumentation. München, Siemens AG, 2001. 20 str.
7. MMA – Marketing Strategy. München, Siemens AG, 2001. 15 str.
8. Mramor Dušan: Slovar angleških izrazov iz poslovnih financ. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1997. 27 str.
9. Rebernik Miroslav: Analiza poslovnega primera. Maribor: Ekonomska fakulteta Maribor, 2002. 20 str.
10. RIS2002/II, Gospodinjstva, Dostop do interneta. Ljubljana, 2003, 56 str.
11. RIS2002, e-nakupovanje končnih potrošnikov. Ljubljana, 2002, 59 str.
12. RIS2000/2001 – Podjetja, Internet in informacijsko – komunikacijska tehnologija. Ljubljana, 2001, 201 str.
13. RIS2002 – Uporaba interneta. Ljubljana, 2003, 124 str.
14. Solution description Multimedia Applications. München: Siemens, 2001. 47 str.
15. ADACTA. [URL: www.adacta.si] – Podatki o telefonskem imeniku, 15.7.2004.
16. Banka Slovenije. [URL: www.bsi.si] – Menjava valut, 15.6.2004.
17. RIS. [URL: www.ris.org] – Raba interneta v Sloveniji, 15.7.2004
18. Siol. [URL: www.siol.si], 15.7.2004
19. Telefonski Imenik Slovenije. [URL: www.tis.telekom.si], 15.7.2004.
20. Telekom Slovenije. [URL: www.telekom.si], 15.7.2004.

PRILOGE

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Tuji izraz	Slovenski prevod
Business Case	poslovni model
Feasibility Study	študija stroškov in koristi
Surpass	krovno ime za Siemensove izdelke NGN

