

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MAJA VIDMAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA MOBITEL

Ljubljana, maj 2011

MAJA VIDMAR

IZJAVA

Študentka Maja Vidmar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Tomaža Čaterja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA STRATEŠKEGA PLANIRANJA	4
1.1 Opredelitev strateškega managementa	4
1.2 Modeli strateškega managementa	4
1.3 Izdelava planskih predpostavk	5
1.3.1 Analiza širšega okolja	6
1.3.2 Analiza ožjega okolja	7
1.3.3 Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja.....	9
1.3.4 Vizija in poslanstvo podjetja	9
1.4 Celovito ocenjevanje podjetja s pomočjo SWOT analize.....	10
1.5 Postavljanje strateških planskih ciljev.....	11
1.6 Razvijanje strategij	12
1.6.1 Celovite strategije.....	13
1.6.2 Poslovne strategije.....	14
2 PREDSTAVITEV PODJETJA MOBITEL.....	16
2.1 Zgodovina podjetja.....	16
2.2 Profil in dejavnost podjetja	17
2.3 Organizacijska struktura podjetja.....	19
2.4 Vizija in poslanstvo podjetja	21
3 ANALIZA OKOLJA PODJETJA MOBITEL.....	21
3.1 Analiza širšega okolja	21
3.1.1 Politično-pravno okolje	21
3.1.2 Kulturno-socialno okolje.....	22
3.1.3 Tehnološko okolje	23
3.1.4 Gospodarsko okolje.....	24
3.1.5 Naravno okolje	26
3.1.6 Povzetek analize širšega okolja.....	26
3.2 Analiza ožjega okolja	27
3.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	27
3.2.2 Pogajalska moč kupcev	28
3.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev	29
3.2.4 Nevarnost pojava substitutov	30
3.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti.....	31
3.2.6 Povzetek analize ožjega okolja	32
4 CELOVITA ANALIZA PODJETJA MOBITEL	33
4.1 Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja	33
4.2 Ocena prednosti in slabosti po podstrukturah	35
4.2.1 Proizvodna in storitvena podstruktura.....	35
4.2.2 Tržna podstruktura	37
4.2.3 Kadrovska podstruktura	38
4.2.4 Organizacijska podstruktura.....	40

4.2.5	Finančna podstruktura.....	41
4.2.6	Tehnološka podstruktura.....	43
4.2.7	Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	45
4.2.8	Profil prednosti in slabosti	46
4.3	Ocena priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah	47
4.3.1	Proizvodna in storitvena podstruktura	47
4.3.2	Tržna podstruktura	47
4.3.3	Kadrovska podstruktura	48
4.3.4	Organizacijska podstruktura	48
4.3.5	Finančna podstruktura.....	48
4.3.6	Tehnološka podstruktura.....	49
4.3.7	Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	49
4.3.8	Profil priložnosti in nevarnosti.....	50
4.4	Zbirni pregled prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	51
5	RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEGIJ PODJETJA MOBTEL.....	52
5.1	Oblikovanje strateških planskih ciljev podjetja	52
5.2	Oblikovanje možnih celovitih strategij	54
5.3	Oblikovanje možnih poslovnih strategij	56
5.3.1	Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti	56
5.3.2	Strategija diferenciacije.....	58
5.3.3	Strategija osredotočanja ali fokusa	58
5.4	Ocenjevanje in izbira strategij.....	59
6	TEORETIČNE IMPLIKACIJE NA TEMELJU ŠTUDIJE PRIMERA.....	63
	SKLEP.....	64
	LITERATURA IN VIRI.....	67

KAZALO SLIK

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju	5
Slika 2: Okolje podjetja.....	6
Slika 3: Porterjev model petih konkurenčnih silnic	8
Slika 4: Planska vrzel ali planski razkorak	12
Slika 5: Razširjena Ansoffova matrika rasti	13
Slika 6: SWOT matrika.....	14
Slika 7: Koncept generičnih poslovnih strategij	15
Slika 8: Portfelj produktov, storitev in vsebin mobilnega omrežja.....	19
Slika 9: Organizacijska struktura podjetja Mobitel na dan 31. 12. 2008	20
Slika 10: Tržni delež aktivnih uporabnikov mobilne telefonije.....	32
Slika 11: Čisti prihodki od prodaje po vrstah storitve v letu 2008 (v %)	36
Slika 12: Klasifikacijska struktura zaposlenih v podjetju Mobitel konec leta 2007 in 2008.....	39
Slika 13: Zbirna ocena prednosti in slabosti podjetja Mobitel po podstrukturah	46
Slika 14: Zbirna ocena priložnosti in nevarnosti podjetja Mobitel	51
Slika 15: Planska vrzel čistega dobička po davkih podjetja Mobitel za obdobje 2007–2012	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	11
Tabela 2: Število zaposlenih po organizacijskih enotah na dan 31. 12. 2008.....	20
Tabela 3: Pomladanska napoved glavnih makroekonomskih agregatov (realne stopnje rasti v %)	25
Tabela 4: Ocena učinka širšega okolja na poslovanje podjetja Mobitel	27
Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge Mobitela v preučevanem obdobju in v prihodnjih letih	32
Tabela 6: Obseg in struktura prihodkov podjetja Mobitel v letih 2007 in 2008	33
Tabela 7: Obseg in struktura odhodkov podjetja Mobitel v letih 2007 in 2008.....	33
Tabela 8: Poslovni izid podjetja Mobitel v obdobju 2004–2008	34
Tabela 9: Produktivnost dela v letih 2007 in 2008.....	34
Tabela 10: Gospodarnost Mobitela v letih 2007 in 2008	34
Tabela 11: Čista dobičkonosnost sredstev in kapitala v podjetju Mobitel v obdobju 2004–2008	35
Tabela 12: Uspeh in poslovna uspešnost Mobitela, konkurence in panoge v letu 2008.....	35
Tabela 13: Ocena podstrukture proizvoda in storitve podjetja Mobitel	37
Tabela 14: Ocena tržne podstrukture podjetja Mobitel	38
Tabela 15: Ocena kadrovske podstrukture podjetja Mobitel	40
Tabela 16: Ocena organizacijske podstrukture podjetja Mobitel	41
Tabela 17: Pomembnejši kazalci financiranja Mobitela za leto 2007 in 2008 v primerjavi s panogo v letu 2008	42
Tabela 18: Ocena finančne podstrukture podjetja Mobitel	43
Tabela 19: Ocena tehnološke podstrukture podjetja Mobitel.....	45
Tabela 20: Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture podjetja Mobitel	46
Tabela 21: Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Mobitel	51
Tabela 22: Opredelitev planskih ciljev podjetja Mobitel po različnih vidikih.....	53
Tabela 23: Oblikovanje možnih celovitih strategij na podlagi SWOT matrike	55
Tabela 24: Ocenjevanje izoblikovanih različic celovitih strategij	60
Tabela 25: Ocenjevanje izoblikovanih različic poslovnih strategij	61

UVOD

V današnjem času so podjetja bolj kot kdajkoli odvisna od hitrih sprememb okolja, ki vplivajo na nenehne spremembe poslovanja v podjetju. Učinki globalizacije, hitro spreminjanje potreb na trgu, nenehen razvoj na področju novih tehnologij, novih izdelkov in storitev, vstopanje novih konkurentov, vstop Slovenije v Evroobmočje ter trenutne gospodarske razmere so dejavniki, ki zahtevajo izdelavo merila, po katerem se podjetje ravna in prilagaja na podlagi predvidenih sprememb v prihodnosti. Podjetje mora zato nujno in kritično razmisliti o svojem poslanstvu, kajti ni več prisotno na trgu z znanimi tekmeci in nezahtevnimi porabniki. Še včeraj veljavna zmagovita načela so lahko danes že zastarela (Kotler, 1998, str. 2). Pomembno je torej, da podjetje aktivno spremlja in ocenjuje vse notranje in zunanje dejavnike tržnega okolja, saj le tako lahko uspešno obvladuje trenutno poslovanje in načrtuje prihodnji razvoj in obstoj podjetja. Vedno zahtevnejši uporabniki narekujejo nove tržne priložnosti za podjetja, ki odpirajo nova poslovna področja ali pa svojo osnovno dejavnost dopolnijo z novimi tržno zanimivimi dejavnostmi. V ospredje prihajajo nove storitvene dejavnosti, ki uspešno dopolnjujejo vse ostale temeljne dejavnosti.

Dejstvo je, da je za podjetja v današnjem času strateško načrtovanje bistven element razvoja v konkurenčnem okolju. Pomembno je tako v malih kot v velikih podjetjih. Podjetja med seboj tekmujejo. Bolj uspešna podjetja, ki se pravočasno odzovejo na izzive okolja, obstanejo in se razvijajo, neuspešna pa se borijo za svoj obstanek ali pa propadejo. V sodobnem poslovnem svetu se je potrebno boriti in si prizadevati, da bi bili boljši in tudi hitrejši od drugih. Hitrost mora dopolnjevati kakovost, da podjetje zadovolji kupce prej kot konkurenti in si zagotovi trajnejši položaj na trgu (Abell, 1995, str. 241).

V podjetjih se tako stalno sprašujejo, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju in kako to storiti. Podjetje mora zato sprejemati odločitve. Ni pa nujno, da vedno sprejme pravo odločitev. Kakorkoli že, brez strokovno opredeljenih kriterijev za vrednotenje ali izbiro strategij, podjetja ne morejo in ne smejo opredeliti svojega razvoja, pa najsi gre za izbiro temeljnih ali celovitih strategij ali za izbiro poslovnih strategij (Belak & Knez-Riedl, 1990, str. 185–203).

Za lažje odločanje ob izbiri primernih strategij mora podjetje celovito analizirati ključne spremenljivke v okolju ter analizirati svoje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Analiza prednosti in slabosti se nanaša na analizo proizvoda oziroma storitve, cen in distribucije, prodaje, managementa in drugih elementov notranjega okolja podjetja. Analiza priložnosti in nevarnosti pa se nanaša na analizo okolja, trga, strank ter konkurence (Barrow, Brown & Clarke, 1994, str. 31–62). Bistvo takšne celovite ocene podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja (Pučko, 2003, str. 129).

Podjetje mora imeti tudi dobro izdelane cilje, poslanstvo in vizijo. Vizija je nekakšna zasnova nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče sorazmerno zlahka sporočati drugim v podjetju in v okolju podjetja (Pučko, 2003, str. 125). Podjetje mora znati tudi razvijati alternativne strategije

na svojem področju delovanja. Z lastno raziskovalno in razvojno dejavnostjo ter z raziskovanjem dinamike okolja podjetje odkriva področje svoje poslovne rasti za svoje proizvode in storitve. Svojo aktivnost in sredstva v prihodnosti razdeli na tradicionalna, že obstoječa področja in na nova poslovna področja ter predvideva razvoj, ki temelji na uporabi določenih delovnih priprav, proizvodnih procesov in delovnih sposobnosti (Pučko, 2003, str. 103).

Predmet proučevanja tega magistrskega dela, predvsem z vidika celovite analize podjetja in na podlagi tega razvitih strategij, je podjetje Mobitel d.d. Pred prihodom konkurence si je podjetje ustvarilo ime, ugled, prepoznavnost, pridobilo prve kupce, zgradilo omrežja, sklenilo številne pogodbe o gostovanju s tujimi operaterji itd. Danes podjetje sodeluje z uveljavljenimi ponudniki tehnologij, izdelkov in storitev mobilnih telekomunikacij, hkrati pa razvija svoje lastne inovativne rešitve v skladu s potrebami slovenskega trga, s čimer ohranja razvoj mobilnih telekomunikacij v Sloveniji na ravni najnaprednejših držav v svetu. Mobitel soustvarja svetovne smernice ter uporablja storitve prihodnosti, ki omogočajo konvergenco govornih storitev, obdelavo in prenos podatkov, internet, video, televizijo, oglaševanje, lokacijske storitve in ustvarjanje socialnih mrež (Mobitel d.d., 2010). Trenutno podjetje Mobitel na trgu še uživa precejšno prednost. Ker pa so komunikacije najhitrejša panoga na svetu, v njej vlada zelo močna konkurenca. Dinamičnost trgov in pritisk konkurence sta podjetju zelo dobro znana in zavedanje, da je potrebno že danes razmišljati, kaj bo pojutrišnjem, je v Mobitelu še kako prisotno. Ravno zaradi tega je potreba po opredeljevanju strategij, ki bodo pripomogle uravnati tržne turbolence in zagotoviti nadaljnjo rast podjetja, vedno aktualna tema.

Osnovni namen magistrskega dela je utrditi prepričanje v podjetju Mobitel o pomenu strateškega managementa. Skozi celotno delo bomo skušali podati boljši pogled v poslovanje, določiti smernice razvoja, pokazati nepogrešljiv pomen poslovnih in celovitih strategij pri razvoju ter s konkretnimi primeri prikazati možnost praktične uporabe strategije. S pomočjo teoretičnega znanja in interpretacije preteklega poslovanja podjetja ter informacij iz okolja podjetja želimo tako pomagati managementu podjetja in predlagati strategijo, ki bo v naslednjih letih zagotovila ohranitev in povečanje stopenj rasti zadnjih let ter prispevala k uspešnosti podjetja.

Na podlagi domače in tuje literature ter s sintezo izkušenj in spoznanj želimo v nalogi analizirati problematiko strateškega managementa v podjetju Mobitel. Osnovni cilj naloge je izdelati celovito analizo podjetja ter odkriti tako šibke kot tudi močne točke v poslovanju tega podjetja, zaznati negativne in pozitivne vplive okolja in konkurence, raziskati uspešnost delovanja posameznih podstruktur v podjetju ter odkriti strateška poslovna področja, ki bistveno vplivajo na sedanje in prihodnje delovanje podjetja. S pomočjo SWOT analize bomo skušali odkriti prednosti in slabosti, na katerih bo temeljila strategija v prihodnosti, na drugi strani pa tudi nevarnosti in priložnosti v okolju, katerih podjetje nikakor ne sme spregledati. Skušali bomo ugotoviti, katere podstrukture podjetja bolj in katere manj prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja. Opredeljeni bodo glavni razvojni potenciali in problemi podjetja. Na osnovi temeljne analize in ocene poslovanja podjetja v preteklih letih in po predvidevanjih za prihodnje je naš cilj razviti možne različice celovitih in poslovnih strategij podjetja Mobitel.

Osnovna teza tega dela je, da je lahko podjetje v tako dinamičnem okolju uspešno le z učinkovito uporabo strateškega managementa, vključno s pravočasnim analiziranjem notranjega in zunanjega okolja. Veljavnost te teze bom preizkusila z analiziranjem sedanjega poslovanja in predvidevanjem sprememb v poslovanju podjetja glede na predlagane poslovne in celovite strategije podjetja Mobitel.

Pri nastajanju magistrskega dela bomo uporabili metode dela, ki temeljijo na proučevanju teoretičnih izhodišč in dajejo podlago za celovito oceno podjetja, oblikovanje strateških ciljev ter razvijanje celovitih in poslovnih strategij. Pri tem bomo uporabili strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire ter prispevke in članke z najnovejšimi spoznanji domačih in tujih avtorjev, predvsem iz področja razvijanja strategij in področja dejavnosti podjetja. Pri izdelavi magistrskega dela bomo uporabili tudi lastna znanja, pridobljena med študijem magistrskega programa.

Pri obravnavi problema strateškega planiranja in razvoja poslovnih ter celovitih strategij v podjetju bomo uporabili metodološke prijeme, ki temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Pri izdelavi celovite ocene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja bomo uporabili metodo subjektivnega ocenjevanja in metodo točkovnega ocenjevanja podjetja. Pri analizi podjetja in njegovega okolja bomo uporabili notranje in zunanje vire informacij, metodo opazovanja, metodo generalizacije, metodo deskripcije in primerjalno metodo. S splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa, ki obsega analizo in sintezo spoznanj, ter z induktivno in deduktivno metodo, pa bomo skušali oblikovati možne strateške usmeritve podjetja.

Magistrsko delo bo razdeljeno na devet poglavij, v katerih bomo v okviru predlaganega obsega skušali na podlagi podatkov, ki čimbolj realno opisujejo dejansko stanje podjetja, sistematično priti do ustrezne strategije. V uvodu bo opisan namen dela, cilji in glavne značilnosti metodologij, ki jih bomo uporabili pri analizi podjetja in razvoju strategije. V drugem poglavju bodo podana teoretična izhodišča strateškega planiranja. V tretjem poglavju bo predstavljeno preučevano podjetje in dejavnost v kateri deluje. V četrtem poglavju bomo analizirali ožje in širše okolje podjetja. Osrednji del naloge bo peto poglavje, v katerem bomo podjetje Mobitel analizirali s pomočjo pristopa SWOT. Poglavje bo razdeljeno po ocenjevanju podstruktur, zbirna ocena analize pa bo podlaga za razvijanje celovite strategije podjetja. S pomočjo v prejšnjih poglavjih analiziranih podatkov in ocen v šestem poglavju zaključujemo magistrsko delo. Poglavje bo obsegalo navedbo strateških planskih ciljev podjetja ter možnih strategij, primernih za to podjetje. V sedmem poglavju si bomo pogledali še teoretične implikacije na temelju študije primera. Povsem na koncu magistrskega dela pa sledi še sklepno poglavje.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA STRATEŠKEGA PLANIRANJA

1.1 Opredelitev strateškega managementa

Strateški management je celota (dolgoročnih) managerskih odločitev in akcij, ki so vitalnega, celovitega in stalnega pomena za podjetje. Primarni pomen teh akcij in odločitev je izvajanje pravih aktivnosti, šele sekundarni pomen pa izvajanje aktivnosti na pravi način. Temeljni namen teh managerskih odločitev in akcij je zagotavljanje konkurenčnosti in nadpovprečne uspešnosti podjetja. Strateške odločitve so torej redke, imajo dolgoročne posledice in tako usmerjajo aktivnosti posameznikov, skupin, oddelkov, poslovnih enot in celotnega podjetja (Čater, 2009).

Pučko (2003, str. 106) pravi, da gre pri strateškem managementu bolj za poslovno filozofijo kot eksaktno tehniko, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Strateški management nam daje odgovor, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja ter je orožje v borbi proti temu, da bi deli podjetja, njihovi delni cilji in strategije nadvladale in zasenčile pogled na podjetje kot celoto.

Če želijo podjetja danes preživeti, se morajo ukvarjati s strateškim managementom. V turbulentnem okolju ni učinkovitega upravljanja podjetja brez zavestnega usmerjanja današnje in prihodnje dejavnosti podjetja. Današnji management je tako po eni strani prepletenost racionalnih, strokovnih ter sistematičnih prijemov in po drugi strani intuitivnih, ad hoc prijemov s primesmi ustvarjalnosti, ki jo je težko spoznavati in razlagati (Pučko, 2003, str. 13).

Strateško upravljanje in management lahko definiramo tudi kot vedo in znanost o oblikovanju, izpolnjevanju in ocenjevanju odločitev, ki omogočajo organizaciji na dolgi rok doseči svoje cilje ter ustvarjati različne nove priložnosti v prihodnosti (David, 2001, str. 5). Po Wheelenu in Hungerju (1996, str. 3) mora tako management odgovoriti na tri strateško pomembna vprašanja:

- Kakšen je trenutni položaj organizacije?
- V primeru, da v podjetju ne delamo sprememb zavestno, kje bo organizacija čez eno, dve, pet ali deset let?
- Ali je takšen položaj organizacije sprejemljiv?
- Če nismo zadovoljni z odgovori, kakšne specifične aktivnosti mora management prevzeti?
- Kakšno je vključeno tveganje in dobiček?

