

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POSLOVNEGA MODELA V IZBRANEM
NOVONASTALEM PODJETJU S PODROČJA
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE**

Ljubljana, september 2013

MIRT LAVRENČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani _____, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom _____, pripravljenega v sodelovanju s _____ svetovalcem/svetovalko _____ in sosvetovalcem/sosvetovalko _____.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NOVONASTALA PODJETJA	2
2 POSLOVNI MODEL	3
3 NAČRTOVANJE POSLOVNEGA MODELA	5
3.1 Segment porabnikov	5
3.1.1 Različne oblike segmentiranja	6
3.2 Ustvarjanje vrednosti	8
3.3 Trženjsko komuniciranje in tržne poti	13
3.4 Odnosi s porabniki	14
3.5 Tok prihodkov	16
3.6 Ključna sredstva	19
3.7 Ključne aktivnosti	21
3.8 Ključni partnerji	22
3.9 Struktura stroškov	24
4 IZHODIŠČNI POLOŽAJ PODJETJA	25
4.1 Panoga	25
4.1.1 Konkurenca	26
4.1.2 Substituti	27
4.1.3 Pogajalska moč dobaviteljev	27
4.1.4 Pogajalska moč kupcev	28
4.2 Poslovanje v krizi	28
5 METODOLOGIJA	30
6 STANJE V IZBRANEM PODJETJU	31
6.1 Predstavitev izbranega podjetja	31
6.2 Poslovni model izbranega podjetja	32
6.2.1 Segment porabnikov	32
6.2.2 Ustvarjanje vrednosti	33
6.2.3 Trženjsko komuniciranje in tržne poti	35
6.2.4 Odnosi s porabniki	36
6.2.5 Tok prihodkov	37
6.2.6 Ključna sredstva	38
6.2.7 Ključne aktivnosti	39
6.2.8 Ključni partnerji	40
6.2.9 Struktura stroškov	40
7 ANALIZA REZULTATOV	41
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	49
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Število slovenskih podjetji v letih 2008 do 2011	2
Slika 2: Pet modelov izbire ciljnega trga	7
Slika 3: Konceptualni model soustvarjanja vrednosti	11
Slika 4: Veriga vrednosti	12
Slika 5: Generične poslovne strategije	13
Slika 6: Devet strategij določanja cene glede na kakovost	17
Slika 7: Ansoffova matrika	18
Slika 8: Ustvarjanje vrednosti sredstva	20
Slika 9: Model skupin določljivk privlačnosti panoge	25
Slika 10: Stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji od leta 2005 do 2013	29
Slika 11: Selektivna specializacija v podjetju Optiprint d.o.o.	33

KAZALO TABEL

Tabela 1: Cenovni mehanizmi	16
Tabela 2: Različni načini povezovanja glede na zastavljene cilje	22

UVOD

Podjetja imajo pogosto zelo slabo definirane svoje poslovne modele. Največkrat se odražajo kot neka zelo ohlapna vodila, ki naj bi nekako usmerjala poslovanje podjetja in ga vodila do ustvarjanja dobička. Samo imeti neko idejno zasnovo poslovnega modela ni dovolj za grajenje podjetja in doseganje njegovega dolgoročnega uspeha. Z drugimi besedami, samo ustvarjanja prihodka niti približno ne gre enačiti z ustvarjanjem prave vrednosti za porabnika. Prav ustvarjanje vrednosti pa je tisto, kar v podjetništvu predstavlja ključ do uspeha. Samo slepo sledenje nekim zasnovam nenatančno določenega poslovnega modela tako prepogosto vodi v napačno razmišljanje in v samouničenje podjetja ravno zaradi pomanjkanja razumevanja pomembnosti poslovnega modela in natančnega preučevanja vseh korakov, ki so za dober poslovni model nujno potrebni (Porter, 2001, str. 73).

Namen dela je pridobiti informacije o tem, kakšne lastnosti mora imeti poslovni model, da se lahko tudi v praksi izkaže kot dobro vodilo pri poslovanju novonastalega podjetja, tudi v današnjem času finančne krize. Pridobljeno teorijo želim prenesti v prakso, točneje v konkretno izbrano novonastalo podjetje Optiprint, d. o. o., v katerem sem leto in pol zaposlen. Primerjati želim, v kakšni meri je bil njihov poslovni model skladen s smernicami, ki jih navajajo strokovnjaki za to področje, v kakšni meri so se načrtovanega poslovnega modela držali in ne nazadnje, kam in po kakšni poti jih je pripeljalo poslovanje, ki so ga izvajali.

Teoretični del vsebine sem črpal iz različnih elektronskih člankov, publikacij, spletnih strani, knjig in učbenikov. Konkretno informacije o izbranem podjetju, načinu poslovanja, ter pogledu na poslovni svet zunaj in znotraj podjetja pa sem pridobil z izvedbo poglobljenega intervjuja, z direktorjem podjetja Blažem Zupanom.

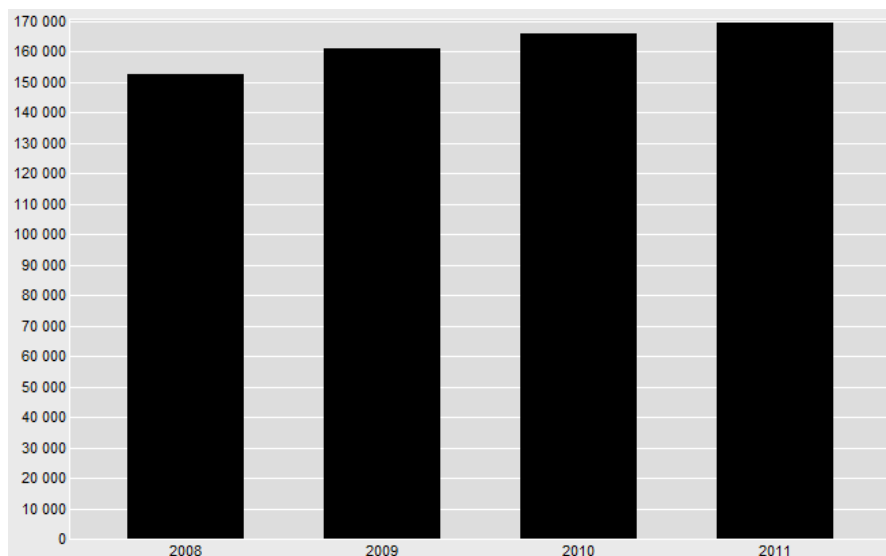
Magistrsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. V prvem je predstavljena definicija novonastalega podjetja in podanih nekaj osnovnih smernic, ki naj bi se jih novonastala podjetja držala na začetku poslovanja. Drugo opisuje osnovne vidike poslovnih modelov in teorije, povezane z njimi. V tretjem podrobneje razdeljujem posamezne korake načrtovanja, ki so ključnega pomena za pravilno izvedbo vsakega poslovnega modela. Četrto zajema predstavitev izhodiščnega položaja podjetja, panoge, v kateri je prisotno, subjekte, ki jih srečuje na poslovni poti, ter čas, v katerem podjetje posluje. Peto vsebuje opis metodologije, ki sem jo uporabljal za pridobivanje čim bolj realnih podatkov o podjetju. V šestem predstavim preučevano podjetje, njegov poslovni model ter posamezne korake, ki jim je podjetje sledilo pri načrtovanju tega modela in med svojim poslovanjem. V zadnjem, sedmem poglavju analiziram skladnost teorije z realno situacijo v preučevanem podjetju, iščem vzporednice in odstopanja ter podajam ugotovitve o tem, do kakšne mere se je podjetje držalo teoretičnih načel.

1 NOVONASTALA PODJETJA

Pod pojmom novonastalo podjetje razumemo tisto podjetje, ki je v zgodnji fazi življenjskega cikla poslovanja. Ustanovitelji takega podjetja iščejo finančna sredstva za izvajanje svoje poslovne ideje ter postavljajo temeljna ogrodja za poslovanje zdaj in v prihodnosti, začenjajo pa tudi s trženjem svojega proizvoda ali storitve in drugimi poslovnimi operacijami (Definicija novonastalega podjetja, Business dictionary, 2013). Po definiciji Statističnega urada Republike Slovenije (2013a) je novonastalo tisto podjetje, ki je nastalo kot kombinacija proizvodnih dejavnikov, vendar tako, da pri tem dogodku ni bilo udeleženo nobeno drugo podjetje. Med novonastala podjetja ne štejejo podjetij, ki so nastala s spojitvijo, razdelitvijo, oddelitvijo, podjetij, ki so nastala zaradi spremembe pravnoorganizacijske oblike, in tistih, ki so po dveh letih prenehanja poslovanja znova oživela. Schumpeter (1934, str. 241) pravi, da imajo novonastala podjetja pozitiven vpliv na splošno gospodarsko rast. Razlog je v tem, da se taka podjetja v večini primerov na trgu pojavijo z neko inovativno rešitvijo, na katero so se obstoječa konkurenčna podjetja prisiljena odzvati. Že uveljavljena podjetja zato večjo pozornost namenijo lastnemu razvoju in inovacijam, posledično pa porabnikom ponudijo izboljšane proizvode. Pozitivni vplivi v gospodarstvu se zaradi odziva večjega števila podjetij zato vidijo tudi v primeru, da novonastalo podjetje, ki je spodbudilo k večji inovativnosti drugih podjetij na trgu, propade.

V Sloveniji se je v letih od 2008 do 2011 število vseh podjetij povečevalo v povprečju za približno 5.000 na leto, kar glede na to, da so določena podjetja tudi propadala, pomeni, da se jih je na novo ustanovilo najmanj toliko (Statistični urad Republike Slovenije, 2013b).

Slika 1: Število slovenskih podjetij v letih od 2008 do 2011



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2013, Podjetja po dejavnosti.

Novonastala podjetja se lahko pri organizaciji dela in ustvarjanju poslovnega modela natančno držijo določenih smernic, ki jih kot najboljše vodilo predpisuje literatura. V podjetništvu pa pogosto prihaja do nepredvidenih situacij ter do zelo težkega uresničevanja nečesa, kar je v teoriji videti razmeroma enostavno. Zato je priznani francoski podjetnik Le Meur (2007, str. 11) za novonastala podjetja pripravil nekaj osnovnih vodil, s katerimi naj bi si olajšala začetke poslovnih poti in jim svetoval naj:

- Nikar ne čakajo na revolucionarno idejo, ta redko pride sama od sebe in naj se raje osredotočijo na neko preprosto rešitev, ki je na trgu še ni in tisto idejo izvedejo čim hitreje, preden to stori kdo drug.
- Delijo idejo z drugimi, saj bodo tako pridobili več mnenj in nasvetov in se več naučili, pri čemer se lahko do neke mere pogovarjajo tudi s svojimi bodočimi konkurenti.
- Ustvarijo neko skupnost in uporabijo čim več modernih pristopov kot npr. razne blogove in družabna omrežja, saj bodo na tak način dosegli, da jih bodo ljudje res opazili.
- Bodo aktivni v skupnostih in naj odgovarjajo na vsa vprašanja, ki se pojavljajo ter sodelujejo v razpravah, na podlagi pridobljenih informacij pa nato dopolnjujejo svoj proizvod ali storitev.
- Poskusijo sestaviti čim boljšo ekipo sodelavcev, pri čemer naj izberejo tiste ljudi, ki so drugačni od njih in imajo druga znanja, tudi če so ti ljudje v določenih pogledih boljši od njih samih.
- Se trudijo probleme odkriti prvi, jih čim prej odstraniti ter se iz izkušenj tudi kaj naučiti.
- Ne izgubljajo preveč časa z natančno analizo trga, saj je bolj učinkovito na trg poslati testno verzijo proizvoda ali storitve in tega nato čim hitreje izboljšati.
- Ne izgubljajo časa z ustvarjanjem popolno natančnega poslovnega načrta, ker se bo med poslovanjem pojavilo mnogo nepredvidenih dejavnikov, katerih pri kreiranju načrta niso mogli upoštevati.
- Ne sestavljajo načrtov za večje oglaševalske kampanje, saj je ključnega pomena, da stranke potrebujejo in vzljubijo proizvod ali storitev zaradi nje same, ne zaradi oglaševanja.
- Se ne ženejo za dobičkom, pač pa pozornost usmerijo na stranke. Dobiček bo prišel sam od sebe kot rezultat zadovoljnih strank.

2 POSLOVNI MODEL

Izraz poslovni model se pogosto uporablja za opis delovanja posameznega podjetja oziroma komponent, ki ga določajo oziroma se z njimi srečuje. Koncept poslovnega modela je bil pogosto deležen najrazličnejših kritik, saj naj bi bil nejasen, premalo natančno opredeljen oziroma površen, predvsem pa ne dovolj teoretično podprt. Ne glede na omenjene kritike, ki sta jih zasledila v svojih raziskovanjih, pa sta Hedman in Kalling (2003, str. 49) mnenja, da je teorija poslovnega modela še kako pomembna. Ne le, da lahko poslovni model sistematično in učinkovito združuje povsem različna strateška področja in

perspektive, od strategije, prek najrazličnejših struktur, proizvodov in zunanjih dejavnikov, ki skupaj tvorijo uspešno strategijo, oziroma privedejo do največje vrednosti za porabnika, temveč združen še z informacijsko podprtimi sistemi pogosto ustvarja in zadržuje konkurenčno prednost podjetja pred njegovimi konkurenti.

Vsako podjetje ima poslovni model. Bistvo poslovnega modela je prvič zagotovitev ustvarjanja vrednosti, torej vse od surovine pa do oblikovanja neke določne vrednosti za končnega uporabnika storitve oziroma proizvoda podjetja, drugič pa, kar je enakovredno pomembno, sposobnost iz tega procesa izluščiti nekaj vrednosti tudi zase. Podjetja, ki s svojimi aktivnostmi niso sposobna zaslužiti, teh aktivnosti nikakor ne bodo mogla ohranjati skozi daljše časovno obdobje (Chesbrough, 2007, str. 12).

Chesbrough (2007, str. 13) natančneje opredeljuje funkcije poslovnega modela, in sicer so to:

- Artikulirati ustvarjeno vrednost, torej vrednost, ki so je deležni porabniki.
- Identificirati tržni segment, torej skupino porabnikov, ki naj bi jim proizvod ali storitev koristila, ter utemeljiti, zakaj.
- Določiti celotno poslovno oziroma proizvodno verigo, ki vodi vse od surovin pa do končnega izdelka oziroma storitve, ter zajema dobavitelje, partnerje in vsa ostala podjetja, ki naj bi na poti k ustvarjanju vrednosti končnemu potrošniku igrala vlogo.
- Predvideti generiranje dohodkov, upoštevajoč strukturo vseh stroškov in potencialno ustvarjenih prihodkov.
- Določiti pozicijo podjetja znotraj ekosistema, ki povezuje dobavitelje in porabnike, upoštevajoč potencialne partnerje in konkurente.
- Izoblikovati strategijo, ki bo podjetju prinašala konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenti, ter mu jo tudi pomagala zadržati.

Osterwalder in Pigneur (2010, str. 14–15) poslovni model opisujeta kot osnovne principe oziroma načela, ki vodijo do odgovora, kako naj posamezna organizacija ustvari, posreduje ter na koncu tudi izlušči neko vrednost iz svojega poslovanja. Avtorja verjameta, da se dober poslovni model najlažje določi prek devetih korakov ali bolje rečeno gradnikov. Skupaj naj bi te gradniki pokrivali vsa štiri glavna področja poslovanja, torej porabnike, ponudbo, infrastrukturo ter finančno sposobnost.

Vseh devet gradnikov poslovnih modelov bom natančneje predstavil in analiziral v naslednjem poglavju.

3 NAČRTOVANJE POSLOVNEGA MODELA

Osterwalder in Pigneur (2010, str. 16–17) sta kot devet temeljnih gradnikov poslovnega modela in njihove opredelitve zabeležila naslednje:

- Segmente porabnikov; posamezna organizacija je lahko usmerjena samo na enega, lahko pa tudi na večje število segmentov porabnikov, ki jih zadovoljuje.
- Ustvarjanje vrednosti; ideja je, da organizacija poišče potrebe in probleme porabnikov ter jih zadovolji oziroma razreši z ustvarjanjem vrednosti za njih.
- Tržne poti; vrednost za porabnika se do njega dostavi prek komunikacijskih, distribucijskih in prodajnih tržnih poti.
- Odnose s porabniki; s porabniki je treba odnose ustvariti, predvsem pa tudi ohraniti in to v vsakem od segmentov posebej.
- Tok prihodkov; ustvari se kot rezultat uspešno dostavljene vrednosti za porabnika s strani podjetja.
- Ključna sredstva; to so vsa sredstva, ki so potrebna za uspešno določanje, ustvarjanje in posredovanje vseh do zdaj omenjenih elementov.
- Ključne aktivnosti; so tiste aktivnosti, ki porabljajo ključna sredstva in prek katerih se ta posredujejo, s ciljem doseganja prvih petih opisanih elementov.
- Ključne partnerje; tako nekatera sredstva kot tudi aktivnosti je pogosto treba pridobiti zunaj podjetja ali jih predati v izdelavo zunanjim partnerjem.
- Strukturo stroškov; vsi elementi poslovnega modela tvorijo rezultat v obliki strukture stroškov.

Vsak od gradnikov je za dober poslovni proces nujno potreben, zato je zelo pomembno, da se jim pri ustvarjanju novih poslovnih procesov posveti dovolj pozornosti, da se vsak od omenjenih korakov natančno razume ter se jih čim bolj analizira in upošteva.

3.1 Segment porabnikov

Segmentiranje pomeni določanje različnih skupin ljudi ali organizacij, ki jih želi neko podjetje doseči in jih oskrbovati s svojimi proizvodi oziroma storitvami. Jasno je, da so ključ do uspešnosti poslovnega modela vsakega podjetja prav porabniki. Pravzaprav ni podjetja, ki bi bilo lahko dolgoročno uspešno brez odjemalcev njihovih proizvodov ali storitev. Da bi lahko porabnike čim bolj zadovoljevali, jih podjetja pogosto oblikujejo v različne skupine, z določenimi skupnimi lastnostmi, željami, načinom obnašanja in drugo. Poslovni model lahko določa enega ali več segmentov, ti pa so lahko tudi povsem različnih velikosti. Pogosto mora podjetje sprejeti odločitev, da bo določene segmente prezrlo oziroma se na njih nikakor ne bo osredotočilo, na drugi strani pa izbrati tiste, ki naj bi jim posvečalo največ pozornosti in jim namenjalo največ sredstev. Šele po sprejemu teh odločitev, predvsem pa ob razumevanju specifičnih potreb članov, ki so vključeni v

posamezen segment, se lahko oblikuje dober poslovni model (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 20).

Učinkovito segmentiranje je za tržnike ključnega pomena. Prepoznavanje raznolikosti posameznih skupin porabnikov omogoča podjetjem, da oblikujejo ponudbo glede na njihove potrebe, kar lahko predstavlja veliko konkurenčno prednost. Z osredotočenjem na posamezne segmente se lahko porabnikom približamo precej bolj kot pri ciljanju na splošni trg, s tem pa povečujemo tudi njihovo zadovoljstvo (McDonald & Dunbar, 1998, str. 29).

Pametno je voditi tudi neko evidenco o vedenju članov posameznih segmentov, kolikokrat, katerih in v kakšni meri uporabljali storitev, komu so predali informacije. Stranke, ki jih že imamo in so nam kolikor toliko lojalne, je treba poslušati in upoštevati njihove želje, saj je znano, da so stroški pridobivanja nove stranke petkrat večji od stroškov ohranjanja že obstoječe, stroški vnovičnega pridobivanja nezadovoljne stranke pa so lahko celo desetkratni (Marcus, 1998, str. 494–497).

Podjetje lahko porabnike glede na njihovo dobičkonosnost najbolj smiselno segmentira na zelo enostaven in učinkovit način, ki je alternativa kompleksnim proceduram, raziskavam in odločanjem. Temelji na analizi anket zadovoljstva porabnikov, kombinirani s socialno-demografskimi in računovodskimi podatki. V prvem koraku naj bi podjetje med anketiranci poiskalo porabnike, ki podjetju za podjetje prinašajo največ dobička, ter tiste, ki mu predstavljajo razmeroma nizek strošek. V drugem izloči tiste, pri katerih je to razmerje neustrezno, recimo, da predstavljajo nizek strošek, po drugi strani pa tudi ne prinašajo dobička, ali pa celo predstavljajo visok strošek, ter malo dodane vrednosti za podjetje. Od preostalih se glede na cilje podjetja določi le še, kateri so prioritetni in jim je kot takim potrebno nakloniti več pozornosti (Lee & Park, 2005, str. 152).

3.1.1 Različne oblike segmentiranja

Podjetje mora pri vrednotenju tržnih segmentov v povezavi s ciljnim trgi upoštevati dva dejavnika, in sicer privlačnost segmenta v celoti ter cilje in vire podjetja. Treba je pregledati, ali so značilnosti segmenta, kot so, na primer, velikost, rast, donosnost in tveganje, privlačne za njegovo poslovanje. Pomembno je, ali so lastnosti segmenta skladne z zastavljenimi cilji in s sposobnostmi podjetja. Po ovrednotenju segmentov lahko podjetje izbira med petimi modeli izbora ciljnega trga. Ti so: osredinjenje na en segment, selektivna specializacija, specializacija za izdelek, specializacija za trg ter popolno pokrivanje trga (Kotler, 2004, str. 299).

Slika 2: Pet modelov izbire ciljnega trga

Osredotočenje na en segment				Selektivna specializacija				Specializacija za izdelek			
				Trg 1	Trg 2	Trg 3					
Proizvod 1											
Proizvod 2											
Proizvod 3											

Specializacija za trg				Popolno pokritje trga							
				Trg 1	Trg 2	Trg 3					
Proizvod 1											
Proizvod 2											
Proizvod 3											

Vir: P. Kotler, *Management trženja*, 2004, str. 299.

Podobno, pa vendar z nekaj razlikami sta različne možnosti segmentiranja opisala tudi Osterwalder in Pigneur (2010, str. 21). Podjetje naj bi se lahko tako odločilo za množični trg in v tem primeru ne razlikovalo med posameznimi segmenti, temveč poskusilo zadovoljiti širšo skupino porabnikov, v kateri imajo vse zelo podobne probleme in potrebe, povezane z njimi. Druga možnost je zadovoljevanje nišnega trga, kjer podjetje zadovoljuje potrebe ozko specializiranih strokovnih segmentov s posebnimi zahtevami. Tretja pa predstavlja zadovoljevanje potreb večjega števila različnih skupin, ki naj bi se med seboj sicer v osnovnih lastnostih zelo razlikovale, kljub temu pa se jih lahko zadovoljimo z enakimi oziroma podobnimi rešitvami, pri čemer vsakemu od segmentov rešitev predstavlja drugačno stopnjo pomembnosti in vrednosti. Ena od možnosti segmentiranja je tudi diverzifikacija. Podjetje v tem primeru zadovoljuje potrebe dveh med seboj popolnoma nepovezanih segmentov s povsem drugačnimi potrebami in problemi. Nekatera podjetja s svojimi proizvodi ali storitvami lahko služijo tudi zadovoljevanju potreb dveh segmentov, ki sta medsebojno odvisna. Da bo njihov poslovni model uspešen, morata biti zadovoljna oba segmenta.

Bolj ko se trgi razvijajo, in večja ko je njihova konkurenčnost, večji pomen igra vlogo tudi ohranjanje dolgoročnega zadovoljstva obstoječih strank. Korejski avtorji Kim, Jung, Suh in Hwang (2006, str. 101), ki so strokovnjaki vsak na svojem poslovnem področju, kot eno od možnosti segmentacije predlagajo segmentacijo na podlagi vrednosti, ki jih podjetju ustvarijo določeni porabniki. Vsakemu segmentu se nato v skladu z njihovimi potrebami in

željami prilagodi strategija. Velik del odločanja za segmentacijo na podlagi ustvarjene vrednosti porabnikov je odvisno od znanega pravila 80/20, ki pojasnjuje, da 20 % najdonosnejših strank podjetju ustvari 80 % dobička, po drugi strani pa 20 % najmanj donosnih strank podjetju pogosto predstavlja 80 % vseh stroškov.

3.2 Ustvarjanje vrednosti

Osterwalder in Pigneur (2010, str. 22–24) sta zapisala, da porabniki posameznih segmentov s strani podjetja prejema neko vrednost, ki jim jo ustvarja z naborom svojih proizvodov in storitev. Prav ta ustvarjena vrednost pa je tisti ključni element, zaradi katerega se porabniki odločijo in kot ponudnika izberejo eno podjetje, namesto drugega. Ustvarjena vrednost se v večini primerov kaže kot množica različnih dejavnikov, ki jih podjetje lahko ponudi porabnikom ter pozitivno ali pa negativno vplivajo na njegova čustva in na zadovoljevanje njegovih potreb. Nekatera, bolj uspešna podjetja, so sposobna v primerjavi s svojimi konkurenti ponuditi večjo vrednost za porabnika. Lahko gre za nekaj povsem novega, neznanega, a hkrati dobrodošlega, lahko pa tudi samo za dodane attribute k neki razmeroma klasični ponudbi na trgu.

Avtorja ustvarjanje vrednosti natančneje opredeljujeta kot skupek različnih dejavnikov, ki jih je porabnik v posameznem segmentu zavedno ali nezavedno deležen ter na podlagi katerih se v končni fazi odloči za proizvod ali storitev, ki mu prinaša kar največ vrednosti. Dejavniki, ki vplivajo na končno ustvarjeno vrednost za porabnika, je zelo veliko, nekateri, ki jih ne gre spregledati, pa so naslednji:

- Novost; vrednost za porabnika se pogosto poveča takrat, ko se mu zadovoljijo neke potrebe, ki jih do tistega trenutka ni bilo mogoče zadovoljevati, ali pa celo ni vedel, da obstajajo, saj do tistega trenutka na trgu ni bilo nikakršne podobne ponudbe oziroma rešitve. Ta vidik je pogosto povezan s tehnologijo.
- Delovanje; pogost razlog za prejemanje večje vrednosti je nadgradnja obstoječih proizvodov ali storitev. Z vsakim novim modelom proizvoda, ki je pred tem že bil na trgu, se lahko porabnik na novo okoristi z vrsto novih lastnosti, ki jih izdelek ponuja.
- Prilagoditev; oblikovanje proizvodov po specifičnih zahtevah in željah posameznikov lahko prinaša veliko dodano vrednost. V zadnjih letih sta pomembno vlogo dobila koncept množične prilagoditve proizvodov ter tudi soustvarjanje proizvodov s strani porabnika. Ta pristopa omogočata prilagojene proizvode in storitve za porabnika, hkrati pa tudi koriščenje prednosti ekonomije obsega.
- Celovita storitev; vrednost se lahko ustvari tudi tako, da se porabnikom pomaga izvajati oziroma zaključiti določene procese, ki so plod proizvodov ali storitev ponudnika in predstavljajo le del celotnega poslovanja porabnika. Ponudnik poskrbi za popolno izvedbo na svojem področju, porabnik pa se lahko zato osredotoči na izvajanje svoje osrednje aktivnosti.