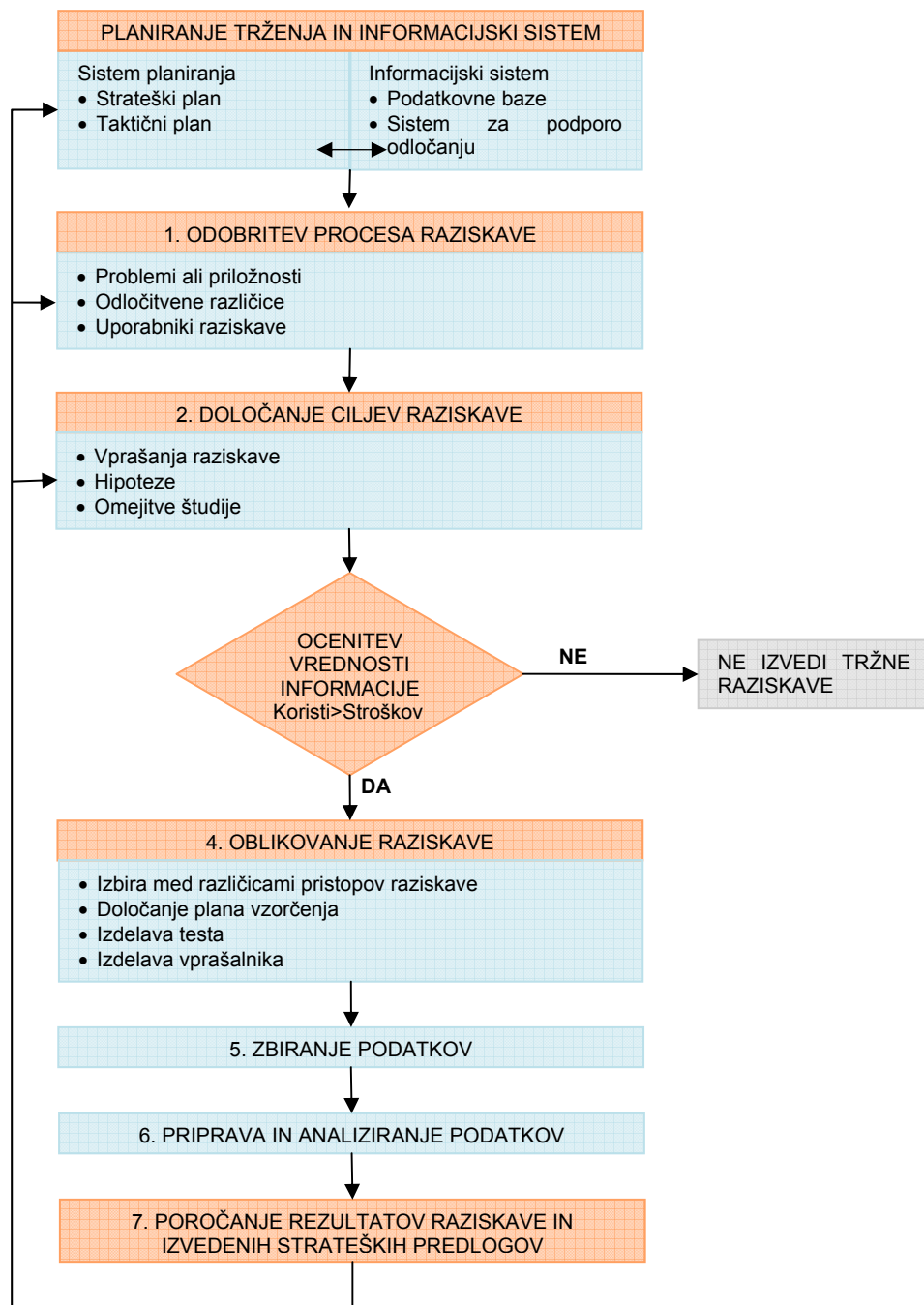
Priloga 2: Seznam kratic

Kratika	Pomen
AG	Aktiengesellschaft, delniška družba
API	Application Programming Interface, aplikacijski vmesniki
BAN	Broadband Access Node, širokopasovno dostopno vozlišče
BIH	Bosna in Hercegovina
CAPEX	Capital Expenditure, stroški osnovnih in trajnih obratnih sredstev
CWI	»Call Waiting Internet«, sprejemanje klicev ob surfanju po internetu
DCF	Discounted Cashflow, diskontirani denarni tok
DDV	davek na dodano vrednost
EWSD	Elektronisch Wahlschaft Sistem Digital, Siemens AG komutacijsko vozlišče
Eur	Euro, evro
GIGO	Garbage in, Garbage out, nezanesljivost vhodnih podatkov vodi v nerealen poslovni model
hiQ30	oznaka Siemensovih aplikacijskih strežnikov
hiQ4000	oznaka Siemensove aplikacijske platforme
IP	Internet Protocol, internetni protokol
IRR	Internal Rate of Return, notranja stopnja donosa
ISDN	Integrated Services Digital Network, vrsta tehnologije
KAM	Key Account Manager, prodajni predstavnik za določeno področje
MMA	Multimedia Applications, multimedijske aplikacije
MS	Microsoft
NGA	aplikacije za omrežje naslednjih generacij
NPV	Net Present Value, neto sedanja vrednost
OPEX	Operational Expenditure, tekoči obratovalni stroški
PSTN	Public Switch Telephone Network, javno telefonsko omrežje
RAM	Regional Account Manager, prodajni predstavnik za določeno regijo
RIS	raba interneta v Sloveniji
ROI	Return on Investment, donosnost investicije
RS	Republika Slovenija
SI2000	Sistem 2000, digitalna centrala Iskratel
SIT	slovenski tolar
SND	Skupnost neodvisnih držav – dežele bivše Sovjetske zveze
SS7	Signallization No.7, signalizacija št.7
STEM	Strategic Telecoms Evaluation Model, vrsta orodje za poslovno modeliranje
STP	Signalling Transfer Point, točka signalizacijskega prometa
TDM	Time Division Multiplexing, multipleksiranje
TIS	»Telefonski imenik« Republike Slovenije
VT	visoko tehnološki

Priloga 3: Primeri poslovnih ciljev poslovnega modela

Možni poslovni cilji investicije	
1. Finančni in poslovni cilji	
	• Povečanje prihodkov od prodaje • Povečanje denarnega toka • Zmanjšanje stroškov • Povečanje donosnosti investicije • Zmanjšanje tveganja
2. Strateški cilji	
	• Usmeritev v rešitev, ki omogoča razvoj v prihodnosti
3. Konkurenčno okolje	
	• Ohranitev obstoječega tržnega deleža • Postati vodilno podjetje na področju telekomunikacij • Razlikovati izdelke od konkurenčnih • Povečanje konkurenčne prednosti
4. Izdelki in storitve	
	• Uvesti bolj konkurenčne storitve • Vstopiti na nove trge • Doseči tehnološko vodilno podjetje • Povečati zadovoljstvo kupcev
5. Podoba podjetja	
	• Biti prepoznaven kot tehnološko vodilno podjetje na področju komunikacij • Biti prepoznaven kot ponudnik kakovostnih storitev

Vir: Schmidt, 2002, str. 71.