1.2 Modeli strateškega managementa

Opredelitev procesa strateškega poslovanja praviloma ponujajo vsi avtorji, ki so napisali knjigo o strateškem managementu. Pri tem zelo radi ta proces modelsko oblikujejo. Največkrat gre za grafične upodobitve procesa strateškega poslovanja. Vsi ti modeli se ne razlikujejo veliko. V njih najdemo zelo podobne procesne faze in sestavine teh faz. Razlike med modeli so predvsem v tem, kako podrobno posamezni avtor sam proces členi in kam v procesu uvršča posamezne sestavine procesa (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006).

Modeli morajo poenostavljati stvarnost in so uporabljeni vsaj za (Pučko, 2003, str. 107):

- organizacijo procesa strateškega planiranja,
- postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega poslovanja,
- organizacijo podatkov v raziskovalen in analitičen sistem,
- testiranje smiselnosti planskih ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

Pučko (2003, str. 115) proces strateškega managementa deli v tri faze (glej Sliko 1). Prva faza pomeni izdelavo planskih predpostavk in zajema opredeljevanje vseh sestavin namena podjetja, pripravo pregleda glavnih ugotovitev iz že izdelanih analiz poslovanja podjetja ter ocenjevanje širokega in ožjega zunanjega okolja podjetja. Dobro izdelane predpostavke so izhodišče za strateško planiranje v drugi fazi, ki zajema iskanje in zaznavanje poslovnih razvojnih problemov podjetja in sestavljanje strateških planov. Ta faza je sestavljena iz štirih podfaz. Prva celovito ocenjuje podjetje in išče ter zaznava razvojne probleme konkretnega podjetja. Gre za analizo podatkov o preteklem, sedanjem in prihodnjem poslovanju podjetja. Podfaze postavljanja planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli, razvijanje in ocenjevanje strategij so ključne za sestavljanje strateških planov, z uresničitvijo katerih želimo doseči strateške cilje podjetja. Zadnji dve fazi, imenovani uresničevanje in kontrola, pa se ukvarjata s taktičnim planiranjem, organiziranjem, programiranjem, predračunavanjem, kadrovanjem, usmerjanjem in kontrolo.

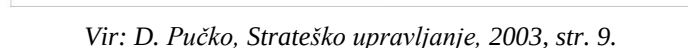
Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja:	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje:
Analiza poslovanja	prednosti, slabosti,	in	Celovitih	In	programiranje
Vizija in poslanstvo	priložnosti, nevarnosti,	Ugotavljanje planske vrzeli	Poslovnih	Izbira	predračunavanje
			Funkcijskih		kadrovanje
					usmerjanje
					Kontrola

Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 115.

1.3 Izdelava planskih predpostavk

Izdelava planskih predpostavk (glej Sliko 1) vsebuje izdelavo predvidevanj bistvenih dejavnikov v družbeno ekonomskem okolju podjetja in tako predstavlja izhodišče za strateško poslovanje v podjetju. V širšem okolju analiziramo podokolja podjetja v preteklosti in prihodnosti ter z njimi iščemo poslovne priložnosti podjetja. V ožjem okolju podjetja pa ocenjujemo privlačnost panoge, kjer podjetje posluje ter analiziramo prodajni trg za tekoče leto in prihodnje leto. Poleg tega zajema še pregled ugotovitev v preteklosti opravljenih analiz poslovanja. Na koncu izdelave planskih predpostavk pa je pomembna tudi opredelitev vizije in poslanstva podjetja kot dveh pomembnih izhodišč vsega nadaljnjega strateškega odločanja (Pučko, 2003, str. 119–125).



- 6

analiziramo glede na gibanja bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), rasti dohodkov, najemanja kreditov, inflacije, obrestnih mer, obsega zaposlenosti v gospodarstvu, deleža brezposelnih oseb, osebne, javne in investicijske porabe, uvoza in izvoza blaga, gibanja cen, tečajev relevantnih tujih valut itd.

- **Tehnično-tehnološko podokolje** ima velik vpliv na samo delovanje podjetja ali pa na njegove proizvode oziroma storitve. Tehnološki napredek se razvija z inovacijami in lahko podjetju omogoči opravljanje enake naloge kot prej z manjšimi stroški in v večje zadovoljstvo kupca. Tehnično-tehnološko podokolje ocenjujemo s pričakovanimi novostmi, kritičnimi tehnološkimi prodori, časovnimi mejniki itd.
- **Politično-pravno podokolje** je opredeljeno z zakoni, uredbami in pravilniki, ki jih opredeli zakonodajna oblast v državi. Ta zakonodaja se nenehno spreminja, njen namen pa je zaščita podjetij (drugega pred drugim), porabnika (pred goljufijami) in zaščita družbenih interesov. V tem podokolju ocenjujemo ključne nove politike, nove zakonske rešitve, odnos do zaščite domačega kmetijstva, izide volitev, odločitve raznih komisij in vladnih agencij itn. Pomembno pa vplivajo tudi spremembe v zakonodaji Evropske unije.
- **Kulturno podokolje** obsega ključne potrebe in vrednote ljudi, njihove cilje in filozofijo, spremembe v navadah in običajih, prevladujočo ideologijo, izobrazbo in socialno varstvo.

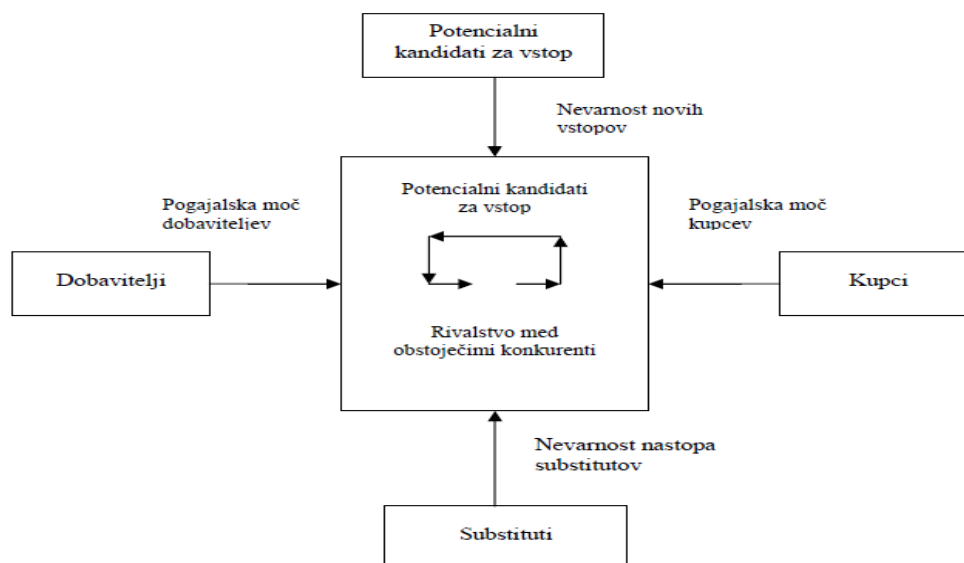
1.3.2 Analiza ožjega okolja

Analizo ožjega okolja lahko povežemo s stopnjo privlačnosti panoge, ki je eden izmed osnovnih dejavnikov, ki določajo dosegljivo dobičkonosnost podjetij v neki panogi. Vse dejavnosti pa nimajo enakih pogojev za ustvarjanje dobička, saj so v veliki meri odvisni od stopnje konkurence ter od števila kupcev. Pearce in Robinson (1994, str. 78) tako pravita, da so konkurenčne silnice, ki determinirajo dobičkonosnost celotne panoge, najpomembnejši členi v sestavljanju strategije podjetja. Konkurenčne silnice se ločijo po pomembnosti delovanja v različnih panogah in tako oblikujejo konkurenčnost panoge. V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Poteza enega konkurenta navadno povzroči odziv drugih podjetij, zato da bi ohranili svoj položaj v panogi.

Stopnjo privlačnosti panoge v ciljnem okolju podjetja lahko določimo na osnovi njenih določljivk. Porter (1998) navaja pet dejavnikov (glej Sliko 3), ki določajo privlačnost panoge in posredno vplivajo na cene, stroške, investicije in ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Ti dejavniki določajo pravila konkuriranja in odločilno vplivajo na odločitve managementa.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti nastane takrat, ko podjetje želi izboljšati svoj položaj ali pa zaradi pritiska konkurence. Podjetja v panogi so med seboj odvisna, zato spremembe pri enem podjetju sprožijo reakcije pri drugem. Cenovne vojne, uvedba novih produktov, močno oglaševanje, uvajanje novih izdelkov in storitev so taktike, s katerimi konkurenti preizkušajo svojo moč. Besanko, Dranove, Shanley in Schaefer (2004, str. 361–362) pravijo, da je rivalstvo konkurentov odvisno od stopnje rasti panoge, v razmerju med stalnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, presežnih zmogljivostih v panogi, stopnje koncentracije ponudnikov, pomanjkanja diferenciacije proizvodov, višine stroškov spremembe dobavitelja, različnosti konkurentov, visokih ovir za izstop iz panoge in stopnji informiranosti znotraj panoge.

Slika 3: Porterjev model petih konkurenčnih silnic



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 122.

Nevarnost vstopa novih konkurentov nastopi, ko je dobiček podjetij v panogi dovolj privlačen. Kaže se v ovirah, ki nastanejo pri potencialnem kandidatu za vstop v panogo. Te lahko nastajajo v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, visokih stroškov naložb, dostopa do prodajnih kanalov ali zakonskih ovir. Ovira za vstop je lahko tudi pričakovana reakcija obstoječih konkurentov in je visoka takrat, ko potencialni kandidati vstopajo v panogo s počasno rastjo ali imajo obstoječi konkurenti veliko sredstev, investiranih v specifičnih osnovnih sredstvih. Tajnikar (2001, str. 339–345) pravi, da je z vidika dobičkonosnosti tržni segment najprivlačnejši, če ima visoke vstopne in nizke izstopne ovire.

Pogajalska moč kupcev se odraža v sposobnosti, da zase dosežejo ugodno ceno in nato s pritiski povzročijo izigravanje konkurentov s censko vojno in vplivajo na zmanjšanje dobička v panogi. Cilji kupcev se med seboj sicer razlikujejo, a so vsi usmerjeni v zniževanje cen in povečevanje kakovosti izdelka oziroma storitve. Pučko (2003, str. 123) pogajalsko moč kupcev opiše z določljivkami, ki se kažejo v relativni koncentraciji kupcev glede na koncentracijo ponudbe, v obsegu nakupov, v nabavnih cenah, v stopnji obveščenosti kupca, v obstoju substitutov, v raznolikostih proizvoda, blagovni znamki ter kupčevem zaslužku in v spodbudah za nakup.

Nevarnost nastopa nadomestkov nastane takrat, ko podjetja izven panoge ponujajo substitute. Substituti so proizvodi oziroma storitve, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev, vendar imajo drugačne lastnosti. Nadomestki imajo drugačne značilnosti kot izdelki ali storitve panoge, vendar so določljivke nevarnosti nadomestitve v razmerju med cenami in kakovostjo nadomestkov. Po Porterju (1998) je nevarnost novih nadomestkov odvisna predvsem od relativne cene nadomestkov, stroškov zamenjave z obstoječimi proizvodi ter psiholoških ovir na strani kupcev. Določen substitut torej postane nevaren, če je privlačnejši glede cene in delovanja.

Pogajalska moč dobaviteljev je visoka, v kolikor jih je za panogo malo, so bolj koncentrirani kot kupci, ko imajo majhen obseg dobave kupcu oz. za dobavitelja niso pomemben odjemalec, ko imajo edinstven proizvod oziroma imajo vgrajene visoke stroške prehoda na nadomestni proizvod in lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov. Pogajalsko moč tako dobavitelji lahko izkoriščajo z dvigom cen, znižanjem kvalitete in s tem lahko znatno vplivajo na dobičkonosnost podjetja.

1.3.3 Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost poslovanja. Praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. S tem pridobimo informacije o količini in kakovosti poslovnih prvin ter finančnih virov, s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo podjetje dosega. Bolj kakovostne analize tekočega poslovanja ko v podjetju opravljajo, lažje jim je pri izvajanju strateških analiz (Pučko, 2003, str. 125).

V okviru procesa strateškega managementa seveda ne kaže razčlenjevati celotne analize poslovanja. Gre le za to, da naslonimo proces strateškega managementa na spoznanja in ugotovitve vseh že izvedenih analiz poslovanja in si ustvarimo ustrezen pregled teh najdb.

1.3.4 Vizija in poslanstvo podjetja

Brez osnovne vizije so razvojne namere podjetja nejasne, neurejene, neusklajene in posledično neučinkovite. V podjetju brez vizije vlada kaos, ki požira veliko energije, zato primerno izdelana vizija daje podjetju določeno motivacijsko moč (Mayer, 1994). Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja, ki mora biti specifična in narejena za konkretno podjetje. Pomembno je, da se razlikuje od vizij drugih podjetij, saj poda komparativne prednosti podjetja. Biti mora merljiva, realna, dosegljiva v določenem časovnem obdobju. Napisana pa naj bi bila za dobo 3–5 let, saj daljše obdobje niža realnost napovedi (Hočevár, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 74).

Belak (1999) pravi, da mora vizija odgovoriti na vprašanja: kdo smo, kaj smo in kam gremo. Slika prihodnosti mora biti konkretna, uresničljiva in navdihujoča in kot taka deluje spodbudno. Lahko pomeni opis podjetja kot celote, njegove dejavnosti, tehnologije, kulture podjetja, itn. To je koncept želene prihodnosti, ki ga je moč sporočati povsod po organizaciji. Zaposleni dobijo "vpogled v prihodnost", bili naj bi bolj motivirani za delo in lažje dosegali zastavljene cilje.

V primerjavi z vizijo organizacije, ki je statična slika prihodnosti podjetja, pa je poslanstvo dinamičen koncept, ki opredeljuje temeljne smeri gibanja in obnašanja organizacije v prihodnosti. Poslanstvo mora tako biti opredeljeno dovolj široko, da dopušča možnosti za ustvarjalno rast, ter hkrati dovolj uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja iz interesnega področja podjetja. Povezano je z dolgoročnimi smotri podjetja in se nanaša predvsem na vprašanje, kaj podjetje želi biti in komu želi služiti (Pučko, 2003, str. 127). Opredelitev poslanstva običajno zajema naslednja področja: opredelitev proizvodov in storitev, opredelitev

odnosa do kupcev, opredelitev trga, opredelitev tehnologije, opredelitev odnosa do delavcev, ekonomske cilje, filozofijo poslovanja in prednosti poslovanja (David, 1991).

Vizija je torej projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, poslanstvo pa simbolizira vzrok obstoja podjetja in usmerja udeležence kako doseči vizijo v prihodnosti ter jim omogoča, da v njem prepoznajo sebe in svojo korist.

1.4 Celovito ocenjevanje podjetja s pomočjo SWOT analize

Za pravilen izbor in uresničevanje strategij podjetja je predpogoj nujno poznavanje dobrih in slabih strani podjetja, kar dosežemo s celovito oceno podjetja. Pri zaznavanju in analiziranju razvojnih problemov se najpogosteje uporabljajo trije metodološki prijemi. Prvi in najpogostejši je SWOT analiza, sledi portfeljska analiza ter nazadnje Porterjeva analiza na temelju verige vrednosti. V tem poglavju si bomo podrobneje pogledali le SWOT analizo, ki jo bomo uporabili tudi kasneje v praktičnem delu naloge.

SWOT analiza je hkratna analiza notranjih in zunanjih dejavnikov, ki bodo najverjetneje vplivali na nadaljnji razvoj podjetja. Črke v imenu pomenijo naslednje: **S** – moči oziroma prednosti podjetja (angl. *Strengths*), **W** – slabosti podjetja (angl. *Weaknesses*), **O** – priložnosti podjetja (angl. *Opportunities*), **T** – nevarnosti podjetja (angl. *Threats*). Banič (1999) pravi, da je struktura SWOT analize zahtevna, saj terja od raziskovalca oblikovanje celovite slike podjetja in njegovega okolja, ki na koncu sestavlja zaokroženo podobo razvojnega položaja podjetja.

SWOT analizo delamo, da bi na podlagi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja ugotovili najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno, osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se je treba na planski način spoprijeti, in prve možne elemente razvojne strategije za prihodnje obdobje na podlagi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti. Odgovore na ta vprašanja ponavadi iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Ocenjevanje podstruktur lahko izvedemo na različne načine, poenostavljeno in globalno ali pa bolj analitično. Posamezne podstrukture, ki jih vključimo v to fazo, so: produktna oz. storitvena, tehnološka, tržna, raziskovalno-razvojna, finančna, kadrovska, organizacijska ter podstruktura ekonomskega sodelovanja in povezovanja (Pučko, 2003).

Interna analiza torej podjetju pomaga spoznati lastne strateške prednosti, ki odražajo njegovo sposobnost, da opravi nekaj, česar konkurenti ne zmorejo ali ne morejo opraviti enako dobro. Prednosti lahko opredelimo kot sposobnosti, znanje, izkušnje, torej prednosti, ki podjetju omogočajo doseči boljši konkurenčni položaj. Slabosti pa pomenijo omejitve na področju materialnih virov, znanj, sposobnosti, in na ostalih področjih, ki bi lahko ogrožale uspešen razvoj podjetja. Zunanja oziroma eksterna analiza pa omogoča odkrivanje morebitnih poslovnih možnosti in nevarnosti. Obsega zbiranje informacij iz okolja ter njihovo analiziranje. Nevarnosti predstavljajo dogodki, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo zgodili in povzročili

negativne posledice. Koristen seznam področij in metodološki pripomoček pri proučevanju prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti nam poda Tabela 1 (Ritson, 2008, str. 44).

Tabela 1: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

PREDNOSTI	SLABOSTI
Posebne prednosti	Ni jasne strateške usmeritve
Ustrezni finančni resursi	Zastareli pripomočki
Primerne veščine tržnega vodje	Poslabšanje konkurenčnega položaja
Dobro mnenje kupcev	Pomanjkanje veščin ali talenta managementa
Vodilni položaj na tržišču	Neprimeren način izvajanja strategije
Ustrezno opredeljene funkcijske strategije	Dovzetnost za pritiske konkurence
Osamitev pred močnimi pritiski konkurence	Zaostajanje za R&R
Lastništvo tehnologije	Slab ugled na tržišču
Stroškovne prednosti	Preozka usmerjenost proizvodne linije
Sposobnost inovacije in tehnološko znanje	Podpovprečne veščine v marketingu
Dober management	Pomanjkanje finančnih sredstev
Dostop do ekonomije obsega	Višji stroški na enoto v primerjavi s konkurenco
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Pojav novih tržišč ali segmentov	Vstop novih konkurentov, tujih konkurentov
Dodajanje proizvodnih linij	Naraščanje prodaje substitutov
Spreminjanje osrednjih sposobnosti v proizvode	Počasna tržna rast
Dodajanje komplementarnih proizvodov	Neugodna politika države in druge regulacije panoge
Vertikalna in vodoravna integracija	Rast pritiska konkurence
Sposobnost premika v boljšo strateško skupino	Rastoča pogajalska moč kupcev ali prodajalcev
Ugoden položaj med tekmeci	Dovzetnost za recesijo in poslovni cikel
Možnost hitrejše tržne rasti	Spreminjanje potreb in želja kupcev
Podiranje ovir za vstop na tuje trge	Tehnološke spremembe
Pojav novih tehnologij	Demografske spremembe

Vir: N. Ritson, *Strategic Management*, 2008, str. 44 in 45.

Ugotovitve SWOT analize podjetja lahko tako strnemo v SWOT matriko (glej poglavje 1.6.1, Sliko 6), ki je ogrodje za začetek razvijanja zamisli o možnih prihodnjih strategijah podjetja.