- Dizajn; intenzivnost tega elementa je težko merljiva, vsekakor pa prisotna. Še posebej pomemben je v modni, zadnje čase pa tudi v elektronski industriji.
- Moč blagovne znamke; mnogim porabnikom veliko vrednot prinaša že uporaba proizvodov določenega proizvajalca, saj na tak način lahko neverbalno komunicirajo z javnostjo ter ji pokažejo določene svoje lastnosti, pripadnosti in drugo.
- Cena; nizka cena je zelo pogosto eden od najpomembnejših elementov, na podlagi katerega se porabnik odloči za nakup proizvoda ali storitve. V zadnjih časih to izkoriščajo mnoga podjetja, prek splošnih znižanj cen, popustov, vedno bolj pogoste pa so tudi različne brezplačne ponudbe.
- Zniževanje stroškov; tudi to je eden od elementov, na podlagi katerih se porabniki pogosto odločajo za nakup določenega proizvoda ali storitve, saj jim predstavlja možnost za večji dobiček ali pa za nadaljnja vlaganja.
- Zmanjševanje tveganja; porabniki načeloma cenijo nižje tveganje, ki so ga lahko deležni pri nakupu izdelkov in storitev. V praksi so pogost instrument za zadoščanje temu elementu na voljo različne garancije.
- Dostopnost; olajšana dostopnost do proizvoda ali storitve lahko ustvari veliko vrednost pri porabnikih, še posebej pri tistih, ki prej sploh niso imeli možnosti pridobitve določenega proizvoda ali storitve.
- Praktičnost; proizvodi, ki so uporabni, praktični in razumljivi za uporabo, porabnikom v večini primerov ustvarjajo večjo vrednost kot zakrneli, nepraktični proizvodi.

Anderson, Narus in Rossum (2006, str. 2) so mnenja, da si lahko podjetje ustvarjanje vrednosti za porabnika predstavlja na tri različne načine. Po njihovih raziskavah je večina menedžerjev na vprašanje, na kakšen način njihovo podjetje ustvarja vrednost za porabnika, odgovorila z naštevanjem vseh koristi, za katere so bili mnenja, da jih lahko njihovi proizvodi in storitve prinesejo porabniku. Ta pristop zahteva najmanj informacij o konkurentih podjetja in porabnikih, ki naj bi jih zadovoljevalo. Razumljivo je, da ima zaradi premalo poglobljenosti tudi večje pomanjkljivosti. Prva je ta, da se lahko podjetju dozdeva, da so določeni atributi pri porabnikih visoko cenjeni in jim prinašajo neko dodano vrednost. Pogosto lahko živijo v zmoti, saj zaradi premalo izčrpne analize ne vedo, da so porabniki spremenili želje, potrebe in da jim določene spremenljivke ne pomenijo več toliko, kot so jim včasih. Možno je celo tudi, da ima podjetje v zvezi s tem napačno predstavo že od samega začetka. Druga večja pomanjkljivost je odraz preveč nenatančnega preučevanja konkurence. Podjetje koristi, ki jih ustvarja za porabnika, obravnava kot konkurenčno prednost in kot pozitivno razliko v dodani vrednosti, ne opazijo pa, da ima vse te prednosti tudi primerljiva konkurenčna ponudba. Brez posebne dodane vrednosti se zato porabnik za posameznega ponudnika pogosto lahko odloči samo na podlagi tega, kdo od njih si je pripravljen odvzeti več dobička in mu posledično ponuditi najnižjo ceno.

Bistvo druge možnosti ustvarjanja vrednosti je zavedanje, da ima porabnik pri izbiri proizvoda ali storitve, ki ga bo uporabil, alternativo. V primerjavi s prejšnjim načinom, kjer se porabnik vpraša le »Zakaj naj bi uporabljal proizvod določenega podjetja?«, se v

tem primeru sprašuje »Zakaj naj bi pridobil proizvode od nekega podjetja namesto od konkurenčnega?«. Brez podrobnega razumevanja porabnikov in njegovih potreb se lahko ponudniku hitro zgodi, da pri svojih izdelkih izpostavlja določene attribute, za katere je prepričan, da bodo v porabnikovih očeh pretehtali v njegovo korist, v resnici pa to, kar izpostavljajo, porabniku ne prinaša nikakršne ali pa samo zelo nizko dodano vrednost in se zato raje odloči za konkurenčno ponudbo, v kateri so ponudniki znali izpostaviti attribute, ki so za porabnika pomembni in mu predstavljajo razliko glede na preostalo ponudbo na trgu.

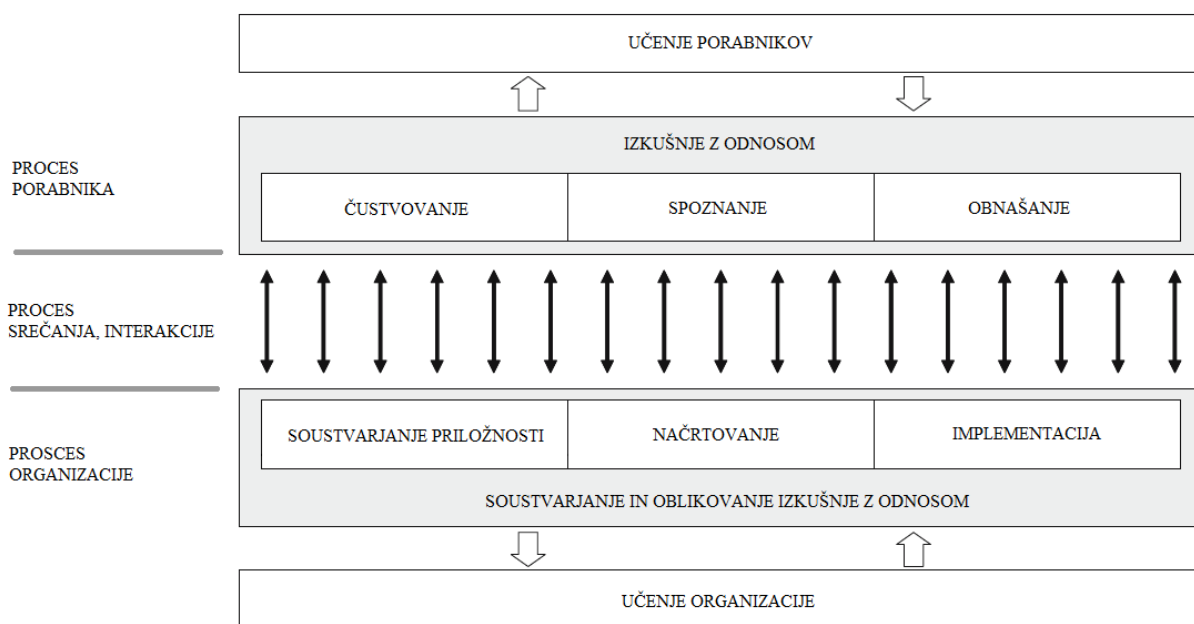
Tretja možnost, za katero Anderson et. al. (2006, str. 3) trdijo, da bi jo morali obravnavati kot zlati standard, upošteva, da se menedžerjem, ki odločajo o nabavi, odgovornost nenehno povečuje. Ustvarjanje vrednosti za porabnika se torej začne že na samem začetku. Poslovati morajo namreč z dobavitelji, ki v celoti povzamejo kritične aspekte znotraj medsebojnega poslovanja, ustvariti pa morajo vrednost za porabnika, ki je preprosta, pa vendar zelo privlačna. Dobavitelji lahko to naredijo na tak način, da predstavijo njihovo ponudbo boljše, bolj konkurenčno v nekaj ključnih elementih, tistih, ki največ pomenijo prihodnjim porabnikom proizvodov ali storitev podjetja, s katerim sodelujejo. Ponudba, ki jo ustvarijo dobavitelji, lahko pogosto zajema cel kup točk razlikovanja in prednosti, kar pa ni nujno najbolje. Podjetje, ki si želi čim boljše zadovoljiti porabnike, bo v ponudbah dobaviteljev iskalo eno ali dve ključni razliki, za kateri bo mnenja, da lahko v danem trenutku ter tudi dolgoročno prihodnjim odjemalcem prinesejo kar najvišjo stopnjo vrednosti. Porabnike je treba opozoriti tudi na točke enakosti ponudbe v primerjavi s konkurenčnimi, da si ne bi česa napačno razlagali, ter konkurenčnih ponudb zaradi napačnih informacij v določenih pogledih neupravičeno dojemali kot boljše. Če dobavitelji nimajo dobrega razumevanja potreb končnih porabnikov, lahko pogosto pride do tega, da ti njihove ponudbe zaznavajo kot slabše od konkurenčnih, medtem ko so dobavitelji prepričani, da jim ponujajo primerljivo ali celo večjo vrednost kot konkurenčna podjetja.

Vloga porabnika se v 21. stoletju zelo spreminja. Večina jih ima neomejen dostop do interneta, z uporabo tega pa lahko pridejo do mnogih podatkov, ki jih prej niso mogli dobiti. Njihove odločitve za nakup so zato pogosto podprte s predhodnim pridobivanjem najrazličnejših informacij. Zaradi istega razloga lahko porabnik pridobi vse informacije o kateremkoli podjetju na svetu, njegovih proizvodih, njihovih cenah, zadovoljstvom preostalih porabnikov s podjetjem. Mnogi porabniki so prisotni tudi na raznih spletnih forumih in klepetalnicah, kjer si lahko izmenjujejo mnenja o sodelovanju z določenim podjetjem, ne glede na to, s katerega dela sveta so. Več kot imajo informacij in več znanja ko pridobijo, bolj so porabniki diskriminatorni pri odločanju. Rezultat vsega tega je, da podjetja enostavno ne morejo v celoti razviti nekega proizvoda, ga skoumunicirati prek tržnih poti s prodajnimi sporočili, ki so se jih domislili sami in pričakovati, da bo proizvod uspešen. S takim načinom porabniki niti približno niso deležni vrednosti, ki jo pričakujejo. Če želi podjetje ustvariti čim večjo vrednost za porabnika, ga je prisiljeno upoštevati in vključevati v poslovni proces na vseh korakih, od idejne zasnove, prek razvijanja,

končnega dizajna, postavljanja cene, izbora tržnih poti in tržnega sporočila, ki ga bodo deležni porabniki. Soustvarjanje proizvoda ali storitve danes torej predstavlja osnovo za ustvarjeno vrednost in je ključ do kreiranja in če je mogoče tudi zadržanja konkurenčne prednosti (Prahalad & Venkat, 2004, str. 2–3).

Payne, Storbacka in Frow (2008, str. 85–86) so soustvarjanje vrednosti opredelili kot dinamičen, interaktiven, nelinearen in pogosto celo nezaveden proces. Na eni strani je v proces vključena organizacija, ki po svojih najboljših močeh oblikuje različna sredstva z željo po ustvarjanju čim boljše izkušnje in čim večje vrednosti za porabnika. Na drugi pa je porabnik, ki je deležen svojih procesov čustvovanja, spoznavanja določenih dejavnikov in v končni fazi reagiranja na njih, skupni pa mu tvorijo neko izkušnjo, ki jo dobi ob uporabi proizvoda ali storitve organizacije. Oba sta v nenehnem procesu učenja, spoznavanja in prilagajanja eden drugemu, med seboj pa sta povezana s procesom nenehne, pogosto dvosmerne interakcije, ki je potrebna, če želita skupaj uspešno ustvariti čim več priložnosti za sooblikovanje vrednosti.

Slika 3: Konceptualni model soustvarjanja vrednosti



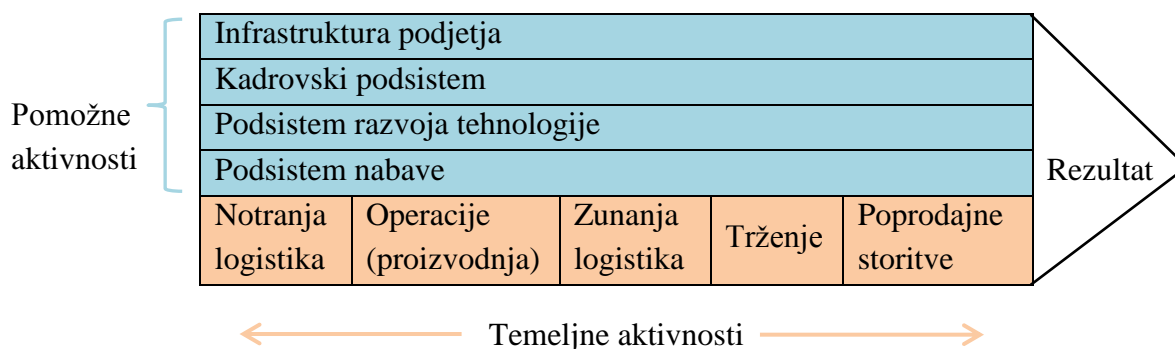
Vir: F. P. Payne et al., *Managing the co-creation of value*, 2008, str 86.

Tudi Grönroos (2008, str. 298–301) je v svojih teoretičnih raziskavah potrdil pomembnost upoštevanja porabnikov in omogočanja soustvarjanja proizvoda oziroma storitve podjetja. Pravo vrednost lahko podjetje porabniku ponudi le skozi močno interakcijo in medsebojno komunikacijo. Prek interakcije s porabnikom se lahko podjetje veliko nauči, zaradi osebnega stika jim veliko lažje predstavi tudi kakšno novost ali spremembo, z upoštevanjem odzivov in njihovih želja, pa jim nato lahko ponudi točno to, kar želijo, s

tem pa tudi največjo možno vrednost. Če želi podjetje ustvariti zares visoko vrednost za porabnika, je zelo dobrodošla lahko tudi vključitev in pridobivanje informacij s strani dobaviteljev, ki skupaj s porabnikom v končni fazi pomagajo soustvariti čim večjo vrednost zanj.

Pomemben koncept pri ustvarjanju vrednosti in večje konkurenčne prednosti je veriga vrednosti. Ta koncept razdeli aktivnosti podjetja, in sicer na temeljne in pomožne. Temeljne so tiste, ki omogočajo ustvarjanje proizvoda podjetja, njegovo trženje, posredovanje do porabnika ter na koncu poprodajne storitve povezane z njim. Pomožne pa so tiste, ki omogočajo, da so lahko temeljne izvedene čim boljše in da zato lahko ustvarijo čim večjo vrednost za porabnika (Porter & Millar, 1985, str. 150).

Slika 4: Veriga vrednosti



Vir: D. Pučko, *Strateški management 1*, 2008, str. 74.

Veriga vrednosti zajema aktivnosti, ki jih izvaja podjetje pri svojem poslovanju. Zato lahko služi nekemu okviru, ki identificira pozitivne in negativne vplive, ki jih imajo te aktivnosti na trg in končne porabnike. Podjetja se morajo načeloma truditi, da odstranijo čim več tistih faktorjev, ki negativno vplivajo na porabnika, ter vse aktivnosti voditi na tak način, da nanj vplivajo pozitivno in mu zato ustvarjajo največjo možno vrednost (Porter & Kramer, 2006, str. 86–87).

Porter (1998, str. 11–12) sicer pravi, da naj bi lahko podjetje večjo vrednost in konkurenčno prednost ustvarilo izključno z doseganjem bodisi nižjih stroškov, kot jih imajo konkurenti, ali pa prek diferenciacije njegovega proizvoda oziroma storitve. S kombinacijo teh dveh izhodišč ter z upoštevanjem njunega apliciranja bodisi na posamezen tržni segment ali pa na celotno panogo nastanejo tri temeljne tržne strategije doseganja največje vrednosti. To so strategija diferenciacije, stroškovne učinkovitosti in strategija osredotočenja na tržno praznino.

Slika 5: Generične poslovne strategije

		Vir konkurenčne prednosti	
		Posebnost proizvoda v zavesti odjemalca	Doseganje najnižjih stroškov
Širina ciljanja trga	Celotna panoga	DIFERENCIACIJA	STROŠKOVNA UČINKOVITOST
	Tržni segment	OSREDINJENJE NA TRŽNE PRAZNE	
		S TEMELJEM NA DIFERENCIACIJI	S TEMELJEM NA NIZKIH STROŠKIH

Vir: M. E. Porter, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, 1998, str. 12.

3.3 Trženjsko komuniciranje in tržne poti

Trženjsko komuniciranje opisuje načine, s katerimi podjetja komunicirajo s svojimi strankami. Prek te komunikacije dosegajo posamezne segmente in jim ustvarjajo neko vrednost. Komunikacijske, distribucijske in prodajne poti torej predstavljajo interakcijo podjetja s svojimi odjemalci. Prodajne poti služijo mnogim namenom. Omogočajo večjo stopnjo zavedanja porabnikov za proizvode in storitve, ki jih nudi podjetje, pomaga pri ocenjevanju vrednosti, ki jo podjetje ponudi porabniku, porabnikom omogočajo tudi nakup ter dostavljanje vrednosti, ne nazadnje pa je porabnik prek trženjskega komuniciranja deležen tudi poprodajnih storitev. Če želi podjetje porabniku ustvariti največjo možno vrednost, potem je ključnega pomena, da najde pravo razmerje posameznih poti, tako, prek katerega si porabniki želijo, da se z njimi stopi v kontakt (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 26–27).

Podjetje se lahko pri doseganju porabnikov odloči bodisi za lastne poti, za uporabo poti, ki jim jih omogočajo njihovi partnerji ali pa za kombinacijo obojega. Uporaba lastnih tržnih poti je lahko posredna ali neposredna in je navadno bolj ozko opredeljena, omogoča tudi večje marže, po drugi strani pa je dražja za vzpostavitev in operiranje. Uporaba partnerskih poti je vedno posredna in načeloma omogoča širok spekter možnosti. Vodi do nižjih marž, kljub temu pa podjetju omogoča, da se širi na račun koriščenja partnerskih tržnih poti. Podjetja, ki želijo ustvariti čim višjo vrednost za porabnika, mu pričarati čim boljše

izkušnjo in obenem še doseči še čim višje prihodke, seveda stremijo k iskanju ravno pravega razmerja med omenjenima načinoma (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 27).

Osterwalder in Pigneur (2010, str. 27) tržne poti delita na pet različnih faz, pri čemer vsaka od poti lahko pokrije vse ali pa samo nekatere od faz. Vsaka faza zadostuje svojemu področju, za razumevanje, kako jo uporabiti, pa si je treba odgovoriti na njej specifično zastavljeno vprašanje. Faze in z njimi povezana vprašanja so naslednja:

- Zavedanje; Kako povečati zavedanja o proizvodih in storitvah podjetja?
- Ocenjevanje; Kako porabnikom pomagamo oceniti vrednost, ki jim jo podjetje prinaša?
- Nakup; Na kakšen način porabniku omogočamo, da opravi nakup naših proizvodov in storitev?
- Dostavljanje vrednosti; Na kakšen način porabniku dostavimo prejeto vrednost?
- Poprodajne storitve; Kakšne so možnosti in kakšne so naše poprodajne storitve?

Mnogim fazam lahko podjetje zadosti z uporabo kombiniranega pristopa obstoječih trgov in spletnega poslovanja, kar so v svoji študiji raziskovali Adelaar, Bouwman in Steinfeld (2004, str. 167–172). Avtorji ugotavljajo, da je tak način poslovanja vse pogostejši, ker prinaša mnoge prednosti. S pomočjo spleta podjetje lažje dosega svoje prihodnje porabnike ter tudi tiste, ki so morda bili uporabniki, pa se je njihova lokacija spremenila. Obstoječim porabnikom je lažje na voljo tudi prek različnih poprodajnih storitev. Porabniku olajšajo in pogosto pocenijo tudi nakupe, ki jih v celoti ali delno uporablja s pomočjo spleta, vse to pa v končni fazi vodi k večji ustvarjeni vrednosti ter k bolj zadovoljnim porabnikom. Z ustanovitvijo povezave med klasičnim in spletnim trgovinam podjetje pogosto precej prihrani, saj se mu vsaj delno znižajo stroški oskrbovanja fizičnih tržnih poti, ki so bili prej potrebni za nemoteno delovanje podjetja. Precej lažja je tudi širitev na tuje trge oziroma poslovanje s tujino in oddaljenimi kraji. Zaradi možnosti tržne diferenciacije, boljše odzivnosti, lažjega nakupa in nasploh sodelovanja s podjetjem v vseh pogledih se poveča tudi ustvarjena vrednost, ki jo prejme porabnik.

3.4 Odnosi s porabniki

Gradnik, ki govori o odnosih podjetja s porabniki, opisuje različne možne tipe razmerij, ki jih lahko podjetja imajo s porabniki. Vsakemu podjetju bi moralo biti točno jasno, kakšen odnos ima s predstavniki posameznih segmentov, različne oblike odnosov pa se gibajo od strogo osebnega do povsem samodejnega. Odnosi podjetja do porabnikov le-tim pogosto predstavljajo pomemben del celotne izkušnje, ki jo pridobivajo preko sodelovanja z določenim podjetjem (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 28).

Pomembnost odnosa med porabnikom in ponudnikom je dobro znana že od nekdaj. Ford (1980, str. 339) je to razmerje opredelil kot ključni dejavnik, ki vpliva na dolgoročno zadovoljstvo porabnika, posledično pa seveda tudi podjetja. Ugotovil je tudi, da se lahko

odnosi in komunikacija med porabnikom in podjetjem razlikujejo glede na stopnjo, v kateri so trenutno. Odnosi na začetni stopnji so lahko tako nekoliko bolj neosebni, in postajajo vedno bolj personalizirani, ko se prek razvijanja in dolgoročnega sodelovanja med porabnikom in podjetjem ustvari neko končno, razmeroma stabilno razmerje.

Danes lahko razlikujemo med večjim številom kategorij odnosov podjetja s porabniki. Osterwalder in Pigneur (2010, str. 28) sta jih izpostavila šest. Prva je osebna asistenca in pomeni razmerje, katerega osnova je medčloveška interakcija. Porabnik lahko osebno, prek elektronske pošte ali kako drugače že med ali pa po nakupu komunicira s pravim predstavnikom porabnikov, ki mu je na voljo za pomoč in odgovore na različna vprašanja. Druga je nadgradnja prve in se imenuje posvečena osebna asistenca. Predstavlja najbolj intimni odnos podjetja s porabnikom, in se najpogosteje razvije v daljšem časovnem obdobju medsebojnega sodelovanja. V tem primeru se predstavnik porabnikov dodeli posameznemu porabniku. Tretja kategorija je samopostrežba, kjer podjetje s porabnikom ne ohranja nobenih neposrednih stikov, omogoča pa mu vsa potrebna sredstva, da si lahko pomaga sam, če je to potrebno. Naslednja so avtomatski servisi, ki združujejo bolj napredno obliko samopostrežbe z avtomatiziranimi procesi. Samodejni program lahko recimo določenega porabnika prepozna in mu predlaga dobrine na podlagi porabnikovih preteklih nakupov. Peta kategorija se imenuje skupnost. Podjetja tu spodbujajo ne le interakcije med njimi in porabniki, temveč tudi med porabniki samimi. Pogosto se take skupnosti ustvarjajo na spletu, prek raznih strani, forumov in aplikacij, na njih pa so porabniki v medsebojni komunikaciji, si delijo mnenja, znanja in skupno rešujejo probleme, ki jim nastajajo. Zadnja, najbolj interaktivna oblika odnosa s porabniki je soustvarjanje in pomeni, da podjetje prihodnjim porabnikom omogoči, da jim podajo svoje ideje, predloge in želje, z njihovim upoštevanjem pa porabniki zato dejansko prisostvujejo pri ustvarjanju ponudbe podjetja in v končni fazi vrednosti, ki jo bodo prejeli.

Že v starejših raziskavah so Parasuraman, Berry in Zeithaml (1991, str. 39) ugotovili podobno tendenco zadovoljstva porabnikov s posameznim odnosom med njimi in podjetjem. Pokazalo se je, da si porabniki v večini primerov želijo bližjega, personaliziranega razmerja s ponudniki in da je prav odnos med njimi eden od glavnih dejavnikov, ki porabniku lahko prinese nadpovprečno pričakovanje z izkušnjo pri koriščenju določene storitve ali proizvoda.

Odnosi med podjetjem in porabnikom so izjemnega pomena. Pomen ustvarjanja vrednosti se sunkovito spreminja iz splošne ponudbe na povsem personalizirano ponudbo, pri čemer sta pogoj, da je taka ponudba zares uspešna pogosto prav interakcija in odnosi med podjetjem in porabnikom, kjer slednji sami soustvarjajo vrednost, ki jo bodo pozneje prejeli. Trgi se vse bolj spreminjajo v nek forum konverzacije in sodelovanja med porabniki in njihovimi skupnostmi na eni strani ter podjetji na drugi. Še pred kratkim je bila vrednost za porabnika ustvarjena znotraj podjetja, komunikacija s porabniki pa je bila minimalna. Podjetje se je odločilo, kaj bo proizvajalo in pod kakšnimi pogoji bo proizvod

ali storitev podalo porabniku. Danes, z uporabo interneta, to ni več mogoče. Porabniki so zelo dobro informirani, ponudba je nepredstavljivo večja in praktično edina možnost, ki jo podjetje ima, če želi ohraniti konkurenčno prednost je, da se s porabniki poveže, jih posluša in poskuša v čim večji meri upoštevati. Pozitivni odnosi in medsebojni dialog, posledično pa soustvarjanje vrednosti s strani porabnikov, so ključni pri kreiranju in kasneje zadržanju konkurenčne prednosti podjetja (Pralhad & Ramaswamy, 2004, str. 5–8).

Prav dostopnost in uporabo interneta, ki je eden od najmočnejših razlogov za vse bolj popolno informiranost in zato težjo zadovoljitev porabnikov, pa Sawhney, Verona in Prandelli (2005, str. 2–3) označujejo kot najučinkovitejši mehanizem za medsebojno povezovanje in ohranjanje odnosa med podjetjem in porabnikom. Izraža se prek različnih oblik spletne komunikacije in ustvarjanja različnih virtualnih skupin na eni strani, pa do hitrejših, stroškovno bolj učinkovitih in pa tudi kakovostnih storitev, ki porabniku prinašajo večje zadovoljstvo, na drugi.

3.5 Tok prihodkov

Ta gradnik predstavlja denar oziroma sredstva, ki jih podjetje ustvari prek vsakega od posameznih segmentov. Če želi optimizirati prihodke, se mora podjetje vprašati, za kakšno vrednost je posamezen segment pripravljen plačati in koliko. Iz vsakega segmenta lahko podjetje ustvari enega ali več tokov prihodkov, vsak izmed njih pa ima lahko drugačen cenovni mehanizem (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 30).

Tabela 1: Cenovni mehanizmi

Fiksno določanje cene Vnaprej določene cene so zasnovane na podlagi statičnih spremenljivk.		Dinamično določanje cene Cene se spreminjajo glede na pogoje na trgu.	
Seznam cen	Fiksna cena posameznih proizvodov in storitev.	Pogajanje	Cena se prilagodi glede na možnosti, moč in spretnosti dveh ali več subjektov.
Lastnost proizvodov	Cena je odvisna od števila ali kakovosti ustvarjene vrednosti.	Donosi	Cena je odvisna od trenutka, v katerem se nakup izvaja.
Segmenti	Cena je odvisna od tipa in karakteristik članov posameznega segmenta.	Trg v realnem času	Cena se določi dinamično na podlagi ponudbe in povpraševanja.
Količina	Cena se prilagaja količini nabavljenih proizvodov.	Dražbe	Cena se določi na podlagi konkurenčno ponujenih ponudb.