Priloga 4: Potek raziskave trga

Vir: Aaker, 2001, str. 41.

Priloga 5: Metode napovedovanja prodaje

Metoda	Značilnosti
Ocena vodstva podjetja	• pri stabilnem povpraševanju • pri dolgoletnih izkušnjah vodstva • hiter pristop, ki omogoča takojšnje ukrepanje • zelo tvegan postopek • ponavadi preveč optimistične metode zaradi sklepanj (pretekle izkušnje)
Anketiranje kupcev	• kadar ima podjetje malo kupcev, ki kupujejo velike količine nekaj vrst izdelkov • veliko kupcev ne more točno oceniti potrebe za naslednje obdobje • kupci ne želijo sodelovati v anketi • nepravilni podatki popačijo rezultat ankete • zahteva veliko časa • zahteva veliko denarja • prikazuje samo nakupne namere, ne pa dejanskih nakupov
Anketiranje prodajnega osebja	• prodajalci poznajo svoje odjemalce in njihove potrebe po izdelkih v prihodnje • prodajno osebje je motivirano, da izpolni svoje napovedi glede prodaje • preveč optimistična ali pesimistična napoved (nagrajevanje)
Anketiranje strokovnjakov	• hitra in sorazmerno poceni dobra napoved prodaje
Analiza časovnih vrst	• metoda preučevanja preteklih prodajnih podatkov in sklepanje o prihodnjem dogajanju • napovedovanje prodaje za izdelke, po katerih je povpraševanje stabilno
Korelacija	• ugotavljanje povezav med preteklo prodajo in spremenljivkami, ki nanjo vplivajo • uporaba regresijske analize • ni primerna za napoved prodaje novih izdelkov
Tržni test	• preizkušanje izdelka na enem/več testnih območjih (odzivanje kupca) • učinkovita metoda za napovedovanje prodaje novih izdelkov, ki ne zahteva preteklih podatkov • odziv kupcev na nekem trgu ne moremo prenesti na odziv na celotnem trgu
Kombinirane metode	• uporaba pri prodaji na več tržnih segmentih • pri proizvodnji različnih nepovezanih skupin izdelkov

Vir: Potočnik, 2002, str. 147.

Priloga 6: Predpostavke o uporabnikih aplikacij

Predpostavka	Vir	Obrazložitev	Vrednost
Število uporabnikov interneta	www.ris.org RIS2002-Uporaba Interneta, 2002, str. 7.	Uporablja se kot osnovni podatek pri izračunu števila strank končnih uporabnikov klicnih gumbov.	714.000
Rast uporabnikov interneta	www.ris.org	Uporablja se kot osnovni podatek pri izračunu števila strank končnih uporabnikov klicnih gumbov.	Število narašča za 80.000 letno.
Potencialni uporabniki storitve »Call Waiting Internet«	www.telekom.si	Potencialni uporabniki so naročniki klasičnega analognega telefonskega priključka z dostopom do interneta.	569.000
Končni uporabniki storitve »Call Waiting Internet«	Lastna ocena.	Natančnejše podatke bi lahko dobili z izvedbo tržne raziskave.	20% potencialnih uporabnikov storitve »Call Waiting Internet« v 5 letih
Število dnevniških dostopov do strani TIS	www.tis.telekom.si	Osnova za izračun letnih uporabnikov imenika TIS.	1.000.000
Število uporabnikov aplikacije TIS	Lastna ocena.	Ocena glede na število dnevniških obiskov strani TIS Telekom.	15% dnevniških obiskovalcev je letnih uporabnikov na TIS.
Število e-nakupovalcev v Sloveniji	www.ris.org RIS2002, e-nakupovanje končnih potrošnikov, 2002, str. 3; www.ris.org	Osnova za izračun končnih uporabnikov klicnih gumbov.	21% uporabnikov interneta.
Stranke končnih uporabnikov brezplačnega klicnega gumba	Lastna ocena.	Natančnejše podatke bi lahko dobili z izvedbo tržne raziskave.	30% e-nakupovalcev v Sloveniji v 5 letih.
Število brezplačnih klicnih števil 080	www.telekom.si	Osnova za izračun števila končnih uporabnikov storitve »Brezplačni klicni gumbi«.	330
Število končnih uporabnikov brezplačnih klicnih gumbov	Lastna ocena.	Natančnejše podatke bi lahko dobili z izvedbo tržne raziskave.	60% vseh brezplačnih klicnih števil.
Število uporabnikov interneta za zabavo in informiranje o izdelkih	RIS2002 – Uporaba interneta, Ljubljana, 2002, str. 33	Osnova za izračun števila strank končnih uporabnikov navadnih klicnih gumbov.	85% uporabnikov interneta.
Število strank končnih uporabnikov navadnega	Lastna ocena.	Natančnejše podatke bi lahko dobili z izvedbo tržne raziskave.	20% uporabnikov interneta, ki ga uporablja za zabavo in informiranje o izdelkih.