1.5 Postavljanje strateških planskih ciljev

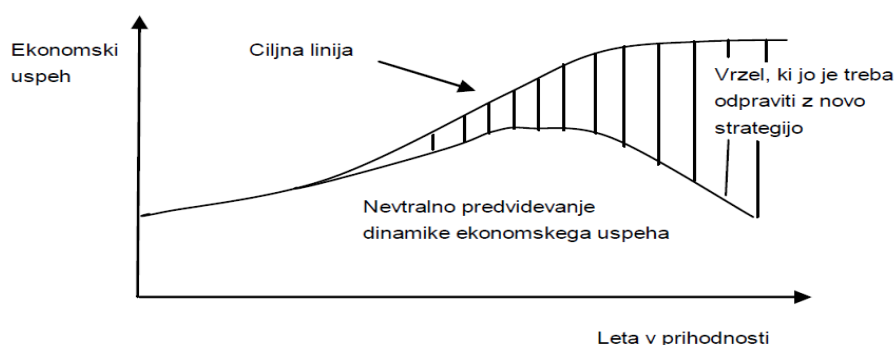
Planske cilje je treba postavljati kot rezultate, ki jih podjetje želi doseči in okoli katerih se bo sukalo razvijanje planov ter razvrščanje virov. Pomembno je da, planski cilji izhajajo iz vizije in poslanstva podjetja, ker le tako lahko postanejo orodje za oblikovanje strateškega procesa (Pučko, 2003, str. 161). Glavna naloga postavljanja strateških planskih ciljev je dosežena, če omogoča merjenje uspešnosti pri uresničevanju planov in služi kot splošen okvir poslovnega odločanja v podjetju (Underwood, 2002).

Proces oblikovanja planskih ciljev zajema preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije in poslanstva podjetja, izbiranje ključnih kazalcev, ki v kakovostnem smislu lahko izražajo cilje ter pripisovanje nekih ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem, ki bodo

izražali planske cilje (Pučko, 2003, str. 161). Cilji morajo biti realni in imajo veliko motivacijsko moč za zaposlene v podjetju ter so viri sredstev usklajeni z njimi. Postavljene cilje se redno preizkuša in se jih po potrebi prilagaja dejanskemu stanju (Kaplan & Norton, 2001).

Strateški planski cilji so na koncu izraženi kvantitativno ali pa grafično v obliki ciljnih linij ali ciljnih krivulj (Pučko, 2003, str. 163). Ciljna linija ponazarja zaželeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja v prihodnjih obdobjih znotraj planskega obdobja. Na osnovi ciljnih linij in s primerjanjem teh z rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja je možno ugotoviti in opredeliti planske vrzeli, razkorake, ki jih v podjetju poskušajo odpravljati z dodatnimi ali novimi strategijami. Planska vrzel ali planski razkorak je prikazan na Sliki 4.

Slika 4: Planska vrzel ali planski razkorak



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 168.

1.6 Razvijanje strategij

Vsako podjetje naj bi imelo svojo specifično poslovno usmeritev, z uresničitvijo katere naj bi dosegalo svoje dolgoročne planske cilje. To poslovno usmeritev lahko razumemo kot strategijo podjetja. Sam razvoj in oblikovanje strategije je možno na več načinov. Avtorji največkrat poudarjajo predvsem konstrukcijsko šolo in šolo porajajoče se strategije. V praksi so uresničene strategije večine organizacij kombinacija med načrtovano (rezultat načrtovanja in analiz) in porajajočo se strategijo (kot odziv na sprotne spremembe) (Čater, 2009).

Podjetje se ponavadi sooča z različnimi nivoji strategij. Johnson in Scholes (1999, str. 11–13) podobno kot Pučko (2003) ločita celovite strategije, ki se ukvarjajo s celostnim namenom in obsegom podjetja, poslovne strategije, ki se ukvarjajo s tem, kako uspešno konkurirati v določeni panogi, in funkcijske strategije, ki se ukvarjajo z učinkovitim izkoriščanjem virov, procesov in človeških zmožnosti za izpolnjevanje poslovnih in celovitih strategij.

Ponavadi se s celovito strategijo srečujemo na ravni celotnega podjetja, če je to diverzificirano ali če namerava planirati svoj razvoj v takšno smer. Podjetja, ki imajo dovolj homogeno strukturo proizvoda, pa običajno razvijajo le poslovno in funkcijsko strategijo (Pučko, 2003).

1.6.1 Celovite strategije

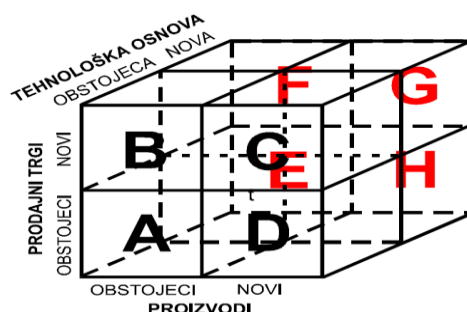
Celovita strategija pomeni konkurenčni plan podjetja in določa orientacijo podjetja glede na rast ter glede panoge ali tržišča, v katerih bo konkuriralo (Underwood, 2002, str. 103). Pomembna je, ker opredeljuje glavne poti, ki vplivajo na prihodnost razvoja podjetja in združuje najrazličnejše kompleksne razmere v okolju. Minimalni cilj celovite strategije je zagotoviti obstoj podjetja, maksimalni pa omogočiti kreiranje največje možne dodane vrednosti (Lynch, 2000, str. 18).

Celovita strategija se tako nanaša na vprašanja razvoja prodajnega programa tako podjetja kot celote kot tudi strateških poslovnih enot. Poleg tega obravnava še vprašanje trgov, tržne pozicije, politike rasti, investiranja, dezinvestiranja, prevzemanje poslovnega tveganja, ekonomskega sodelovanja in tudi nekatera načela, ki imajo vpliv na posamezna funkcijska področja v podjetju.

Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče celovite strategije podjetja ločiti na strategije rasti, stabilizacije in krčenja (dezinvestiranja). Ker podjetja v zelo dinamičnem okolju preživijo le, če so usmerjena v rast, managerji najpogosteje izvajajo strategijo rasti. Ansoff (v Pučko, 2003, str. 175–187) je prvotno identificiral štiri osnovne strategije rasti podjetja: obdelavo trga, ki jo je razčlenil na operativni razvoj in opustitev proizvoda, razvoj proizvoda, razvoj trga in diverzifikacijo. Razširjena Ansoffova matrika strategij rasti (glej Sliko 5) pa zajema tako kvantitativen kot kvalitativen razvoj podjetja ter ponuja osem osnovnih strategij razvoja podjetja, ki temeljijo na ohranjanju ali na spremembah v prodajnih trgih, tehnološki osnovi ali proizvodih:

- Strategija obdelave trga (A)
- Strategija razvoja trga (B)
- Strategija razvoja proizvoda (D)
- Strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije (C)
- Strategija razvoja tehnološke podstrukture (E)
- Strategija omejeno tržno-tehnološke diverzifikacije (F)
- Strategija omejeno produktno-tehnološke diverzifikacije (H)
- Strategija popolne (čiste) diverzifikacije (G)

Slika 5: Razširjena Ansoffova matrika rasti



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 184.

Poleg strategij notranje rasti podjetja pa strategije zunanje rasti podjetja ločimo z vidika njihove smeri. Tako poznamo strategijo vodoravne integracije, strategijo navpične integracije, strategijo koncentrične (povezane) diverzifikacije in strategijo konglomeratne (nepovezane) diverzifikacije. Z vidika načina, kako podjetje namerava doseči svojo zunanjo rast pa lahko govorimo o strategiji priključitve (prevzema, pripojitve), strategiji združitve in strategiji dolgoročnega sodelovanja (strateške zveze ali strateške mreže) (Pučko et al., 2006, str. 68).

Celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti, je osnovno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja. Uporabimo lahko SWOT matriko, ki predstavlja pomembno povezovalno orodje in pomaga razviti strategije, pri čemer je povezovanje notranjih ter zunanjih faktorjev najtežje področje pri razvijanju te matrike in zahteva odlično presojo (David, 2001). SWOT matrika tako ponuja štiri možne alternative, ki so prikazane na Sliki 6.

Slika 6: SWOT matrika

Notranji dejavniki	<u>Prednosti (S)</u>	<u>Slabosti (W)</u>
Zunanji dejavniki	Seznam 5 - 10 prednosti	Seznam 5 - 10 slabosti
<u>Priložnosti (O)</u>	<u>Strategije (SO)</u> Izdelava strategij, ki izhajajo iz prednosti za izrabo priložnosti	<u>Strategije (WO)</u> Izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti s premagovanjem slabosti
<u>Nevarnosti (T)</u> • Seznam 5 - 10 nevarnosti	<u>Strategije (ST)</u> Izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti z odpravljanjem nevarnosti	<u>Strategije (WT)</u> Izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Vir: L. T. Wheelen & J. D. Hunger, *Strategic Management*, 1996, str. 173.

Celovita strategija je pomembna zato, ker se ukvarja z bistvenimi vprašanji, ki zadevajo prihodnost podjetja. Vse večjo vlogo pri oblikovanju celovitih strategij igra tudi človeški faktor. Vizija in poslanstvo, s katerim se zaposleni in strateški partnerji podjetja lahko identificirajo in ju s tem tudi uspešneje izvajajo, nudi večji potencial za uspešno prihodnost. Večja vpletenost ljudi oblikovanje celovite strategije pripomore tudi k lažjemu premagovanju morebitnih odklonov trenutnih sposobnosti podjetja od zadanih strateških ciljev (Gratton, 2000, str. 142–143).

1.6.2 Poslovne strategije

Poslovna strategija je strategija poslovne strateške enote. Je nekakšno usmerjanje v to, kako bo podjetje konkuriralo in kakšen bo njegov položaj v primerjavi s tekmeci. Izvedena mora biti iz celovite strategije podjetja ali biti vsaj skladna z njo. Sam opis v strategiji vključuje cilje in poslanstvo enote ter natančno določa kakšni izdelki, storitve, tehnologije in distribucijske poti ter proizvodne tehnike bodo uporabljene za uresničitev tega cilja (Collins & Devanna, 1996).

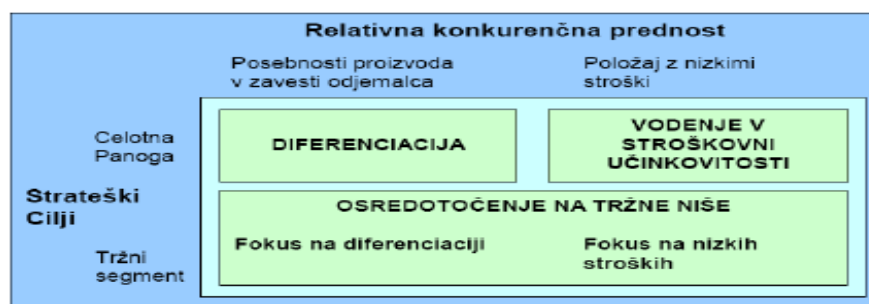
Poslovnih strategij je več vrst in jih je moč opredeliti na različne načine. Najbolj poznane razvrstitve poslovnih strategij so poslovne strategije na osnovi (Pučko, 2003, str. 201–211):

- portfeljske matrike,
- generične poslovne strategije,

- poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla izdelka in
- poslovne strategije na osnovi matrike rasti.

Poslovne strategije lahko razdelimo glede na to, kako ustvarjajo konkurenčne prednosti in glede na obseg konkuriranja oziroma to, kako široko podjetje nastopa na tržiščih. Porter nam tako ponuja koncept generičnih poslovnih strategij¹ (glej Sliko 7), bistvo katerega je konkurenčna prednost, ki je srce vsake strategije. Za izboljšavo konkurenčnega položaja poslovnega področja v podjetju Porter (1998) tako predlaga generične strategije. Med slednje sodijo strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije in strategija osredotočenja na tržno nišo.

Slika 7: Koncept generičnih poslovnih strategij



Vir: E. M. Porter, *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1998, str. 34–42.

Strategija stroškovnega vodstva predvideva nižje relativne stroške zaradi širokega obsega prodaje in zahteva zniževanja stroškov na vseh nivojih podjetja. Koncept te strategije je postati proizvajalec z najnižjimi stroški v panogi. Izvori stroškovnih prednosti lahko nastanejo zaradi ekonomije obsega in krivulje izkušenj. Pozicija nizkih stroškov podjetju omogoča doseči nadpovprečne donose v panogi, obrambno pozicijo glede na konkurente, obrambo podjetja pred močnimi kupci in obrambno pozicijo pred močnimi dobavitelji (Porter, 1998).

Strategija diferenciacije izdelka je poslovna strategija, ki zahteva kreiranje izdelka ali storitve, ki se razlikuje od konkurenčnih, je edinstveno znotraj panoge in zaradi svoje posebnosti omogoča pridobivanje dodatnega prihodka. Ta strategija je primerna predvsem za podjetja, ki že imajo neko tradicijo na svojem področju in proizvajajo proizvode v najvišjem kvalitetnem razredu. Področje diferenciacije je lahko imidž znamke, tehnološka novost, način servisiranja uporabnikov, visoka kakovost, dobavni sistem, prodajno omrežje ali kaj drugega (Pučko, 2003).

Strategija osredotočanja ali fokusa je poslovna strategija, s katero se izdelek pozicionira v tržno praznino, kjer se lahko dosega nižje stroške od konkurence. Podjetje se tako usmeri v posebno skupino kupcev, segment izdelka ali geografsko področje. Ta strategija je smiselna, če podjetje lahko doseže boljše zadovoljevanje potreb ciljnega segmenta ali nižje stroške za ta segment kakor konkurenti, ki ciljajo na celoten trg in delujejo globalno (Pučko, 2003).

¹ Oznako generične poslovne strategije uporabljamo zato, ker jih lahko uporablja katerakoli organizacija, ne glede na vrsto ali velikost. Uspešnost katere koli od navedenih generičnih poslovnih strategij predpostavlja, da podjetje nadzoruje neke ovire za vstop, ki otežujejo uporabo strategije posnemanja pri konkurentih.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA MOBITEL

Mobitel, telekomunikacijske storitve, d.d., je podjetje z 19-letno tradicijo na področju mobilnih telekomunikacij. Na slovenskem trgu je Mobitel vodilni ponudnik naprednih rešitev mobilnih telekomunikacij in se vse bolj uveljavlja tudi kot dobavitelj celovitih, konvergenčnih ponudb, ustvarjenih v sodelovanju s članicami Skupine Telekom Slovenije (Mobitel d.d., 2010).

V podjetju je bilo na dan 31.12.2008 zaposlenih 1066. V letu 2008 so dosegli čiste prihodke od prodaje v višini 449.320.000 € in celotni dobiček v višini 76.180.000 €, kar je bilo 12,5 % nad načrtovanim. Mobitel je povečal tudi izid iz poslovanja pred amortizacijo (EBITDA²) glede na predhodno leto za 4,6 %, to je na 155.640.000 €, kar predstavlja 34,5 % čistih prihodkov od prodaje (Mobitel d.d., 2009).

Mobitel je sedemnajsto največje podjetje v Sloveniji in sedmo največje po čistem dobičku. Prejel je priznanje Najboljše tehnično omrežje revije Connect ter priznanje Trusted Brand v kategoriji ponudnikov mobilne telefonije 2008 revije Reader's Digest Slovenija. Za učinkovito trženjsko nastopanje je Mobitel prejel še priznanje Superbrands 2008 (Mobitel d.d., 2009). Za svoje spletne strani www.mobitel.si in www.itak.si pa so prejeli nagrado Netko 2009.

V nadaljevanju poglavja podrobneje predstavljamo zgodovino podjetja, njegov profil in organizacijsko strukturo, dejavnost ter vizijo in poslanstvo.

2.1 Zgodovina podjetja

Mobitel je bil ustanovljen oktobra 1991 kot podjetje z omejeno odgovornostjo ter z osnovno nalogo: zagotoviti razvoj mobilnih telekomunikacij in izgradnjo mobilnega omrežja v Sloveniji. Novembra 1992 se je Mobitel preoblikoval v delniško družbo. Po reorganizaciji v letu 1994 PTT Slovenija loči poštne in telekomunikacijske dejavnosti. Telekom Slovenije, nacionalni operater telekomunikacij, pa takrat postane 100-odstotni lastnik podjetja Mobitel. Julija 1991 je začelo delovati Mobitelovo skupno analogno omrežje NMT kot prvo in edino v Sloveniji in na Hrvaškem. Kasneje, julija 1992, pa so vzpostavili svojo centralo NMT. Decembra 1995 je Vlada Republike Slovenije imenovala podjetje Mobitel za nacionalnega operaterja digitalnih mobilnih telekomunikacij. Le-ta je v juliju 1996 predstavil sistem GSM in Slovenijo popeljal v svet digitalnih mobilnih telekomunikacij. Mobitel se je takrat pozicioniral kot slovensko podjetje s slovenskim lastništvom ter kot pionir in nosilec razvoja mobilnih telekomunikacij v slovenskem prostoru (Mobitel d.d., 2010).

Leta 1996 je Mobitel postal član mednarodnega združenja GSM Association, kar je podjetju omogočilo, da pri vzpostavljanju GSM sistema sklepa pogodbe z operaterji digitalnih komunikacij po vsem svetu. Z GSM signalom so pokrili slovenski cestni križ, večja mesta,

² EBITDA (angl. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) ali dobiček iz poslovanja pred amortizacijo.

pomembnejša turistična središča ter obalo. Zagotovili so približno 40 % pokritost prebivalstva. V tistem letu Mobitel odpre tudi prve svetovalno-prodajne centre, ki skupaj s pooblaščenimi prodajalci tvorijo dobro osnovo za razpredeno prodajno mrežo. Oktobra 1998 je Mobitel še pred vstopom konkurence predstavil predplačniški sistem Mobi, ki je doživel velik uspeh. Novembra 2001 kot edini v Sloveniji pridobijo koncesijsko pogodbo za UMTS – tretjo generacijo mobilnih telekomunikacij in uvedejo prenos podatkov preko GPRS, portal Pinkponk ter M-vrata. Leta 2002, kot eden izmed prvih operaterjev v Evropi, Mobitel ponudi multimedijška sporočila MMS. Hkrati pa so takrat lahko uporabniki gostovali že v 104 državah pri 228 operaterjih, s katerimi je imel Mobitel sklenjene komercialne roaming pogodbe (Mobitel d.d., 2010).

Decembra 2003 uvedejo UMTS omrežje tretje generacije kot eden izmed prvih operaterjev na svetu. Istega leta predstavijo tudi NeoWLAN, javno brezžično LAN omrežje, nacionalni projekt Mobitela in SiOL. Leta 2004 pa Mobitel v sodelovanju z Petrolom razvije tehnološko novost, ki Mobitelovim uporabnikom omogoča plačilo goriva preko mobilnika na Petrolovih bencinskih črpalkah. V letu 2006 Mobitel predstavi Itak – novo, atraktivno ponudbo za mlade, uvede tehnologijo HSDPA in omrežje GSM nadgradi s tehnologijo EDGE, kasneje v letu 2007 pa tudi s tehnologijo HSUPA. Leta 2008 Mobitel kot prvi slovenski mobilni operater uvede celovito ponudbo telekomunikacij: mobilne telekomunikacije, SiOL IP-telefonija, SiOL IP-internet/optika in SiOL IP-televizija (Mobitel d.d., 2010).