Vir: A. Osterwalder & Y. Pigneur, Business Model Generation, 2010, str. 33.

Kotler (2004, str. 472) je kot strategije določanja cen, ki so neposredno odvisne od ustvarjanja prihodkov, opredelil devet možnosti. Vse se odražajo kot neke kombinacije med višino cene in kakovostjo izdelka, različne možnosti pa so jasno razvidne iz spodnje tabele. Prva, peta in deveta strategija se lahko pogosto upoštevajo na istem trgu. Gre za ponujanje visoko kakovostnih izdelkov po visokih cenah, izdelkov srednje kakovosti po srednjih cenah ter izdelkov nizke kakovosti po nizkih cenah. Zajemajo torej tiste potrošnike, ki jim je pomembna kakovost, tiste, ki so cenovno občutljivi, ter tiste, ki pri odločanju tehtajo med obema spremenljivkama. Z drugo, tretjo in šesto strategijo lahko podjetja »napadejo« prej omenjene strategije, saj visoko kakovost omogočajo po nižjih cenah ali pa srednjo kakovost po najnižjih cenah. Te strategije porabnikom ustvarjajo razmeroma najvišjo vrednot. Uporaba četrte, sedme in osme strategije se pogosto ne konča dobro, saj kupci preplačajo kakovost, ki jo prejmejo, zato pa so lahko nezadovoljni in zamenjajo ponudnika ali pa celo širijo slab glas o njem.

Slika 6: Devet strategij določanja cene glede na kakovost

		Cena		
		Visoka	Srednja	Nizka
Kakovost	Visoka	1. Strategija visokih cen	2. Strategija visoke vrednosti	3. Strategija izredne vrednosti
	Srednja	4. Strategija previsokih cen	5. Strategija srednje vrednosti	6. Strategija solidne vrednosti
	Nizka	7. Oderuška strategija	8. Strategija lažnega varčevanja	9. Strategija varčevanja

Vir: P. Kotler, Management trženja, 2004, str. 472.

Vsak poslovni model lahko sicer vsebuje dva različna tipa toka prihodkov. Prvi so transakcijski prihodki, ki nastanejo z enkratnimi plačili porabnikov, drugi pa so ponavljajoči se prihodki, ki so rezultat konstantnih plačil porabnika za določeno storitev (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 30).

Obstajajo tudi koncepti za ustvarjanje čim večjih prihodkov oziroma dobičkonosnosti, ki ne temeljijo neposredno na določanju višine cen, temveč se problematike lotijo s strateškega vidika. Eden od takih konceptov je zagotovo tudi Ansoffova matrika. S kombinacijo ciljanja na obstoječe ali nove trge z novimi ali obstoječimi proizvodi tvori štiri možne usmeritve, ki se jih lahko posluži podjetje, ki želi optimizirati višino prihodkov, ki jih lahko prejme (Meldrum & McDonald, 2007, str. 126).

Slika 7: Ansoffova matrika

		Proizvodi / storitve	
		Obstoječi	Novi
Trgi	Obstoječi	OBDELAVA TRGA	RAZVOJ PROIZVODA
	Novi	RAZVOJ TRGA	DIVERZIFIKACIJA

Vir: M. Meldrum & M. McDonald, *Marketing in a nutshell: Key concepts for non-specialists*, 2007, str. 129.

Vse štiri možnosti stremijo k širitvi podjetja ter povečanemu obsegu njegove prodaje, posledično pa večjemu finančnemu prilivu. Strategija obdelave trga pomeni boljšo obdelavo odjemalcev na obstoječih trgih. Strategija razvoja trga pomeni vstopanje na nove trge, na katerih bo podjetje lahko raslo. Strategija razvoja proizvoda pomeni rast prodaje zaradi izboljševanja obstoječih proizvodov ali storitev na obstoječem trgu, diverzifikacija pa označuje strategijo vstopa na povsem nove trge, na katerih se podjetje predstavi s proizvodi ali storitvami, ki se bistveno razlikujejo od njegovih obstoječih (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 67–68).

Še pred kratkim so podjetja svoje proizvode ponujala samo v fizičnih oblikah, danes pa se aktivno uporabljajo najrazličnejše digitalne možnosti. Okolje podjetja pogosto ni točno določeno, zato so prisiljena poslovati v togem okolju, kjer poslovni modeli pogosto ne morejo biti povsem dorečeni, tok prihodkov in ustvarjanje dobička pa so prav tako pod vprašajem. Pri takem poslovanju je ključnega pomena, da se podjetje dobro zaveda različnih možnosti ustvarjanja prihodkov in s kombinacijo različnih vzvodov preko svojih segmentov ustvari največji možen donos (Gallaughar, Auger & BarNir, 2001).

Kirschbaum (2005, str. 27) opozarja, da je skrb za rast prodaje in hkrati ustvarjanje čim večjega števila novih tokov prihodkov izjemnega pomena pri novonastalih podjetjih. Ko podjetje prestopi v zrelo fazo, pa mora imeti pred seboj ustvarjanje dobička, v kategoriji prihodkov pa se mora osredotočiti po večini le še na tradicionalne tokove prihodkov in na njihovo rast.

Doseganje največjega dobička naj bi bila tudi po mnenju profesorjev Prašnikar in Domadenik (2007, str. 202–203) osnovno vodilo za uspešna podjetja. Podjetja, ki tega načela ne zasledujejo, naj bi se sčasoma ustavila v gospodarski rasti, kar vodi v težje sodelovanje s partnerji, nezadovoljstvo zaposlenih, posledično pa postopni propad podjetja. V realnosti so odločitve pogosto rezultat odločanja različnih ljudi v podjetjih, te pa težnji po največjem dobičku lahko ustvarjajo določene alternative. Cilj podjetja lahko tako postane zgolj doseganje zadovoljlive višine dobička, sočasno zadovoljevanje interesa

lastnikov in menedžerjev v podjetju, doseganje največje prodaje in ne dobička ali pa rast podjetja ob zavednem doseganju nižjega dobička.

3.6 Ključna sredstva

Ključna sredstva so tista, ki so najpomembnejša in najbolj potrebna za uspešno izvedbo poslovnega modela. Vsako podjetje torej potrebuje ta sredstva, saj mu omogočajo, da ustvarja vrednost za porabnika, dosega želene trge, ohranja odnose s porabniki in posameznimi segmenti, ne nazadnje pa ustvarja prihodke. Sredstva so lahko v lasti podjetja, v zakupu ali pa pridobljena s strani partnerjev. Razlikujejo se glede na tip poslovnega modela, v grobem pa se delijo na fizična, intelektualna, človeška in finančna sredstva (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 34–35).

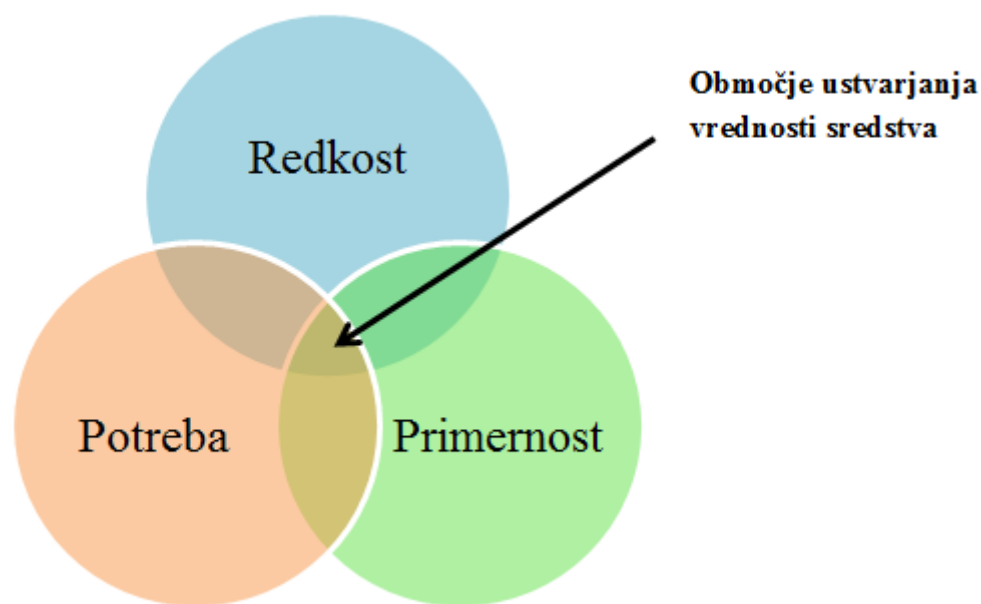
- Fizična sredstva; ta kategorija vključuje sredstva, kot so proizvodna poslopja, zgradbe, pisarne, vozila, stroji, sistemi, distribucijske tržne poti in drugo.
- Intelektualna sredstva; v to kategorijo sodijo blagovne znamke, lastno znanje, patenti, avtorske pravice, partnerske naveze, baze porabnikov itd. Tovrstna sredstva so izjemno pomembna komponenta močnih poslovnih modelov. Njihov razvoj je težaven in pogosto terja veliko časa ter denarja, ob dokončni vpeljavi pa pogosto nudi konkurenčno prednost.
- Človeška sredstva; vsako podjetje potrebuje človeška sredstva, v mnogih poslovnih modelih pa so ta ključnega pomena.
- Finančna sredstva; tudi ta sredstva so vselej pomembna, v določenih primerih pa tudi ključna. Nekateri poslovni modeli namreč temeljijo na finančnih garancijah kot so denar, krediti, posojila itd. Navadno to uporabijo za nadaljnja vlaganja in kot prijem, ki jim pomaga prehiteti konkurenco, na dolgi rok pa zato dosegajo želene rezultate.

Povezava med specifičnimi zmožnostmi podjetja in njegovo konkurenčno prednostjo na trgu je v literaturi znana že dolgo časa. Po zavedanju te korelacije so strokovnjaki počasi začeli poudarjati pomembnost identificiranja in upravljanja s ključnimi kompetencami, ki jih ima podjetje, namesto osredotočanja strogo na proizvode in trge, na katerih bi jih morebitno lahko prodali. Še novejši pogled, ki zajema ključna sredstva, govori o tem, da so ta za uspeh podjetja ključnega pomena, kljub vsemu pa mu dolgoročno lahko koristijo le, če so take narave, da jih konkurenca s težavo posnema. Poleg te lastnosti morajo sredstva, če želijo predstavljati zares pravo konkurenčno prednost podjetja, zadostiti še mnogim drugim kriterijem. Kot prvo morajo imeti neko določeno vrednost za podjetje, biti pa morajo nezamenljiva ali pa vsaj s težavo zamenljiva z določenimi drugimi sredstvi ali alternativami. Poleg tega morajo biti redka in ali specifična za posamezno podjetje, kar pomeni, da niso splošno dosegljiva po celotni panogi, v kateri podjetje posluje, in jih je zato težko posredovati naprej ali z njimi trgovati (Hart, 1995, str. 988–989).

Kot najpomembnejšo lastnost dobrega sredstva Hart (1995, str. 989) izpostavlja njegovo težko posnemanje. Najboljša sredstva so pogosto tacitna oziroma tiha ali pa socialno kompleksna. Tacitna sredstva so tista, ki jih posamezniki pridobijo z dolgoletnimi izkušnjami pri delu na področju, ki ga opravljajo in so na zunaj pravzaprav nevidna. Socialno kompleksna sredstva pa so odvisna od večje skupine ljudi, ki je ta sredstva razvila prek intenzivne medsebojne interakcije. Tako ena kot druga je seveda zelo težko posnemati do take mere, da bi bila koristna pri uveljavljanju v kakšno drugo podjetje.

Dejstvo je, da sredstev ne moremo ocenjevati splošno, saj je njihov pomen zelo odvisen od trga, na katerem podjetje posluje in od vseh njegovih značilnosti. Sredstvo, ki je zelo cenjeno v določeni panogi ali pa celo v določenem časovnem obdobju, lahko v drugi panogi ali čez nekaj let ne predstavlja nobene vrednosti ali vzvoda za konkurenčno prednost. Da sploh lahko razmišljamo o določenem sredstvu kot ključnem ali pa vsaj pomembnem za poslovanje podjetja, oziroma da mu lahko pripišemo neko pomembno vrednost, mora to sredstvo zadostovati trem temeljnim tržnim silam. Biti mora redko, primerno za uporabo v podjetju in panogi, v kateri to posluje, ter zadostiti potrebi po tovrstnem ali podobnem sredstvu (Collins & Montgomery, 1995, str. 120).

Slika 8: Ustvarjanje vrednosti sredstva



Vir: D. J. Collins & C. A. Montgomery, Competing on Resources: Strategy in the 1990s, 1995, str. 120.

Poleg omenjenih treh lastnosti ključna sredstva po mnenju Collinsa in Montgomeryja (1995, str. 120–123) potrebujejo tudi druge lastnosti oziroma odgovore na vprašanja, ki si jih moramo zastaviti, ko presojava ustreznost ali pomembnost določenih sredstev. Tudi ta dva avtorja poudarjata, da je zelo pomembno, da se sredstva težko prekopirajo in zato

posledično težje zaidejo v roke konkurentov. Ob tem je zaželeno, da sredstvo svojo vrednost ohranja čim dalj časa, saj mu to že samo po sebi prinaša večjo vrednost. Dobro je, če obstaja na trgu čim manj morebitnih substitutov, ki bi lahko nadomestila določeno sredstvo, bodisi v podjetju ali pa tudi v rokah njegovih konkurentov. Prav tako moramo biti pozorni na to, kdo se pravzaprav okoristi od posameznih sredstev. To je lahko na eni strani podjetje, njegove stranke, lahko pa so tudi dobavitelji, distributerji ali zaposleni v podjetju. Sredstvo mora biti tako, da prinaša vrednost tistemu, za katerega je že v osnovi namenjeno, da bi mu jo moral prinašati. Izjemnega pomena je tudi natančno preučiti, katera sredstva so zares ključna in v primerjavi s konkurenco predstavljajo neko prednost. Napaka, ki se pri določanju ključnih sredstev s strani menedžmenta pogosto pojavlja, je, da sredstva primerjajo in ocenjujejo le znotraj svoje organizacije, namesto da bi jih neposredno primerjali s konkurenčnimi.

3.7 Ključne aktivnosti

Za nemoteno delovanje vsakega poslovnega modela so zelo pomembne tudi ključne aktivnosti, ki se odvijajo v podjetju. Tako kot ključna sredstva so tudi ključne aktivnosti prijemi za ustvarjanje čim večje vrednosti za porabnika, doseganje trgov, ohranjanja odnosa s porabniki in posameznimi segmenti ter ustvarjanje prihodkov. Tudi ključne aktivnosti se razlikujejo glede na tip poslovnega modela. Osterwalder in Pigneur (2010, str. 37) jih delita v tri večje kategorije:

- **Produkcija;** kot tovrstne aktivnosti razumemo oblikovanje, izdelavo in dostavo proizvodov v predvidenih količinah in najboljše kakovosti. Najpogosteje je prisotna v poslovnih modelih proizvodnih podjetij.
- **Reševanje problemov;** ključne aktivnosti tega tipa označujejo procese domišljanja in razvijanja novih rešitev za probleme posameznih porabnikov. Poslovni model podjetij, kjer je pristno reševanje problemov, pogosto zahteva menedžment znanja in konstantno urjenje oziroma izobraževanje.
- **Platforma/mreža;** je ključna aktivnost navadno v večjih, razvejanih podjetjih, ki so si sčasoma ustvarila platformo, ki je postala pričakovan standard oziroma rezultat, za katerega so porabniki privzeli, da obstaja. Ključne aktivnosti v takih poslovnih modelih so menedžment in promocija platforme ter rezervacije storitev.

Margretta (2002, str. 91) ključne aktivnosti vsakega podjetja deli le na dva dela. Prvi naj bi vseboval aktivnosti, ki so v povezavi z ustvarjanjem in izdelavo proizvodov, torej zasnova, pridobivanje surovin, proizvodnja. Drugi del aktivnosti pa naj bi se osredotočal na prodajo tega, kar je bilo ustvarjeno z aktivnostmi v prvem delu. Prek različnih načinov distribucije se proizvodi in storitve prenesejo do porabnikov.

Ne glede na delitev ključnih aktivnosti je Porter (1996, str. 64) mnenja, da je ključ do uspeha skrit v načinu, kako se te aktivnosti izvajajo. Vselej je treba stremeti k temu, da

podjetje svoje aktivnosti izvaja na drugačen, boljši način, kot to počnejo njegovi konkurenti. Pri presojanju in določanju aktivnosti, ki jih bo podjetje uporabljalo, pa je poleg izbire pravih aktivnosti zelo pomembno pozornost nameniti tudi v drugo smer, k aktivnostim, za katere se podjetje zavestno odloči da jih ne sme oziroma na bo izvajalo.

V praksi so najuspešnejše tiste aktivnosti, za katere je lahko razumljivo, katere so njihove prednosti, zakaj se jih izvaja, predvsem pa, zakaj in na kakšen način doprinesejo k ustvarjanju superiorne vrednosti za porabnika, še posebej v primerjavi z aktivnostmi, ki jih izvajajo konkurenčna podjetja (Gandolfi & Oster, 2009, str. 48).

3.8 Ključni partnerji

Podjetja se v partnerske odnose povezujejo iz mnogih razlogov. Partnerske zveze so danes vse bolj pomembne in pogosto tudi ključ do uspeha podjetij, ki se med seboj povezujejo bodisi zaradi optimizacije poslovanja in ekonomije obsega, zmanjševanja tveganja ali pa zaradi možnosti pridobitve določenih sredstev (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 38).

Če so pravilno sestavljene, so lahko partnerske zveze ena od najučinkovitejših oblik ustvarjanja vrednosti za porabnika. Dva ali več podjetij se skupno borijo za povečanje dobičkonosnosti, hitrejši dostop na trg, povečati stopnjo inovativnosti, večjo prilagodljivost na področju raziskav in razvoja ali pa za širjenje svojih trgov (Chesbrough & Schwartz, 2007, str. 55). Posamezni cilji partnerstev, zahteve za doseganje teh ciljev, ter možnosti konkretnih primerov združevanja glede na posamezne cilje in zahteve, so predstavljeni v spodnji tabeli.

Tabela 2: Različni načini povezovanja glede na zastavljene cilje

Cilj	Zahteva za izpolnitev cilja	Možen način doseganja cilja
Povečanje dobičkonosnosti.	Znižanje stroškov.	Povečanje obsega z željo po razporeditvi fiksnih stroškov; partner za manj kritične komponente.
Hitrejši dostop do trga.	Pridobiti že razvite komponente ali podsisteme.	Poiskati partnerja z dokazanimi sposobnostmi.
Stopnjevati zmožnost inovativnosti.	Povečati število in raznolikost posameznih tehnologij.	Ustvarjanje strateških raziskovalnih partnerstev z univerzami, raziskovalnimi institucijami itd.
Večja fleksibilnost v R & R.	Delitev tveganj s partnerji	Razviti raziskovalno partnerstvo na področju ozkega grla.
Razširiti trg.	Razširiti poti za trženje proizvodov in storitev.	Izkoriščanje partnerskih R & R za prilagoditev ponudbe na novih trgih.

Vir: H. Chesbrough & K. Schwartz, Innovating Business Models with Co-Development Partnerships, 2007, str. 56.

Mitchell, Dussauge in Garrette (2002, str. 203) partnerstvo med podjetji v grobem delijo na dva dela. Pri prvem partnerska podjetja prispevajo podobna sredstva in vire, njihov cilj pa je povečanje učinkovitosti znotraj njihovih že obstoječih aktivnosti. Pri drugem gre za željo po širjenju v nove aktivnosti in na nove trge, to pa partnerska podjetja dosežejo z uporabo komplementarnih sredstev in virov, ki jih prispevajo v skupno dobro. Avtorji so v svojih raziskavah ugotovili, da v primeru širjenja obstoječih aktivnosti podjetja pogosto poskušajo narediti čim več, da bi se zavarovali pred morebitnimi nevšečnostmi, medtem ko je v primeru vstopanja na nove trge in z novimi proizvodi njihova glavna pozornost usmerjena v koordinacijo medsebojnega odnosa in poslovanja.

Pučko et al. (2009, str. 74–75) so možne načine povezovanja in širjenja podjetja opredelili zelo podrobno. V osnovi naj bi se podjetje lahko širilo glede na smer ali način. Pri prvi obliki povezovanja gre za dve možnosti. Lahko gre za strategijo vodoravne integracije, kar pomeni priključitev ali združitev podjetja z njegovim konkurentom ali drugim podjetjem, ki je na isti stopnji v proizvodni verigi. Tako sodelovanje omogoči doseganje učinkov ekonomije obsega ter večjo specializacijo. Druga možnost je navpična integracija in pomeni priključitev dobavitelja k podjetju. Na tak način je dosežen stabilnejši obseg proizvodnje in lažje zagotavljanje kakovosti proizvodov ali storitve.

Glede na način povezovanja se podjetje lahko odloči za priključitev, združitev ali dolgoročno sodelovanje. Priključitev pomeni, da si podjetje priključi neko do tistega trenutka samostojno podjetje. Rezultat je hitra rast obsega prodaje in navadno tudi dobička, priključitev pa se lahko izvede preko prijateljskega ali sovražnega prevzema (Pučko et al., 2009, str. 77). Druga oblika pomeni združitev dveh samostojnih podjetij, ki se na sorazmerno enakopravni pravni osnovi povežeta v novo pravno osebo. Njun cilj je doseganje določenih sinergičnih učinkov ter krepitev tržne moči (Pučko et al., 2009, str. 88).

Tretja oblika združevanja glede na način je dolgoročno sodelovanje. Prek kapitalskega povezovanja se to lahko doseže bodisi s skupnimi ali pa z izobraževalnimi vlaganji. Pri prvi obliki gre za željo po znižanju stroškov in krepitvi konkurenčnega položaja na svojih trgih, pri drugi pa predvsem za sočasno koriščenje različnih znanj obeh združenih podjetij. Pod pogodbenim sodelovanjem pa se podjetja lahko združijo prek franšizinga, dolgoročnega proizvodnega sodelovanja, licenčnih odnosov, lahko pa tudi kakšnega drugega načina sodelovanja in mrežnega povezovanja. Do franšizinga lahko pride, če je možno prenesti celoto ali del sistema poslovanja enega podjetja na drugo podjetje. Franšizodajalec v odnos prispeva poslovni koncept in ekonomije obsega, franšizojemalec pa lokalno znanje, svoje zmožnosti in lokalno potreben kapital. Dolgoročno proizvodno sodelovanje med dvema podjetjema vodi v višjo raven kakovosti proizvoda ali storitve, lažje odpravljanje slabosti, zniževanje stroškov ter dvig produktivnosti. Za strategijo licenčnine se podjetje odloči, ko na nekem trgu samo ne more dobro tržiti svojega proizvoda ali storitve ali ko je to edini način za vstop na novi trg. V tem primeru je kupcu

licenčnine dovoljeno, da proizvajajo proizvode ali storitve, ki jih je razvilo in patentno zaščitilo drugo podjetje (Pučko et al., 2009, str. 88–95).

Partnerske naveze so lahko dober način za doseganje danes še kako pomembne konkurenčne prednosti, zato se je njihovo število v zadnjih letih zelo povečalo. Ne glede na obliko ali način povezovanja ter na to, da lahko dobra partnerska naveza vsem vključenim prinaša izjemne rezultate, pa več kot polovica takih navez propade oziroma se konča z izgubo. Mnoga podjetja, ki so prek partnerskega povezovanja prišla do nadpovprečnih rezultatov, so se problematike lotila na zelo dodelan način. Enemu od vodilnih v podjetju so dodelili skupino podrejenih, s funkcijo ukvarjanja se izključno s koordiniranjem vseh aktivnosti, sprememb in problemov, ki jim jih je ali pa bi jih lahko povezovanje prineslo, ter posredovanje informacij in znanja med udeleženci na tak način, ki je najbolj primeren kadar gre za politiko poslovanja preko partnerskih navez. Dolgoročna uspešnost podjetij, ki so se povezovanja lotili na tak način, je 25 % višja od tistih, ki tega niso mogli oziroma niso želeli storiti (Dyer, Kale & Singh, 2001, str. 37–38).

3.9 Struktura stroškov

Celotni stroški, ki nastanejo v podjetju, se v grobem delijo na stalne in spremenljive. Stalni so tisti, ki jih je podjetje deležno tudi takrat, ko ne proizvajajo, sem pa sodijo razne najemnine, obresti, plače določenih zaposlenih itd. Variabilni stroški rastejo skupaj z večanjem obsega proizvodnje in predstavljajo stroške, ki jih ima podjetje z materialom, plačilom zaposlenih v proizvodnji, elektriko itd. (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 116).

Stroški nastajajo pri ustvarjanju vrednosti, ustvarjanju in ohranjanju odnosa s porabniki, torej pri celotnem poslovanju. V različni meri so prisotni pri izvajanju vsakega poslovnega modela. Razumljivo je, da je vselej zaželeno, da so stroški čim nižji. Kljub vsemu pa je stroga politika nizkih stroškov precej bolj prisotna v enih podjetjih kot v drugih. Poslovni model je lahko zato voden strogo stroškovno, lahko pa izključno s tendenco po ustvarjanju čim večje vrednosti. V primeru poudarka na nizkih stroških se podjetje osredotoči na minimiziranje stroškov v vsakem trenutku, ko je to mogoče. Ta pristop cilja na doseganje čim nižjih stroškov z uporabo nizko cenovne ustvarjene vrednosti ter čim večje avtomatizacije in dajanja del v zunanje izvajanje. Nasprotno se določena podjetja ne ukvarjajo z doseganjem nizkih stroškov, temveč je njihov cilj ustvarjati čim večjo vrednost za porabnika. Podjetja, ki uporabljajo take poslovne modele, se ponašajo z ustvarjeno najboljšo, prestižno vrednostjo za porabnika, njihovi proizvodi in storitve pa so pogosto personalizirani (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 40–41).