Predpostavka	Vir	Obrazložitev	Vrednost
klicnega gumba			
Število osebnih spletnih strani	RIS2002 – Uporaba interneta, Ljubljana, 2002, str.119	Osnova za izračun števila zasebnih končnih uporabnikov storitve »Navadni klicni gumb«.	40.000
Število zasebnih končnih uporabnikov storitve »Navaden klicni gumb«	Lastna ocena.	Natančnejše podatke bi lahko dobili z izvedbo tržne raziskave.	30% osebnih spletnih strani v 5 letih, 30% od teh želijo imeti anonimne številke.
Število spletnih strani slovenskih podjetij	www.ris.org RIS2000/2001- Podjetja, Internet in informacijsko-komunikacijska tehnologija: Ljubljana, 2001, str.121	Osnova za izračun števila poslovnih končnih uporabnikov storitve »Navaden klicni gumb«.	11.136
Število poslovnih končnih uporabnikov storitve »Navaden klicni gumb«	Lastna ocena.	Natančnejše podatke bi lahko dobili z izvedbo tržne raziskave.	40% internet strani slovenskih podjetij v 5 letih.
Število premijskih klicnih števil 090	www.telekom.si	Osnova za izračun števila končnih uporabnikov storitve »Premijski klicni gumb«.	200
Število končnih uporabnikov premijskih klicnih gumbov	Lastna ocena.	Natančnejše podatke bi lahko dobili z izvedbo tržne raziskave.	60% vseh premijskih klicnih števil.

Vir: Rezultat izdelave modela, 2004, Iskratel.

Priloga 7: Predpostavke o uporabi aplikacij

Predpostavka	Vir	Obrazložitev	Vrednost
Čas dostopanja do interneta	Siemens AG	-	30 min
Rast prometa na naročnika	Siemens AG	Rast se z leti zmanjšuje.	10%
Število klicev med uporabo interneta mesečno	Siemens AG	-	5
Reakcija na dohodne klice med uporabo interneta	Siemens AG	40% - takojšen sprejem klica, 20% - preusmeritev na mobilni telefon, 40% - zavrnitev poziva	40%, 20%, 40%
Čas trajanja sprejetega klica	Siemens AG	3 min - klic v Telekomovo omrežje, 1 min - klic v mobilno omrežje	3 min, 1 min
Povprečno število ur delovanja brezplačnega kontaktnega centra	Lastna ocena.	Osnova za izračun prihodkov s strani potencialnih klicev za aplikacijo »Brezplačni klicni gumb«.	12 h
Povprečna dolžina klica na brezplačnem kontaktnem centru.	Lastna ocena.	Osnova za izračun prihodkov s strani potencialnih klicev za aplikacijo »Brezplačni klicni gumb«.	3 min
Povprečno število ur delovanja premijskega kontaktnega centra	Lastna ocena	Osnova za izračun prihodkov s strani potencialnih klicev za aplikacijo »Premijski klicni gumb«.	12 h
Povprečna dolžina klica na premijskem kontaktnem centru.	Lastna ocena.	Osnova za izračun prihodkov s strani potencialnih klicev za aplikacijo »Premijski klicni gumb«.	5 min

Vir: Rezultat izdelave modela.