2.2 Profil in dejavnost podjetja

Mobitel je slovenski operater mobilnih telekomunikacij, ki s svojo inovativnostjo, lastnim razvojem in samoiniciativnostjo zagotavlja tehnološko najnaprednejše telekomunikacijske storitve. Po standardni klasifikaciji dejavnosti podjetje spada v podrazred J61.200 - Brezžične telekomunikacijske dejavnosti (Poslovni imenik BIZI, 2010). Mobitel je skozi svojo zgodovino deloval na analognem sistemu NMT, digitalnem sistemu GSM in UMTS sistemu.

Glavne dejavnosti podjetja Mobitel so (Mobitel d.d., 2009):

- postavitve in upravljanje z infrastrukturo za mobilne telekomunikacije;
- opravljanje telekomunikacijskih storitev na področju javnih mobilnih telekomunikacij;
- prodaja blaga – mobilnih telefonskih naprav in pribora.

Telekomunikacijske storitve oziroma storitve elektronskih komunikacij so storitve, ki se jih delno ali v celoti zagotavlja s prenosom in usmerjanjem signalov po telekomunikacijskih omrežjih (Statistični urad Republike Slovenije, 2006).

Mobilna telefonija pomeni prenos govora in podatkov iz mobilnega omrežja in je telekomunikacijska storitev, ki se jo delno ali v celoti zagotavlja z radiokomunikacijami do mobilnih uporabnikov (Statistični urad Republike Slovenije, 2006).

Prva generacija mobilnih telekomunikacij – v nadaljevanju NMT (angl. *Nordic Mobile Telephone*) so bili analogni mobilni telefoni, ki so se v 80-ih letih pojavili v Skandinaviji. Od tod tudi ime NMT (Mobitel d.d., 2010).

Druga generacija mobilnih telekomunikacij – v nadaljevanju GSM (angl. *Global System for Mobile Communication*) je sistem digitalne telefonije, ki deluje na frekvenčnih območjih 900 in 1800 MHz. Razširjenost GSM standarda omogoča enostavno gostovanje uporabnikov v omrežjih različnih operaterjev, kar omogoča uporabo GSM storitev na velikem delu zemeljske krogle. GSM uporablja digitalni prenos govora in signalizacije in s tem predstavlja začetek druge generacije mobilnih telefonskih sistemov (2G) (Mobitel d.d., 2010).

Tretja generacija mobilnih telekomunikacij – v nadaljevanju UMTS (angl. *Universal Mobile Telecommunication System*) je univerzalni način brezžičnega prenosa različnih podatkov, ki naj bi temeljil na širokopasovnih povezavah prek fiksnih in mobilnih postaj ter satelitov. Hitrost naj bi dosegla vsaj 2Mb na sekundo (APEK, 2009).

Mobitel ponuja večino produktov in storitev (glej Sliko 8), ki jih ponujajo veliki operaterji v razvitih trgih. Poleg naročniških in predplačniških storitev, ki seveda največ doprinesejo k čistemu dobičku od prodaje, Mobitel nudi tudi podatkovne storitve Instant Internet in NeoWlan, multimedijški mobilni in spletni portal Planet ter storitve z dodano vrednostjo kot sta Moneta in M:vrata. Med Mobitelove najuspešnejše produkte zadnjih let pa zagotovo spadajo predvsem storitve M4³, Mobilna TV⁴, Družinska vez⁵, naročniški paketi Povezani 11,33,44,55,77⁶ ter ponudba za mlade Itak Džabest⁷. Ena izmed dejavnosti podjetja pa je tudi podaja blaga (Mobitel d.d., 2009).

Podjetje Mobitel sestavljajo tudi 3 odvisna podjetja. **Planet 9 d.o.o.** je Mobitel ustanovil v juniju 2003 skupaj s podjetjem Siol. Planet 9 zagotavlja kakovostne, zabavne in informativne večpredstavne vsebine predvsem za Mobitelov spletni in mobilni portal Planet ter z njim povezane informativne vstopne točke (SMS, MMS, glasovna postaja). Podjetje **SOLINE d.o.o.** je v 100 % lasti Mobitela že od začetka leta 2002. Gre za posebno okoljsko naložbo mobilnega operaterja, ki se je s koncesijskim razmerjem povezal v trženjsko zanimivo obliko ukrepov ohranjanja naravne in kulturne dediščine ter vzdrževanja vodne infrastrukture na območju solin. Podjetje **M-Pay d.o.o.** pa je bilo ustanovljeno novembra 2003 v enakovrednem partnerstvu z NKB Maribor, d. d. (Mobitel d.d., 2009).

³ M4 – celovita ponudba storitev interneta, telefonije, IP televizije in mobilne telefonije (Mobitel d.d., 2009).

⁴ Mobilna TV – spremljanje izbranih televizijskih programov v živo preko mobilnega telefona poyvod, kjer je na voljo signal omrežja Mobitel 3,5 G. Ponudba vključuje 11 TV-programov: SLO1, SLO2, POP TV, Kanal A, Šport TV1, Šport TV2, Čarli TV, Info TV, Cartoon Network in TV Golica (Mobitel d.d., 2009).

⁵ Družinska vez – celovita ponudba mobilnih storitev za vso družino (Mobitel d.d., 2009).

⁶ Povezani 11/33/44/55/77 – mesečna naročnina, ki že vključuje zakupljeno količino pogovorov, sporočil SMS in MMS ter prenos podatkov GPRS/UMTS (Mobitel d.d., 2009).

⁷ Itak Džabest – ugodna ponudba za mlado generacijo, kjer mesečna naročnina vključuje bogat obseg mobilnih storitev, mobilni internet, klice v druga mobilna ter stacionarna omrežja (Mobitel d.d., 2009).

Slika 8: Portfelj produktov, storitev in vsebin mobilnega omrežja

	Blagovna znamka	Prodajni kanali	Produkti / storitve
Naročniške in predplačniške storitve	  M:Certifikat M:Vstopnica M:Navigacija M:Namiznik	Mobitelovi centri in pogodbeni prodajna mesta (posredniki)  mobi   MobilnaTV  moneta M:Stik M:Rokovnik M:Komunikator M:Konferenca	- glasovna in video telefonija - SMS, MMS, WAP, VMS - prenos podatkov CS, GPRS, EDGE, UMTS, HSPA - potisna e-pošta (BlackBerry in Integral) - mobilno plačevanje - mobilne storitve: - Mobilna TV - M:Certifikat - M:Stik - M:Navigacija - M:Vstopnica - M:Rokovnik - M:Namiznik - M:Komunikator - M:Konferenca - self-care portal moj.mobitel.si - mobilna internet povezava - javno brezžično omrežje NeoWlan
Podatkovne storitve	 NeoWLAN	Mobitelovi centri in pogodbeni prodajna mesta (posredniki)	- mobilni portal Planet - spletni portal Planet - uvertura - avdio in video vsebine - novice in zabava - SMS in MMS info - glasovna info in zabavna postaja - M:Glasba - Moneta: mobilno plačevanje (internet, avtomati, SMS, telefonska prodaja, POS terminali, e-terminali, WAP) - M:Vrata: WEB / SMS / MMS poštar, ključna beseda, samostojna številka, SMS številka, glasovanje (televoting), gostovanje mobilnih portalov, klicni center, klicni portal
Multimedijski in spletni portal	 Planet	Klicni, mobilni in spletni portali	
Storitve z dodano vrednostjo	 moneta M:Vrata	B2B - poslovna prodaja	

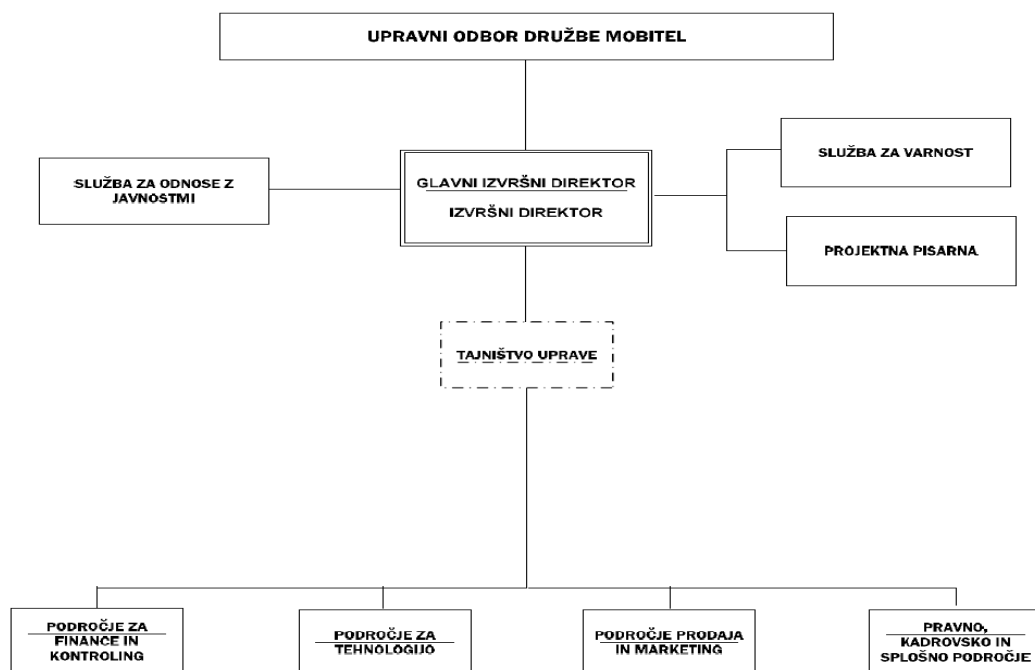
Vir: Telekom Slovenije d.d., 2009.

2.3 Organizacijska struktura podjetja

Na oblikovanje organizacije podjetja vplivajo predvsem situacijski dejavniki, kot so okolje (socialni, politični, tehnološki, ekonomski in kulturološki faktorji), tehnologija, velikost podjetja (stopnja birokracije in centralizacija), strategija in cilji. Tako lahko rečemo, da je organizacijska struktura podjetja medsebojno razmerje med ljudmi, ki zagotavlja zaposlenim izvajanje dejavnosti v skladu z njihovimi cilji oz. cilji delovanja združbe (Lipovec, 1987, str. 35).

Organizacijsko je Mobitel razdeljen na štiri glavna področja (glej Sliko 9): področje za finance in kontroling, področje za tehnologijo, področje prodaja in marketing ter pravno, kadrovsko in splošno področje. Sistem upravljanja je enotirni. Člani upravnega odbora: mag. Bojan Dremelj, predsednik, dr. Filip Ogris-Martič, mag. Željko Puljić, Klavdij Godnič, glavni izvršni direktor, Metod Zaplotnik, Tjaša Škrilec in Brane Miklavčič (Mobitel d.d., 2009).

Slika 9: Organizacijska struktura podjetja Mobitel na dan 31. 12. 2008



Vir: Mobitel d.d., 2009.

Na dan 31. 12. 2008 je bilo v Mobitelu 1066 zaposlenih (glej Tabelo 2), od tega le 60 za določen čas. Poleg tega je v letu 2008 preko študentskih servisov v Mobitelu opravljalo delo 201 študentov. 29,08 % zaposlenih je zasedalo delovna mesta z zahtevano VII. stopnjo izobrazbe. 29,74 % zaposlenih je zasedalo delovno mesto z zahtevano VI. Stopnjo izobrazbe, 40,53 % pa z zahtevano V. stopnjo izobrazbe. Nižjo izobrazbo je imelo le 0,65 % zaposlenih.

Tabela 2: Število zaposlenih po organizacijskih enotah na dan 31. 12. 2008

Uprava	1
Tajništvo uprave	4
Projektna pisarna	3
Služba za odnose z javnostmi	7
Služba za varnost	20
Področje za tehnologijo	308
Vodstvo, Tehnološka pisarna	6
Enota omrežje	181
Enota storitve	48
Enota informatika	73
Področje za prodajo in marketing	531
Vodstvo	1
Enota skrb za uporabnike	182
Enota prodaja	398
Področje za finance in kontroling	71
Pravno kadrovske splošno področje	71
Skupaj	1.066

Vir: Mobitel d.d., 2009.

2.4 Vizija in poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja je opredeljeno z navedbo dokaj stalnih namenov, ki jih je izoblikovalo poslovodstvo in sicer takole (Mobitel d.d., 2009, str. 1):

»Družba Mobitel je nacionalni operater mobilnih telekomunikacij, ki gradi in upravlja infrastrukturo v Sloveniji. Domačim in tujim uporabnikom zagotavljamo najsodobnejše storitve, vse potrebne informacije za njihovo učinkovito uporabo ter zanesljive in kakovostne mobilnike. V vse svoje dejavnosti vpletamo tudi družbeno odgovornost in tesno sodelujemo z najširšim okoljem, vsem zaposlenim pa ponujamo spodbudno delovno okolje. Zadovoljni uporabniki, zaposleni in lastniki družbe Mobitel so temelj našega delovanja.«

Poslovodstvo je izoblikovalo tudi vizijo podjetja (Mobitel d.d., 2009, str. 1):

»Tudi v prihodnje bomo sledili svetovnim trendom razvoja in krepili svojo aktivno vlogo, se hitro odzvali na novosti in bogatili storitve. Novosti bomo uvajali skladno s potrebami slovenskega tržišča in svojih uporabnikov, ob tem pa si prizadevali, da raven razvoja mobilnih telekomunikacij v Sloveniji ostane primerljiva z najrazvitejšimi državami sveta. Ohranjali bomo konkurenčnost cen mobilnih priključkov in storitev, poglavito skrb pa namenili nadaljnji širitvi ponudbe s kakovostnimi storitvami, vse bolj usmerjenimi v tretjo generacijo mobilnih telekomunikacij. Zadane cilje bomo tako kot doslej dosegali z domačimi sredstvi in domačim znanjem.«

Poslanstvo in vizija nam ne podata ničesar novega. Predvsem vidimo, da si Mobitel želi ohraniti status quo in vodilno mesto na slovenskem trgu ter ne kaže želje, da bi rado vstopilo na tuje trge.

3 ANALIZA OKOLJA PODJETJA MOBITEL

3.1 Analiza širšega okolja

3.1.1 Politično-pravno okolje

Pri obravnavi politično-pravnega okolja lahko začnemo z dejstvom, da je Slovenija država z uveljavljeno parlamentarno demokracijo zahodnega tipa. Članica Evropske unije je postala 1.5.2004. Danes je del družine 27-ih držav članic Evropske unije (v nadaljevanju EU), ki so ekonomsko, družbeno in politično globoko povezane. Z vstopom je pravni red EU postal tudi del slovenske zakonodaje. Vstop je Sloveniji prinesel nove zakone in omejitve, hkrati pa tudi veliko novih, pozitivnih poslovnih priložnosti. Za Mobitel so pomembne predvsem evropska pobuda i2010 in druge strategije razvoja informacijske družbe, ki se osredotočajo na razvoj in rast informacijsko-komunikacijskih tehnologij (glej Si2010, 2007). Podjetje je z vstopom pridobilo velik notranji trg in tako danes deluje v okolju, kjer vzpodbujajo inovacije in razvoj. Po mnenju Urada za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) (2005, str. 130) je na dolgi

rok vstop v EU za Slovenijo pomemben predvsem zaradi pričakovanega pozitivnega učinka na gospodarsko rast, toliko bolj, kolikor bo slovensko gospodarstvo uspelo izkoristiti razvojne priložnosti, ki jih ponuja polnopravno članstvo. Poleg tega je Slovenija 1.1.2007 kot 13. država prevzela EURO za svojo uradno nacionalno valuto.

Mobitel je zavezan k strogi regulativi EU, ki jo mora izpolnjevati in upoštevati pri poslovanju. Na upoštevnem trgu Mednarodno gostovanje v mobilnih omrežjih (roaming) je bila v Evropskem parlamentu dne 27.6.2007 sprejeta uredba, ki neposredno velja v vseh državah članicah EU. Uredba določa najvišje dovoljene maloprodajne in veleprodajne (medoperaterske) cene mednarodnega gostovanja za države članice EU. V skladu s tem je Mobitel moral 30.8.2008 ponovno znižati predmetne cene, kar je negativno vplivalo na prihodke podjetja. Uredba bo prenehala veljati 30.6.2010, vendar je v zakonodajnem postopku že nov predlog, ki predvideva podaljšanje uredbe do 2012. Omenjeni predlog naj bi poleg govornih storitev reguliral tudi paketni prenos podatkov in pošiljanje sporočil SMS (Mobitel d.d., 2009).

Mobitel je izrazito reguliran tudi po sektorski in konkurenčni zakonodaji. Agencija za elektronske komunikacije in pošto (v nadaljevanju APEK) v skladu z veljavnim Zakonom o elektronskih komunikacijah (Ur. l. RS, št. 13/2007-UPB1), regulira segment veleprodaje (medomrežno povezovanje, dostop operaterjev do storitev Mobitelovega omrežja za nadaljnjo prodajo in mednarodno gostovanje drugim operaterjem javnih telefonskih storitev). APEK ob upoštevanju priporočila Evropske komisije v rednih časovnih intervalih analizira upošteвне trge in budno spremlja izpolnjevanje obveznosti operaterjev s pomembno tržno močjo. Tako je bila Mobitelu, poleg Si.mobila, dne 13. 4. 2007 izdana odločba, s katero je bil ponovno spoznan kot operater s pomembno tržno močjo na medoperaterskem trgu. S to odločbo so bile Mobitelu naložene naslednje obveznosti:

- obveznost dopustitve operatorskega dostopa do določenih omrežnih zmogljivosti in njihove uporabe,
- obveznost zagotavljanja enakega obravnavanja,
- obveznost zagotavljanja preglednosti,
- obveznost cenovnega nadzora in stroškovnega računovodstva,
- obveznost ločitve računovodskih evidenc.

V podjetju so primorani kupiti tudi drage licence oz. koncesije za uporabo frekvence spektra GSM 900 in 1800 ter UMTS mobilne telefonije na področju Republike Slovenije. Te predstavljajo velik delež investicij. Pri pridobivanju potrebnih dovoljenj in soglasij za umeščanje objektov v prostor pa morajo izpolnjevati zahteve, spoštovati zakonodajo ter pridobiti strokovno mnenje Agencije RS za okolje (Mobitel d.d., 2009).

3.1.2 Kulturno-socialno okolje

Najpomembnejše sile, ki odločilno vplivajo na poslovanje podjetja, so vrednote in norme, izobrazba, religija, navade, prepričanja ljudi, materialna kultura ter življenjske razmere (Glas,

1994, str. 26). Pomemben dejavnik pri oblikovanju temeljnih prepričanj, vrednot in meril pa je družba, v kateri ljudje živijo. Ljudje nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ljudi ter do narave (Kotler, 1998, str. 167). Z uvedbo novih komunikacijskih kanalov se je potrebno zavedati, da svet postaja vse manjši in bolj povezan. Globalizacija prodira v vse veje gospodarstva in tudi sektor mobilne telefonije ni nobena izjema. Globalizacija postavlja nove razvojne trende, določa cene, tehnologijo in skrbi za celovitost ponudbe na vseh svetovnih trgih. Pri nas lahko opazimo, da se vse bolj uveljavlja zahodni način življenja. Svet postaja »globalna vas«, tempo življenja je vse hitrejši, potrošništvo pa v razmahu.