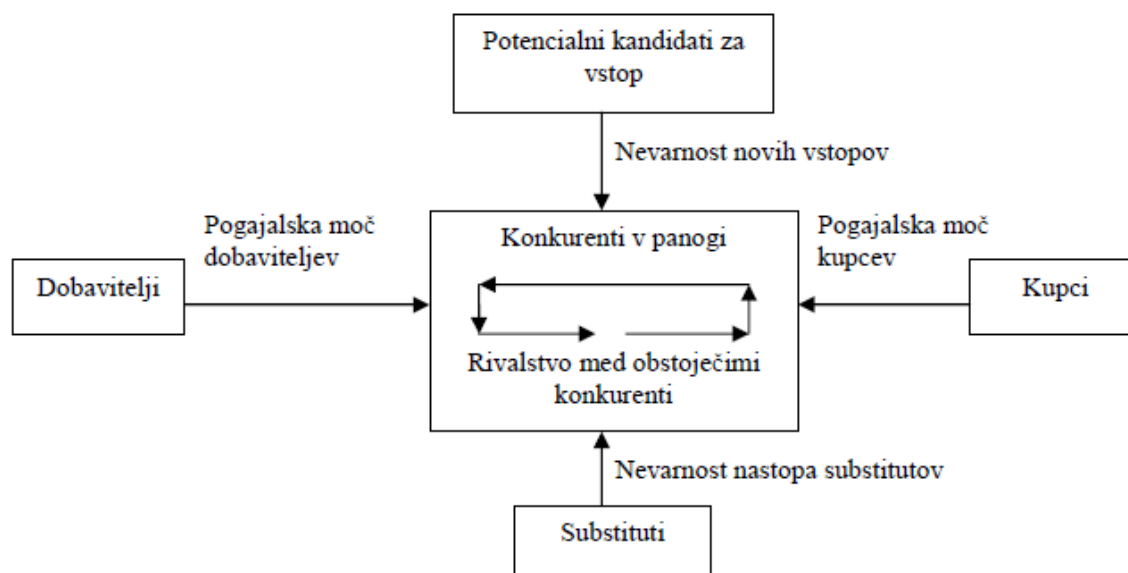
4 IZHODIŠČNI POLOŽAJ PODJETJA

4.1 Panoga

Panoga informacijske tehnologije, v katero se uvrščajo tudi tiskalniki, je ena od najhitreje rastočih panog 21. stoletja in je kot taka razširjena po vsem svetu. Proizvodi informacijske tehnologije nas spremljajo vsak dan, pravzaprav na vsakem koraku. Panoga se nenehno spreminja in razvija. Ima zelo močan vpliv na gospodarstvo, tako neposredno, v smislu samega informacijsko-tehnološkega sektorja, kot tudi neposredno, saj ostalim sektorjem nudi ključne možnosti za opravljanje njihovega dela (National Research Council, 2012, str. 1). Kot taka omogoča neštete priložnosti za razvoj tako posameznikov kot podjetij in tudi celotnih gospodarstev. Prav zaradi tega dejavnika je razvoj panoge informacijskih tehnologij v interesu skoraj vseh držav, saj jim potencialno prinaša večjo konkurenčno prednost, razvitost ter posledično tudi dobrobit prebivalstva posamezne države (Stare & Bučar, 2005, str. 13).

Pučko (2008, str. 25–26) pojasnjuje, da je privlačnost panoge odvisna od petih glavnih spremenljivk, in sicer od potencialnih kandidatov, ki bi lahko na novo vstopili na trg, dobaviteljev in njihove pogajalske moči na trgu, kupcev in njihove pogajalske moči na trgu, možnih substitutov ter ne nazadnje obstoječih konkurentov v panogi ter njihovega medsebojnega rivalstva.

Slika 9: Model skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: D. Pučko, Strateški management 1, 2008, str. 25.

Na podlagi opravljenega intervjuja je direktor preučevanega podjetja Optiprint, d. o. o., o panogi tiskalnikov v Sloveniji podal nekaj dejstev. V Sloveniji naj bi se letno prodalo najmanj 100 tisoč enot različnih tiskalnikov. Število je pridobljeno z oceno in preprostim računanjem. V Sloveniji je približno 600 tisoč gospodinjstev ter 160 tisoč podjetij. Če ima vsako drugo gospodinjstvo tiskalnik in če ima vsako podjetje samo en tiskalnik, menjajo pa ga vsakih pet let, bi se letno prodalo zgoraj omenjeno število tiskalnikov. Ciljna populacija podjetja so sicer samo podjetja. Kljub temu da je panoga precej zasičena in da so v Sloveniji že vrsto let prisotna velika podjetja, ki skrbijo za pokrivanje tega področja, pa je dejstvo, da je po vseh podjetjih med 150 in 200 tisoč tiskalnikov. Ob takem številu potencialnih strank ter v primeru, da neko novonastalo podjetje ponuja nekaj zanimivega, je zagotovo še kar nekaj prostora za njegov vstop na trg ter za sprejetje novosti in spremembe med podjetji, ki uporabljajo tiskalnike za svoje poslovanje.

Pred leti je analiza, ki jo je opravila družba Gartner, pokazala, da je trg tiskalnikov in multifunkcijskih naprav v Evropi samo v prvem polletju 2006 zrasel za več kot 5 %, pri čemer je bilo prodanih okoli 22 milijonov različnih tiskalnikov. Največjo, skoraj 100-odstotno rast so zabeležili pri barvnih multifunkcijskih napravah, dober rezultat pa so dosegli tudi brizgalni tiskalniki, saj so pri njih zabeležili 24-odstotno rast. Povečalo se je tudi povpraševanje po fototiskalnikih, dobro pa so se prodajali tudi cenejši laserski tiskalniki. Na prvem mestu po deležu in številu prodanih tiskalnikov se je nahajal HP, ki je imel takrat pokritega kar 41 % trga. Na drugo mesto se je s 16,5 % trga uvrstil Canon, na tretje pa Epson, z 12,7-odstotnim tržnim deležem (Trg tiskalnikov v Evropi, 2013). Analiza govori v korist podjetju Optiprint, saj so svoj razvoj naredili na brizgalnih tiskalnikih znamke HP, obe karakteristiki pa sta po priljubljenosti v Evropi daleč pred vsemi ostalimi izbirami.

4.1.1 Konkurenca

Na podlagi izvedenega intervjuja sem od direktorja podjetja tudi izvedel, da so na začetku, preden so ustanovili podjetje, v Optiprintu kot konkurenco videli predvsem tista podjetja, ki so se ukvarjala s polnjenjem in nato nadaljnjo prodajo kartuš, ter tistih nekaj podjetij, ki so v najem oddajali manjše laserske tiskalnike. Pojavljala se je tudi na videz podobna rešitev, predlagana iz Kitajske, vendar so jo zaradi njenih mnogih napak, nefunkcionalnosti, nepraktičnosti, slabega estetskega videza, povzročanja poškodb na tiskalnikih in še mnogih drugih negativnih lastnosti kmalu prenehali obravnavati kot njim konkurenčno rešitev.

Danes je situacija povsem drugačna. Poleg že omenjenih konkurenčnih ponudnikov so se na trgu pojavili tudi posnemovalci, ki so pravzaprav v celoti povzeli poslovni model podjetja Optiprint. Na podoben način predelujejo enake naprave, prevzeli so tudi njihovo celostno podobo, način trženja, cene storitev, skoraj posebnosti v poslovnem modelu, skratka vse, česar so bili sposobni prevzeti. V primeru posnemovalcev gre sicer za manjša

podjetja, ki zaradi pomanjkanja znanja z razvojem ne morejo ustvariti tako kakovostne storitve, kot je v podjetju Optiprint. Manjkajo jim kapital, kakovost naprav in storitev, odzivnost ter možnost širšega geografskega pokrivanja trga.

V zadnjih dveh letih je prišlo še do ene velike spremembe. Podjetje Optiprint je vedno bolj prepoznavno, porabniki pa imajo vedno manj denarja oziroma si želijo čim bolj krčiti stroške. Tisti, ki so spoznali rešitev podjetja Optiprint, so se v zadnjem času večinoma začeli odpovedovati celo svojim obstoječim najetim ali kupljenim fotokopirnim strojem. Gre za precej bolj zmogljive naprave, kot so tiste, ki jih v svoji ponudbi omogoča podjetje Optiprint, porabniki pa se kljub vsemu odločijo za njih, saj jim taka odločitev predstavlja neprimerljivo nižje stroške tiska, hkrati pa celo dvig kakovosti. Naenkrat lahko vse tiskajo barvno, edina pomanjkljivost pa je, da je treba na izpise počakati nekoliko dlje kot na njihovih prejšnjih fotokopirnih strojih. Cena 10 tisoč barvnih izpisov na tiskalniku podjetja Optiprint znaša 59 evrov + DDV, cena enakega števila barvnih izpisov na zmogljivejšem konkurenčnem fotokopirnem stroju pa okoli 600 evrov + DDV, zato je taka rešitev desetkrat dražja. Kot resno konkurenco je podjetje Optiprint začelo upoštevati tudi največja biro podjetja, ki se s trženjem tiskalnikov in fotokopirnih strojev ukvarjajo že vrsto let. Podjetje Optiprint se danes s svojimi namiznimi napravami bori za tržni delež tistih podjetij, ki v najem oddajajo velike proizvodne fotokopirne stroje, kot so na primer Konica, Minolta, Xerox, Canon, Ricoh in drugi. Boj med konkurenti za tržni delež na tako zasičenem trgu je zelo močan, pri čemer večina podjetij poskuša porabnike prepričati za sodelovanje s strategijo zniževanja cen.

4.1.2 Substituti

V intervjuju direktor podjetja Optiprint pojasnjuje, da v panogi tiskalnikov ni veliko prostora za substitute. Pred vstopom podjetja na trg ni bilo veliko možnosti. Porabniki so lahko izbirali med nakupom naprave in nato kupovanjem originalnega ali predelanega potrošnega materiala ter klasičnim najemom naprave, kjer se plačuje vsak izpis posebej. Pravzaprav je edini substitut, ki predstavlja zelo ugoden najem barvnih naprav z že vključenimi izpisi na trg, vpeljalo prav podjetje Optiprint. Drugačnih substitutov za uporabo tiskalnikov za zdaj ni. Kot substitut tiskalniku lahko izpostavimo le brezpapirno poslovanje prek spleta, ki se ga danes poslužuje kar nekaj podjetij. S tako rešitvijo so tiskalnike zamenjali za elektronsko pošto in druge oblike internetnega poslovanja.

4.1.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Podjetje Optiprint ima zaradi lastnega razvoja povsem druge dobavitelje kot večina njegovih posrednih ali neposrednih konkurentov. Pogajalska moč njegovih dobaviteljev zato ni visoka. V primeru komponent, ki jih podjetje potrebuje za izdelavo zalogovnika, gre bodisi za po meri naročene komponente, ki jih izdelujejo slovenska podjetja, ki so vesela kakršnegakoli sodelovanja ali pa za standardizirane, vnaprej pripravljene

komponente, ki jih podjetje množično naroča s tujih trgov, predvsem iz Azije. Glede nabavne cene tiskalnikov, ki so osrednji del storitve, pa dobavitelji tudi nimajo možnosti za močno pogajalsko izhodišče. Podjetje Optiprint letno nabavi več sto enot tiskalnikov, zato si različni dobavitelji prizadevajo, da bi mu odobrili čim večje popuste in čim bolj ugodne pogoje ter ga tako prepričali, da tiskalnike nakupuje pri njih.

4.1.4 Pogajalska moč kupcev

Kupci pri sodelovanju s podjetjem Optiprint nimajo velike pogajalske moči. Njihova storitev je zasnovana tako, da lahko porabniku bodisi koristi in znižuje stroške ali pa porabnik tiska premalo oziroma ima potrebo po napravah drugačnega tipa. Tistim, ki take rešitve ne potrebujejo, v nobenem primeru ne morejo ustreči, drugi, ki jim pa rešitev koristi, pa ne potrebujejo ugajati z velikimi popusti, saj je jasno, da je storitev za njih ugodnejša od preostalih rešitev na trgu in jim bo kot taka tudi po redni ceni predstavljala večjo vrednost, kot jim jo je rešitev, ki so jo koristili do zdaj. Velike rezerve pri ceni, ki bi eventualno lahko omogočala večje popuste, nimajo, zato lahko tudi tistim, ki bi popust potrebovali, da stroškovno upravičijo najem, lahko priznajo le nekaj odstotkov popusta. Enako velja za stranke, ki želijo najeti večjo količino naprav in zato pričakujejo nek količinski popust.

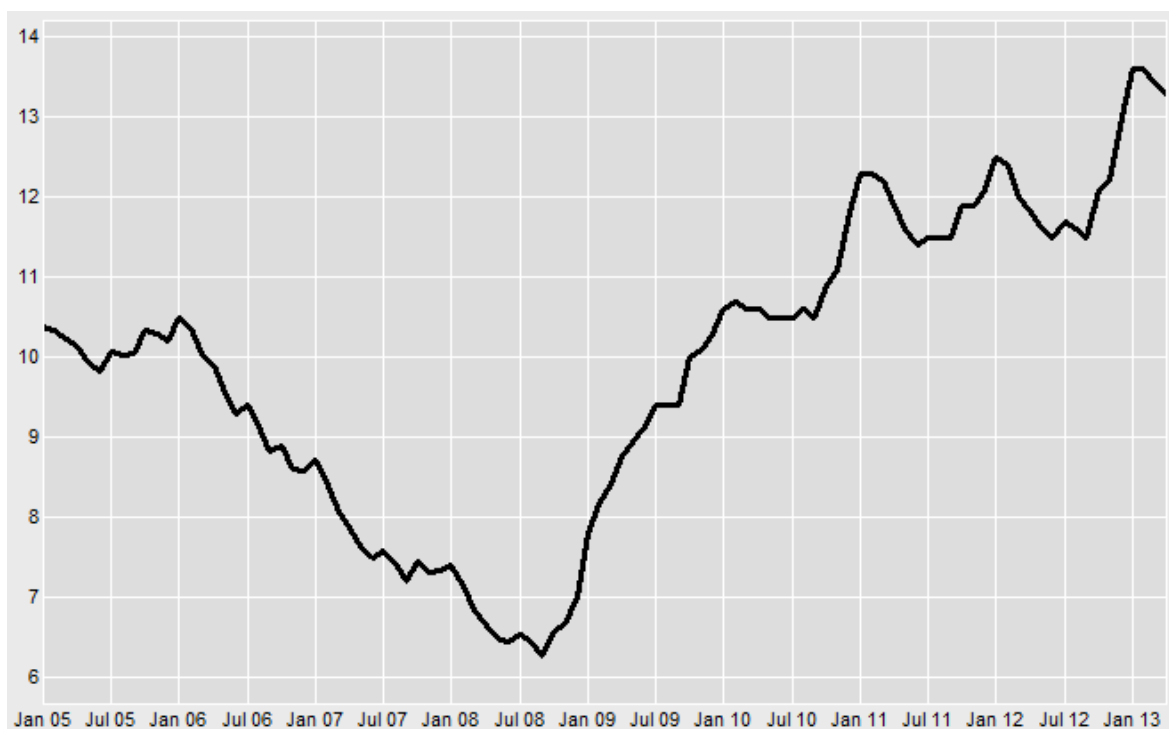
4.2 Poslovanje v krizi

Finančna kriza se je, predvsem zaradi nekontroliranega odobravanja hipotek in kreditov, začela leta 2007 v Združenih državah Amerike. Kmalu za tem se je kriza in vse lastnosti, ki jo spremljajo, začela širiti tudi zunaj Združenih držav Amerike. Finančno krizo danes občuti in se proti njej bori izredno velik del sveta (Shiller, 2008, str. 5).

Dubrovski (1998, str. 5–6) opozarja na mnogo dejavnikov oziroma kazalnikov, ki se v podjetjih lahko pojavljajo v času krize in imajo negativen vpliv na poslovanje podjetja. Pojavi se lahko upad prodaje, ali pa se te zelo razlikuje od načrtovane. Prav tako se lahko pojavijo nepričakovane prekinitve sodelovanja s strani do zdaj zadovoljnih uporabnikov. Kriza se lahko odraža tudi v povečanju števila neplačnikov ali plačnikov, ki zahtevajo podaljšanje plačilnih rokov, v povečanju dolgov in terjatev, ki jih na koncu ni mogoče iztirjati. Zaradi nižjih prilivov v podjetje lahko pride do povečevanja zalog, slabših pogojev za trženje in prodajo, iskanja novih virov financiranja ter težav z izplačili plač zaposlenim ali pa vsaj njihovo znižanje. Vse to v končni fazi vodi tudi do nezadovoljstva zaposlenih, odpovedi dela, povečevanja konfliktov med zaposlenimi in vodstvom, do širjenja različnih govoric, odločanja za stavke in drugo. Negativne izkušnje se lahko pojavijo tudi s strani obstoječih partnerjev in novih strank, ki zahtevajo za podjetje manj ugodne plačilne pogoje. Dobavitelji višajo cene, nove stranke pa zahtevajo vse večje popuste.

V času krize se je v Sloveniji, tako kot tudi po večini drugih držav po svetu, zelo povečala tudi stopnja brezposelnosti. V Sloveniji je bila stopnja brezposelnosti do vstopa v Evropsko unijo nespremenjena in je znašala približno 10 %. Iz spodnjega grafa, ki prikazuje stopnjo brezposelnosti za Slovenijo za obdobje med letoma 2005 in 2013, je razvidno, da se je z vstopom Slovenije v Evropsko unijo stopnja brezposelnosti zelo zmanjšala in je v najboljšem trenutku znašala samo 6 %. Zelo kmalu po nastanku krize pa je stopnja brezposelnosti pričela naraščati in danes že presega 13 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2013c).

Slika 10: Stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji od leta 2005 do 2013



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2013, Stopnja registrirane brezposelnosti.

Finančna in ekonomska kriza torej močno vplivata na prenekatero državo. Negativni vplivi se poznajo tako na celotnih gospodarstvih, kot tudi na posameznih večjih in manjših podjetjih in njihovi uspešnosti poslovanja po vsem svetu. Kljub temu da velja smernica, da je poslovanje v krizi težko in da podjetja v krizi poslujejo s težavo in celo propadajo, pa se pojavljajo določena, ki so krizi pokazala odpor ali jo celo obrnila sebi v prid in tako v teh časih uspevajo uspešno poslovati (Birchall & Ketilson, 2009, str. 2).

Eno od slovenskih podjetij, ki uspešno kljubuje krizi in večini nevšečnosti, ki jih ta prinaša, je zagotovo tudi podjetje Optiprint. Na intervjuju je direktor podjetja pojasnil, da jih krize in posledic, ki bi jih lahko prinesla, ni bilo nikoli strah. Njihova rešitev pravzaprav znižuje stroške v podjetjih, kar je točno tisto, česar si v času krize želi velika večina doseči, in čemur namenja še večjo pozornost, kot bi jo v primeru, da krize ne bi bilo.

Nezadovoljstva med zaposlenimi ni, saj tudi ni razloga zanj. Plače so redne, vsi zaposleni pa imajo možnost svoje delo opravljati brez kakršnihkoli ovir. Edina večja razlika, ki jo opažajo, se pojavlja na področju neplačnikov. Teh je nekoliko več kot v preteklosti, kljub vsemu pa je njihovo število sprejemljivo in podjetju ne pušča trajnih negativnih posledic. Opazili so tudi bolj zaostrene pogoje s strani dobaviteljev. Tisti, s katerimi se povezujejo na novo, so na začetku včasih malenkost bolj previdni kot bi bili sicer, obstoječi pa se poskušajo dogovarjati za čim krajše plačilne roke ali celo plačila vnaprej. Podjetje se navkljub krizi skoraj povsem drži vnaprej pripravljenega poslovnega načrta. Vsako leto doseže skoraj 100-odstotno rast, tako na strani prihodkov in števila novih strank, kot tudi glede števila zaposlenih.

5 METODOLOGIJA

Podatke o izbranem podjetju Optiprint, d. o. o., zasnovano njegovega poslovnega modela in poznejšo izvedbo poslovnega modela v praksi bom pridobil s pomočjo poglobljenega intervjuja, ki ga bom opravil z direktorjem podjetja, Blažem Zupanom.

Pri vseh oblikah zbiranja podatkov je zelo pomembno določiti, katera področja želi tisti, ki intervju izvaja, pokriti. Kot izhodišče si je treba pripraviti vsa vprašanja, za katera se pred izvedbo zbiranja podatkov zdi smiselno, da bi jih lahko upoštevali. Pri poglobljenem intervjuju pa se je treba zavedati, da so ta vprašanja samo izhodišča. Struktura vprašanj in njihov vrstni red se glede na potek pogovora in odzive intervjuvane osebe lahko zelo spreminjata. V najbolj ekstremnih primerih se večina vnaprej zastavljenih vprašanj lahko sploh ne zastavi (Seale, Gobo, Gubrium & Silverman, 2004, str. 17–18).

Z intervjujem želimo pridobiti čim bolj realen vpogled v problematiko, ki jo preučujemo. Pomembno je, da se po zastavljenem vprašanju intervjuvancu omogoči, da se o problematiki razgovori na dolgo, ne da ga časovno omejujemo. Pri mnogih vprašanjih se še bolj podroben vpogled v problematiko lahko pridobi tudi z dodatnimi vprašanji, ki se navezujejo na izhodiščno vprašanje (Sale et al., 2004, str. 22). Intervju je treba izpeljati tako, da tisti, ki ga vodi, govori precej manj kot intervjuvanec. Izpraševalec mora vprašanja zastavljati čim bolj nevtrarno, da lahko intervjuvanec brez sugestij ali morebitnega napeljevanja na odgovor le tega poda čim bolj odkrito in da odraža tudi čim bolj realno sliko dejanskega stanja (Yin, 2011, str. 136–137).

Proces dokumentiranja podatkov, pridobljenih z intervjujem, je sestavljen iz treh glavnih faz. V prvi je treba intervju posneti. Danes je to razmeroma enostavno, saj imamo na voljo mnogo najrazličnejših snemalnikov, diktafonov in drugih elektronskih naprav. Druga faza predstavlja transkripcijo posnetega besedila oziroma zapis tistega, kar je bilo posneto v prvi fazi in je kot taka nujen korak na poti do tretje faze. Ta pa predstavlja povzetek oziroma interpretacijo transkripcije in posledično rezultat preučevane problematike, ki je

zapisan na način, da je logičen in razumljiv tudi za širšo množico (Flick, 1998, str. 168–176).

Pri izvedbi intervjuja bom čim bolj natančno upošteval navodila različnih teoretikov in na tak način pridobil čim bolj realne podatke o podjetju in njegovemu poslovanju. Celoten intervju bom tudi snemal z diktafonom in nato samostojno izvedel tudi transkripcijo intervjuja. Vprašanja bodo odprtega tipa, da bo intervjuvanec nanje lahko odgovarjal po svoji presoji, s svojimi besedami in brez morebitnih sugestij oziroma napeljevanja na odgovore.

6 STANJE V IZBRANEM PODJETJU

6.1 Predstavitev izbranega podjetja

Podjetje Optiprint, d. o. o., je bilo ustanovljeno 1. julija 2009. Zametki ideje in prve poskusne različice storitve, ki naj bi jo izvajali, pa so se začeli že dve do tri leta pred ustanovitvijo. Začetna ideja se je porodila profesorju podjetništva, ki predava na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, Alešu Vahčiču. Zavedali so se problema dragega barvnega tiskanja, kar je vodilo do razmišljanja o najrazličnejših možnostih, ki bi uporabnikom tiskalnikov lahko tako ali drugače zniževale stroške tiska. Razpravljali so o različnih oblikah prodaje, predelavi naprav, celo o odprtju neke tiskarne.

Danes podjetje v najem oddaja barve tiskalnice in multifunkcijske naprave. Bistvo njihovega najema je, da je za razliko od kateregakoli drugega ponudnika na trgu cena njihovega najema povsem nespremenljiva, ne glede na to, kakšen obseg tiska ima stranka, predvsem pa tudi neodvisno od tega, ali so izpisi barvni ali črno-beli. Mesečna najemnina znaša od 59 evrov na mesec, pa do največ 84 evrov na mesec. Cenejše najemnine se obračunavajo za osnovnejše modele tiskalnikov, dražje pa za multifunkcijske naprave in tiskalnice, ki podpirajo tudi tiskanje A3 formata (Ponudba Optiprint tiskalnikov, 2013). Poleg nizke cene, ki že tako omogoča zelo veliko, pa je najem podprt še s celovitim servisom in podporo, ki je tudi že vključena v ceno, ter se lahko danes s hitro odzivnostjo izvaja po vsej Sloveniji. Take pogoje jim omogoča lasten razvoj, v katerega vlagajo veliko finančnih sredstev, znanja in časa. Razvili so zunanji zalogovnik za barvo, ki do tiskalnika nemoteno dovaja črnilo. V skoraj štirih letih poslovanja so na medorganizacijskem trgu dobili okoli tisoč strank. Sodelujejo na najrazličnejših segmentih, od malih samostojnih podjetnikov, prek različnih javnih ustanov, pa do največjih slovenskih delniških družb.

V osnovi je ideja za poslovni model, ki ga uporabljajo danes, nastala s pomočjo »brainstorminga« med štirimi ljudmi, od katerega sta dva danes tudi lastnika podjetja Optiprint. Idej je bilo veliko, izoblikovale pa so se počasi, ena za drugo. Prvi resen korak je bil nakup približno sto starejših tiskalnikov znamke Canon. Na njih so priklopili prve zunanje sisteme dovajanja barve z idejo, da bi jih prodajali. Pri taki ideji se je pojavil

problem vzdrževanja in servisiranja naprav, saj bi v primeru prodaje tiskalnika z nameščenim zalogovnikom obveznost servisov prešla z uradnih servisov na podjetje Optiprint. Posledično bi bilo treba postaviti precej višje cene, zaradi česar bi tak tiskalnik kupilo zelo malo potrošnikov. Hitro za tem se je pojavila ideja o najemu tiskalnikov. Tak model je imel več prednosti. Kot prvo na tak način v podjetje vsak mesec prilije nekaj denarja od najemnine, ker pa bi podjetje vsak mesec dobivalo nekaj sredstev, mu servis, tudi če bi bil pogostejši, ne bi mogel uničiti poslovnega modela. V najslabšem primeru bi lahko oddane tiskalnike potegnili nazaj in zaključili sodelovanje, če bi, na primer, naprave prodali, pa bi jih bili, ne glede na morebitne težave, primorani servisirati naslednja tri leta. Odločili so se torej razviti poslovni model, ki ima za osnovo najem tiskalnikov.

6.2 Poslovni model izbranega podjetja

6.2.1 Segment porabnikov

Segmentacijo so v podjetju Optiprint izvajali predvsem glede na panogo, v kateri se nahajajo podjetja, ki bi bila lahko potencialno zanimive stranke. Na začetku so poskušali preprosto izpostaviti vsa tista podjetja, v katerih naj bi največ tiskali in ki naj bi posledično predstavljala najbolj potencialne stranke. Podrobnejših raziskav niso opravljali, zanašali so se bolj na lastno presojo ter na splošno znanje o podjetjih in panogah. Na tak način so uspeli določiti kar nekaj zares potencialnih segmentov, nekaj pa so jih tudi spregledali oziroma so na njih pomislili šele pozneje, med poslovanjem.

Velik vpliv na segmentacijo je imelo tudi začetno testiranje storitve. Določeni skupini porabnikov so oddali ali pa prek trženja vsaj poskusili oddati naprave v najem. Po nekaj tednih ali mesecih je bilo razvidno, kakšno korist njihova rešitev predstavlja za posamezne skupine porabnikov. Pri tistih, kjer je bilo zanimanje večje, so se lotili bolj intenzivnega trženja, skupinam, v katerih se rešitev ni izkazala kot optimalna, pa so prenehali kazati pozornost. S svojo storitvijo so predvsem želeli doseči tiste, ki dovolj tiskajo in so hkrati tudi redni oziroma zanesljivi plačniki. Poiskati so želeli tista podjetja, ki bi jim njihova storitev koristila dolgoročno, bodisi da je podjetje kazalo neko stalnost, določeno velikost, ali pa da je šlo za javno ustanovo. Iskali so torej organizacije, ki jim bodo dolgoročno ustvarjale čim večjo vrednost, ki naj bi imele razmeroma ustaljeno poslovanje in za katere je malo verjetno, da se bodo v prihodnje zaprle ali propadle. Ideja je bila, da bo pri naboru takih strank tok prihodka precej bolj stalen, predvsem pa bo tudi trajal dlje, oboje pa je za lažje, predvsem pa tudi za manj tvegano poslovanje podjetja ključnega pomena.