Priloga 8: Predpostavke o cenah storitev

Predpostavka	Vir	Obrazložitev	Vrednost
Padanje cen tarifam	Lastna ocena glede na situacijo na slovenskem trgu.	-	5-20% letno
Cena minute pogovora	www.telekom.si	5.4 SIT v Telekomovem omrežju 59.9 SIT v mobilno omrežje (7h-19h) 29.9 SIT (19h-7h)	6.30 SIT, 65.20 SIT, 32.80 SIT
Cena mesečne naročnine standardne Telekomove storitve	www.telekom.si	Osnova za CWI mesečno naročnino in naročnino Navadnega klicnega gumba.	161.80 SIT
Cena letne naročnine za TIS	www.telekom.si	-	6600 SIT
Predlagana nova letna cena TIS po uvedbi dodatne funkcionalnosti	Lastna ocena.	Natančnejše podatke bi lahko dobili z izvedbo tržne raziskave.	9600 SIT
Priključnina za storitvi »Brezplačni klicni gumb« in »Premijski klicni gumb«	Lastna ocena.	Natančnejše podatke bi lahko dobili z izvedbo tržne raziskave.	7000 SIT
Mesečna naročnina za storitev »Navaden klicni gumb«	Lastna ocena.	Natančnejše podatke bi lahko dobili z izvedbo tržne raziskave.	322.20 SIT
Mesečna naročnina za storitvi »Brezplačni klicni gumb« in »Premijski klicni gumb«	Lastna ocena.	Natančnejše podatke bi lahko dobili z izvedbo tržne raziskave.	161.04 SIT
Cena minute pogovora preko povezave z brezplačnim klicnim gumbom	www.telekom.si	Kot pri kontaktnem centru 080.	33.50 SIT
Priključnina za storitev »Navaden klicni gumb«	Lastna ocena.	Natančnejše podatke bi lahko dobili z izvedbo tržne raziskave. - Poslovni uporabniki: 7000 SIT - Anonimni zasebni uporabniki: 3000 SIT - Zasebni uporabniki: 500 SIT	7000 SIT, 3000 SIT, 500 SIT
Cena minute pogovora premijskega klicnega gumba	www.telekom.si	Povprečje glede na cenik.	150 SIT

Vir: Rezultat izdelave modela.

Priloga 9: Razporeditev stroškov glede na življenjski cikel rešitve

VIRI	Življenjski cikel sistema		
	Stroški uvajanja in začetnega delovanja	Stroški delovanja Periodični ali redni stroški, ki se pojavljajo 5 let.	Spremembe in nadgradnja Stroški, ki se pojavljajo z nadgradnjo, premiki in spremembami.
Strojna oprema	- Aplikacijska platforma hiQ4000 - Aplikacijska platforma hiQ30 - Stikalo - Ohišje - Povezave	-	-
Programska oprema	- Netscape - OSP platformo - Programska oprema za osnovne gradnike aplikacij - Aplikacija »Call Waiting Internet« - Aplikacija »Telefonski imenik« - Aplikacija »Brezplačni klicni gumb« - Aplikacija »Navaden klicni gumb« - Aplikacija »Premijski klicni gumb«	-	-
Obratovalni stroški	- Stroški postavitve - Stroški vzdrževanja - Stroški uvajanja novih storitev - Stroški trženja	- Stroški vzdrževanja in delovanja - Stroški zaposlenih - Stroški trženja - Administrativni stroški	-

Vir: Rezultat izdelave modela.

Priloga 10: Finančne predpostavke modela

Predpostavka	Vir	Obrazložitev	Vrednost
Faktor diskontiranja	Poslovni model Siemens EWSD	Telekom je družba, ki ima veliko zaupanje bank in faktor tveganja ni visok. Investicija v NGA je varna naložba, zato izberemo faktor diskontiranja enak varni naložbi v banko.	10%
Menjava 1 Eur=...SIT	www.bsi.si	Junij 2004	238.80
Amortizacijska doba, strojna oprema	Lastna ocena glede na povprečje podobne opreme.	Maksimalna finančna življenjska doba je enaka ekonomski dobi.	5 let
Amortizacijska doba, programska oprema	Lastna ocena glede na povprečje podobne opreme.	Maksimalna finančna življenjska doba je enaka ekonomski dobi.	3 leta
Padanje cen strojni opremi	Siemens AG, predvidevanje	Cena strojne opreme pada.	10%
Padanje cen programski opremi	Siemens AG, predvidevanje	Programska oprema je vedno usklajena z najnovejšo verzijo.	0%
Stopnja obdavčenja	Zakon o DDV.	-	25%

Vir: Rezultat izdelave modela.**Priloga 11: Druge predpostavke**

Predpostavka	Vir	Obrazložitev	Vrednost
Stroški trženja na novega zasebnega uporabnika	Ocena po pogovorih z naročnikom.	-	10 Eur
Stroški trženja na novega poslovnega uporabnika	Ocena po pogovorih z naročnikom.	-	150 Eur
Stroški osnovnih in trajnih obratnih sredstev kot delež kumulativnih obratovalnih stroškov	Siemens AG, Oddelek storitev	-	10%

Vir: Rezultat izdelave modela.