Prebivalstvo razvitega sveta je potrošniško naravnano, pri čemer je močno prisotna potreba po mobilnosti in zahteva po večji kakovosti in udobju. Potrošniki hočejo postati individumi in tako zmanjšujejo nakupe izdelkov masovne proizvodnje. Ljudem je vedno bolj pomemben učinkovito in kakovostno porabljen prosti čas. Potrošniki zahtevajo vse boljše materiale, inovacijske izdelke in vse bolj izpopolnjeno tehnologijo, kar sili proizvajalce k vse večjim vlaganjem v razvoj novih materialov, postopkov in tehnologij. Prednost mobilne telefonije je predvsem v tem, da omogoča komuniciranje ne glede na fizični prostor, torej komuniciranje in mobilnost obenem. Mobilna telefonija daje občutek »odsotne navzočnosti« – nenehne navzočnosti in intimnosti družinskih članov, prijateljev, kolegov, tudi v času fizične ločenosti. Mobilni telefoni so tako postali vsakdanji pripomoček, ki omogoča pridobivanje informacij (o prometu, dogodkih, novicah itd.), socialne koristi (klepet za zabavo, premagovanje dolgčasa), naklonjenost (izboljšanje odnosov z družinskimi člani, izražanje skrbi za druge, vzdrževanje stikov), moda in status (uporaba aparata, da si videti moden, stiliziran, »kul«), mobilnost in dosegljivost (Wei & Venhwei, 2003).

Kupna moč prebivalstva v Sloveniji se krepi in tudi izobrazbena struktura se izboljšuje, zato bodo Mobitelovi končni uporabniki v prihodnje zahtevali še nižje cene storitev, povečan obseg storitev, večjo skrb za uporabnike ob povečani kakovosti storitev, dodatnih naložbah itd.

3.1.3 Tehnološko okolje

Tehnološki dejavniki so verjetno najbolj nepredvidljivi in težko napovedljivi. Uporaba novih tehnologij in inovacij se izredno hitro širi in skokovito spreminja način proizvodnje in življenja ljudi (Prašnikar, 2004, str. 258). Dejavnost Mobitela je visoko tehnološka dejavnost, za katero je značilno, da uporablja najnovejša znanstvena in tehnološka odkritja, da nova tehnologija hitro izpodriva staro tehnologijo ter da novi izdelki spreminjajo navade odjemalcev. Ravnanje s tehnologijo in njena vloga v strategiji podjetja predstavljata ključni dejavnik uspeha v poslovnem okolju. Le s pomočjo tehnologije, raziskav in razvoja lahko podjetje, v okolju, ki se sooča z vedno hitrejšimi tehnološkimi spremembami, ponudi nove izdelke oz. storitve z višjo dodano vrednostjo (Shanklin & Ryans, 1984, str. 33). Z vidika Mobitela so tako lahko pomembne naslednje skupine dejavnikov tehnološkega okolja: nove tehnologije, uporabljene v novih izdelkih in storitvah, novi tehnološki procesi, novi proizvodi, patenti, aplikacije znanja, izdatki za raziskave in razvoj, pričakovane novosti, kritični tehnološki prodori, časovni mejniki itd.

Že v 90-ih letih je prišlo do prepletanja »sveta računalništva« s panogo telekomunikacij oz. »svetom telefonije«. Svet računalništva je postal močan substitut svetu telekomunikacij. Danes lahko opazimo velik trend združevanja računalniške in telekomunikacijske tehnologije, izdelkov in storitev. Telefonija, osebni računalniki, mini in mikro računalniki, radijske, podatkovne in video komunikacije, se združujejo v enotna omrežja (Mobitel d.d., 2009). Prehod mobilnih operaterjev na nove tehnologije je neizbežen, saj jim le-te omogočajo ponujanje novih, inovativnih storitev in s tem dodaten prihodek ter hkrati omogočajo pocenitev izgradnje omrežja (Benavides, Domene & Taliberti, 2005).

Tehnološki trendi na področju mobilnih telekomunikacij, ki bi lahko vplivali na poslovanje so predvsem povečan podatkovni promet in uporaba interneta, ki prinašata zahteve po večji prometni propustnosti omrežja, zahteva po kvalitetnih govornih povezavah preko podatkovnih omrežij, zlivanje računalniških, televizijskih in telekomunikacijskih omrežij. Četrta generacija (4G) in zlivanje z IP prinaša veliko predvidevanj. Bistveno je, da bodo prihajajoči sistemi ponujali multimedijske komunikacije, brezžičen širokopasovni dostop, neopazno prehajanje med različnimi omrežji. Vse informacije, tudi govor, bodo postale digitalni podatki⁸.

3.1.4 Gospodarsko okolje

Splošni ekonomski dejavniki in pričakovana gibanja v gospodarstvu imajo velik vpliv na povpraševanje potrošnikov in predstavljajo eno izmed najpomembnejših okolij podjetja. Ponavadi je v obdobju gospodarske rasti in pozitivnega razpoloženja povpraševanje po izdelkih in storitvah višje kot v obdobju šibke gospodarske rasti (Kotler, 1998). Ker je Slovenija majhna država in se lahko razvija samo kot odprto, navzven usmerjeno gospodarstvo, imajo nanjo velik vpliv mednarodna dogajanja. V letu 2009 je bila na pohodu recesija in je zajela celotno svetno gospodarstvo. Tako nestabilno gospodarsko okolje in gospodarska kriza v državi ustvarjata negativne razmere za delovanje Mobitela in ustvarjata nestabilno okolje. Ekonomski dejavniki, ki vplivajo na povpraševanje po storitvah mobilnih telekomunikacij v posamezni državi so predvsem BDP in pričakovana stopnja gospodarske rasti, višina dolgoročnih obrestnih mer in pričakovana inflacija, razpoložljivi dohodek gospodinjstev in stopnja potrošniškega zaupanja, razni vladni programi itd. Pomembni ekonomski dejavniki so tudi prevzemi in razna vlaganja, s strani velikih mednarodnih operaterjev ter investicije iz tujine, ki se nanašajo na vzpostavljanje konkurenčnih operaterjev in bi po eni strani pomenile pritisk na zniževanje cen ter izgubo deleža obstoječih konkurentov, po drugi strani pa priložnost za prodore in širitev na nove trge.

Zaradi posledic mednarodne gospodarske in finančne krize se je BDP v letu 2009 realno pričakovano zmanjšal, in sicer za 7,8 % (glej Tabelo 3). Ob negativnih vplivih mednarodne finančne in gospodarske krize je bilo znižanje gospodarske rasti posledica močnega upada izvoza, investicij v osnovna sredstva in izrazito negativnega prispevka zalog k rasti BDP. Stabilizacija gospodarskih razmer in izhod iz recesije naj bi bil po prevladujočih napovedih precej postopen. Prvi znaki stabilizacije gospodarske aktivnosti v Sloveniji, čeprav na zelo nizki

⁸ Možne aplikacije, ki bodo delovale na omrežjih četrte generacije so storitve, odvisne od lokacije, mobilna TV, izobraževanje na daljavo, prepoznavanje govora, mobilne videokonference, VoIP itd.

ravni, so se pokazali že v drugem četrtletju 2009, ko se je BDP glede na predhodno četrtletje povečal za 0,7 %. V letih 2010 in 2011 naj bi se gospodarska rast postopoma okrepila na 0,6 % in 2,5 %. Sčasoma se bo upočasnilo tudi upadanje investicij. Ob predpostavljenem postopnem globalnem oživljanju gospodarske aktivnosti naj bi se nekoliko povečali pritiski na rast cen, tako da v letu 2011 lahko pričakujemo povišanje medletne inflacije na 2,7 % in povprečne na 2,5 % (UMAR, 2010).

Tabela 3: Pomladanska napoved glavnih makroekonomskih agregatov (realne stopnje rasti v %)

	2009	2010		2011		2012
		Jesenska napoved (sept. 2009)	Pomladanska napoved (mar. 2009)	Jesenska napoved (sept. 2010)	Pomladanska napoved (mar. 2010)	Pomladanska napoved (mar. 2010)
BRUTO DOMAČI PROZVOD	-7,8	0,9	0,6	2,5	2,4	3,1
INFLACIJA (XII/XII predhodnega leta, v %)	1,8	2,0	1,3	2,7	2,0	2,5
INFLACIJA (I–XII/I–XII povprečje leta, v %)	0,9	1,5	1,3	2,5	1,6	2,3
ZAPOSLENOST po SNA, rast v %	-2,2	-1,6	-2,3	-0,9	-0,6	0,0
PRODUKTIVNOST (BDP na zaposlenega), rast v %	-5,8	2,5	3,0	3,4	3,0	3,0
BRUTO PLAČA NA ZAPOSLENEGA	2,5	0,6	1,4	1,4	2,2	2,2
IZVOZ PROIZVODOV IN STORITEV	-15,6	4,1	4,3	6,8	6,3	7,4
UVOZ PROIZVODOV IN STORITEV	-17,9	1,8	4,1	4,9	6,0	6,6
INVESTICIJE V OSNOVNA SREDSTVA	-21,6	-2,0	0,5	3,0	3,5	4,5
ZASEBNA POTROŠNJA	-1,4	0,0	-0,5	1,0	1,7	2,3
DRŽAVNA POTROŠNJA	3,1	-1,5	0,6	0,0	0,2	0,8

Vir: UMAR, Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2010.

Ob omenjenih predpostavkah bo gospodarska rast letos izhajala predvsem iz večjega tujega povpraševanja, spodbude iz domačega okolja pa bodo bistveno šibkejšje. Z zamikom pa se zastrujejo predvsem razmere na trgu dela in se letos še ne bodo izboljšale. Povečuje se število brezposelnih, ki je bilo avgusta 2009 že za 45 % višje kot pred letom dni. Pričakujemo lahko še nadaljnje zmanjševanje zaposlenosti, ki pa bo manjše kot leta 2009. Glede na velik upad produktivnosti v letu 2009 se bo nadaljevalo prilagajanje trga dela preko zmanjševanja števila delovno aktivnih, saj še ne bo prišlo do močne pospešitve gospodarske aktivnosti. Nizka bo tudi rast plač. Ob takšnih gibanjih na trgu dela v letu 2010 zato še ne pričakujemo naraščanja potrošnje gospodinjstev, saj se ljudje na povečana tveganja za izgubo zaposlitve in posledično dohodkov odzivajo z večjim previdnostnim varčevanjem in manjšo zasebno potrošnjo. Neugodne razmere za poslovanje podjetij slabšajo zaostreni pogoji pri pridobivanju finančnih virov. Kot posledica zmanjšujejo vlaganja sredstev, povečujejo pa se pritiski na zniževanje cen,

kar v končni fazi lahko zmanjša tudi prihodke ponudnikov mobilnih telekomunikacijskih sistemov in rešitev (UMAR, 2010).

Mednarodna telekomunikacijska zveza (angl. *International Telecommunication Union*, v nadaljevanju ITU) kljub ekonomskemu padcu poroča, da penetracija uporabe mobilne telefonije narašča. Slovenija je tako ena izmed držav, kjer penetracija že sedaj presega 100 %, kar lahko predstavlja svetlo luč za poslovanje podjetja v tako nestabilnem gospodarskem okolju (ITU, 2009). Tudi mednarodne raziskave (Telekom Slovenije d.d., 2009) kažejo, da so vodilni operaterji glede poslovanja optimistični, saj naj bi bila telekomunikacijska panoga manj občutljiva na učinke svetovne gospodarske krize v primerjavi z drugimi gospodarskimi sektorji.

3.1.5 Naravno okolje

Naravno okolje postaja za podjetja čedalje pomembnejši dejavnik možnega razvoja. Elementi naravnega okolja, ki so pomembni za podjetje Mobitel in jih je potrebno preučiti so: starostna sestava prebivalstva, rast prebivalstva, število gospodinjstev, izobrazbena raven, demografski trendi, ekološka preučitev obstoječih resursov, razvoj novih, okolju prijaznih proizvodov itd. Pomembno dejstvo je tudi, da ima Slovenija navkljub majhnemu trgu, zelo ugoden strateški položaj. Leži v centru Evrope, v neposredni bližini dveh največjih evropskih trgov (Italija in Nemčija), ima dobre povezave z Mediteranom, vzhodom ter, predvsem pomembno, z državami bivše Jugoslavije.

V naravnem okolju se kot poseben problem pojavlja ekološko neravnovesje. Vse večja družbena prosperiteta pomeni večje obremenjevanje okolja, njegovo izkoriščanje in onesnaževanje. V Sloveniji imamo na področju ekologije zakonodajo dobro usklajeno, v nekaterih primerih celo strožjo kot države EU. Podjetja se zavedajo vse večjega pomena okoljevarstvene aktivnosti in se poskušajo soočiti z velikim problemom neuravnovešenosti družbenega in naravnega okolja ter zmanjšati svoj vpliv na pestrost, raznolikost in gostoljubnost naravnih habitatov. Podjetje Mobitel mora spoštovati evropsko in slovensko zakonodajo, katere del je tudi izpolnjevanje pridobivanja potrebnih dovoljenj in soglasij za umeščanje objektov v prostor. Pomemben del Mobitelove infrastrukture zagotavljanja kakovostnega signala so sprejemno-oddajne postaje. Le-te pa zahtevajo skrbno načrtovanje in odgovorno umeščanje v prostor, tako zaradi samega zagotavljanja kakovostnega omrežja, kot tudi zaradi obvladovanja vplivov na okolje. Strokovno mnenje Agencije RS za okolje tako za vsako sprejemno-oddajno postajo posebej obravnava največje možne obremenitve ob najslabših možnih razmerah in vključuje vse okoliške vire elektromagnetnega valovanja. Skoraj identična praksa umeščanja postaj v prostor in odgovornost do okolja se lahko spremlja tudi na Kosovu (Mobitel d.d., 2009).

3.1.6 Povzetek analize širšega okolja

Na osnovi ocen petih podokolij širšega okolja je mogoče oceniti skupen učinek širšega okolja podjetja Mobitel, na njegovo poslovanje (glej Tabelo 4). Zaradi boljše predstavitve smo dogodke

razvrstili po kriteriju učinka podokolja na poslovanje podjetja⁹. Nekateri dogodki namreč lahko zavirajo poslovanje podjetja, drugi mu nudijo nove razvojne možnosti.

Tabela 4: Ocena učinka širšega okolja na poslovanje podjetja Mobitel

Podokolje	Učinek podokolja na poslovanje podjetja
POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE	5
KULTURNO-SOCIALNO OKOLJE	1
TEHNOLOŠKO OKOLJE	2
GOSPODARSKO OKOLJE	5
NARAVNO OKOLJE	3
Skupna ocena učinka širšega okolja podjetja	3,2 – DOBER

3.2 Analiza ožjega okolja

Tisti del zunanjega okolja podjetja, ki neposredno vpliva na njegovo poslovanje, je panožno okolje. Panogo lahko opredelimo kot skupino podjetij, ki proizvajajo konkurenčne proizvode in storitve, ki so si bližnji nadomestki. Porter (1998) je razvil model, ki nam bo pomagal pri analizi. Stopnjo privlačnosti panoge bomo določili na osnovi določljivk, ki vplivajo na ekonomsko uspešnost panoge (glej poglavje 1.3.2.). Panogo, v kateri deluje proučevano podjetje, lahko opredelimo kot ponudbo brezžičnih telekomunikacijskih proizvodov, storitev in rešitev. Gre torej za postavitev in upravljanje z infrastrukturo za mobilne telekomunikacije, opravljanje telekomunikacijskih storitev na področju javnih mobilnih telekomunikacij in prodajo blaga – mobilnih telefonskih naprav ter pribora.

3.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Število konkurentov v določeni panogi določajo vstopne ovire. Obstoječa podjetja v določeni panogi običajno stremijo k temu, da se oblikujejo določene vstopne ovire in si tako zagotovijo večje profite. S strateškega vidika so vstopne ovire odličen mehanizem za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Za podjetja v panogi mobilnih telekomunikacij je značilno, da so si svoje prodajne poti že izoblikovala s svojo večletno prisotnostjo na trgu. Mobitel je prvi slovenski mobilni operater in si je tako pridobil zaupanje svojih kupcev in dobaviteljev. Z vlaganjem v blagovno znamko so si priborili že več nazivov in priznanj (Mobitel d.d., 2009).

APEK ugotavlja, da obstoj operaterjev s tržno močjo kaže, da na slovenskem obstajajo pomembne ovire za vstop na obravnavani trg in širitev tržnega deleža. Slovenski trg mobilne telefonije ima namreč praktično 100 % stopnjo penetracije, stopnja prenašanja številčk med operaterji pa je 30 % pod evropskim povprečjem. To za podjetja, ki želijo vstopiti na trg pomeni

⁹ Učinek dogodka na poslovanje podjetja je tako lahko:

1 - idealen – velika priložnost za naše poslovanje,
 2 - zelo dober – zelo zanimiv za nas,
 3 - dober – nekaj prednosti za nas,
 4 - nevtralen – lahko je tako ali drugače,

5 - slab – grožnja za naše poslovanje,
 6 - zelo slab – zelo nevarna grožnja za naše poslovanje,
 7 - katastrofa – zelo velika nevarnost, ki nas lahko izloči iz poslovanja.

skoraj nemogoče doseči učinkovit obseg poslovanja (15-20 %) v obdobju 4 let po vstopu. Ta podjetja bodo imela pri oblikovanju svojih prodajnih poti visoke stroške promocije in na začetku naletela predvsem na nezaupanje kupcev in dobaviteljev. Poleg tega APEK kot eno najpomembnejših ovir navaja fiksne stroške, ki so za sektor komunikacij pomembni, saj so nujne velike naložbe, da se na primer vzpostavi učinkovito elektrokomunikacijsko omrežje za zagotavljanje storitev dostopa. Vstopne ovire zastrujeta tudi dodatna ekonomija obsega in gostota, ki sta ponavadi značilni za taka omrežja. Verjetno je, da bo veliko omrežje vedno imelo nižje stroške kot majhno, kar bo povzročilo, da bo novi tekmeč, da bi zavzel velik delež trga in bil sposoben konkurirati, moral postaviti ceno pod prag rentabilnosti, s tem pa si bo težko povrnil fiksne stroške. Vstopne ovire so torej povezane z investicijami v izgradnjo lastnega omrežja, kot tudi z postavitvijo komutacijskih centrov, baznih postaj, pridobitvijo radijskih frekvenc in plačila zanje, prenosnih sistemov ter ustreznih medomrežnih povezav (APEK, 2009).

Vstop novih operaterjev je odvisen tudi od pogojev, po katerih se omrežja lahko izgradijo oziroma souporabljajo z drugimi operaterji. Nacionalne nadzorne agencije morajo oceniti učinkovitost konkurence na trgu telekomunikacij in določiti ter regulirati ponudnike telekomunikacijskih storitev s pomembno tržno močjo. Mobitel in Si.mobil sta določena kot operaterja s pomembno tržno močjo na medoperaterskem trgu (dostop do javnih mobilnih telefonskih omrežij in posredovanje klicev iz teh omrežij). Regulativni okvir na področju elektronskih komunikacij v EU in Zakon o elektronskih komunikacijah (v nadaljevanju ZEK) omogočata APEK, da jima z namenom krepitve konkurence na trgu naloži obveznost enakega obravnavanja, v okviru katere morata zagotoviti enake pogoje v enakovrednih okoliščinah za vse operaterje in jim morata nuditi storitve in informacije v zvezi z operatorskim dostopom pod enakimi pogoji in enake kvalitete kot za svoje lastne storitve. Operaterja naj bi obvezno dopustila tudi dostop do določenih omrežnih zmogljivosti in njihove uporabe, kar naj bi omililo ovire za vstop novih konkurentov na trg v prihodnje (APEK, 2009; Mobitel d.d., 2009).

Poleg tega, da morajo operaterji s pomembno tržno močjo cene medomrežnih povezav in zaključevanja klicev zaračunati na osnovi stroškov, pa so novi načini podeljevanja koncesij, ki so bistveno manj strogi, dogovori o medomrežnem povezovanju, možnost predizbire operaterja ter prenosljivost številok omogočili veliko število novih vstopov podjetij na trg in s tem okrepitev konkurence (Zakon o elektronskih komunikacijah, Ur.l. RS, št. 13/2007-UPB1).