Podjetje se na matriki proizvodov in trgov uvršča v selektivno specializacijo. Imajo sicer zelo ozek nabor izdelkov oziroma storitev, saj lahko njihovi porabniki izbirajo le med enim tiskalnikom formata A4, eno multifunkcijsko napravo formata A4 in enim modelom tiskalnika, ki podpira tudi tiskanje formata A3. Kljub majhni ponudbi pa je vsak od treh tipov naprav potreben v specifičnih panogah, na specifičnih trgih. Z vsako od omenjenih

naprav torej zadovoljujejo drugačno skupino porabnikov, ki jim drugi tipi naprav v veliki večini primerov sploh ne bi koristili.

Slika 11: Selektivna specializacija v podjetju Optiprint, d. o. o.

Selektivna specializacija

	Trg 1 (pisarne)	Trg 2 (projektanti)	Trg 3 (vrtci)
A4 tiskalnik			
A4 multifunkcijska naprava			
A3 tiskalnik			

Vir: Interni podatki podjetja Optiprint, d. o. o.

Redne evidence o posameznih segmentih ne vodijo. Večjo pozornost posameznim segmentom namenjajo pri testni prodaji, ko preverjajo, če bi bil določen segment potencialno zanimiv za obdelavo. Tudi v tem primeru pa gre za enkratno spremljanje, ki se po pridobitvi potrebnih podatkov prekine. Segmente brez kakršnekoli evidence pa seveda spremljajo sproti, saj se pravzaprav v vsakem trenutku po številu strank iz posamezne panoge jasno vidi, katere so tiste bolj zanimive in katere so pri najemanju tiskalnikov bolj izjema kot pravilo. Določene skupne lastnosti iščejo tudi pri potencialnih strankah, ki same kontaktirajo s podjetjem z željo po najemu tiskalnika. Če jim uspe poiskati dovolj vzporednic, se lahko na tak način v učinkovito povežejo v sodelovanje, v nasprotnem primeru pa bi lahko možnost za sklenitev posla popolnoma spregledali.

6.2.2 Ustvarjanje vrednosti

Podrobnejših analiz, ki bi spremljale ustvarjanje vrednosti za porabnika v podjetju, niso izvajali. Iz izkušenj zaposlenih pa je razvidno, da s svojo storitvijo podjetje Optiprint v primeru večine karakteristik ustvarja zelo veliko vrednost za porabnika. Zagotovo vrednost marsikomu ustvarja novost, ki jo predstavlja taka storitev. Gre za slovenski razvoj, ki omogoča nekaj novega, svežega, nekaj, česar do zdaj na trgu ni bilo mogoče dobiti. Ta vidik je dobro razviden po pojavljanju v medijih, saj se zmeraj najde nekaj porabnikov, ki se podjetju sami oglasijo in jim je rešitev všeč zaradi inovativnosti. Samo delovanje naprave porabnikom najverjetneje ne ustvarja dodatne vrednosti, je pa ta nedvomno enaka kot pri konkurenčnih ponudnikih, saj gre za delovanje, ki je serijsko in podobno vsem tiskalnikom. Podobno velja za razne prilagoditve in celovitost storitev. Podjetje se ponudnikom prilagaja, kolikor je to mogoče, vendar pa podobno delajo tudi uspešnejši konkurenti. Storitve Optiprint najema vključuje pravzaprav vse, ne vključuje pa na primer

papirja in kot taka spet ne predstavlja neke povsem stoodstotne celovitosti. Dizajn v primerjavi z večino konkurenčnih podjetij ne prinaša posebne prednosti, saj gre za standardizirane naprave. Večjo vrednost lahko dizajn ustvari le v primerjavi s podjetji, ki Optiprint neposredno posnemajo. Ta podjetja namreč uporabljajo ne preveč lepo oblikovanih zalogovnikov za barvo, nekatera celo uvožena neposredno iz Kitajske in samo priklopljena na tiskalnik, kar ni le neestetsko, temveč lahko zaradi svojega videza vzbuja tudi občutek nezaupanja. V primerjavi s temi konkurenti je podjetje Optiprint precej boljše tudi pri možnosti geografske pokritosti trga ter glede na stopnjo zanesljivosti dobave in servisa, v očeh porabnikov pa ima zagotovo tudi večjo kredibilnost. V zadnjem času se kot ustvarjanje dodatne vrednosti za porabnika zagotovo lahko upošteva tudi moč blagovne znamke. Podjetje je vedno bolj prepoznavno, pojavlja se v različnih medijih in tudi na različnih dogodkih. Zadovoljujejo pa že skoraj tisoč podjetij po vsej Sloveniji. Vedno več je torej takih porabnikov, ki podjetje pozna kot kakovostno, čeprav njihove rešitve niso še nikoli preizkusili. V nekaterih primerih je to ključni razlog, zakaj je lahko podjetje Optiprint danes v nekem podjetju prisotno s svojimi tiskalniki, pred letom ali dvema pa to ni bilo mogoče. Tudi nizka cena in posledično zniževanje stroškov nedvomno ustvarjata dodatno vrednost za porabnika. Stranka lahko s tako storitvijo v veliki večini primerov pridobi rešitev, ki je boljša od njihove obstoječe, zanjo pa plačuje manj, kot je do zdaj. Storitve je stroškovno bolj učinkovita, še posebej v primeru podjetij, ki kupujejo lastne naprave in nato skrbijo še za njihove servise ter potrošni material, saj je najem pri Optiprintu precej cenejši kot uporaba originalnih kartuš, vključuje pa tudi servis naprav. Izredno stroškovno učinkovitost lahko občutijo tudi v primerih, ko podjetja najemajo fotokopirne stroje od določenih Optiprintu konkurenčnih podjetij, ki imajo lahko tudi do desetkrat dražje ponudbe za najem barvnih fotokopirnih strojev. Določeno dodano vrednost prinaša tudi njihova pogodba, ki nima dolgoročne vezave in zato podjetjem ne predstavlja nobenega tveganja, saj lahko, če bi želeli, pogodbo odpovejo v vsakem trenutku. Poleg vsega omenjenega je storitev tudi praktična. Porabniku, ki jo uporablja, ni več treba skrbeti glede ničesar v zvezi s tiskalnikom, saj je vse, razen nabave papirja, že vključeno v storitev.

Celotno vrednost, ki jo storitev podjetja Optiprint omogoča porabnikom, ustvari podjetje samo. Seveda sodeluje tudi s kar nekaj dobavitelji, vendar ti niso seznanjeni s specifičnimi potrebami in željami končnih porabnikov, zato ne morejo pomagati pri doprinosu nobene dodane vrednosti. Razlog je v tem, da v veliki večini primerov Optiprint naroča samo posamezne komponente, ki jih nato neodvisno od proizvajalca komponent sestavi v končni proizvod, primeren za oddajo v najem. Podizvajalci torej samo sledijo navodilom in množično proizvajajo dele, za katere so zadolženi. Če bi z dobavitelji in podizvajalci želeli sodelovati s skupnim razvijanjem ali kakšno drugo obliko tesnejšega sodelovanja, ki bi vodila do ustvarjene večje vrednosti za porabnika, bi morale biti v igri precej večje količine naročanja komponent oziroma precej večji obseg poslovanja, ki pa v tem trenutku še ni in tudi še nekaj časa ne bo dosežen.

Tudi obstoječi uporabniki načeloma niso aktivno vključeni v soustvarjanje storitve, ki so je deležni oziroma jo bodo deležni v prihodnosti. Podjetje se jim poskuša sicer čim bolj prilagoditi, in tam, kjer je to mogoče, tudi upoštevati njihove želje. Želje in predloge spremljajo prek telefona ali po elektronski pošti, ki se nahajata zabeležena na vsaki napravi, tako da lahko uporabniki čim lažje vzpostavijo stik z njimi, če si tega želijo. Vsakodnevno se obstoječi uporabniki srečujejo tudi s tehniki in serviserji, ki jih obiskujejo in opravljajo redne preglede ter morebitne servisne posege, hkrati pa prejemajo tudi različne želje, predloge, pritožbe in pohvale od strank. Slednje spremljajo tudi prek različnih forumov, kjer so zaposleni v podjetju posebej pozorni na kritike in predloge, ki bi jih lahko upoštevali, da bi bila storitev v prihodnosti še bolj optimalna za porabnike. Najpogostejša je želja po hitrejših aparatih, vendar je do zdaj to področje precej zapečatenost s strani tehnologije. Hitrejših aparatov, ki bi jih bilo mogoče nadgraditi z zalogovnikom, za zdaj namreč še ni na trgu.

Glede na kombinacijo širine ciljanja trga in vira konkurenčne prednosti se podjetje Optiprint uvršča v polje osredinjenja na tržne praznine s temeljem na nizkih stroških. Celotne panoge zaradi majhnosti podjetja ter ozkega nabora proizvodov ne morejo pokrivati, zagotovo pa dosegajo najnižje stroške pri določenih tržnih segmentih, ker ni primerljivih konkurenčnih ponudnikov, ki bi pokrivali to področje.

6.2.3 Trženjsko komuniciranje in tržne poti

Podjetje je v interakciji s svojimi prihodnjimi odjemalci večinoma prek telefona, v sklopu trženjskih aktivnosti. Ugotovili so, da je to pristop, ki je najboljši oziroma prinaša najboljše trženjske rezultate, torej največ oddanih enot tiskalnikov. V sklopu trženjskih aktivnosti svoje prihodnje uporabnike dosegajo tudi z osebnim stikom, prek osebnih sestankov ter sodelovanja na najrazličnejših dogodkih in sejmih, kjer se kot gostje pojavljajo potencialno zanimive strank. Tisti, ki se odločijo za najem ali preizkus naprav, so deležni tudi osebnega stika tehnikov in serviserjev v podjetju, ki se osebno oglasijo na naslovu porabnika in mu namestijo napravo ter mu predstavijo njene značilnosti in funkcionalnosti. Osebnega stika s serviserji in tehniki so deležne tudi obstoječe stranke, saj se od časa do časa pojavi potreba po vzdrževanju in ali servisiranju oddanih naprav, ki jih seveda prav tako izvedejo s prisotnostjo osebnega stika.

Različnih spletnih aktivnosti se ne uporabljajo veliko. Množični spletni pošti se izogibajo, saj z njo v očeh porabnikov pogosto deluješ kot vsiljiv, odziv na tovrstno trženje pa je razmeroma majhen. Na spletu so imeli nekaj oglasov in pasic, vzpostavljeno pa imajo tudi spletno stran, ki je bila pred kratkim prenovljena, ter profil na Facebooku. Slednji pravzaprav ni v uporabi, prek prenovljene spletne strani pa pot do njihove storitve najde kar nekaj prihodnjih strank, vsaj pet na mesec, kar je precej več kot v preteklem letu. Poudarka na koriščenju partnerskih tržnih poti ni. Sodelujejo z nekaj podjetji, ki jim prek različnih kompencij omogočajo nekaj oglaševanja ali pojavljanja v določenih medijih.

Storitve pa trži tudi vsaka Optiprint franšiza zase, pri čemer uporablja poljubno izbrane tržne poti, tiste, za katere se franšiznemu vodji zdi, da bodo najuspešnejši.

Zavedanje o storitvi podjetja se za zdaj med porabniki širi predvsem prek osebnih predstavitev ter predajanja informacij od ust do ust. Podjetje je razmeroma majhno, kljub temu pa ima že primeren nabor zadovoljnih strank in prav njihova priporočila so najpomembnejši dejavnik zavedanja storitev Optiprinta tudi med širšo populacijo. Zavedanje povečujejo tudi prek P. R.-ja, s pojavljanjem v različnih medijih, pri čemer upajo, da bo ob večkratni ponovitvi veliko porabnikov razumelo, za kakšno storitev gre v tem primeru in kako bi lahko ta koristila tudi v njihovem podjetju. Obstoječim in prihodnjim porabnikom omogočajo tudi ocenjevanje storitve, in sicer prek telefonskih linij ali elektronske pošte.

Vrednost, ki so jo porabniki deležni s storitvijo, dostavljajo prek različnih tržnih poti s celovito storitvijo. Navadno se prek telefona vzpostavi prvi stik z bodočim porabnikom, ki mu tržnik razumno in vljudno predstavi vse prednosti, ki bi jih lahko imel z uporabo najetega Optiprint tiskalnika ali multifunkcijske naprave. Temu sledi kakovostna namestitvev, ob kateri je stranka prvič v osebnem stiku s predstavnikom podjetja. Po telefonu se nato izvajajo poprodajni klici, s katerimi v podjetju preverijo, kako je stranka zadovoljna z uporabo na začetku testnega obdobja, ter tudi, če bi jim lahko kakorkoli pomagali, svetovali, kar nedvomno povečuje kakovost storitve ter pozitivno vpliva na izkušnjo, ki jo ima stranka s podjetjem. Poredko se poprodajni klic izvede tudi s stranko, ki je že dlje časa partner podjetja. Kakovostnega osebnega stika pa je stranka deležna tudi od tehnikov ob vsakem servisnem ali vzdrževalnem posegu. Ne nazadnje pa veliko vrednost stranka prejema od kakovostne, brezhibno delujoče naprave, ki ji znižuje stroške, hkrati pa lajša skrbi, prihrani čas ter celo dvigne kvakoovst tiska v podjetju.

6.2.4 Odnosi s porabniki

Z vsemi porabniki se v podjetju trudijo ohranjati čim bolj osebni odnos, prek telefona, sestankov ter obiskov tehnikov in serviserjev. Večja, bolj referenčna in bolj potencialna kot je stranka, več energije namenijo v ohranjanje osebnega, pozitivnega odnosa z njo. Če je tovrstna stranka zadovoljna, je možnost, da bo v prihodnosti še povečala število tiskalnikov, ki jih najema, precej večja, v vsakem primeru pa si jo, tudi če se število oddanih naprav ne spremeni, želijo zadržati, saj je dober nabor referenčnih strank pogosto ključ do odprtja vrat sicer precej zaprtim ali konservativnim sistemom. Posvečanje pozornosti tovrstnim strankam je zato zelo pomembno, izvajanje raznovrstnih pozornosti pa je kot kaže dovolj, saj med večjimi strankami niso izgubili še nobene. V osebni odnos so na nek način prisiljeni, saj je njihova storitev razmeroma kompleksna in jo zato porabnik težko v celoti razume samo prek pisne ponudbe ali elektronskega sporočila. Potreben je torej poglobljen pogovor. Ker gre za specifično tehnologijo, enako velja tudi za vzdrževanje in servisiranje teh naprav.

Pogostost stikov se razlikuje od vsake stranke. V večini primerov je najbolj odvisna od števila naprav, ki jih najema stranka. Tiste, ki najemajo večje število naprav, so zagotovo deležne bolj pogostih osebnih obiskov, če drugega ne s strani tehnikov, pa tudi tržniki jim zavedno namenjajo največ pozornosti. Z nekaterimi strankami so torej v takem ali drugačnem kontaktu skoraj vsak teden, z določenimi pa se slišijo ali vidijo le enkrat do dvakrat letno. Prek telefona pa so v interakciji največ s tistimi, ki sami pokličejo v podjetje, bodisi s prijavo potrebe po servisu bodisi s tehničnem vprašanjem, z željo po najemu večjega števila naprav in drugo. Imajo odprto splošno in servisno telefonsko linijo, na njeno številko lahko stranke pokličejo in jim podajo svoja vprašanja ter predloge.

Spletne skupnosti v obliki forumov ali kakšne drugačne oblike možnega druženja in izmenjavanja izkušenj, kjer bi bile stranke v medsebojni interakciji in si izmenjavale mnenja v podjetju Optiprint, nimajo. Prav tako v podjetju nimajo posebej organiziranega oddelka oziroma zadolženega človeka, ki bi strankam omogočal soustvarjanje storitve, prek zbiranja njihovih predlogov ali kakšnega drugačnega povezovanja. Kljub temu pa se poskušajo čim bolj prilagajati njihovim željam in tehnologijo razvijati na tak način, da bo v prihodnosti popolnoma zadovoljevala še večji odstotek strank.

6.2.5 Tok prihodkov

V Optiprintu so cene storitev na samem začetku določili na podlagi tiste konkurence, ki je bila v času ustanovitve podjetja prisotna na slovenskem trgu. Pozneje so jih na podlagi testnih najemov in prvih odzivov s strani strank nekoliko prilagodili. Določitev cene je bila precej težka naloga, saj je težko zadeti optimalno višino cene, torej tako, pri kateri bo imelo podjetje največji ustvarjen prihodek. Pri tem moramo paziti, da cena ni previsoka, saj bi s tem lahko pridobili manj prihodkov kot z nekoliko nižjo ceno in posledično večjim številom strank. Prav tako pa ta ne sme biti prenizka, tako da bi bilo strank po številu sicer še nekoliko več, skupaj pa bi ustvarjale manj prihodka kot manjše število strank, ki bi storitev najemalo po malenkost višji ceni. Pri določitvi cene so poleg konkurence upoštevali tudi stroške, ki bodo nastajali z njihovo storitvijo, torej vse od stroškov plač, najemnine poslovnih prostorov, stroškov razvoja, material, strošek nakupa tiskalnikov in črnih, predvideno število servisnih posegov in drugo. Ko so prišli do prave cene, pa so jo še nekoliko dvignili, da so si zagotovili neko rezervo tudi za tiste primere, ko bi bilo treba za stranke odobriti določene popuste, ker bi bil to edini način, da bi bili pripravljeni z njimi sodelovati. V primerjavi s konkurenčnimi ponudbami je cena njihove storitve nizka. Kakovost je, če upoštevamo kakovost podpore, servisa, strokovnost prodaje in celovitosti storitve, ki jo je stranka deležna, visoka, če upoštevamo samo funkcionalnost naprave, pa srednja, saj gre v primeru njihove storitve za najem povprečno kakovostnih pisarniških naprav.

Na začetku poslovanja so si predvsem prizadevali, da bi dosegli zadostno število strank, ki bi vsaj pokrivalo vse stroške, ki so v podjetju nastajali. Danes pa se podjetje vse bolj

nagiba k doseganju čim večjega dobička, saj je to ključnega pomena za nadaljnji razvoj in stabilnost ter uspešnost podjetja v prihodnosti. Zastavljen imajo cilj, da bo dobiček znašal 10 % vseh prihodkov podjetja. Ta cilj uradno že dosegajo, vendar predvsem zato, ker za zdaj še ne morejo prikazovati vseh stroškov, ki nastajajo, saj si tega ne morejo privoščiti. Gre za klasično obliko drugačnega prikazovanja stroškov, ki se zelo pogosto pojavlja v novoustanovljenih podjetjih. Najlažje, na primer, je to doseči tako, da si ustanovitelji podjetja ne izplačujejo plač, kar je primer tudi v podjetju Optiprint. Predpostavljajo, da bo takrat, ko bo v podjetju pravzaprav več realnega denarja, prikazan dobiček celo nižji, kot pa je v današnjih dneh.

Podjetje so med poslovanjem razširili s franšiznim sistemom. Pred enim letom so delovali samo na območju Ljubljane s širšo okolico, danes pa za celotno Slovenijo skrbi osem regijsko ločenih franšiz. Na matriki trgi/proizvodi so razvoj trga dosegli prav z vzpostavitvijo franšiznega sistema, ki je omogočil trženje obstoječe storitve po vsej Sloveniji. Diverzifikacijo dosegajo z oddelkom Diplomska.si, ki skrbi za celovito pripravo zaključnih del, vse od lekture, tehničnega urejanja, prevoda, tiska in vezave, s tem pa v podjetje prinaša del prihodkov. Obdelava trga je osnova njihovega poslovanja in predstavlja glavni vir prihodkov. Poskusili so tudi s prodajo pisarniškega papirja, torej novega proizvoda na obstoječem trgu, vendar se to ni izkazalo kot donosno.

Dodane prihodke bodo začeli generirati tudi z vstopom podjetja na tuje trge. Že od ustanovitve podjetja je bilo v roku štirih do pet let načrtovano širjenje na tuje trge, na začetku najverjetneje v Avstrijo in Italijo. Ta čas se približuje in želja po tem še vedno ostaja. Vstopili so že na južni trg, točneje na Hrvaško ter v Bosno in Hercegovino, počasi pa se pripravljata tudi širitev na sever in zahod, priprava te pa bo seveda zahtevala zelo veliko časa ter tudi velik finančni vložek.

6.2.6 Ključna sredstva

Fizična sredstva, brez katerih podjetje Optiprint ne bi moglo poslovati, so pisarniški prostori, tiskalniki in multifunkcijske naprave, ki jih kupujejo, nato pa na njih priklopijo lastno izdelan sistem dovajanja črnih, ki se tudi šteje med nujno potrebna fizična sredstva. Nepogrešljivo intelektualno sredstvo jim predstavlja na prvem mestu lastno znanje. Imajo tudi določene partnerske naveze, ki jim zagotavljajo, da nihče od konkurentov ne more od njih kupovati materiala, ki je potreben za razvoj tovrstne rešitve. Blagovno znamko imajo registrirano, patentov pa nimajo, čeprav je v njihove sisteme dovajanja barve vloženo zelo veliko znanja in razvoja. Prvo mesto pod človeškimi sredstvi zaseda znanje zaposlenih, med finančnimi sredstvi pa so najpomembnejši razni razpisi in krediti, s katerimi pokrivajo stroške, ki so celo nekoliko višji od predvidenih. Ta finančna sredstva omogočajo nemoteno delovanje podjetja, saj bi bili v primeru, da jih ne bi prejeli, skoraj verjetno prisiljeni za nekaj časa ustaviti nadaljnjo rast oziroma nadaljnjo oddajanje tiskalnikov, kar za zdaj nikakor ni v interesu podjetja

Kar nekaj njihovih sredstev je težko posnemljivih. Že samo fizično izdelati pravilno delujoč zalogovnik za barvo je težko, saj ta pot vodi prek mnogih nepredvidljivih ovir in na prvi pogled brezizhodnih situacij. Konkurenti bi imeli težavo posnemati tudi sposobnost in kakovost dela zaposlenih, tako v prodaji kot v servisu, saj so zaposleni znanje prav s tega področja že leta nabirali in izpopolnjevali. Nakup tiskalnika, ki je na nek način bistvo storitve, torej v tem primeru ne predstavlja nikakršnega problema, zelo težko pa bi posneli vse druge dejavnike, ki vodijo do zadovoljne stranke, ki ta tiskalnik uporablja. Sredstva zato niso splošno dosegljiva po celotni panogi, saj je bilo potrebno vse, od razvoja sistema, prek specifičnih prodajnih pristopov, do pravilnega servisa, razviti od začetka, kar pomeni, da gre za komponente in znanja, ki jih nekdo, ki bi se na novo lotil podobnega posla, ne more imeti.

Kljub specifičnim ključnim sredstvom ter težkemu posnemanju teh pa na trgu obstaja precej nadomestnih sredstev, s katerimi konkurenti sicer ne morejo priti do identične storitve, lahko pa jih porabijo za ustvarjanje posredno konkurenčnih rešitev, kot so kitajski sistemi dovajanja črnih v tiskalnike, polnjenje kartuš, drugačni modeli najema tiskalnikov in fotokopirnih strojev in drugo.

6.2.7 Ključne aktivnosti

Ključne proizvodne aktivnosti v podjetju Optiprint so zasnova ideje, razvoj, pridobivanje surovin za izdelavo ter proizvodnja oziroma sestavljanje zalogovnikov za barvo in priklopljanje zalogovnikov na tiskalnike, za tem pa obsežno testiranje, s katerim preverijo kakovost proizvoda. Prodajne aktivnosti so neposredno povezane s proizvodnimi. Veliko večino prodajnih aktivnosti predstavljajo telefonski klici, sledijo pa jim osebni sestanki ter osebno udeleževanje različnih dogodkov in sejmov. V namen aktivnosti reševanja morebitnih problemov v podjetju nudijo telefonsko podporo in podporo po elektronski pošti. Imajo tudi posebne telefonske linije, kamor lahko pokličejo stranke, ki imajo kakršnakoli vprašanja in predloge. Zaposleni so visoko usposobljeni, zato lahko na večino problemov odgovorijo kar sami, ali pa stranko vsaj napotijo na nekoga v podjetju, ki bo njihovo težavo zagotovo znal razrešiti.

Večina konkurentov ključne aktivnosti izvaja na drugačen način. Najbližja konkurenca vsem tem aktivnostim zagotovo nameni precej manj časa in truda, posledično pa ustvarja tudi nižjo dodano vrednost za porabnika, ki zagotovo ceni odzivnost, zanesljivost in zaupanje. Močnejši konkurenti, ki so na trgu najema tiskalnikov in multifunkcijskih naprav prisotni že vrsto let, pa določene aktivnosti izvajajo celo v večjem obsegu kot podjetje Optiprint. Kljub temu pa taka podjetja pogosto naletijo na problem, saj gre za starejša podjetja, ki posel vodijo na podlagi preteklih izkušenj, tako kot so ga vodili v preteklosti. Mislijo, da vedo vse in da popolnoma razumejo svoje odjemalce, resnica pa je taka, da se potrebe in želje na trgu zelo hitro spreminjajo. Porabniki so vedno bolj občutljivi in tista podjetja, ki se temu ne znajo prilagoditi, pogosto ostanejo brez novih poslov ali pa celo

izgubljajo obstoječe stranke. Če znajo manjša podjetja to izkoristiti, lahko pogosto konkurirajo s sorodnim, morda celo nekoliko manj zmogljivim izdelkom ali storitvijo.

6.2.8 Ključni partnerji

V podjetju s svojimi dobavitelji ne gojijo močnih partnerskih odnosov. Z njimi so povezani le toliko, da imajo nizke cene, zagotovljeno zanesljivo in točno dobavo materiala ter da imajo možnost delati določene spremembe, če se pojavi potreba po tem. Želje po močnejših, strateških povezavah nimajo, saj z zunanjimi podjetji ne želijo deliti svojih znanj in poslovnih skrivnosti. Povezujejo se s partnerji na celotni proizvodni verigi, torej vse od dobaviteljev, od katerih pridobivajo surovine, pa do prodajalcev iz posameznih franšiz, ki skrbijo za trženje končnega izdelka oziroma storitve. Z dobavitelji se povezujejo zato, da lahko čim hitreje in nemoteno pripravljajo proizvode, ki jih bodo pozneje ponudili v sklopu svojih storitev, s partnerji, ki nastopajo v obliki franšiz, pa se povezujejo zaradi želje po čim hitrejšem dostopu do novega trga, geografske razširitve trga ter možnostjo kakovostne podpore na novih trgih. Partnerjev na področju raziskav in razvoja nimajo, saj vse, od ideje do končnega proizvoda, izdelajo znotraj podjetja.

S partnerji se trudijo komunicirati čim več, da med poslovanjem in medsebojnim sodelovanjem prihaja do čim manjšega števila zapletov ali nevšečnosti. Po večini gre za komunikacijo in nadziranje po telefonu ali elektronski pošti, pogosto pa se poslužujejo tudi osebnih obiskov, sestankov. Za nadzor nad franšiznimi partnerji je zadolžen vodja trženja, usmerjajo pa jih tako pri prodaji kot tudi na področju servisa in na splošno delovanja celega podjetja. Za nadzor in komunikacijo z dobavitelji pa si vlogo odgovornega delita vodja trženja in direktor podjetja, pri čemer se vsak dogovarja s svojimi dobavitelji. V pripravi je tudi CRM program, ki bo medsebojno komunikacijo še olajšal, hkrati pa tudi izboljšal.

Ker se zavedajo specifičnosti storitve, je jasno tudi, da je v podjetju prisotna skrb, da ne bi določeni partnerji hote ali nehote delili določene podrobnosti, ki bi jih lahko izvedeli med sodelovanjem s podjetjem. Z dobavitelji sicer niso podpisovali nikakršnih pogodb o tajnosti podatkov, se pa trudijo in jim tudi uspeva, da jim podrobnosti o svoji proizvodnji sploh ne razkrivajo. V primeru franšiznih podjetij, s katerimi pa je deljenje določenih zaupnih informacij neizbežno, pa podpišejo pogodbo, ki prepoveduje širjenje tovrstnih informacij zunaj matičnega in franšiznega podjetja.

6.2.9 Struktura stroškov

Največji fiksni strošek v podjetju trenutno predstavljajo plače, saj podjetje zanje mesečno nameni dobrih 15 tisoč evrov. Ker gre za storitveno podjetje, bodo plače zelo verjetno največji del fiksnega stroška predstavljale tudi v prihodnosti. Preostali del fiksnih stroškov predstavljajo najemnina za pisarniške prostore, računovodstvo in drugi splošni stroški, vsi

ti pa skupaj s plačami mesečno nanesejo slabih 20 tisoč evrov. Največ variabilnih stroškov nastane z amortizacijo tiskalnikov, ki so jih nakupili v preteklosti in jih še kupujejo, zaradi česar se bo tudi ta strošek v prihodnosti še povečeval. Če bi jih prodali, bi ti stroški izginili, zato je amortizacija v danem primeru variabilni strošek. Prav tako je variabilni strošek povezan z rastjo podjetja, saj se povečuje s povečanjem obsega proizvodnje. Več kot proizvajajo, več tiskalnikov morajo kupiti, več vzdrževalcev in serviserjev potrebujejo. Te stroške bi lahko zmanjšali, vendar bi morali zato zaustaviti tudi proizvodnjo, kar pa seveda ni v interesu podjetja.

V podjetju Optiprint se na vsakem koraku trudijo, da bi dosegali čim nižje stroške oziroma da bi stroške, ki nastajajo, čim bolj obvladovali, vendar pa tega nikoli ne storijo na račun tega, da bi bila stranka potencialno lahko manj zadovoljna. Mnoge stroške povečujejo načrtno, vendar se zavedajo, da s tem, ko njim nastajajo dodatni stroški, strankam raste dodana vrednost, ki jo pridobijo z uporabo njihove storitve, kar dolgoročno vodi v še bolj uspešno poslovanje. Z leti poslovanja so postali manj občutljivi na variabilne stroške, saj so ti neposredno povezani z rastjo in uspešnostjo podjetja.

7 ANALIZA REZULTATOV

V tem poglavju bom analiziral, do kakšne mere so se v izbranem podjetju Optiprint, d. o. o., držali teoretičnih pogledov na oblikovanje in izvajanje poslovnega modela. Poiskal bom skladnosti, večja in manjša odstopanja ter delne rezultate, do katerih jih je pripeljalo sledenje svojemu poslovnemu modelu.

Za področje segmentacije porabnikov sta Osterwalder in Pigneur (2010, str. 20) povedala, da je pri učinkoviti segmentaciji ključnega pomena pravilno oblikovanje različnih skupin prihodnjih porabnikov. Pri tem je treba prepoznati tiste, ki naj bi bili najdonosnejši in jim namenjati tudi največ pozornosti, prav tako pa je treba določene segmente tudi prezreti. V podjetju Optiprint, d. o. o., so se segmentacije seveda lotili, pri čemer so želeli določiti tista podjetja, ki dovolj tiskajo, in za katere se hkrati predpostavlja možnost dolgoročnega sodelovanja ter redna plačila – torej tista, ki bi jim prinašala čim večjo vrednost. Tako segmentacijo so kot eno od možnih načinov segmentacije opredelili tudi avtorji Kim et al. (2006, str. 101). Pri segmentaciji so v podjetju Optiprint, d. o. o., uporabljali lastno presojo in splošno znanje o podjetjih in panogah, niso pa se posluževali uporabe nikakršnih analiz in anket, kombiniranih s socialno-demografskimi in računovodskimi podatki, ki bi bile sicer po mnenju Leeja in Parka (2005, str. 152) zelo dobrodošla orodja. Na tak način so sicer uspeli izpostaviti in pozneje tudi obravnavati kar nekaj potencialnih segmentov, nekatere zelo zanimive pa so spregledali ali pa celo prezrli ter jih začeli upoštevati šele po več letih poslovanja. Mnoge segmente so prezrli šele po tem, ko so svojo storitev pri njih testno preizkusili ali pa so jim jo nekaj časa testno tržili in na tak način ugotovili, da storitev za tiste segmente ni bila primerna. O posameznih segmentih ne vodijo nobene prave evidence, kar naj bi sicer bilo po mnenju Marcusa (1998, str. 494–497) zelo

dobrodošlo za čim boljše zadovoljevanje strank v prihodnosti. Kratkoročno evidenco vodijo le na začetku, ko prek testne prodaje preverjajo potencialno ustreznost posameznega segmenta, določene skupne lastnosti pa iščejo še pri strankah, ki same stopijo v stik s podjetjem. S svojimi storitvami po Kotlerjevi (2004, str. 299) delitvi izbora ciljnega trga v podjetju Optiprint, d. o. o., sicer izvajajo selektivno specializacijo, kar pomeni, da z večjem številom storitev zadovoljujejo več različnih trgov oziroma skupin porabnikov. Po delitvi avtorjev Osterwalderja in Pigneurja (2010, str. 21) pa zadovoljujejo potrebe večjega števila različnih skupin, ki naj bi se med seboj sicer v osnovnih lastnostih zelo razlikovale, kljub temu pa jih lahko zadovoljijo s podobnimi rešitvami, pri čemer vsakemu od segmentov rešitev predstavlja drugačno vrednost.

Na splošno si lahko v podjetju po mnenju Andersona et al. (2006, str. 2) vrednost, ki jo ustvarijo za porabnika, predstavljajo na tri, med seboj zelo različne načine. V primeru podjetja Optiprint, d. o. o., uresničujejo vse tri. Po mnenju avtorjev naj bi bil najslabši način samo na pamet določiti tiste lastnosti, za katere v podjetju mislijo, da porabnikom predstavljajo največjo vrednost ob uporabi njihovih proizvodov ali storitev. Napake se lahko pojavijo že pri začetni oceni, zaradi pomanjkanja izvedb različnih analiz pa lahko pride do tega, da se tudi v primeru, ko je bila predvidena ustvarjenja vrednost na začetku točna, potrebe in želje porabnikov spremenijo, tega pa ne zazna nihče v podjetju. Tudi v primeru Optiprinta ne izvajajo nobenih podrobnejših analiz. To, da ustvarjajo veliko vrednost za porabnike, tako vidijo le po izkušnjah zaposlenih. Druga možnost po mnenju avtorjev upošteva tudi zavedanje prisotnosti konkurence in njihovih ponudb ter dejstvo, da ima porabnik pri izbiri vsakega proizvoda ali storitve možnost alternativne izbire. Ker so v podjetju Optiprint s konkurenčnimi ponudbami zelo dobro seznanjeni, jim to daje določeno prednost pri ustvarjanju večje vrednosti za njihove porabnike, hkrati pa tudi nekoliko odtehta pri pomanjkanju izvajanja različnih analiz zadovoljstva porabnikov. Tretja možnost zahteva zavedanje o pomembnosti tesnega sodelovanja podjetja z dobavitelji, ki so lahko pogosto zelo pomemben člen pri ustvarjanju proizvoda ali storitve s čim večjo vrednostjo. Dobaviteljem tudi v Optiprintu namenjajo veliko pozornost, se pa z njimi ne povezujejo tako, da bi imeli možnost soustvarjanja storitve, oziroma da bi dobavitelji sploh poznali potrebe in želje končnih porabnikov podjetja Optiprint. V primerjavi s teoretičnimi nasveti na tem področju torej naredijo odločno premalo. Tega se zavedajo, kljub temu pa so mnenja, da tesnejše sodelovanje pri obsegu njihovega poslovanja še ni smiselno oziroma mogoče, hkrati pa je tudi nepotrebno, saj pri večini dobaviteljev naročajo samo posamezne komponente za zalogovnike, ki jih nato sami sestavijo v svojih prostorih.

V današnjem času so po mnenju Prahalada in Venkata (2004, str. 2–3) porabniki zelo zahtevni. Zaradi možnosti pridobivanja informacij prek najrazličnejših spletnih portalov in zaradi velike možnosti izbire je vključevanje porabnika v soustvarjanje proizvoda ali storitve danes ključnega pomena, saj naj bi mu lahko le na tak način zagotovil zares največjo vrednost. Porabniki podjetja Optiprint, d. o. o., nimajo prave možnosti soustvarjanja storitve. Načeloma jim omogočajo posredovanje različnih želja in predlogov

prek telefona ali elektronske pošte in jih v čim večji meri tudi izpolnjevati, kljub temu pa jih lahko upoštevajo le do neke mere, saj so z mnogih vidikov precej omejeni s strani tehnologije tiskalnikov, ki jih uporabljajo kot sredstvo najema.

Podjetje Optiprint, d. o. o., pri ustvarjanju vrednosti torej upošteva nekaj predlogov, ki sicer kot nujni prijemi prihajajo od teoretikov. Kljub nekaterim odstopanjem pa svojim porabnikom uspejo zagotavljati zelo visoko dodano vrednost pri uporabi njihove storitve. Izpolnjujejo tudi mnoge dejavnike, ki sta jih kot tiste, ki vplivajo na večjo ustvarjeno vrednost za porabnika, opredelila Osterwalder in Pigneur (2010, str. 22–24). Tako vrednost marsikomu predstavlja novost storitve podjetja, saj gre za storitev, ki je plod lastnega razvoja in jo podjetje Optiprint, d. o. o., ponuja kot prvo v Sloveniji. Samo delovanje naprave in prilagodljivost podjetja sta v primerjavi z njihovimi konkurenti primerljiva. Njihova storitev je precej celovita in praktična, saj ponudba najema tiskalnika zajema vse, razen dobave papirja. V primerjavi z neposrednimi posnemovalci njihove storitve imajo veliko prednost tudi pri dizajnu. V njihovem primeru gre za lepo oblikovan zalogovnik, ki je videti kot del naprave, konkurenti pa na naprave priklopljajo neestetske sistem, naročene iz Kitajske. Podjetje je na splošno uspešno in raste. Pogosto se pojavlja tudi v medijih, zato v zadnjem času vse večjo vrednost za porabnike zagotovo predstavlja tudi moč blagovne znamke. Poleg tega dosegajo tudi nizko ceno in posledično zniževanje stroškov, pogodbeno pa partnerjev ne vežejo in jih zato ne postavijo v nikakršno tveganje, prav ti dejavniki pa danes marsikateremu podjetju predstavlja največjo vrednost. Po Porterjevi (1998, str. 11–12) generični poslovni strategiji s svojo storitvijo prek doseganja najnižjih stroškov zadovoljujejo posamezne segmente in tako izvajajo strategijo osredinjenja na tržne praznine s temeljem na nizkih stroških.

S svojimi uporabniki v podjetju Optiprint, d. o. o., stik najpogosteje navežejo prek telefona, saj so ta način prepoznali kot najučinkovitejši v sklopu trženjskih aktivnosti. Osterwalder in Pigneur (2010, str. 26–27) pravita, da je za ustvarjanje čim večje vrednosti za porabnika zelo pomembno, da podjetja poiščejo pravo razmerje posameznih tržnih poti, tako, prek katerega si porabniki pravzaprav želijo, da bi vstopili v stik s podjetjem. V Optiprintu, d. o. o., prvi stik podjetja s porabnikom, poleg prek telefona, lahko nastane tudi osebno, prek sodelovanja na določenih dogodkih ali sejmih. Porabniki, ki se odločijo za preizkus, so zmeraj deležni tudi osebnega stika z izurjenimi tehniki, ki opravljajo namestitve, stalnim strankam pa tudi servisne posege. Poleg lastnih poti Osterwalder in Pigneur (2010, str. 27) v veliki večini primerov svetujeta tudi uporabo posrednih, partnerskih poti, saj ta načeloma omogoča hitrejše širjenje podjetja in nižje stroške. Tovrstnim potem v podjetju Optiprint, d. o. o., ne namenjajo velike pozornosti. Sodelujejo z nekaterimi podjetji, ki jim prek različnih kompenzacij omogočajo oglaševanje v določenih medijih, razvit pa imajo tudi franšizni sistem, kjer pa vsaka franšiza zase uporablja poljubno izbrane tržne poti, ki se jim zdijo najprimernejši. Kot enega od najhitreje rastočih in tudi uporabniku najprijaznejših tržnih poti Adelaar et al. (2004, str. 167–172) prepoznavajo splet. Pravijo, da lahko porabniku prek različnih spletnih portalov

bolj približaš podjetje in mu tudi olajšaš stik s podjetjem ter poenostaviš morebitne nakupe, ki bi jih opravil. Vse to naj bi izredno vplivalo na ustvarjeno vrednost. V Optiprintu, d. o. o., se spleta in spletnih aktivnosti ne poslužujejo veliko. Imeli so nekaj pasic na določenih spletnih straneh, poleg tega pa imajo aktiven še profil na Facebooku ter spletno stran, prek katere se lahko porabnik med drugim tudi naroči na brezplačno preizkušnjo tiskalnika.

Tržne poti, prek katerih podjetje lahko stopi v stik s porabnikom, Osterwalder in Pigneur (2010, str. 27) delita na pet različnih faz, ki jih v Optiprintu zapolnjujejo na naslednji način: Zavedanje o storitvi podjetja se širi predvsem prek osebnih predstavitev ter predajanja informacij od ust do ust. Z namenom zavedanja porabnikov za njihovo storitev se pojavljajo tudi v različnih medijih. Ocenjevanje storitve porabnikom omogočajo prek telefonskih linij ali elektronske pošte. Nakup lahko porabnik opravi prek spletne naročilnice, telefonskega klica, osebne stika ali elektronskega sporočila. Ustvarjeno vrednost dostavljajo prek različnih tržnih poti, od kakovostnega prodajnega klica, prek strokovnega osebnega stika ob namestitvi naprave, do poprodajnega telefonskega klica, ter na koncu kakovostnega vzdrževanja s telefonsko podporo in osebnimi obiski, ki so hkrati, poleg možnosti, da stranka pokliče ali pošlje sporočilo, tudi poprodajne storitve.

Prav medsebojna komunikacija oziroma odnos med podjetjem in porabnikom je po mnenju Osterwalderja in Pigneurja (2010, str. 28) eden od najpomembnejših delov celotne izkušnje, ki jo je porabnik deležen pri sodelovanju z določenim podjetjem. Avtorja sta izpostavila šest kategorij odnosov podjetja s porabniki, od najbolj osnovne, kjer podjetja s porabniki komunicirajo prek telefona in elektronske pošte, pa do najbolj kompleksne, kjer porabniku z najrazličnejšimi oblikami komunikacije omogočajo aktivno soustvarjanje storitve, ki jo bodo deležni v prihodnosti. V podjetju Optiprint, d. o. o., se pri večini strank poslužujejo najbolj osnovne kategorije. S strankami so po večini v navezi prek telefonov in elektronskih sporočil, osebne obiske pa izvajajo tehniki ob servisnih posegih. Podobno rešujejo tudi morebitne težave in odgovarjajo na vprašanja strank. Zavedajo pa se tudi pomembnosti zadovoljevanja najbolj referenčnih in največjih strank. Parasuraman et al. (1991, str. 39) pravijo, da si porabniki v večini primerov želijo tesnejšega sodelovanja s podjetji, s katerimi sodelujejo, kar jim prinaša tudi nadpovprečno izkušnjo in posledično večjo ustvarjeno vrednost. Ključnim strankam v Optiprintu, d. o. o., zato namenjajo več pozornosti in tudi osebnih obiskov s strani točno določenih zaposlenih, ki so neuradni skrbniki posameznih tovrstnih strank. S takim delovanjem se uvrstijo že v drugo, naprednejšo kategorijo odnosov porabnikov s podjetji, ta pa je tudi zadnja, ki jo dosežejo. Možnosti samopostrežbe, avtomatiziranih servisov in soustvarjanja storitve nimajo. Prav tako nimajo možnosti sodelovanja porabnikov na različnih skupnostih, kot so forumi ali kakšne druge oblike druženja in izmenjavanja informacij prek spleta, kar bi bilo v današnjem času po mnenju Sawhneya et al. (2005, str. 2–3) najučinkovitejša in tudi najlažja oblika soustvarjanja storitve ter posledično tudi večjega zadovoljstva porabnikov v prihodnosti.

Visoko stopnjo zadovoljstva v podjetju Optiprint, d. o. o., dosegajo tudi zaradi kombinacije višine cene in kakovost storitve, ki jo njihove stranke prejmejo za plačan znesek. Kakovost njihove storitve je visoka, kakovost in delovanje samih naprav je povprečna, cena glede na pridobljene koristi pa nizka. Po Kotlerju (2004, str. 472) se njihova strategija zato uvršča med tiste, ki porabniku ustvarjajo največjo vrednost. Giblje se med strategijo izredne vrednosti in strategijo solidne vrednosti, kar v obeh primerih pomeni, da porabnik razmeroma plača manj, deležen pa je bolj kakovostne storitve.

Pri oblikovanju cene so uporabljali mnoge mehanizme, ki sta jih kot možne mehanizme za določanje cene opredelila tudi Osterwalder in Pigneur (2010, str. 30). Glede na spreminjajoče se pogoje na trgu oziroma dinamično določanje cen so te določili glede na takratno ponudbo in povpraševanje. V določenih primerih, kot so to na primer sodelovanja z večjimi sistemi, uporabljajo tudi mehanizma dražbe in cene tako določajo na podlagi konkurenčno ponujenih ponudb. Na splošno pa so cene njihovega najema sicer fiksno določene. V nekaterih primerih jih lahko izjemoma malenkost prilagodijo, to pa se navadno zgodi le, če podjetje želi najeti naprave iz prejšnjih generacij, ki niso več v redni ponudbi, ali pa, če gre za povpraševanje po večji količini naprav s strani istega poslovnega subjekta. Na začetku poslovanja so v podjetju skrbeli predvsem za rast prodaje in ustvarjanje čim večjega toka prihodkov, ki bi vsaj pokrivali stroške, danes pa se podjetje vse bolj nagiba k doseganju čim višjega dobička, kar je točno to, kar je na tem področju svetoval Kirschbaum (2005, str. 27). Obseg prodaje danes povečujejo s tremi od štirih možnosti širjenja podjetja po Ansoffovi matriki, ki sta jo predstavila Meldrum in McDonald (2007, str. 129). Obdelava obstoječega trga je osnova njihovega poslovanja, razvoj trga dosegajo s franšiznim sistemom, diverzifikacijo pa so dosegli z oddelkom Diplomska.si.

K njihovi rasti in uspešnosti poslovanja precej prispevajo tudi ključna sredstva, ki jih uporabljajo. Osterwalder in Pigneur (2010, str. 34–35) sta ključna sredstva v podjetju razdelila v štiri skupine. Fizična sredstva so v primeru podjetja Optiprint, d. o. o., na primer poslovni prostori, tiskalniki in multifunkcijske naprave ter lastno izdelan zalogovnik. Njihovo ključno intelektualno sredstvo predstavlja lastno znanje ter mnoge partnerske naveze. Pri človeških sredstvih sta najpomembnejša znanje in sposobnosti zaposlenih, pri finančnih pa razpisi in krediti, s katerimi omogočajo nemoteno delovanje podjetja. Njihova sredstva so dobra in potencialno ustvarjajo konkurenčno prednost, saj imajo mnoge lastnosti, ki jih je kot ključne opredelil tudi Hart (1995, str. 988–989). Po večini jih je torej težko posnemati, so redka oziroma specifična in na trgu niso splošno dosegljiva. Sredstva ustrezajo tudi enemu od kriterijev, ki sta ga podala Collins in Montgomery (1995, str. 120), saj so primerna za uporabo v podjetju ter v panogi, kjer podjetje Optiprint, d. o. o., posluje. Kljub temu da so njihova sredstva specifična in težko posnemljiva, pa obstaja precej nadomestnih sredstev, ki sicer podjetja ne vodijo do enakih rešitev, kljub vsemu pa omogočajo posredne konkurenčne rešitve in posledično zadovoljevanje podobnih potreb porabnikov.

Poleg ključnih sredstev so za doseganje čim večje vrednosti za porabnika potrebne tudi ključne aktivnosti. Margretta (2002, str. 91) jih deli na proizvodne in prodajne. Proizvodnje so v podjetju Optiprint, d. o. o., zasnova ideje, razvoj, pridobivanje surovin za izdelavo zalogovnika in njegova izdelava, priklop zalogovnika na napravo ter obsežno testiranje preden je naprava potrjena kot brezhibno delujoča. Prodajne aktivnosti se v največji meri odražajo kot telefonski klici, uporabljajo pa tudi elektronsko pošto in osebni kontakt na sejnih in dogodkih. Prek določenih telefonskih linij in elektronskih naslovov izvajajo tudi aktivnosti reševanja problemov, ki sta jih kot eno izmed ključnih kategorij določila tudi Osterwalder in Pigneur (2010, str. 37). Ne glede na to, kakšna je delitev aktivnosti, je Porter (1996, str. 64) izpostavil, da je ključnega pomena razumeti kakšne so prednosti teh aktivnosti in jih izvajati na drugačen način kot konkurenti. V podjetju Optiprint, d. o. o., se tega držijo, saj večino aktivnosti izvajajo na višji ravni kot to počnejo njihovi konkurenti, ne glede na to, ali gre za majhnega posnemovalca ali veliko, že uveljavljeno podjetje.

Tudi sami so želeli postati čim večji in se čim bolj razširiti, najprej po vsej Sloveniji, pozneje pa tudi prek slovenskih meja. Iskali so hitrejši dostop do trga in ga našli tako, da so si poiskali več partnerjev, z dokazanimi določenimi sposobnostmi, ki so lahko dolgoročno koristile medsebojnemu sodelovanju. Tako obliko povezovanja sta kot enega od možnih načinov povezovanja glede na zastavljene cilje opredelila tudi Chesbrough in Schwartz (2007, str. 56). S pogodbenim sodelovanjem so razvili franšizni sistem, s katerim so pridobili mnoge prednosti, kot so višja raven kakovosti proizvoda ali storitve, lažje odpravljanje slabosti, zniževanje stroškov in dvig produktivnosti, ki so jih pri taki obliki združevanja predvideli tudi Pučko et al. (2009, str. 88–95). Zaradi tovrstnega sodelovanja so deležni tudi lažjega vstopa na nove trge in večje prilagodljivosti na vseh področjih, kar so po mnenju Chesbrougaha in Schwartz (2007, str. 55) najpomembnejši odrazi takega povezovanja in kot taki ustvarjajo tudi največjo vrednost za porabnika. Ključnega pomena je, da se v podjetju, kjer izvajajo partnerske naveze, zavedajo pomembnosti koordiniranja vseh aktivnosti, sprememb in morebitnih problemov, ki jih tako povezovanje lahko prinese. Dyer, et al. (2001, str. 37–38) zato svetujejo, da v podjetju določijo nekoga, ki je zadolžen za stalno komunikacijo s partnerji podjetja. V podjetju Optiprint, d. o. o., so se dobro zavedali pomembnosti nadzora in komunikacije s partnerji. Za optimalno sodelovanje z vsemi sedmimi franšizami je zato zadolžen vodja marketinga, ki poleg te naloge prevzema tudi komunikacijo z nekaterimi dobavitelji. Del tovrstne komunikacije je tudi v opisu delovnih nalog direktorja. Za tesnejše sodelovanje z dobavitelji pa se v podjetju Optiprint, d. o. o., niso odločili. Pučko et al. (2009, str. 74–75) pravijo, da je tako povezovanje sicer zelo dobrodošlo ter omogoča doseganje učinkov ekonomije obsega in večjo specializacijo, v podjetju pa z dobavitelji ne želijo deliti svojih poslovnih skrivnosti, hkrati pa je tudi obseg njihovega sodelovanja za zdaj še premajhen, da bi se lahko pogovarjali o nekem zares tesnem in povezanem sodelovanju.

Pomembno vlogo pri poslovanju in ne nazadnje tudi pri uspešnosti tega pa zagotovo igrajo tudi stroški in upravljanje z njimi. Stroške Samuelson in Nordhaus (2002, str. 116) v grobem delita na fiksne in variabilne. Največji fiksni strošek v podjetju Optiprint, d. o. o.,

predstavljajo plače, temu pa sledijo precej manjši stroški najemnine pisarniških prostorov, računovodstva in drugih splošnih stroškov. Variabilni stroški so neposredno povezani z rastjo podjetja in zajemajo amortizacijo tiskalnikov, nakup vedno večjega števila novih naprav ter novih zaposlovanj v servisnem oddelku. Stroški nastajajo pri vsaki obliki poslovanja, poslovni model pa je lahko po mnenju Osterwalderja in Pigneurja (2010, str. 40–41) lahko voden strogo stroškovno ali pa s tendenco po ustvarjanju čim večje vrednosti za porabnika. V podjetju Optiprint, d. o. o., sicer poskušajo stroške minimalizirati na vsakem koraku, kjer je to mogoče. Kljub temu pa tega nikoli ne storijo na račun manjšega zadovoljstva uporabnikov. Zavedajo se pomembnosti njihovega zadovoljstva, zato mnoge stroške povečujejo celo načrtno, z željo po tem, da bi njihove stranke od njihove storitve prejele še večjo vrednost in bi bile posledično zadovoljne tudi v daljšem časovnem obdobju.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil poiskati prave teoretične smernice, ki so potrebne za izvedbo čim bolj učinkovitega poslovnega modela, pridobljeno teorijo pa prenesti v prakso in jo primerjati z izvajanjem poslovnega modela v novonastalem podjetju Optiprint, d. o. o. Primerjal sem skladnost teoretičnih vidikov z realno situacijo v podjetju, do kakšne mere so se pri kreiranju poslovnega modela držali teoretičnih priporočil, kako natančno so se držali svoje zasnove poslovnega modela in do kakšnega rezultata jih je njihovo poslovanje na koncu pripeljalo.

Pred analizo konkretnega primera sem pregledal relevantno literaturo s področja poslovnega modela in drugih področij, ki so se dotikala moje problematike. Konkretno informacije, ki so zadevale oblikovanje poslovnega modela podjetja Optiprint, d. o. o., in pozneje tudi njegovega poslovanja, sem pridobil z izvedbo globinskega intervjuja z direktorjem podjetja Blažem Zupanom.

Analiza rezultatov je pokazala, da so v izbranem podjetju pri ustvarjanju poslovnega modela sledili mnogim napotkom, ki jih v sklopu teorije na tem področju svetujejo najrazličnejši teoretiki. Kljub temu da so se teorije večinoma držali, pa so marsikatero smernico oziroma navodilo, ki so ga teoretiki predpostavljali kot nujnega, spregledali ali pa celo načrtno prezrli. To jih je nekoliko zbolelo že na samem začetku, saj so zaradi pomanjkljivo izvedene segmentacije izpustili obravnavanje nekaterih zelo potencialnih skupin porabnikov. Kot veliko pomanjkljivost bi mnogi avtorji predpostavili tudi nezmožnost sodelovanja porabnikov pri soustvarjanju storitve, ki jo bodo deležni v prihodnosti, pomanjkanje spletnih aktivnosti, tako na področju trženja kot tudi komunikacije podjetja s strankami in tudi strank med seboj, ter pomanjkljivost povezovanja podjetja z dobavitelji in tudi nekaterimi drugimi partnerji.