3.2.2 Pogajalska moč kupcev

Na vsakem razvitem trgu so kupci tisti, ki postavljajo ceno in odgovarjajo na vprašanje, kdo je kakovosten in kdo ni. Zato je eden izmed ciljev podjetja dati zadovoljstvo svojim kupcem, tako na cenovni kakor na kakovostni ravni. Ključni kupci za podjetje Mobitel so še vedno končni kupci (naročniki in predplačniki). Drugi kupci, telekomunikacijski operaterji, ki jim Mobitel nudi dostop do storitev omrežja in mednarodno gostovanje so v letu 2008 predstavljali v primerjavi z naročniki in predplačniki, le približno 18 % čistih prihodkov od prodaje (Mobitel d.d., 2009). Pri oceni pogajalske moči kupcev, predvsem naročnikov in predplačnikov, moramo upoštevati dejstvo, da je koncentracija kupcev, merjena v odnosu na koncentracijo ponudbe, v

obravnavani panogi relativno visoka. In kot pravi Bowman (1994, str. 40) močni in številni kupci povzročijo, da podjetja cenovno tekmujejo druga z drugim, da bi dobila posel, in uporabljajo svojo moč, da bi od podjetij imeli, poleg ugodne cene, še druge koristi, na primer izboljšave kakovosti, kredite itd.

V panogi telekomunikacij je obseg nakupov velik. Penetracija uporabnikov mobilne telefonije v Sloveniji že presega 100 % in bo v prihodnje še rasla (ITU, 2009). Kupci so torej številni in lahko zaradi vse večje ponudbe izdelkov in storitev izberejo najboljše glede na ceno in kakovost. Vedno bolj cenovno občutljive uporabnike ustvarjajo tudi gospodarska kriza in ostrejša konkurenca. Slednja je v panogi dokaj močna, kar pomeni, da imajo kupci večjo izbiro. Hkrati je velika tudi informiranost kupca (letaki, panoji, prireditve itd), ki kupcu omogoči pregled nad spektrom ponudb. Da imajo kupci svojo voljo, se odločajo glede na ceno in kakovost ter s tem izražajo svojo pogajalsko moč, nam pove tudi vse večje prehajanje uporabnikov iz Mobitelovega omrežja v konkurenčna mobilna omrežja (Mobitel d.d., 2009).

Medtem ko smo ugotovili, da je pogajalska moč naročnikov in predplačnikov dokaj visoka, pa menimo, da operaterji, ki jim Mobitel nudi dostop do storitev omrežja in mednarodno gostovanje, nimajo tako visoke pogajalske moči. Mobitel ima v Sloveniji tehnično najbolj dovršeno omrežje, kar ga loči in mu daje v tem pogledu prednost pred ostalimi konkurenti.

3.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji lahko zmanjšujejo potencialne dobičke v panogi z zviševanjem cen ali zniževanjem kakovosti svojih izdelkov. Zato je strateškega pomena, da se podjetje odloči za dobavitelje z najmanj pogajalske moči. Dobre povezave Mobitela z dobavitelji so ključnega pomena, saj jih preskrbujejo s postavitvijo sprejemno-oddajnih postaj, raznimi informacijskimi in telekomunikacijskimi sistemi, naprednimi vsebinami, mobilnimi aparati in gostovanji v tujini. Pri izbiri dobaviteljev mora podjetje biti posebej pozorno glede iskanja kakovostnih, optimalnih in ekološko ustreznih materialov ter sodelovanja pri snovanju in izvedbah inovativnih izdelkov ali rešitev (Telekom Slovenije d.d., 2009).

Eni najpomembnejših dobaviteljev v panogi mobilnih telekomunikacij so dobavitelji gostovanj v tujini. Mobitelovi naročniki vzpostavljajo zveze in so dosegljivi po svetu v omrežjih tistih operaterjev, s katerimi je Mobitel sklenil komercialne pogodbe o gostovanju. Tako lahko imajo naročniki v tujini poleg posredovanja klicev dostop tudi do Planeta, mobilnega interneta, e-pošte itd. Trenutno ima Mobitel 349 dobaviteljev GSM gostovanj, 214 dobaviteljev GPRS in 99 dobaviteljev UMTS gostovanj (Mobitel d.d., 2010). Kljub temu, da so ti dobavitelji izredno pomembni za poslovanje Mobitela, nimajo visoke pogajalske moči, saj jih omejuje regulativni okvir na področju elektronskih komunikacij, ki regulira mednarodno gostovanje (glej poglavje 3.1.1). Nekoliko bolj proste roke imajo dobavitelji gostovanj zunaj EU, vendar pa tudi ti nimajo dosti moči, saj so sami prav tako ponudniki mobilnih telekomunikacijskih storitev oz. kupci gostovanj v tujini, se pravi tudi v Sloveniji.

Tudi ostali dobavitelji so vezani na telekomunikacijske operaterje in jih morajo prepričati, da jih izberejo za svojega dobavitelja ter zaradi tega ne predstavljajo neke večje pogajalske moči. Operaterji so koncentrirani in dobaviteljem raznih sistemov ter sprejemno-oddajnih postaj največkrat predstavljajo edinega možnega kupca na določenem segmentu, ki pa je občutljiv na ceno in kakovost, saj le-ta predstavlja zelo pomemben dejavnik v poslovnih izidih. Zaradi hitrega razvoja tehnologije morajo dobavitelji stalno prilagajati svoje izdelke in se soočati z morebitnimi substituti (Janša, 2002). V prihodnje lahko pričakujemo še manjšo moč dobaviteljev, saj zaradi globalizacije trga konkurenca na svetu narašča, kar omogoča podjetjem, da kupuje storitve po celem svetu, glede na trenutne cene in trenutna razmerja med svetovnimi valutami.

3.2.4 Nevarnost pojava substitutov

Substitut ali nadomestek lahko razložimo kot nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja ali ponuja panoga. Kot najbližje substitute storitvam mobilne telefonije lahko obravnavamo storitve segmenta fiksne telefonije. Med fiksno ali mobilno telefonijo lahko izbirajo končni uporabniki, kot tudi operaterji. Kljub temu menimo, da je v primeru fiksne telefonije stopnja nagnjenosti k nadomeščanju nizka, saj mobilna telefonija zadovolji uporabnike tako pri zahtevi prenosa govora, kot tudi na mnogih drugih področjih, s tem pa zmanjša potrebo po uporabi fiksne telefonije. Eden od možnih scenarijev v prihodnosti je celo popolna nadomestitev žičnih oz. fiksnih telefonskih sistemov z brezžičnimi oz. povezava teh dveh omrežij v enotno omrežje (Tjostheim & Fesenmaier, 2008).

Lahko bi torej pomislili, da bo v dobi mobilnih telefonov fiksna telefonija postala zanemarljiva, vendar pa z razmahom VoIP telefonije¹⁰ ožičeni telefonski aparati spet pridobivajo uporabnike. VoIP telefonija za končne uporabnike pomeni popolnoma brezplačno telefoniranje v vse države sveta, neposredno preko internetnega omrežja na osnovi naše IP "telefonske" številke. Prednosti VoIP telefonije so predvsem brezplačni klici med poslovnimi enotami, napredno upravljanje s klici, nižji stroški klicev, dostopnost od kjerkoli, ugodna komunikacija s tujino, klicanje preko računalnika, napredno faksiranje itd. Pojav VoIP je pripeljal tudi do razvoja mnogih drugih substitutov, ki bi lahko nadomestili mobilne izdelke in storitve. Skype je ena tovrstnih storitev, ki je izredno popularna in je doživela v kratkem času velik razmah. Mnogi jo predstavljajo kot grožnjo obstoječim telekomunikacijskim operaterjem, predvsem kar se tiče govorne telefonije (Goncalves & Ribeiro, 2005). Skype brezplačno ponuja klice znotraj svojega omrežja, za nizko ceno pa tudi klice v omrežje PSTN oz. ISDN. Ponuja tudi storitev SkypeIn, ki uporabnikom ponuja telefonsko številko, katera omogoča tudi sprejem klica (iz kateregakoli omrežja). Skype lahko označimo za t.i. »disruptive technology«, saj spreminja razmerja v telefoniji. Prišlo je torej obdobje, ko je telefonija samo še ena izmed aplikacij in zato telekomunikacijski operaterji ne bodo več dolgo mogli zaračunavati govornih klicev¹¹ (Bodnaruk, Sterle, Kos & Bešter, 2008).

¹⁰ Storitve VoIP (angl. *Voice over Internet Protocol*) je telefonija preko internetnega protokola. Omogoča prenos komunikacijskih podatkov (govor in faks) preko internetnega omrežja z uporabo internetne tehnologije – protokola (IP). Prenos temelji na podatkovnem prenosu preko omrežja, kjer se analogni govorni signal pretvori v stisnjen digitalni format in prenese signal v IP paket za prenos preko omrežja (VoIP, 2010).

¹¹ Poslovni model Skypa sloni na tehnologiji P2P, ki omogoča veliko število uporabnikov, od katerih le del plačuje za storitve z dodano vrednostjo. Ob vrhuncih Skype uporablja 23 milijonov uporabnikov naenkrat (Skype, 2010).

Vse tehnologije oz. storitve, ki uporabljajo VoIP, pa za svoje delovanje potrebujejo dostop do interneta. Uporabniki tako lahko telefonirajo in komunicirajo preko računalnika, dlančnikov in mobilnih telefonov, ki podpirajo to tehnologijo. Z mobilnim telefonom lahko take storitve uporabljamo na domačih wireless omrežjih, kot tudi na brezplačnih javnih wireless omrežjih. Goncalves in Ribeiro (2005) ugotavljata, da bo uporaba Skypa na katerikoli prenosni napravi, ki podpira brezžično omrežje, lahko postala substitut za mobilni telefon, predvsem v bližini tako imenovanih »Hot Spots«, ki omogočajo prost dostop do interneta. Vsi ti substituti lahko v prihodnosti torej predstavljajo grožnje za obstoječo mobilno telefonijo, lahko pa pomenijo razvoj konvergence oz. sinergijo komunikacijskih omrežij (kabelskih, internetnih in telefonskih komunikacij)¹². Vse je odvisno od prihodnjih regulacijskih politik in samih obstoječih mobilnih operaterjev ter njihove strategije kako bodo VoIP tehnologijo in podobne storitve vpeli v svojo ponudbo. Trenutno se lahko vsaka država v EU odloči, ali bo pustila blokiranje določenega prometa (npr. uporabe VoIP) na mobilnih omrežjih, ali ne (Kumar & Hammainen, 2007).

3.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Slovenija trenutno premore 7 mobilnih operaterjev. Si.Mobil je drugi največji operater mobilne telefonije, ki je s svojo raznovrstno ponudbo mobilnih storitev in močno regijsko zastopanostjo (Avstrija in Hrvaška), dobro pozicioniran na slovenskem trgu. Tušmobil ponuja storitev Trojček, ki zajema internet, telefonijo in televizijo. Slednji hitro pridobiva tržni delež. V enem letu je tako pridobil 5 % tržni delež, v prihodnjih letih pa cilja na 30 %. Operater T-2 nastopa z agresivnim trženjem in nizkimi cenami. Tako je zabeležil največji skok uporabnikov med alternativnimi operaterji. Od ostalih operaterjev se loči, ker pospešeno gradi optično omrežje, ki ponuja hiter dostop do interneta, storitve televizije z več kot 140 digitalnimi programi in mobilne storitve v omrežju T-2. Debitel, Izimobil in M mobil pa so operaterji, ki svojo pozornost namenjajo predvsem končnemu uporabniku in ne v razvoj ter gradnjo mobilnega omrežja. Tržijo predvsem naročniške in predplačniške storitve (Mobitel d.d., 2009).

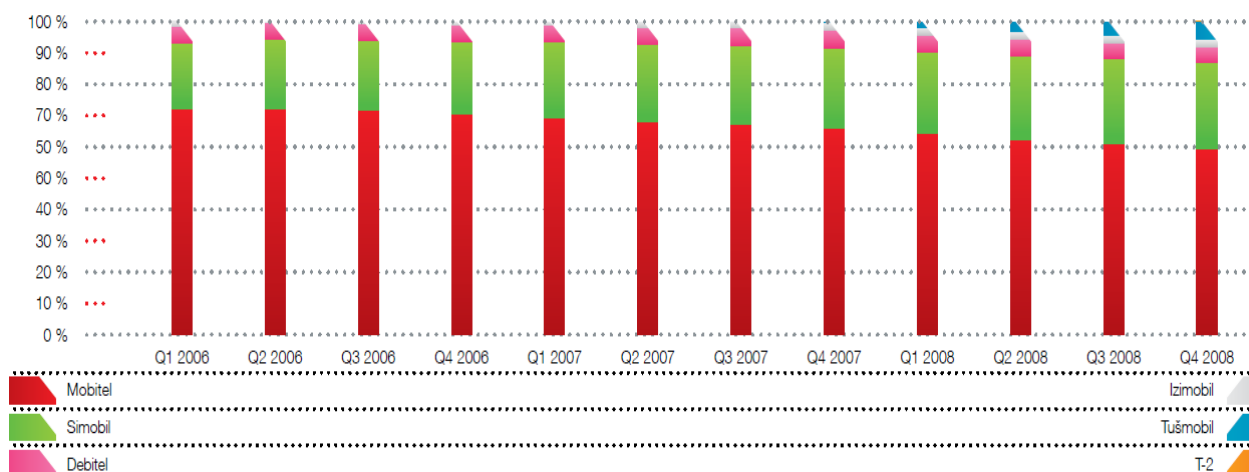
Največji konkurenti podjetja Mobitel so predvsem podjetja Si.mobil, Tuš mobil, Debitel in Izi mobil (glej Sliko 10). Stopnja boja je največja s podjetjem Si.mobil. Med podjetjema obstaja tako boj za tržni delež kot tudi cenovna konkurenca. Mobitel je še vedno operater z največ uporabniki, vendar se ta delež manjša, in sicer, kar za dva odstotka na četrtoletje. Konec leta 2009 je Mobitel imel približno 56,3 odstotni delež. Si.mobil pa 28,1 odstotni delež (APEK, 2009).

Mobitel zaradi možnosti prenosa številke med mobilnimi operaterji beleži večje prehajanje uporabnikov iz njegovega omrežja v konkurenčna mobilna omrežja. V letu 2008 je k Mobitelu prišlo 128.771 uporabnikov, zapustilo pa ga je 182.520 uporabnikov. 64.753 uporabnikov je preneslo svojo številko k drugemu operaterju na področju Slovenije, prihodov k Mobitelu pa je bilo 4.885. Tako se je število uporabnikov Mobitelovega omrežja v enem letu zmanjšalo za približno 4 %. Tudi tržni delež je v primerjavi z letom poprej padel za 7 %. Vse kaže na močno rivalstvo med konkurenti, saj le-ti nadaljujejo s tržnimi aktivnostmi pridobivanja novih

¹² Sistemi 4G že uporabljajo protokol IP in s tem omogočajo uporabnikom, da bodo prosto izbirali, katera omrežja bodo uporabili za dostop do zelenih storitev (Hribar, 2007).

uporabnikov in zadrževanja obstoječih uporabnikov ter uvajajo nove storitve. Boj za prevzemanje tržnih deležev poteka tudi na podlagi izboljševanja storitev, kakovosti, pomoči strankam in celovitosti ponudbe ter predvsem cene. Poleg tega je tudi stopnja informiranosti v sami panogi velika. Operaterji na veliko oglašujejo svoje naročniške pakete, ponujajo najnaprednejše mobilne telefone in z različnimi akcijami skušajo pritegniti tako obstoječe uporabnike kot uporabnike konkurenčnih operaterjev. Vsak dan znova smo priča pocenitvam in deležni različnih ugodnosti (Mobitel d.d., 2009).

Slika 10: Tržni delež aktivnih uporabnikov mobilne telefonije



Vir: Telekom Slovenije d.d., 2009.

3.2.6 Povzetek analize ožjega okolja

Na osnovi opisanih kvalitativnih ocen privlačnosti panoge je v tabeli 5 prikazana skupna ocena privlačnosti panoge podjetja Mobitel. Iz tabele ugotovimo, da je ocena privlačnosti panoge na podlagi petih določljivk trenutno srednja – visoka. V prihodnjih letih pa se obeta vpliv pritiska konkurence, pojav novih storitev, ki bi lahko nadomestile mobilno telefonijo ter večja pogajalska moč uporabnikov mobilne telefonije. Vse to lahko vpliva na spremembo privlačnosti panoge v smeri nizke privlačnosti.

Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge Mobitela v preučevanem obdobju in v prihodnjih letih

Določljivke privlačnosti	Privlačnost panoge					
	TRENUTNO			PRIHODNOST		
	NIZKA	SREDNJA	VISOKA	NIZKA	SREDNJA	VISOKA
Nevarnost vstopa novih konkurentov			•		•	
Pogajalska moč kupcev	•			•		
Pogajalska moč dobaviteljev			•			•
Nevarnost pojava substitutov		•		•		
Rivalstvo med obstoječimi konkurenti		•		•		
Skupna ocena privlačnosti	SREDNJA – VISOKA			NIZKA – SREDNJA		

4 CELOVITA ANALIZA PODJETJA MOBITEL

4.1 Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja

Računovodski izkazi nam podajo informacije o finančnem položaju in spremembah le-tega ter uspešnosti podjetja. Z analizo kazalcev primerjamo uspešnost podjetja s preteklim obdobjem, s cilji ali s sorodnimi podjetji oz. dejavnostmi. Z analizo ugotovimo tudi odklone med doseženimi in določenimi osnovami in tako izluščimo problemske položaje (Pučko, 2003). Z analizo uspeha si bomo pogledali prihodke, odhodke in poslovni izid. Za merjenje uspešnosti, pa bomo uporabili najpogostejše kazalnike uspešnosti, kot so produktivnost dela, gospodarnost in dobičkonosnost.

Skupni **prihodki** leta 2008 so se glede na predhodno leto povečali predvsem zaradi povečanja čistih prihodkov od prodaje. V Tabeli 6 lahko vidimo, da ti prihodki predstavljajo večino prihodkov, kar nam pove, da je prodaja storitev in izdelkov najbolj pomemben vir zaslužka. Drugi prihodki iz poslovanja so se zmanjšali za 16,3 %, finančni prihodki pa povečali za 9,8 %.

Tabela 6: Obseg in struktura prihodkov podjetja Mobitel v letih 2007 in 2008

ELEMENTI	2007		2008		INDEKS 08/07
	v tisoč EUR	%	v tisoč EUR	%	
Čisti prihodki iz prodaje	433.084	98,8	449.325	98,8	103,8
Drugi prihodki iz poslovanja	1.386	0,3	1.160	0,2	83,7
Finančni prihodki	4.064	0,9	4.464	1,0	109,8
Skupaj prihodki	438.534	100	454.949	100	103,7

Vir: Mobitel d.d., 2009.

Tabela 7 prikazuje obseg in strukturo **odhodkov** podjetja v poslovnih letih 2007 in 2008. Poslovni odhodki, ki prevladujejo v strukturi odhodkov, so se v opazovanem obdobju zvišali za 6,8 %. Drugi odhodki iz poslovanja in odhodki iz financiranja pa se znižujejo. Skupni odhodki so se tako v letu 2008, v primerjavi z letom 2007, povečali za 3,1 %.

Podjetje Mobitel je v letih od 2004 do 2008 izkazalo pozitiven **poslovni rezultat** (glej Tabelo 8). V primerjavi z letom 2007 se je v letu 2008 poslovni izid izboljšal, in sicer kar za 16,5 %. Povprečna rast v petih letih pa je bila kar 15,34 %. Poslovni izid lahko pripišemo višjim cenam, produktivnosti in povečanemu povpraševanju.