Kljub temu da so se določena odstopanja teoretičnih vidikov od realne izvedbe poslovnega modela pojavljale, pa so bila po večini mnoga od teh v primeru oblikovanja konkretnega

poslovnega modela za podjetje Optiprint, d. o. o., potrebna, premišljena in kot taka tudi upravičena. Do določene mere so se držali nekoliko bolj praktičnega pristopa ustvarjanja poslovnega modela, ki ga je leta 2007 v enem od svojih člankov kot optimalnega predstavil uveljavljeni francoski podjetnik Le Meur. Podjetje Optiprint, d. o. o., se je sicer v štirih letih poslovanja skoraj popolnoma držalo poslovnega modela, ki so si ga ustanovitelji zastavili na začetku poslovanja podjetja. Sklepam lahko, da so si po večini izbrali pravilne poti. Podjetje je ves čas svojega poslovanja delovalo v obdobju finančne krize, na zelo zasičenem trgu, polnem konkurence, med katero so marsikatera podjetja že zelo uveljavljena. Ne glede na vse ovire, so uspeli vsa štiri leta poslovanja dosegati skoraj 100-odstotno letno rast, s franšiznim sistemom pa so se uspešno razširili po vsej Sloveniji, uspeli pridobiti skoraj tisoč različnih strank na medorganizacijskem trgu, hkrati pa seveda zaposlovali tudi nove ljudi. Danes so prepoznavni že širši javnosti, v marsikaterem primeru pa so se s svojo, na prvi pogled enostavno rešitvijo, postavili ob bok tudi po karakteristikah precej zmogljivejšim fotokopirnim strojem. Porabnikom ustvarjajo zelo visoko vrednost, saj jim s svojo rešitvijo znižajo stroške, hkrati pa poenostavijo poslovanje, minimizirajo različna tveganja, omogočajo povečanje prepoznavnosti njihovega podjetja in dvigujejo tudi splošno kakovost poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adelaar, T., Bouwman, H., & Stenifield, C. (2004). Enhancing customer value through click-and-mortar e-commerce: implications for geographical market reach and customer type. *Telematics and Informatics*, 21(2), 167-182.
2. Anderson, J. C., Narus, J. A., & Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, 84(3)1-10.
3. Birchall, J., & Ketilson, L. H. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. Geneva: International Labour Office.
4. *Definicija novonastalega podjetja*. Business dictionary. Najdeno 16. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html>
5. Chesbrough, H., & Schwartz, K. (2007). Innovating Business Models with Co-Development Partnerships. *Research Technology Management*, 50(1), 55-59.
6. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6), 12-17.
7. Collins, D. J., & Montgomery C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
8. Dubrovski, D. (1998). *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
9. Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to Make Strategic Alliances Work. *Mit Sloan Management Review*, 42(4), 37-42.
10. Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. London: SAGE Publications Ltd.
11. Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339-353.
12. Gallagher, J. M., Auger, P., & BarNir, A. (2001). Revenue Streams and Digital Content Providers: An Empirical Investigation. *Information & Management*, 38(7), 473-485.
13. Gandolfi, F., & Oster, G. (2009). Sustaining innovation during corporate downsizing. *SAM Advanced Management Journal*, 74(2), 42-53.
14. Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
15. Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
16. Hedman, J., & Kalling, T., (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49-49.
17. Kim, S-Y., Jung, T-S., Suh, E-H., & Hwang, H-S. (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study. *Expert Systems with Applications*, 31(1), 101-107.

18. Kirschbaum, R. (2005). *Open Innovation in Practice*. Industrial Research Institute, 48 (4), 24-28.
19. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Ljubljana: GV Založba.
20. Le Meur, L. (2007, 5. december). Share ideas to the maximum. *Financial Times*, str. 11.
21. Lee, J. H., & Park, S. C. (2005). Intelligent profitable customers segmentation system based on business intelligence tools. *Expert Systems with Applications*, 29(1), 145-152.
22. Margretta, J. (2002). Why Business Models Matter? *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
23. Marcus, C. (1998). A practical yet meaningful approach to customer segmentation. *The journal of consumer marketing*, 15(5), 494-504.
24. McDonald, M., & Dunbar, I. (1998). *Market segmentation* (2nd ed.) London: Macmillan Press LTD.
25. Meldrum, M., & McDonald, M. (2007). *Marketing in a nutshell: Key concepts for non-specialists*. Butterworth-Heinemann.
26. Mitchell, W., Dussauge, P., & Garrette, B. (2002). Alliances With Competitors: How to Combine and Protect Key Resources? *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 203-223.
27. National Research Council (2012). *Continuing Innovation in Information Technology*. Washington, D.C.: The National Academies Press.
28. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
29. Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39.
30. Payne, F. P., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
31. *Ponudba Optiprint tiskalnikov*. (2013). Najdeno 6. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.optiprint.si/>
32. Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
33. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. London: Free press.
34. Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(2), 63-78.
35. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
36. Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 73(4), 149-174.
37. Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creating Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.

38. Prahalad, C. K. & Venkat, R. (2004). The future of competition. *Soundview Executive Book Summaries*, 26(3), 1-8.
39. Prašnikar, J., & Domadenik, P. (2007). *Mikroekonomija* (2. izd.). Ljubljana: GV Založba.
40. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.
41. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.
42. Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2002). *Ekonomija* (16. izd.). Ljubljana: GV Založba.
43. Sawhney, M., Verona, G. & Prandelli, E. (2005). The internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 1-15.
44. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the business cycle*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
45. Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F., & Silverman, D. (2004). *Qualitative Research Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
46. Shiller, R. J. (2008). *The subprime solution: How today's global financial crisis happened, and what to do about it*. New Jersey: Princeton University Press.
47. Stare, M. & Bučar, M. (2005). *Učinki informacijsko komunikacijskih tehnologij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.a) *Demografija podjetji - metodološka pojasnila*. Najdeno 3. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/doc/metod_pojasnila/14-184-mp.htm
49. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.b) *Podjetja po dejavnosti*. Najdeno 20. maja 2013 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.
50. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.c) *Stopnja registrirane brezposelnosti*. Najdeno 25. junija 2013 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.
51. *Trg tiskalnikov v Evropi*. (2013). Najdeno 12. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.monitor.si/novica/trg-tiskalnikov-v-evropi/134811/?cookieu=ok>
52. Yin, R. K., (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.

PRILOGE

Priloga 1: Transkripcija intervjuja z direktorjem podjetja Optiprint d.o.o., Blažem Zupanom – zapis v pogovornem jeziku

- Pozdravljen, za magistrsko nalogo delam analizo poslovnega modela v novonastalem IT podjetju. Kot primerjavo teorije s prakso sem izbral podjetje Optiprint in na podlagi tega pogovora bom poskusil potegniti neke smernice in določiti do kakšne mere ste se držali teoretskih osnov, kje je so se pojavila odstopanja od njih in kam vas je to vse skupaj v končni fazi pripeljalo.
- Torej, najprej, čim se ukvarjate?

Pri nas v najem dajemo barvne tiskalnike. Bistvo je pa to, da za razliko od kateregakoli drugega ponudnika je pri nas najemnina povsem fiksna, praktično ne glede na to, koliko stranka printa. Cena je že tako nizka, ker se naprave dobi že od nekje 50 € na mesec naprej, ker pa je najem podprt tudi z res celovitim servisom in še zaradi celega kupa drugih, na prvi pogled mogoče malenkostnih faktorjev, je zato ta rešitev res super za marsikatero pisarno. Oziroma seveda tudi za razne javne inštitucije in tako naprej. Zdej, vse to pa nam omogoča lasten razvoj na tiskalnikih in pa seveda dobra ideja na kakšen način bi ta razvoj uporabili oziroma zapakirali v čim boljši poslovni model.

- Od kje ideja za tak poslovni model?

Mislil sem da je, uh, ideja po moji pršla ko smo to brainstormal Vahčič, Stritar Lan pa jst, od kje, od koga konkretno, pa kdaj pa kje je pa ta ideja zrastle ampak po mojem se je izoblikovala sčasoma. No, da ni pač blo tko, pok, vau, to bomo delali, ampak je prišla ker smo mi se že 2 leti ukvarjali na faksu, ful različnih stvari razmišljali, kako bi se dalo zaslužiti s tako rešitvijo, um pa mislim da je Vahčič bil prvi k je nabavu takrat nekkih 100 printerjev, nekkih Canonov starih pa gor zmontiral ta sistem pa jih hotu prodajati, ne, ampak, glih zaradi tega ker, ko enkrat prodaj ta printer moraš servis za njega zagotavljati in zdaj če printer ti enkrat prodaj z zalogo v vrednosti moraš zdaj tudi servis zagotavljati, ne pa več proizvajalca printerjev. Kar pa pomeni, da moraš printer zelo drago prodati, ne, kar ga pa ne moraš, ker ga ne bo noben kupil. Ker nekajkrat dražji bi mogel biti, kot navaden printer. Tko da smo pol takrat, nekako je zrastle ideje, da če ti daješ printer v najem je pa zgodba drugačna, ker vsak mesec dobivaš noter nekaj in se pol ta servis tudi če je mal bolj pogost ti ne more pač uničiti poslovnega modela ampak vedno lahko te printerje če hočeš nazaj potegneš in zadevo zaključiš, če pa ti prodaj printerje pa si jih obvezen tista tri leta servisirati. Tko da mislim, da je bil to razlog, ker pri prodaji bi bil problem in zato smo razmišljali o alternativah in ena izmed njih je bila ta.

- Kdaj se je vse skupaj začelo, kdaj je bilo podjetje ustanovljeno?

Podjetje je bilo ustanovljeno 1.7. 2009, vse skupi se je pa začel že ful prej, pomojem 2006, 2007 no, takrat prvič je pravzaprav ne vem natančno od kje celotna zgodba, po mojem je na Vahčičovem zeljniku zrastle, so se zavedal problem dragega barvnega printanja in pol se je začel razmišljati o marsičem, od teh printerjev do takrat že boksov, zametki boksov, do tega da bi mel tiskarno, do vsega živega.

– Kakšno je bilo mnenje o panogi, preden ste začeli s poslovanjem? Kakšno je danes?

V bistvo smo to smo vedli prej da pri ns se proda okrog 100.000 printerjev na let vsega skup v Sloveniji in da ja seveda maš, ti maš okol 600.000 gospodinjestev ne plus 160.000 firm ne, in če mi naenkrat na, seprav to je 180.000 takih in drugačnih subjektov in če ma vsak 1 printer doma, pa če ga menja enkrat na 5 let je to okrog 100.000 na let. In se nam je zdel trg valda ful zanimiv, ful velk. Res da se to kar smo mi hotl delat s pravnimi osebami ti ful zmanjša, ampak kljub temu je 160.000 podjetje, tko da mnenje o panogi je bilo pač bolj optimistično.

– Kakšno pa je danes?

Danes, še vedno no, se mi zdi da kljub temu da smo že precej uveljavljeni in ne bom reku da enostavno ampak še vedo se da printerje spravn vn, kljub temu da bi kdo lahko reku da je panoga zasičena. Ampak ni, pr nas je 160.000 podjetji, to ni mal. Plus vse javne inštitucije ki jih je spet velik in po moji oceni je v firmah in institucijah v uporabi okol 150.000 do 200.000 printerjev, tko da prostora je še vedno razmeroma velik.

– Kakšno je bilo mnenje oz. razumevanje konkurence, preden ste začeli s poslovanjem? Kakšno je danes?

Kot konkurencu sme mel mi takrat predvsem te k polnejo kartuše, pa te k dajejo v najem majhne laserje, treh je takrat tud že nekaj bilo. Pa neki kitajci so se pojavljali k smo pol ugotovil da je čist brezveze.

– Kakšno je danes?

Danes je, glede na to, da smo mi odprl en čist nov tržni segment na nov poslovni model, nov način prodaje, da se je pojavla konkurenca ne in konkurenca k nas posnema, kar je mislm moje mnenje glede tega dober, ker to pomen da nekaj dobrega delaš. Sej mi tud smo ugotovil da diplome je zanimiv vezat, pa smo jih pač še mi ne... So pa te k ns posnemajo še zlo za nami, nimajo pravga števila ljudi da bi se lahko šli to kar se gremo mi, ne. Sej, skopiral so nas v celoti, ampak kaj jim to pomaga če jim zadeve ne delajo, pa če rabjo za servis nrdit dva al pa tri dni, stranka ga rab pa takoj. Pa če morjo rečt včasih tud ne, zato k je stranka iz napačnga konca Slovenije... Drgač pa smo se zadne dve leti precej ob bok postavl velkim firmam k tiskalnike pa kopirce dajajo vn že zlo dolg časa ne. To pa

enostavno zato, ker ljudje dans šparajo in z našo rešitvijo si pa lahko stroške grozn znižajo, sej mi mam vse not ne, za tako število izpisov kokr jih pr ns dobijo bi drugje plačal okrog 600 €, kar je pa desetkrat več ne. In zato nas tud te firme že opazjo in jim pogosto gremo tud v nos ne. Ker jim jemljemo tržn delež, pa to z bistveno manj zmogljivimi napravami kot so pa njihove.

– Kakšna je prisotnost substitutov za vašo rešitev?

Ubistvu tuki ni velik prostora za substitute, ne. Pravzaprav smo mi tisti k smo uvedli edin substitut navadnim tiskalnikom, pred tem si lahko al kupu tiskalnik pa potem original al pa repliko potrošni material, al pa pač najemal pa plačeval po kopiji ne. Mogoče zdej edin če bi rekli da je substitut uporabi tiskalnika brezpapirno poslovanje, k se ga zdej tud kr neki podjetji poslužuje ne.

– Kako ocenjujete pogajalsko moč dobaviteljev na trgu tiskalnikov?

Zdej v našem priemru težko govorimo na splošno kr o trgu tiskalnikov. Ker mi mam čist druge dobavile kot ostali, zato ker je velik del pač lastnega razvoja, ki uporabla čist druge sestavne dele kot konkurenca. Velik delamo po naročilu s slovenskimi podjetji, k so vesela vsazga korektnga sodelovanja, kar pa ni na tak način dobavljeno pa naročamo velke serije že prpravljenih manjših komponent, velik tudi iz Azije. Kar se pa tiče nabavljanja tiskalnikov je pa zgodba taka, da mi kupmo par sto tiskalnikov na let, zato je vsem eventuelno možnim dobvavitlom v interesu da bi kupl pr njih in nm zato tud dajejo kolkr lahko nizke cene in pa ugodne pogoje.

– Kako ocenjujete pogajalsko moč kupcev?

Pogajalska moč kupcev ni velka, to pa preprosto zato, ker naše stranke al naš tiskalnik rabjo in jim korist, alpa za njih ni zanimiv, ker printajo premal al pa res rabjo zmogljivejše mašine. In potem tistim, k jim že itak korist seveda ne rabiš dajat ne vem kakšnih popustov, ker je jasno da je to itak najboljša rešitev za njih, ne. Pa tud, velke rezerve da bi kr dajal popuste mi nimamo ne. Tko da tisti, k recimo lih mal premal printajo da se jim spleča, tistim damo kšn procent popusta lahko, al pa če nekdo vzame res veliko količino tiskalnikov. Ampak spet, tuki se pogovarjamo o par procentih, ne zdj ne vem ,30, 40 al pa 50, ne.

– Podjetje ste odprli v začetku krize in zaenkrat poslovali izključno v tem obdobju. Je bil prisoten strah? So bili kakšni zapleti v zvezi s tem? Kako, če sploh, je kriza vplivala na poslovanje podjetja?

Strah ne, strah, da bi kriza na nas vplivala ni bil. Um, edin problem k ga kriza za ns pač ma so neplačila no, da ne bi mogli v krizi prodajat pa je lih obratno, ubistvu je zmanjševanje

stroškov v krizi še bolj zanimivo pa višje v prioriteti v firmah, kakor pa ko krize ni. Tko da zapleti pa vpliv na podjetje je bil po moji oceni predvsem pri neplačnikih no, to pa je problem ne. Podjetje ki je prisiljeno v zniževanje stroškov mu ponavadi gre tudi slabo ne oziroma slabše in ma hitr lahko težave tudi s plačili. To je bil pomoje vpliv, pa tud jst mislm da te konkurence k se je zdej pojavla se je pojavla tud deloma zarad krize ker so to ljudje ki jim drugače ni ratal pri tistem kar so prej delal in so imel zdej čas in energijo. In so jih pač vložil v to da so nas skopiral.

– Kaj pa kriza in dobavitelji, kakšne posebnosti?

Pri dobaviteljih nobenih posebnosti po moje. Mogoče to da ti manj zaupajo, da več zahtevajo plačil vnaprej kakor pa sicer.

– Kako je podjetji situirano danes? Z vidika zaposlenih, kapitala...

Po pričakovanjih. Po poslovnem načrtu. Mi smo poslovni nart na začetku napisal in če danes gledam se praktično do točke držimo poslovnega načrta pri rasti. Tud pri številu zaposlenih prbližn, glede na to kar smo ocenjeval kolk serviserjev bo potrebnih glede na število printerjev smo tm tm, zdj kle je treba edin pazit da se upošteva vso zgodbo, tako diplomska kot oddajanje printerjev, kar v poslovnem načrtu ni bilo upoštevano. Upoštevani so bili samo prihodki od prodaje printerjev, ampak kljub temu smo tm tm. Glede na to da se poslovnega načrta držimo je to... se men to zdi fajn ker še nism vidu podjetja ki bi – ponavadi je načrt vedno preoptimističen kakor sem jaz vidu, tko da je to sigurno super. In mi praktično na vseh področjih dosegamo 100 % rast. Kar se kapitala tiče nismo, nisem pričakvou da bomo rabl tok. Da nam bo tolk podjetje požiru, je pa to posledica dost teh težav ki smo jih mel. Da je blo treba na novo razvijat, da je blo treba vse sorte zamenjat, da gre na smetišče vsak teden zalogovnikov za 2000 € in tko. Vse to je pač mal posledica tudi.

– Kako ste na samem začetku segmentirali vaše bodoče odjemalce?

Segmentiral smo predvsem po panogah, poskusli smo najti tiste ki naj bi bili največji porabniki, ki naj bi največ printal no.

– Na kakšen način ste izvedli segmentacijo? Morda tudi z raziskavami, anketami,...?

Ummm, posebnih raziskav nismo delali, tukaj smo nekolk falil da nismo še šol se lotil na začetku, so se izkazale kot kr zanimiva skupina odjemalcev. Umm predvsem smo pa testiral ne pač. Prodajaš 1 teden, 1 mesec, eni skupini kupcev pa vidiš če se kaj zgodi. Če se nič en zgodi greš na naslednjo, če se, pa vztrajaš, dokler jih pač ne pokriješ vse.

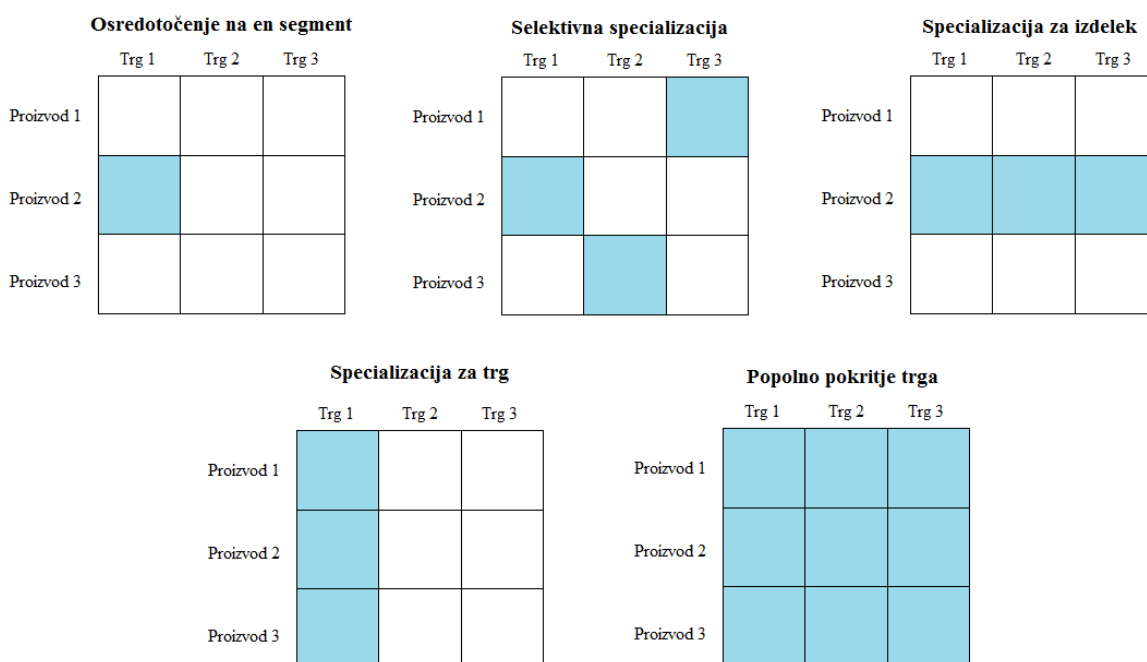
– Koga ste želeli s storitvijo doseči?

Tiste ki dobr plačujejo pa k velik printajo (smeh). Pa k, to je zdej dost pomembn ne, da je pač stranka dolgoročna ne. Da to ni podjetje k je lahko muha enodnevnica, ampak da je to podjetje k ma neko stalnost neko prihodnost al pa da je to državna institucija k je ne bojo jutrn zaprl, ker to pomen da ti bo printer tm ostal 5, 10, skratka praktično do nadaljnega ne, kar je v primerjavi z enim k ti vrne po dveh letih pač valda ful bolj zanimiv ne.

– Ste vodili oziroma vodite kakšno evidenco o posameznih segmentih?

Ne, prav analiziramo posameznih segmentov ne. Kolk smo kej uspešni stalno ne, jih pa takrat k se testno prodaja bolj ne. Koker jst vem prou posebnih tistih ne, prevermo pa vsake tolik časa kere so, če se slučajno pojav statistika od strank k ns not kličejo, če se pojav kakšn vzorc kle, da je kakšna značilnost skupna tem strankam ne. Če so to recimo bol avtomobilski servisi ne, al kej tazga. Pol se skuša tistim bolj aktivno prodajat ne.

– Poglejte si matriko proizvodov in trgov. S koliko proizvodi bi rekli, da vi pokrivata oziroma ciljate na koliko trgov?



Misl, težko se pogovarjava ker mi mamo izdelk, dejansko bolj eden pa pol no, pač A4 printer ne pa multifunkcijska. Pa A3 no, k cilja na mal drugačn trg. Zdej popolno pokritje trgam, ne vem kako trg razumeš, če je trg vsi k printajo mi pokrivamo dejansko ful mejhn segment, ker se zlo omejimo na tiste k printajo relativno dost, k ne zahtevajo hitrosti, ki printajo barvno. In z vsakim takim kriterijem se ti zmanjša trg. Tko da mislm, da kle selektivna specializacija bi bla, ne

(se odkašlja). Bi bla za nas, ker pokrivamo pač tiste ki velik printajo, ki barvno printajo, ki A3 pritajo, kakšne biroje torej tudi...

- Ste segmentirali tudi na podlagi vrednosti, ki vam jo stranke prinesejo? Katerega tipa so vaše najbolj donosne stranke?

Ja, načeloma tud no, sem reku recimo, šole pa če najdeš podobno skupino, ki za nas tud če je ne vem cena mal nižja je dolgoročno bolj zanimiva, ker je manj tvegana kar se neplačil tiče pa zaradi dolgoročnega sodelovanja. To so pol tudi najbolj donosne stranke ne. Tko da ja, smo segmentiral tud na podlagi tega kere stranke so tiste ki se jih najbolj spleča met, ne sam tiste k jim je najlažje prodat.

- Katere so lastnosti, ki jih ima vaša storitev in jih lahko označimo kot tiste, ki ustvarjajo neko dodano vrednost za porabnika? Novost, delovanje, prilagoditev, celovita storitev, dizajn, moč blagovne znamke, cena, zniževanje stroškov in/ali tveganja, dostopnost, praktičnost?

Novost sigurno, kle je določen delež strank naših je je pr nas zato k smo neki zanimivga, svežga, novega, to je gotov. Tisti sploh k ns verjetno v kšnem časopisu najdejo se jim to fajn zdi. Takih neki je. Delovanje pač funkcionalnost je podobna kot karkoli družga tko da kle dvomm, prilagoditev, mislm, da bistveno bolj prilagodljiv proizvod kot naša konkurenca načeloma niti ne, celovita storitev tud kej dost ne, ker celoten paket printanja skupaj s papirjem ga mi ne zagotavljamo. Moč blagovne znamke pomojm zdej prihaja že počas ven, da nas že razumejo kot aha, to je pa Oprintint printer ne, skratka da že vejo za nas no, tud tist k mogoče še ni mel našga printerja. Dizajn pač ne. Cena, ja sigurno, cana skupaj z zniževanjem stroškov skratka da ponujamo neki kar oni imajo ugodneje al pa da neki kar oni rabjo ugodneje kot drugi damo, tako da s tem manj povišajo strošek. Ni vezave, nimajo servisa, praktičnost pa tudi verjetno, ker jim zdaj ni treba skrbet kaj pa kako bodo s printerjem, ker je vse vključeno.

- Na podlagi česa ste podali tak odgovor? Pretekla analiza, sedanja analiza, izkušnje,...?

Izkušnje več ali manj.

- Se je od ustanovitve podjetja do danes kaj spremenilo?

Ja, jst mislm, da se je fokus nekoliko spremenil, na začetku smo več na večja podejtja stavil, danes tiste res velike sisteme je dokaj težko pridet no, ammm pol tud to da je da bi nas imel izključno zarad tega ker se stroški znižajo se pogosto to niti ne zgodi ampak so pogosto tudi drugi razlogi zakaj je strankam naša storitev zanimiva, zdaj tudi že kot blagovna znamka, da smo pač dobil neko ime ki nekaj pomeni in zarad tega pridemo zraven nekje kjer prej nismo mogli, ker je pač ime že znano.

- Kakšno vrednost za porabnike ustvarjate v primerjavi s konkurenti?

Zdaj odvisno kaj kot konkurenco vzameš, al neposredne, ki delajo isto kot mi. V primerjavi s temi pomoje je kle brand pa zanesljivost, torej moč blagovne znamke, pokritost trga, pa kredibilnost. Ker oni so tam, kjer smo bli mi nekoč ne in je pač teži prodat če imaš ti 5 printerjev uzun kot če jih maš 500 ne. V primerjavi z tistimi k polnejo kartuše pomojem zanesljivost, pa manj ukvarjanja, manj skrbi s printerji. V primerjavi s pač konkurenco tud tisti k printerje prodajajo brez sistema pač čist normalno, z unimi je pa pomojem ena ključnih stvari zniževanje stroškov oz. cena, smo precej cenejši kot original kartuše. Od raznih, k dajo v najem velke fotokopirce smo pa itak sploh cenejši.