Tabela 7: Obseg in struktura odhodkov podjetja Mobitel v letih 2007 in 2008

ELEMENTI	2007		2008		INDEKS 08/07
	v tisoč EUR	%	v tisoč EUR	%	
Poslovni odhodki	339.850	92,5	362.860	95,8	106,8
Drugi odhodki poslovanja	15.638	4,3	7.044	1,9	45,0
Finančni odhodki	11.924	3,2	8.865	2,3	74,4
Skupaj odhodki	367.412	100	378.769	100	103,1

Vir: Mobitel d.d., 2009.

Tabela 8: Poslovni izid podjetja Mobitel v obdobju 2004–2008

ELEMENTI	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečje rasti
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja (v tisoč EUR)	25.416	43.846	44.317	50.602	58.955	15,3 %

Vir: Mobitel d.d., 2009; Gvin, 2010.

V Tabeli 9 je izračunana **produktivnost dela** kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim številom zaposlenih iz delovnih ur. Ta kazalec nam pove, koliko je poslovanje učinkovito. Čim več prihodkov iz poslovanja dosežemo na zaposlenega v preučevanem obračunskem obdobju, bolj učinkoviti smo. Opazimo lahko, da je produktivnost dela v letu 2008, v primerjavi z letom 2007, padla za 2 %. Razlog lahko najdemo v storitvah, ki imajo malo uporabnikov ter posledično ne prispevajo k rezultatu podjetja ter znižujejo produktivnost, kljub navedenemu pa zahtevajo vzdrževanje oz. zaposlene.

Tabela 9: Produktivnost dela v letih 2007 in 2008

ELEMENTI	2007	2008	INDEKS 08/07
Prihodki iz poslovanja (v tisoč EUR)	434.470	450.485	103,7
Povprečno št. zaposlenih iz delovnih ur	947	1.000	105,6
Produktivnost (v tisoč EUR)	459	450	98,0

Vir: Mobitel d.d., 2009.

Celotna gospodarnost je kazalec, ki predstavlja razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki, ter nam tako kaže uspešnost poslovanja podjetja. Poslovanje je gospodarno, če so prihodki večji od stroškov, saj tedaj podjetje ustvarja dobiček. Koeficient gospodarnosti je v letu 2007 znašal 1,19, v letu 2008 pa 1,20. Gospodarnost je v opazovanih letih torej večja od 1, kar pomeni, da je podjetje poslovalo uspešno (glej Tabelo 10).

Čista dobičkonosnost kapitala je s stališča lastnikov podjetja najpomembnejša. Pokaže nam, koliko čistega dobička je podjetje doseglo na vsakih 100 EUR vloženega kapitala. **Čista dobičkonosnost sredstev** pa kaže, kako uspešno je bilo poslovanje pri upravljanju sredstev. Kaže koliko čistega dobička oziroma izgube, je podjetje ugotovilo na vsakih 100 EUR obstoječih sredstev, ne glede na to, kako so financirana. Je zmnožek dveh drugih kazalnikov, izraženih v obliki razmerja, čiste dobičkonosnosti prihodkov ter proizvodnosti sredstev. Podjetje posluje uspešneje, če je vrednost teh dveh kazalnikov čim večja (Gvin, 2010). V Tabeli 11 vidimo, da podjetje že 5 let posluje uspešno. Uspešnost pa se iz leta v leto še stopnjuje. Povprečna rast čiste dobičkonosnosti kapitala je 13,48 %, čiste dobičkonosnosti sredstev pa 17,12 %.

Tabela 10: Gospodarnost Mobitela v letih 2007 in 2008

ELEMENTI	2007	2008	INDEKS 08/07
Skupni prihodki (v tisoč EUR)	438.534	454.949	103,7
Skupni odhodki (v tisoč EUR)	367.412	378.769	103,1
Gospodarnost	1,19	1,20	100,8

Vir: Mobitel d.d., 2009.

Tabela 11: Čista dobičkonosnost sredstev in kapitala v podjetju Mobitel v obdobju 2004–2008

Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečje rasti
Čista dobičkonosnost sredstev	3,88	6,25	6,47	7,53	8,88	17,12 %
Čista dobičkonosnost kapitala	7,28	11,49	11,00	12,37	14,16	13,48 %

Vir: Gvin, 2010.

Z analizo kazalcev vrednosti smo primerjali uspešnost podjetja s preteklim obdobjem. V Tabeli 12 pa primerjamo preučevano podjetje s sorodnimi podjetji oz. celotno panogo. Ugodno tendenco ima predvsem poslovni izid, ki je dosti višji v primerjavi s Mobitelovimi konkurenti. Čista dobičkonosnost sredstev je za podjetje ugodna, če jo primerjamo s celotno panogo. 100 enot vloženih sredstev je v letu 2008 podjetju Mobitel prineslo 8,88 enot dobička, medtem ko je 100 enot vloženih sredstev celotni panogi prineslo 7,82 enot dobička. V konkurenčnih podjetjih pa so sredstva dosti bolj donosna, kot v preučevanem podjetju. Kazalec čiste dobičkonosnosti sredstev je najvišji v podjetju Tušmobil. Višji pa je tudi v podjetju Si.mobil in Debitel. Kazalec čiste dobičkonosnosti kapitala je z vidika primerjave s panogo na isti ravni. Če pa ga primerjamo s konkurenčnimi podjetji, je kazalnik problematičen. V največjem Mobitelovem konkurentu Si.mobil je 100 enot vloženega kapitala prineslo 43,29 enot dobička. Pri Tušmobilu pa je dobičkonosnost kapitala v letu 2008 znašala kar 173,6 %.

Tabela 12: Uspeh in poslovna uspešnost Mobitela, konkurence in panoge v letu 2008

ELEMENTI	Mobitel	Si.Mobil	Tušmobil	Debitel	Panoga
Poslovni izid (v tisoč EUR)	58.955	32.071	21.162	1.752	109.653
Čista dobičkonosnost sredstev	8,88	15,55	43,90	14,37	7,82
Čista dobičkonosnost kapitala	14,16	43,29	173,64	17,13	14,28

Vir: Tabele 8–13; Gvin, 2010; AJ PES, 2010.

4.2 Ocena prednosti in slabosti po podstrukturah

Prednosti in slabosti posameznih komponent bomo v nadaljevanju ocenjevali na osnovi poročil podjetja Mobitel in na osnovi lastne presoje.

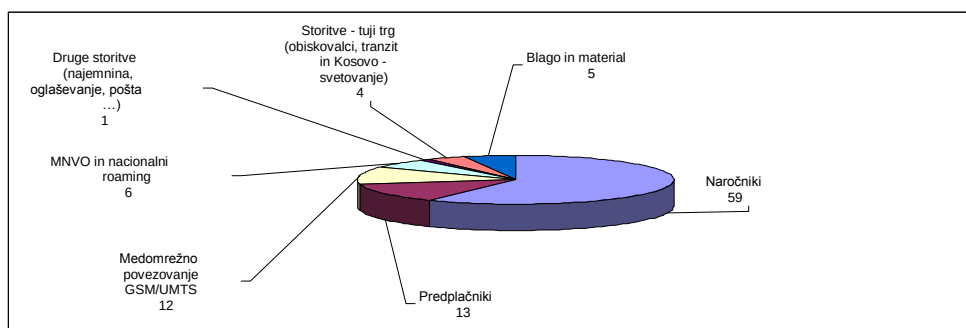
4.2.1 Proizvodna in storitvena podstruktura

Skupna prodaja podjetja Mobitel ves čas narašča. V letu 2008 se je, v primerjavi z letom 2007, povečala skoraj za 4 %. Največji delež prodaje (90 %) še vedno predstavljajo telekomunikacijske storitve na domačem trgu. Sledi jim delež prodaje blaga in materiala na domačem trgu, ki je leta 2008 znašal 5,3 %. Telekomunikacijske storitve na tujem trgu pa so znašale le 3,6 % celotne prodaje. Podjetje se ukvarja s širokim spektrom storitev. Na spodnjem grafu (glej Sliko 11) lahko vidimo obstoječe storitvene programe v letu 2008. Največji delež prodaje pripada naročniškim storitvam, kot so glasovna in video telefonija, SMS, MMS, WAP, podatkovne storitve, mobilno

plačevanje itd. Naročniške storitve predstavljajo 59 % delež prodaje. Sledijo jim predplačniške storitve, medomrežno povezovanje, roaming in prodaja blaga ter drugega materiala. Najuspešnejši produkti, ki jih je Mobitel predstavil šele leta 2008, so storitve M4, Družinska vez, naročniški paketi Povezani, ponudba za mlade Itak Džebest in Mobilna TV. Opaznejšo rast v prihodnje načrtujejo predvsem na področju teh storitev (Mobitel d.d., 2009).

Podjetje ponuja paleto storitev s področja mobilne telefonije, ki ne zagotavlja samo ohranjanja domače komparativne prednosti na področju kakovosti in dodanih storitev, pač pa predstavlja tudi izvozni potencial, na katerem lahko gradijo v prihodnje. Neodvisna raziskava revije Connect, je potrdila najboljšo kakovost Mobitelovega omrežja v primerjavi z ostalimi domačimi mobilnimi operaterji. Mobitelovo omrežje je najbolj kakovostno, tako glede samih klicev kot tudi tehnološko bolj zahtevnega prenosa podatkov (Mobitel d.d., 2009).

Slika 11: Čisti prihodki od prodaje po vrstah storitve v letu 2008 (v %)



Vir Mobitel d.d., 2009.

Podjetje je 01.07.2009 predstavilo prvi mobilni telefon lastne blagovne znamke na slovenskem trgu. Poimenovali so ga Itak Foun, gre pa za skupni izdelek Mobitela in francoskega podjetja Sagem Wireless (GVin, 2010).

Podjetje ima center za pomoč naročnikom. Zagotavlja stalno telefonsko dosegljivost, svetovanje in pomoč pri odpravi napak 24 ur na dan, vse dni v letu. Na voljo so tudi po e-pošti in faksu. Aktivno si prizadevajo za ohranitev narave in osveščanje o pomenu zdravega naravnega okolja. Sprejemno-oddajnih postaje so v prostor umeščene zelo odgovorno do okolja. V letu 2010 je Mobitel omogočil zbiranje sredstev za pokritje stroškov izvedbe akcije Očistimo Slovenijo v enem dnevu. Omogočajo okolju prijazno odstranitev starih mobilnikov in akumulatorjev. Na spletni strani ponujajo tudi aplikacijo, kjer se lahko izračuna CO2 odtis (Mobitel d.d., 2010).

Skupno oceno proizvodne in storitvene strukture prikazujemo v Tabeli 13. Razvidno je, da največjo prednost predstavljata razvijanje novih storitev in donosnost programov.

Tabela 13: Ocena podstrukture proizvoda in storitve podjetja Mobitel

KOMPONENTE	Ocena prispevka proizvodne in storitvene podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kakovost storitev		•			
Rast prodaje		•			
Število storitev v ponudbi		•			
Razvijanje novih storitev	•				
Kontrola kakovosti storitev		•			
Varovanje okolja		•			
Skupna ocena podstrukture	DOBRO				

4.2.2 Tržna podstruktura

S strukturo kupcev smo se ukvarjali že v poglavju 3.2.2. Ugotovili smo, da so kupci številni, njihova pogajalska moč pa velika, kar lahko vpliva na prodajo, saj ti kupci uporabljajo svojo moč ter povzročijo cenovno tekmovalnost med konkurenti. Moč kupcev se odraža tudi v počasnem upadanju tržnega deleža (glej Sliko 10). Mobitelov tržni delež je še vedno skoraj 60 %, kar je lahko dokaz, da uporabniki še vedno cenijo korekten odnos ter visoko kakovost storitev po primerni ceni. Kljub temu v Mobitelu zaradi možnosti prenosa številčk med operaterji zaznavajo vse večje prehajanje uporabnikov v konkurenčna omrežja.

Raziskava revije Mobile Communications International, ki se ukvarja s spremljanjem in razvojem mobilnih telekomunikacij na svetovni ravni, je pokazala, da je Mobitel ena od 100 svetovno najmočnejših blagovnih znamk na področju mobilnih telekomunikacij. Za ohranjanje zadovoljstva Mobitelovih uporabnikov je podjetje prejelo laskavi naziv »*Trusted Brand 2008*«, ki ga je na podlagi tržnih raziskav podelila strokovna žirija. Za uspešen tržni nastop pa še naziv »*Superbrands*« (Mobitel d.d., 2009). Po analizah podjetja Kline & Parter, ki vsako leto ugotavlja poslovni ugled podjetja, pa je letos Mobitel pristal na 7 mestu. Na poslovni ugled podjetja vplivajo kakovost in inventivnost ponudbe, vizija in sposobnost vodenja, finančna učinkovitost, skrb za zaposlene in družbena odgovornost. Splošna javnost, ki ugled ocenjuje nekoliko drugače kot poslovna javnost, je Mobitel ravno tako postavila na 7 mesto (Poslovni ugled slovenskih podjetij, 2010).

Položaj tržnega voditelja Mobitel ohranja predvsem s predstavitvijo vrste novosti, novih ugodnosti ter najsodobnejših mobilnih storitev in tehnologij. Oglaševanje produktov in storitev podjetja sloni predvsem na tradicionalnih oglaševalskih medijih. Veliko pozornosti namenijo tudi gverilskemu načinu oglaševanja ter internim oglaševalskim kanalom, kot so oglasi na računih, priloge k računom, direktna pošta, obveščanje s sporočili SMS, brošure in vloženke. Vsako četrletje izdajo tudi katalog s podrobno predstavitvijo ponudbe naprednih mobitelov in storitev, ki ga pošljejo v vsa slovenska gospodinjstva. Mobitelova služba za odnose z javnostmi skrbi za komunikacijske procese znotraj podjetja ter z okoljem. Tem odnosom pripisujejo izjemen pomen in jih tako ne prepuščajo naključju. Da sta prodaja in marketing pomembna za podjetje lahko vidimo tudi iz organizacije podjetja. Področje za prodajo in marketing ima daleč

največ zaposlenih (glej Tabelo 2). Veliko zaposlenih se udeležuje tudi izobraževanj na vsebino prodaje. Tržno komuniciranje je tako v letu 2008 zajemalo več kot petnajst večjih oglaševalskih akcij, ki so predstavljale nove kakovostne storitve, povezane predvsem s storitvami M4 in z ugodnostmi Družinska vez. Hkrati so utrjevale ugled Mobitela, kot najbolj kakovostnega, zaupanja vrednega operaterja na trgu (Mobitel d.d., 2009).

Skupna ocena tržne podstrukture je prikazana v Tabeli 14. Največjo prednosti predstavljajo predvsem ugled podjetja in tržno komuniciranje. Slabši prispevek k uspešnosti podjetja zaznamo pri slabšem zadrževanju uporabnikov in posledično prehajanju v konkurenčna omrežja.

Tabela 14: Ocena tržne podstrukture podjetja Mobitel

KOMPONENTE	Ocena prispevka tržne podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Struktura kupcev/uporabnikov			•		
Zadrževanje uporabnikov				•	
Prepoznavnost blagovne znamke		•			
Ugled podjetja	•				
Tržni delež podjetja		•			
Odnos cena/kakovost		•			
Tržno komuniciranje	•				
Skupna ocena podstrukture	DOBRO				

4.2.3 Kadrovska podstruktura

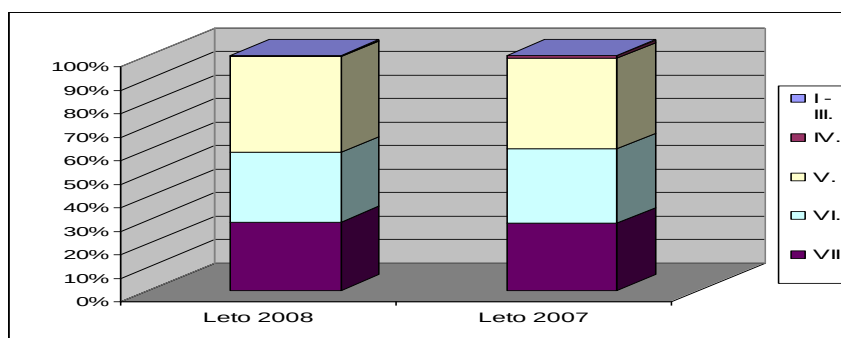
Podjetje Mobitel spada po Zakonu o gospodarskih družbah med velika podjetja. V letu 2008 je imelo podjetje 1066 zaposlenih. Leto poprej pa 1009. Zaradi rasti podjetja število zaposlenih že več let narašča. Pregled zaposlenih po organizacijskih enotah si lahko pogledamo v Tabeli 4. Poleg redno zaposlenih je v letu 2008 opravljalo delo tudi 201 študentov.

Iz Slike 12 je razvidno, da ima večina zaposlenih V. stopnjo izobrazbe. Sledi jim delež zaposlenih, ki imajo VI. ali VII. Zaposlenih z nižjimi stopnjami je zanemarljivo malo. Poleg dobre izobrazbene strukture, podjetje namenja kar nekaj sredstev izobraževanju zaposlenih. V letu 2008 se je v povprečju posamezni zaposleni izobraževal 39 ur. Delež zaposlenih vključenih v izobraževanje je bil 89 %. Glede na vsebinska področja je bil največji delež (več kot 70 %) namenjen programom s področja strokovnega izobraževanja povezanega s specifikom delovnega mesta. Največje število udeležb je bilo na izobraževanju informacijsko telekomunikacijske tehnologije. Sledila so izobraževanja na področju prodaje, vodenja, informatike in računalništva ter komunikacijskih veščin. V lastni produkciji je podjetje pripravilo tudi splošne in specifične e-tečaje ter jih skupaj s kupljenimi tečaji objavila na sistemu za izvajanje e-izobraževanj.

V podjetju izvajajo letne razvojne pogovore na ravni podjetja. Udeleženci tako postajajo del organizacijske kulture. Že v letu 2008 je bila pripravljena in potrjena kadrovska strategija do leta 2011. Začrtali so akcijski načrt za posamezno leto. Realizirali so tudi uvajanje ciljnega vodenja,

ocenjevanje po metodi 180 oz. 270 stopinj ter nadgradnjo letnih razvojnih pogovorov. Del slednjih je tudi Pravilnik o napredovanju delavcev in sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ter s tem povezanimi možnostmi za napredovanje (Mobitel d.d., 2009). Za namene merjenja zadovoljstva zaposlenih se izvaja raziskava o organizacijski klimi. Povprečne ocene zadovoljstva so višje od povprečja slovenskih podjetij. Podjetje je pridobilo certifikat »Družini prijazno podjetje«. Zavezali so se tudi, da bodo izboljšali pogoje dela z izvedbo kar 16 ukrepov, ki jih bodo uvedli do leta 2011 (Telekom Slovenije d.d., 2009).

Slika 12: Klasifikacijska struktura zaposlenih v podjetju Mobitel konec leta 2007 in 2008



Vir: Mobitel d.d., 2009.

Podjetje namenja pozornost tudi varnosti in zdravju pri delu ter požarni varnosti. V letu 2008 je bilo na 16 seminarjih iz varnosti in zdravja pri delu ter požarne varnosti skupaj 240 delavcev. Letno pregledajo tudi vso delovno opremo, opravijo preventivne zdravstvene preglede po sklenjenih pogodbah ter razna cepljenja. Prednost tega lahko vidimo na nižji bolniški odsotnosti, kjer so v letu 2008 zaposleni preživeli manj kot 4 % razpoložljivega delovnega časa.