- Ali igrajo pri ustvarjanju vrednosti za končnega porabnika vlogo tudi vaši dobavitelji? Zakaj da oziroma zakaj ne?

Niti ne, dobavitelji sami po seb brez kombinacije pač to kar mi delamo njihovih proizvodov ubistvu ne sodelujejo pri našem poslovnem modelu no kaj posebi, da bi kaj razvijal al da bi skupaj z njimi ne pač. Mi poiščemo pač kar rabmo, skombiniramo po svoje.

- So sploh seznanjeni z željami in potrebami vaših porabnikov?

Niso niti seznanjeni z željami in potrebami naših porabnikov, itak mormo po svoje vse naredit.

- Se vam zdi, da bi lahko, če bi bili, vplivali na ustvarjeno še večjo vrednost za vaše porabnike?

Ne, pomojem da bi težko, zato ker smo premejhni. Če bi hotel sodelvat na tak način se ponavad zahtevajo količine ki so krepko nad tem kar mi trenutno konzumiramo. Pri črnilih, pri kartuškah, pri printerjih, kle se žal ne mormo zmišljevat, je kot je.

- Ali lahko vaši obstoječi in bodoči uporabniki soustvarjajo storitev, ki jo bodo deležni v prihodnosti? Se njihove predloge upošteva?

Fleksibilni smo če majo kakšne posebne želje, zdaj al kaj s ceno al številom izpisov, no zaenkrat... Tud s tipom printerja seveda, pa tko naprej. Kaj bomo pač kasnej delal. Ni pa kle zaenkrat videt kakšnih posebnih se mi zdi teženj, da bi kej zlo spreminjal ne s strani uporabnikov. Ammm je težnja po tem da bi bli printerji hitrejši pa tko ampak kle nas tehnologija omejuje, kjer se trudmo pač skrekat kej novga ampak (smeh) to je ummm že bolj... Dolgoročen cilj.

- Se jih spremlja na forumih in spletnih portalih, se jih kaj sprašuje?

Ja, jaz gledam mal po internetu kaj kje če kaj o nas pišejo, pa kaj so tiste stvari k jih poudarjajo. Prav aktivno sprašujemo al pa sodelujemo na forumih in spletnih portalih pa ne.

– So obstoječi uporabniki v kakšni interakciji s podjetjem? Na kakšen način?

Ja pač stalno, saj mam več al manj servisne obiske skos, poprodajni klici so skos, tko da že preko vsakodneвне interakcije oziroma s tistimi, ki pokličejo s kakšnimi vprašanji al za servis al za uporabo al karkoli smo v interakciji z njimi.

– Glede na širino ciljanja trga in vir konkurenčne prednosti – v katerega izmed spodnjih okvirjev bi umestili vašo storitev?

Vir konkurenčne prednosti

		Posebnost proizvoda v zavesti odjemalca	Doseganje najnižjih stroškov
Širina ciljanja trga	Celotna panoga	DIFERENCIACIJA	STROŠKOVNA UČINKOVITOST
	Tržni segment	OSREDINJENJE NA TRŽNE PRAZNINE	
		S TEMELJEM NA DIFERENCIACIJI	S TEMELJEM NA NIZKIH STROŠKIH

Ja diferenciacija prav ne, to dela HP k ma 50 različnih printerjev, ummm verjetno širina ciljanja na trg je segment, sepravi spodnja nekako velja, potem pa nižji stroški, tako da verjetno desno spodaj. Tja pridemo, ker zanimive druge rešitve za to področje ni. Če bi želel tiskalnik k 70 izpisov na minuto ven meče maš tam kr nekaj zanimivih rešitev ne, so pa bistveno dražje seveda...

– Preko katerih komunikacijskih, distribucijskih in prodajnih tržnih poti je vaše podjetje v interakciji s svojimi odjemalci?

Predvsem direktna prodaja, prek telefona, to smo ugotovili da je daleč najboljši pristop oziroma da da najboljše rezultate. Pa kšni osebni sestanki, če je to potrebn. To, pa sejmi ne. Gremo tja kjer za nas zglada zanimiv, da so kakšne večje skupine potencialnih strank pa tko. Zdej da bi se šli kšne mailinge al pa kej tazga, tega pa ne delamo. Aja no, pa osebni stik je vedno ob namestitvah pa pri vsakem servisu ne, sej drugač se teh nalog ne da opravit kot tko.

– Se poslužujete tudi spleta?

Splet ummm aktivno ne no. Spletna stran je, pa nekaj reklam je na spletu blo, ampak prav zlo aktivno pa spletne prisotnosti ne razvijamo ne. Facebook mammo ampak tist tud ni nč od tega ne. Čeprav zanimiv ane da sem gledal prek spletnih strani je zdaj kr tko ene 5 povpraševanj na mesec, vsak teden vsaj 1, kar se mi zdi kar več kakor prej.

– Koristite morebitne partnerske tržne poti?

Partnerske tržne poti, ja, smo kar neki ne vem z raznimi spletnimi stranmi pa tko smo, mammo neki parnerstva ne, k mi ponujamo njim kakšne ugodnosti, popust, one pa potem nas oglašujejo. Drgač pri prodaji pa so pač partnerji franšize ne, ne vem kako bi temu reku. Oni uporabljajo svoje poti kolikor pač jih.

– Preko kakšnih poti porabnikom omogočate konkretno: zavedanje o proizvodu oziroma storitvi, njegovo ocenjevanje, nakup, kako dostavite vrednost in kako poprodajne storitve?

Ja, prav brand buildinga pr obsegu k ga mi mammo, pa pr trgu, k ga mammo, težko delaš ne, tko da zavedanje o proizvodu, storitvi gre predvsem preko osebnih predstavitev, pa mislm da kle dost tud naše stranke že nrdijo, da sporočajo drugim tudi o nas. Pa P.R.-ja mammo kar neki, probamo v čim več časopisov takih in drugačnih pridt, upat da bodo ljudje to večkrat prebral, ker pol bodo mogoče mal začel strižt z ušesi kaj pa je to za ena stvar ne. Ocenjevanje je preko kakega osebnega stika s stranko, pokličeš ti al pa ona pa lahko pove. Zdaj za nakup sem že povedu, tud internet je možnost, da direkt prek obrazca naročijo printer, al pa pač da pokličejo, al pa napišejo po mailu. Vrednost se dostavlja itak najprej s kvalitetno storitvijo, od prodaje, do namestitve, do vzdrževanja, do nenazadnje tud dobrga delovanja naših naprav, ne. Poprodajne storitve pa vedno izvajamo, spet po telefonu, tržniki vsako stranko pokličejo par dni po namestitvi, pa potem še po preteku testnega obdobja k ponavad traja en teden, zdej včasih tud en mesc, če gre za kšn večji sistem, šolo, občino, ne... Pa potem še k že uporabljajo se jih vsake tok čas pokliče pa mal povpraša kako so kej zadovolni, pa če se jim lahko še s čem pomaga, če bi mel še kšn dodatn printer, pa tko.

– Kakšni so odnosi do vaših porabnikov? Neosebni, osebni? Zakaj je tako?

Odvisno od porabnika, kupca ne, s tistimi večjimi seveda čim bolj osebni odnos, ker tud potencial prodaje še kakšnega printerja bistveno večji, pa interes da zadržijo printerje je bistveno večji, tko da kle je sigurn osebni, pa tud sicer gledamo da mamoz vsako stranko pravzaprav osebni stik prek telefona prej, pa serviser ma pol osebni stik, to so odnosi kar osebni no.

– Zakaj je tako?

Zato, ker na drug način ne morš stranki printerja prpelat. Predstavitev je razmeroma kompleksna in jo je težko predstavt samo preko papirja, je bistveno bolj enostavno če stranki razložiš.

– V kako pogosti interakcije ste z obstoječimi uporabniki? Na kakšen način?

Ja, zdj, to je zlo različno. Največ smo v interakciji s tistimi, k se oglasijo nam, ne. To je zdej bodisi s kšnim vprašanjem, s potrebo po servisu, včasih želijo še kšno novo napravo, in tko naprej. Lahk se z eno stranko vid šal pa vsaj slišš vsak mesc, kšna druga je pa lahko čist drugačna, pa ma tist redni servis enkrat al pa dvakrat na let, to je pa tud to potem ne. So pa določene, bolj pomembne stranke, k jim pa mal več pozornosti namenmo tud zavestno, z naše strani, ampak tega ni velik in tud ne pogosto. Bol kšn obisk okrog novga leta pa tko.

– Jim omogočate odgovore na morebitna vprašanja? Na kakšen način?

Mamo telefonske linije, pokličejo pa prašajo.

– Imajo možnost kakšne skupnosti? Kot na primer forumi?

Ne, nimajo nobene skupnosti.

– Imajo porabniki možnost soustvarjanja storitve?

Ja, mislm, kle spremljamo soustvarjanje storitve načeloma ne ampak spremljamo kakšne so želje za naprej in se skušamo prilagodit. Recimo, je bil primer pritožbe čez odtentkom barve, pa smo šli menjat barvo. Pa take stvari.

– Kako pomembna se vam zdi pozornost, ki se jo posveča obstoječim uporabnikom?

Ja, kle men je uganka, kok je, neki je pozornost ne, neki je pa... ker pozornost se smatra da ti jim za nov let pošlješ čestitko ne, zdej a je to pozornost? Al je to, da jih pokličeš vsake 4 mesce če ma čas za kosilo. Jaz mislm, da s tavečjimi strankami, če je tam človek, ki je

pomemben za nas ne, da ma možnost odločanja, se mi zdi, da je treba met ummm relativno več te pozornosti, če jo tist človek na uni stran razume. Lahko bi jo mel še več kot je imamo. Mislm, da z večjimi strankami, k so bolj vpeti v kakšne socialne mreže, k so člani kakšnih Lions klubov al pa kaj podobnega, z njimi se spleča met bolj oseben odnos, ker so to kar naenkrat lahko tvoji prodajalci. Čim pač oni to sprejmejo ne, ne morš pa silt v enga. Ampak, če pa vidš enga, da mu je kul, ne, da greš k njemu pa se vsake tok časa dobiš pa družš, pa da je od tega učink, da on uzame kakšen dodaten printer al pa koga priporoči, potem bi se nam splečal ful vlagat v to. Za tavečje stranke seveda, ker če ma ena stranka tolk in tolk printerjev, pa ti to 500 € na mesec prnese, je to relativno zlo velik dnarja, ne. Takih strank ni velik, ampak tiste, k so, je pa, če oni podvojijo svoje printerje je to dodatnih 500 € na mesec, če pa stranka k ma enga podvoji je pa to 50 € na mesec, ne (smeh). Pa taki ljudje so ponavad tudi v socialnih krogih kjer so naše potencialne stranke. To je men zanimivo tudi ne...

- Naredite na tem področju dovolj, da lahko kljub zares natančni informiranosti porabnikov zadržite večino med svojimi uporabniki?

Zadržite... mislm da to ni problem, od tavečjih še noben ni šel od nas, mislm da ne.

- Na kakšen način ste določili cene vaših storitev? Kaj vse ste pri tem upoštevali?

Cene storitev, (smeh) mal na podlagi konkurenc,e kolikor jo je takrat blo, drugač pa zlo al na podlagi tega, kar je čas pokazal, da je najvišja sprejemljiva cena, drugač pa s testom ne. Probat je blo treba če je to številka, po kateri se lahko ptinterji prodajo ne, če pije vodo. Ker seveda ti hočes ceno met čim višjo, logično. Hkrati pa more bit dovolj nizka, da... Mislm zadet optimalno ceno ni znanost, ampak je umetnost, če ti zde spustiš ceno a boš dubu tok več kupcev, da se ti to spleča oz. če dvigneš ceno za 5 € a boš zgubu tok kupcev, da se to ne spleča ne. To lahko delaš če si ne vem, če prodajaš persil prašek, ne, pa pač daš v Tuš po taki ceni v Spar po taki, pa mal spremeniš, pa vidiš spremembe pri obsegu prodaje. Tko da mi smo upošteva mal konkurencu, stroške, ki smo jih predvideval da bodo nastal z našo storitvijo, pa tržni test smo meli na začetku, ko smo imeli printerje zunaj, k nam jih ni nihče plačeval, pa smo gledal kolk servisov je potrebnih, kolk črnila se porabi in kakšna bi bla z vsem skupaj zdaj za nas sprejemljiva cena. Pustiš si pa tud luft za morebitne popuste ne...

- Kako bi čim bolj realno ocenili kakovost vaše storitve (visoka/srednja/nizka) in kako njeno ceno (visoka/srednja/nizka)?

Mislm kakovost storitve, če vzameš kakšen feedback je od strank je tko, tam nekje... Odvisno a kot to vzameš zanesljivost servisa, hitrost servisa, prijaznost prodaje, pol kle ni dileme, je sigurno visoka. Če pa vzameš kvaliteto printerja kot takega, pa pač to ni produkcijski printer ne, tko da je pač pol to srednja kakovost. Cena je pa spet zelo odvisna

od stranke, lahko je nizka do visoka no, ampak načeloma za primerljivo storitev drugje je naša cena nizka.

- Ste tekom poslovanja pričeli tudi s širjenjem podjetja? Če da, na katerega izmed spodaj opisanih načinov (novi ali obstoječi trgi in storitve)?

		Proizvodi / storitve	
		Obstoječi	Novi
Trgi	Obstoječi	OBDELAVA TRGA	RAZVOJ PROIZVODA
	Novi	RAZVOJ TRGA	DIVERZIFIKACIJA

Smo ubistvu na ful načinov, skratka nov trg nov proizvod, diplomska ne. Nov trg obstoječi proizvod, franšize, obstoječ trg, nov proizvod smo testiral mal prodajo papirja, pa to se ni izšlo, tko da načeloma ne, pa kaj je še... Obdelava trga, to pa itak delamo ne, je nekak osnova.

- Kakšna je bila na začetku vaša tendenca po rasti oz. širitvi podjetja? Kakšna je danes?

Ne vem, nismo niti planov kakšnih hudih delal. Plan je skos v roku 4, 5 let bomo šli v tujino, tko da to prbližno se držimo ne, kakšna je pa danes je pa uganka ne, (smeh) luštn bi blo, fajn bi blo it ven, so pa kle tveganja pa spremembe, ki jih je treba uvest. Lahko, da take, ki jih nismo sposobni v kratkem uvest, tko da... Hrvaško bomo odprl, Bosna pa tko. Tujina je, ampak to so bolj zato, ker je bla priložnost, ne ker bi mi aktivno delal na tem. Za zahodni trg, Avstrijo al kaj podobnega, bi blo pa treba aktivno delat, pa v to dat zelo hitro ene 20.000 € najbrž, tko da... Nismo še čist tm, s tem da problem kle ključni k nastane je kdo bo to gor delu ne... Koga bomo gor poslal.

- Se se v začetku trudili ustvarjati čim večji dobiček in kako je s tem danes?

Na začetku smo se pomojm bolj stranke trudil dobivat zato k dobiček, pr ns je bil v bistvu odvisen od um, tega kritičnega obsega k ga mormo dobit, ne. Pač fiksni stroški so in ti morš dobit tok pa tok strank da začneš te fiksne stroške pokrivat. Tko da na začetku je bla bol količina strank, danes gremo pa vse bolj v smer da se bo dobiček ustvarjl. Cilj ki je postavljen je da je dobiček 10% prihodkov. To bomo vidl, kako bo zdej ratal. Leto 2012 smo mel 400.00 prihodkov celotna firma, pa 40.000 € dobička. Ampak kle je treba upoštevati da midva z drugim lastnikom podjetja nisva dobila plače recimo. Tko da, je to zlo, mislm je treba upoštevati kle še druge stvari. Mi dobiček smo imel, zato ker nismo mogli stroškov imet, ker ni dnarja. Ta dobiček pomen da imamo 40.000 €, k jih ni ne. To je

računovodska kategorija ki pravi da je blo 40.000 več prihodkov kot stroškov ampak ne pove pa kolk je denarja v firmi. Je hec, ne, da če maš več denarja se ti bolj dobiček zniža, ker začneš bolj realno prikazvat stroške. Zdaj jih pa ne prkazujemo, ker si tega ne mormo prvoščit. Gre za bootstraping, ki je klasičen v novih firmah. Ti skušaš burn denarja, k ga maš znižat na najrazličnejše načine, najlažje je sigurno recimo, da si ustanovitelji ne plačujejo nič.

- Katera in kakšna so vaša ključna: Fizična sredstva, to so proizvodna poslopja, zgradbe, pisarne, vozila, stroji, sistemi, distribucijske tržne poti...?

Pisarne, printerji, sistemi so najbrž tud ključna sredstva, brez tega ne mormo delat posla.

- Intelektualna sredstva, torej blagovne znamke, lastno znanje, patenti, avtorske pravice, partnerske naveze, baze porabnikov...?

Kle pač je znanje, ljudje kot prvo. Blagovno znamko imamo registrirano, ampak kaj pa vem. Zdaj patentov nimamo, ampak je pa v zalogovnike ogromno enega znanja in razvoja vloženega. Tko da, to je neke sorte tud intelektualno sredstvo. Partnerske naveze, ja zdej, s temi dobavitelji ki mamo je tako, da načeloma drug iz Slovenije od njih ne more kupovat in to je neko sredstvo k ga drugi nimajo.

- Človeška sredstva

Znanje seveda.

- Finančna sredstva

Ja, v rasti se je pokazal da je burn denarja velik ne. Kle smo na srečo kar z nekaj razpisi uspel to flikat, zdaj, če bo vse po sreči bomo en kredit še dobil, skratka na razne načine poskušamo to dobit, da ne to preveč ustavlja firme. Lahko bi ustavli, pa ne oddajal vče printerjev, ampak če se da oddajat to seveda ni pametno narest.

- Katera izmed njih so taka, da jih konkurenti težko oz. ne morejo posnemati? Zakaj?

Ja zdej, fizično pač ta zalogovnik, zdej intelektualna je gotov tud najbolj pomembna, da smo mi skoz leta sposobnosti prodaje in servisa ki jih oni pač nimajo, pa znanja na področju razvoja. To je po mojem najtežje posnemati, mislm printer kupt za 10 € dražje ni problem, ampak narest zalogovnik k dela, pa potem vse skupaj še prodat, pa ni tako enostavno.

- So ta sredstva sicer splošno dosegljiva po celotni panogi?

Ne, zato k sredstva, k jih mi rabmo, smo mogli ubistvu sami ustvariti, ne, ker ni da bi ti lahko zdeli šou ven, pa najel 5 ljudi, pa imel tako firmo, ne. Ker je bilo treba in načine servisa, načine prodaje, pristop do strank in vse je bilo treba ubistvu iz nič ustvariti, ker se podobnih stvari pr nas še ni prodajal. Vključno s tehnologijo.

– Koliko substitutov za vaša ključna sredstva obstaja na trgu?

To je ful, mislim te direktni konkurenti, pol so navadni prinetri, lahko tisti ki polneje kartuše, kitajski sistemi, najem printerjev, ta Printera k ti v najem kartuše daje, tako da kle možnosti je res ogromno.

– Katere in kakšne so vaše: Proizvodne aktivnosti, to so recimo zasnova, pridobivanje surovin, proizvodnja...

Ključna aktivnost je prodaja. Support aktivnost k temu je proizvodnja ne, pa servis, um, razvoj je kle k ga jst ne vidim je pač pomoje, s prodajo gre roko v roki, en brez družga ne morta ne.

– Prodajne aktivnosti

Jah to je to, kr sm že omeniti ne. Trženje po telefonu je to, pa obiski sejmov, sestanki, kšni dogodki. Pa pol tud sestavljanje kšnih marketinških besedil, maili, pa take stvari.

– Aktivnosti reševanja morebitnih problemov

To je pa telefonska podpora, pa maili, mammo linije in usposobljene zaposlene k znajo rešit večino problemov od strank, al pa vsaj vejo do koga v firmi jih napotiti, da jim bo pol on znal pomagat tko kot je treba.

– Ali te aktivnosti izvajate na drugačen način od konkurentov in kako?

Ja jst mislim, da ta konkurenca, kar jih jem vse od teh aktivnosti dela v bistveno manjšem obsegu kot mi. Manj časa, manj truda. Direktna konkurenca seveda, Minolta ima recimo prodajo najbrž močnejšo kot mi ne... Vprašanje kolk oni razumejo svojga kupca, problem teh starih firm je da mislijo da vse vejo, v resnici so pa lohk butci. V tem je prednost malih firm, če se ti znaš s kupci pogovort na pravi način. Če razumeš kupce bolje kot oni, maš kle priložnost s sorodnim izdelkom recimo.

– Ali te aktivnosti ustvarjajo večjo vrednost za končnega porabnika in na kakšen način?

Sigurno znamo tveganja pa strahove, k jih majo porabniki, rešvat boljš kot drugi, ne. Pa servis je gotovo bolj zanesljiv, pa bolj odziven, kot od naše konkurence, to si upam skor

trdit no. Tko, da to so stvari k ustvarjajo vrednost za porabnika, da se počuti bolje z izdelkom, pa da če slučajno do napake pride da se jo res hitro odpravi.

- Ali ste tesneje povezani s kakšnim izmed svojih dobaviteljev? Zakaj da oziroma ne in če da, na kakšen način? Kakšni so razlogi za tako povezavo?

Z dobavitelji smo povezani toliko k je treba – da imamo nizke cene, um, da je zanesljivost dobave, da če je treba kakšno malenkost spremeniti, da spremenimo. Strateško povezano pa, da bi kdo za nas kaj posebnega delal pa načeloma niti ni. Ker si niti kaj dost ne želim, ker pol bi oni vedeli naše v narekovanju skrivnosti, kar je lahko nevarno, ker jih lahko komu dajo.

- Ste se tekom poslovanja povezali tudi s kakšnimi podjetji, ki so na približno isti stopnji v proizvodni verigi kot vaše podjetje? Na kakšen način?

Ja, mislim proizvodna veriga a zdaj razumeš kot tiskalnik, zalogovnik, stranka, ne, um... Ne, ne, kle načeloma niti ne. Ummm, da bi se povezal. Oziroma se pač z dobavitelji, to so spodaj ne. Povezujemo se pač s franšizami, ki so zgoraj, ne, ki so prodajalci, če tko vzameš torej pokrivamo celotno verigo, od tega da naredimo sistem, do tega, da ga pač prodamo ne. Tko da povezujemo se s partnerji, ki nimajo cele verige ne, noben je nima.

- Kaj je bil cilj takega povezovanja?

Hitrejši dostop do trga, gotovo. Večja fleksibilnost ne, dostop do trga, širitev trga.

- Kako se je vaše poslovanje spremenilo v primerjavi s prejšnjim, ko še niste imeli partnerjev?

Ni, edin v toliko, da zdaj lahko pokrivamo večje geografsko področje, kakšnih drugih sprememb v poslovanju pa ni bilo...

- Na kakšen način nadzirate in komunicirate s partnerskimi podjetji?

Zdaj partnerjev niti ne nadziramo. Mislim, nadziramo franšize kot naše partnerje, kle je osebni pristop, plus spremljanje njihovega servisa in prodaje na splošno. Komuniciramo z njimi čim več, prek maila, sestankov in tko naprej. Nimamo zaenkrat še kakšnih posebnih CRM, ki bi nam omogočil mal drugačen način komunikacije. Je pa to v pripravi.

- Je kdo v podjetju zadolžen izključno za komunikacijo in usklajevanje aktivnosti med podjetji in s strani partnerskih podjetji do trgov?

S franšizami je za komunikacijo zadolžen vodja marketinga, za ključne dobavitelje sva pa oba z njim, vsak pri svojih.

- Ste se zavarovali pred morebitnimi nevarnostmi, ki so lahko del prenašanja znanja in informacij med podjetji? Kako?

(Smeh) Mislim ja, skušamo se zavarovati, sigurno, kar se prenašanja znanja tiče ne ummm, zdej kakšnih posebnih pogodb s partnerji imajo disclosure agreement, da ne smejo okol govort nimamo, ker tud mi ne povemo njim kaj tazga kar bi lahko okol govoril. Franšize in zaposleni imajo pa itak pogodbeno določen, da pač teh stvari ne smejo okol govort. Z njimi mam to pogodbo, s kakšnimi drugimi partnerji pa niti ne.

- Kakšen del stroškov v vašem podjetju predstavljajo fiksni stroški in kakšnega variabilni? Kateri so?

Uf, to pa res ne vem. Ključen strošek so plače. Približno 15.000 na mesec čez palec so plače, to je fiksni strošek. Variabilni strošek je pa ključen pr nas, zdaj ne vem kako amortizacijo printrov vzameš ne. Več kot jih je zuni, višji je ta strošek ne. Tko da ključen variabilni strošek, ki ga mam lahko dost hitr je pač amortizacija printerjev. Kupiš manj, pa nimaš tega stroška ne, ampak... Pa rast na splošno. Skratka, kle, če hočeš ti novga serviserja ne, enga, da ti bo delu zalogovnike, robo s Kitajske, robo pleksije ne, če tega ne bi delal, če bi se zdaj ustavil teh stroškov ne bi bilo, tko da to so nekak variabilni stroški v našem kontekstu. So pa ti strošku nujni za rast. Drgač pa s tem, kar se prostora tiče, ljudi tiče, drugih storitev, računovodstva in tko naprej so pa vse fiksni stroški. Pomojm je fiksni strošek pr ns čez palc, če bi realistično ocenil vsega skup ene ummm 15-20 jurjov na mesec. Pr trenutnem obsegu k je, umm pomoje trenutno zdele ene 500.000 prometa na let. Približno neki tazga.

- Kaj vam torej predstavlja najvišji strošek v podjetju? Kako pa mislite, da bo v prihodnosti?

Plače.

- Kako pa mislite, da bo v prihodnosti?

V prihodnosti... edin amortizacija bo kle naraščala, ker cilj je imet čim več printerjev na enga zaposlenga, drgač pa mislm, da bodo plače še vedno relativno največji strošek izmed vseh stroškov. Saj smo storitveno podjetje, v končni fazi je to čist logično.

- Ali poslovanje podjetja vodite s tendenco po doseganju čim nižjih stroškov, po ustvarjanju čim večje vrednosti za porabnika, ali na kakšen tretji način?

Ja seveda, na začetku pač ne morš drgač, ker se ti lahk zgodi, da ti zmanjka dnarja ne. Ummm, pa tud kasnej pač je treba optimizirat, nisi pač več tolik občutljiv na vsak evro ne, sploh kjer te stroški niso fiksni rataš mal manj občutljiv ne. Tko da poslovanje, ja na začetku je bilo bolj kot zdaj ne, ampak še vedno je tendenca po doseganju čim večjih

stroškov, ampak skušamo to doseči ne na račun ustvarjanja vrednosti za porabnika ne. Recimo servis mora biti, ne glede na karkoli odziven, da je stranka zadovoljna. Tretji način? Um, mislim s tendenco po rasti pa servisiranju kupcev ob hkratnem obvladovanju stroškov ne, ampak ne delamo pa tega, da bi zdej stroške načrtno rezal, če to lahko vpliva na rast ne. Ummm, ker, da bi zanašal ustavljal firmo zato, ker rast pomeni večje stroške, to ne.

– S tem sva z intervjujem zaključila, najlepša hvala za sodelovanje in tvoj čas.

Malenkost, če boš mel še kaj pa pošlji mail al pa karkoli, pa z veseljem še kaj povem...