Vsako leto zaposlenim izplačujejo nagrade, ki so skladne s kolektivno pogodbo oz. internimi akti – sem sodita trinajsta plača in božičnica. Pomemben del motivacije je gibljivi del plače, ki je vezan na doseganje načrtovanih ciljev zaposlenih (Telekom Slovenije d.d., 2009). Zaposlenim nudijo še druge ugodnosti in aktivnosti, kot so reševanje stanovanjske problematike, solidarnostna pomoč, športno udejstvovanje, organizirana srečanja, ugodnejši nakup različnih vstopnic, 24-urno nezgodno zavarovanje, kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje, obdaritev ob prazničnih priložnostih, športno društvo in uporabo službenega telefona. Podpirajo tudi upokoјence in otroke njihovih zaposlenih (Mobitel d.d., 2010).

V letu 2008 se je Mobitel kot atraktiven delodajalec predstavil potencialnim novim zaposlenim na zaposlitvenem sejmu JobFair na Fakulteti za elektrotehniko ter Fakulteti za računalništvo in informatiko. Z aktivno politiko štipendiranja tako skušajo pridobiti nove strokovnjake po končanem šolanju. Poleg tega so v letu 2008 financirali tudi študij 77 zaposlenim. V tem letu je tako diplomiralo 23 zaposlenih (Telekom Slovenije d.d., 2009).

V Tabeli 15 so podane ocene komponent kadrovske strukture. Nevtralno smo ocenili štipendijsko politiko. Med večje prednosti podstrukture smo uvrstili izobraževanje in napredovanje ter motiviranje zaposlenih. Skupna ocena kadrovske podstrukture je dobra.

Tabela 15: Ocena kadrovske podstrukture podjetja Mobitel

KOMPONENTE	Ocena prispevka kadrovske podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število in kakovost zaposlenih		•			
Struktura po izobrazbi		•			
Izobraževanje	•				
Usposobljenost kadra in napredovanje		•			
Zadovoljstvo zaposlenih		•			
Motiviranje	•				
Štipendijska politika			•		
Skupna ocena podstrukture	DOBRO				

4.2.4 Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura podjetja je prikazana na Sliki 9. Na vrhu je uprava, ki vodi in predstavlja podjetje. V podjetju velja enotirni sistem vodenja, v katerem upravni odbor združuje funkcijo uprave in nadzornega sveta. Tekoče posle vodi glavni izvršni direktor podjetja, ki ga izmed svojih članov imenuje upravni odbor (Mobitel d.d., 2010). Uprava podjetja je locirana v Ljubljani ter ima poleg tega še 19 podružnic po celotni Sloveniji (Gvin, 2010). Podjetje delimo na področje za finance in kontroling, področje za tehnologija, področje prodaja in marketing ter pravno, kadrovsko in splošno področje. Vsako področje ima svoje vodstvo.

Slabosti v organizacijski podstrukturi so povezane predvsem z velikostjo podjetja. Le-ta lahko pomeni večjo decentralizacijo podjetja, slabšo prilagodljivost ter slabši prenos informacij v podjetju. Velika podjetja se tako težje prilagajajo na spremembe v okolju, kot manjša konkurenčna podjetja.

Zaradi širokega izbora storitev predstavlja planiranje izredno težko nalogo. Sistemi planiranja in kontrole v podjetju zajemajo izdelavo planov, nato pa pregledovanje in ugotavljanje odstopanj ter vzrokov za odstopanja. Poslovne načrte pripravljajo za štiriletna obdobja, ki jih letno prilagajajo tehnološkim novostim in preverjajo. Plani so seveda postavljeni na temelju izbrane strategije in ciljev podjetja. Pripravi in sprejme jih uprava, potrdi pa nadzorni svet (Telekom Slovenije d.d., 2009).

Zaposleni lahko hitro prevzamejo vrednote in vizijo podjetja, saj so jim informacije o podjetju vedno na razpolago. Ponotranjene vrednote prenašajo v svoje delo, sledijo napredku in razvoju podjetja ter dejavnosti. Značilno je, da zaposleni ne odhajajo, kar pomeni, da so na svojem delovnem mestu zadovoljni in se počutijo kot del organizacije in sledijo istim vrednotam, viziji in ciljem (Mobitel d.d., 2009). Organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo, oblike motivacije ter nagrad smo predstavili že v poglavju 4.2.3.

V letu 2008 so v podjetju začeli z uvajanjem ciljnega vodenja ter ocenjevanja. Vodje imajo portal oz. namizje, kjer imajo poleg svojih podatkov na voljo tudi vpogled v podatke o delavcih

v svoji organizacijski enoti ter možnost urejanja vseh zahtevkov, povezanih z delom in delovnim časom. Intranet Mobiweb je vir informacij, napotkov in zabave, hkrati pa delovno, interaktivno, komunikacijsko orodje, ki omogoča hitro in učinkovito komuniciranje znotraj organizacije. Notranje komuniciranje poteka tudi preko internega časopisa v elektronski obliki – Mobilist, ki izhaja enkrat mesečno. Tam so objavljene zanimivosti in novosti s področja delovanja podjetja in mobilnih komunikacij. Predstavlja glavno glasilo, ki obvešča in družijo zaposlene, saj ti aktivno sodelujejo pri nastajanju glasila s svojimi prispevki (Mobitel d.d., 2009).

Skupna ocena organizacijske podstrukture je prikazana v Tabeli 16.

Tabela 16: Ocena organizacijske podstrukture podjetja Mobitel

KOMPONENTE	Ocena prispevka organizacijske podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska kultura in klima	•				
Planiranje/kontrola		•			
Nagrajevanje	•				
Organizacijska struktura		•			
Notranji odnosi		•			
Slog managementa/vodenja			•		
Sistem komuniciranja		•			
Skupna ocena podstrukture	DOBRO				

4.2.5 Finančna podstruktura

Pri ocenjevanju finančne podstrukture se bomo naslonili na računovodske izkaze podjetja. Uporabili bomo kazalce finančnega vzvoda, kazalce plačilne sposobnosti in kazalce obračanja ter dobili sliko o finančnem stanju podjetja. Nekaj kazalcev smo si pogledali že v poglavju 4.1.

Kazalnika financiranja kažeta, koliko sredstev podjetje financira z lastnimi in koliko s tujimi viri (Pučko, 2001). **Delež kapitala v financiranju** kaže lastniško financiranje vseh sredstev podjetja. Kazalnik je zelo pomemben za upnike, ki želijo oceniti, kolikšno je tveganje glede vračil posojil. **Delež dolgov v financiranju** pa kaže dolžniško financiranje vseh sredstev podjetja. Razmerje med dolгови in kapitalom pa nam kaže **finančni vzvod** (Gvin, 2010). Delež kapitala v financiranju je leta 2007 znašal 61,47 %, leto pozneje pa 64,02 %. V primerjavi s panogo je kazalnik v letu 2008 višji za skoraj 6 %. Delež dolgov v financiranju se je leta 2008 v primerjavi z letom 2007 znižal in je za dobrih 7 % nižji kot v panogi. Tudi finančni vzvod se je leta 2008 zmanjšal in je bistveno nižji kot v panogi (glej Tabelo 17). Rezultati nam torej povejo, da tveganje upnikov ni veliko, saj je delež kapitala višji od deleža dolgov. Vse to kaže na varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov.

S kazalniki investiranja presojamo strukturo sredstev podjetja. Vrednost le-teh je potrebno presojati v luči dejavnosti podjetja. Kazalniki so pomembni predvsem za management podjetja pri odločitvah o naložbah. Vrednost **deleža osnovnih sredstev v sredstvih** bo praviloma večja v

tehnološko intenzivnih dejavnostih. **Delež obratnih sredstev v sredstvih** pa bo večji v storitveni, trgovinski in podobnih dejavnostih (Gvin, 2010). V Tabeli 17 opazimo, da se je delež obratnih sredstev pomanjšal, medtem ko se je delež osnovnih sredstev v sredstvih nekoliko povečal. To nam pove, da je podjetje investiralo predvsem v stalna sredstva in manj v gibliva sredstva. Tudi na splošno je delež osnovnih sredstev dokaj visok, saj je v panogi, ki je tehnološko intenzivna, kamor spada tudi preučevano podjetje, potrebno veliko investirati v osnovna sredstva. Podjetje je v letu 2008 tako investiralo kar 51 % vseh investicij v telekomunikacijsko omrežje in le 5 % v storitveno omrežje (Mobitel d.d., 2009).

Kazalniki plačilne sposobnosti odražajo likvidnostno sliko podjetja. **Kratkoročni koeficient likvidnosti** kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. **Pospešeni koeficient likvidnosti** pa kaže, ali podjetje financira zaloge in druga kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi ali tudi dolgoročno. Ta kazalnik je merilo sposobnosti podjetja za poravnavo kratkoročnih obveznosti brez poseganja v zaloge (Gvin, 2010). Podjetje je leta 2007 imelo vrednost kratkoročnega koeficienta likvidnosti večjo od 2, kar pomeni, da ni imelo težav s poravnavanjem svojih kratkoročnih obveznosti, saj je bil vsak evro kratkoročnih obveznosti pokrit z več kot dvema evroma kratkoročnih sredstev. V letu 2008 pa se je ta koeficient bistveno zmanjšal. Kazalnik je še vedno večji od 1, kar nam pove, da podjetje kratkoročna sredstva v celoti financira s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Tudi pospešeni koeficient likvidnosti se je zmanjšal in je celo padel pod priporočeno vrednost 1. Kljub padcu kazalnikov, ki so prejšnja leta kazali na visoko pozitivno plačilno sposobnost podjetja, je podjetje v primerjavi s panogo še vedno v prednosti.

Tabela 17: Pomembnejši kazalci financiranja Mobitela za leto 2007 in 2008 v primerjavi s panogo v letu 2008

KAZALNIKI	Leto		Panoga v letu 2008
	2007	2008	
Kazalniki stanja financiranja			
Delež kapitala v financiranju (v %)	61,47	64,02	58,10
Delež dolgov v financiranju (v %)	34,68	31,01	38,32
Finančni vzvod (v %)	56,42	48,44	65,96
Kazalniki stanja investiranja			
Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)	57,05	58,66	50,83
Delež obratnih sredstev v sredstvih (v %)	17,90	14,22	
Kazalniki plačilne sposobnosti			
Kratkoročni koeficient likvidnosti	2,14	1,04	0,86
Pospešeni koeficient likvidnosti	2	0,98	0,78
Kazalniki obračanja			
Koeficient obračanja zalog	26,86	29,15	19,2
Koeficient obračanja krat. posl. terjatev	6,41	5,66	6,39
Dnevi vezave zalog	13,59	12,52	19,01
Dnevi vezave krat. posl. terjatev	56,96	64,53	57,16

Vir: AJ PES, 2010; Gvin, 2010; Mobitel d.d., 2009.

Kazalci obračanja kažejo hitrost obračanja oziroma posredno čas vezave posameznih vrst sredstev. Vrednost teh kazalnikov kaže sposobnosti vodstva podjetja, da učinkovito posluje s sredstvi. Zato so vrednosti pomembne za lastnike podjetja in posojilodajalce. **Koeficient obračanja zalog** kaže na kakovost gospodarjenja. Pove nam koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi oziroma koliko sredstev potrebuje, da ustvarja obstoječe prihodke. **Koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih terjatev** pove, kolikokrat letno se terjatve do kupcev obrnejo v denar. Kazalnik **dnevi vezave zalog** kaže povprečno število dni vezave sredstev v zalogah za obdobje enega leta. **Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev** pa nam povejo koliko časa je denar v povprečju vezan pri kupcih oziroma kakšen plačilni rok imajo kupci v povprečju (Gvin, 2010). Koeficient obračanja zalog je v letu 2008 nekoliko narasel in je višji kot v panogi. Povprečna doba vezave materiala v zalogah se je zmanjšala s 14 na 13 dni. Obračanje sredstev v podjetju je torej ugodno. Koeficient obračanja terjatev pa se je leta 2008 nekoliko znižal in je nižji kot v panogi. Izračuni tako kažejo, da se je povprečni plačilni rok kupcev zvišal iz 57 dni na 65 dni, kar je tudi nekoliko slabše kot v panogi.

Skupna ocena finančne podstrukture je prikazana v Tabeli 18.

Tabela 18: Ocena finančne podstrukture podjetja Mobitel

KOMPONENTE	Ocena prispevka finančne podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalniki financiranja		•			
Kazalniki investiranja		•			
Kazalniki plačilne sposobnosti				•	
Kazalniki obračanja			•		
Dobičkonosnost kapitala in sredstev		•			
Kazalnik ekonomičnosti		•			
Skupna ocena podstrukture	DOBRO - SREDNJE				

4.2.6 Tehnološka podstruktura

Javnost najsodobnejšo tehnologijo, uporabljeno v ponudbi storitev mobilnih telekomunikacij, samodejno enači s samim podjetjem ter informacijsko podporo poslovanja. Informacijska podpora mora podpirati, spremljati in omogočati operativno delovanje podjetja, pri tem pa seveda omogočati načrtovanje in uresničevanje strategije. Informacijski prostor Mobitela upravlja Enota informatika, ki skrbi za sodobno informacijsko podporo. Razdeljena je na tri sektorje: Sektor Infrastruktura, Sektor Podpora delovanju in Sektor Obračun. Ti z lastnimi razvojnimi viri zagotavljajo prilagoditve obračunskih sistemov v smislu zagotavljanja novih inovativnih storitev, večje konkurenčne prednosti na trgu in ohranjanje statusa tehnološkega voditelja. Aktivnosti sektorja za obračun poleg operativnih nalog zajemajo stalne nadgradnje in prilagoditve obstoječih sistemov. Leta 2007 so razvili novo obračunsko gostovanje za podporo Evrotarifi, avtomatizirali so obračun zunanjih storitev, uvedli storitev Plačaj zame in USSD – povratni klic za naročnike. Poleg naštetega so uvedli sistem za nadzor izvorne kode, konsolidirali

podatkovne pakete, razvili sistem za dinamično dodajanje direktne pošte med tiskom računov ter postopno prešli na protokole, ki omogočajo obračun v realnem času.

Ker informatika lahko v znatni meri pomaga pri znižanju stroškov poslovanja podjetja, so v podjetju leta 2008 potekale dejavnosti, ki so prinesle znižanje stroškov in optimizacijo. Nadgrajen je bil sistem za medoperatorski obračun. Center za pomoč naročnikom je dobil prirejeno centralno aplikacijo za vodenje stikov in pregled naročniških podatkov. Razvili so popolnoma avtomatiziran sistem obračuna storitev zunanjim ponudnikom. S prvo fazo oblikovane predelave tiska dokumentov se je mesečna poraba zmanjšala za 60.000 listov papirja in čas produkcije skrajšal za 24 ur. V sodelovanju med podjetji Skupine Telekom je potekal tudi razvoj sistema za obračun storitev. Sistem omogoča paketno prodajo komunikacijskih storitev ter storitev najema vseh vrst strežnikov ter varnostnih storitev. Uvedli so tudi elektronsko, brez papirno poslovanje, ki predstavlja podporo internemu poslovanju podjetja. Pomembnejši projekti so bili sistem e-poslovanja (platforma EMC Documentum in elektronski obrazci) ter Mobiweb (stičišče informacij za zaposlene) (Mobitel d.d., 2009).

Stopnja tehnične opremljenosti v Mobitelu je torej visoka, saj podjetje nenehno vlaga sredstva v informacijsko podporo, avtomatizacijo in telekomunikacijska omrežja. Omrežje UMTS so uspešno nadgradil s tehnologijama HSDPA 7,2 Mb/s in HSUPA. Največ aktivnosti je bilo povezanih z nadgradnjami jedrnega dela paketnega omrežja, potrebnih zaradi storitve Internet neomejeno. Le-ta je sedaj na voljo skoraj 73 % prebivalstva (Mobitel d.d., 2009).

V Mobitelu razpolagajo s kakovostnim kadrom. Kot smo že ugotovili je stopnja izobrazbe v podjetju razmeroma visoka. Še posebno v organizacijski enoti področja za tehnologijo opazimo, da je delež visoko izobraženih višji kot v drugih enotah. Tudi delež udeležb na izobraževanjih nam pove, da je izobrazba iz področja informacijsko telekomunikacijske tehnologije bistvena za podjetje. Poleg rednih izobraževanj zaposlenim nudijo tudi lastno produkcijo splošnih in specifičnih e-tečajev. S tem imajo zaposleni hiter dostop do potrebnega znanja s pomočjo sodobnih telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij (Mobitel d.d., 2009).

S konvergenco postaja tveganje delovanja in varnosti ITK omrežij, storitev in naprav v vseh temeljnih dimenzijah (zaupnost, neoporečnost in razpoložljivost) vse pomembnejše. Zato ima podjetje implementiran program neprekinjenega poslovanja, opredeljuje kritične elemente in scenarije, zagotavlja redundančne elemente in poti, investira v strežniško opremo in postavlja ključne sisteme v visokovarnostne prostore. Tveganja povezana s staranjem omrežij in tehnologij zmanjšujejo s preventivnim vzdrževanjem, z zamenjavo kritičnih elementov, s posodobitvami in prenovo ter z uvajanjem novih tehnoloških rešitev. Tveganje načrtovanja in razvoja novih ITK tehnologij pa obvladujejo z vpeljavo SOA arhitekture (Mobitel d.d., 2009).

Skupna ocena tehnološke podstrukture je prikazana v Tabeli 19.

Tabela 19: Ocena tehnološke podstrukture podjetja Mobitel

KOMPONENTE	Ocena prispevka tehnološke podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Pokritost s signalom	•				
Razvoj informacijskega sistema		•			
Tehnološka podkovanost kadra		•			
Tehnična opremljenost in avtomatizacija	•				
Sledenje novim tehnologijam	•				
Storilnost na zaposlenega		•			
Skupna ocena podstrukture	ZELO DOBRO				

4.2.7 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Dejavnost razvoja je v Mobitelu usmerjena v oblikovanje novih storitev in posodobitve že obstoječih storitev. Vsako leto znova pospešeno vlagajo v izgradnjo ter nadgradnjo infrastrukture, uvajajo nove tehnologije in rešitve, širijo širokopasovne povezave in poskušajo s tem osvojiti nove trge. Razvoj telekomunikacijskega omrežja je v zadnjih letih potekal v znamenju nadgradenj izboljšanih podatkovnih hitrosti za GSM (EDGE). Nadgradnje tretje generacije telekomunikacijskega protokola, ki UMTS mreži omogoča hitrejši in večji prenos podatkov (HSDPA), pa so bile v letu 2008 v celoti končane. Poleg tega so zaključili nekatere izredno velike projekte prenove in nadaljnje evolucije omrežja. V enoti razvoja storitev so izdelali pisno vizijo in strategijo z namenom zastaviti jasno smer razvoja v prihodnjih treh letih. Vizija in strategija te enote se navezujeta na lokacijske storitve, storitve video vsebin, storitve sporočanja in portalske rešitve. Veliko dela so vložili v konsolidacijo produkcije. V produkciji so imeli kopico storitev, ki so imele malo uporabnikov in posledično niso prispevale k rezultatu podjetja ter so znižale produktivnost. Produkti vodje morajo od takrat pripravljati produktne načrte, ki morajo vsebovati nove načrtovane funkcionalnosti ali predlagane kriterije za ukinitve storitve. Uvedli so tudi dokumentiran proces razvoja storitve z namenom minimiziranja spreminjanja storitve v fazi testiranja in produkcije (Mobitel d.d., 2009).

Lahko rečemo, da so investicije mobilnih operaterjev primerljive s proračuni manjših držav, saj podjetja veliko vlagajo v raziskave in razvoj novih tehnologij ter infrastrukture. Mobitel je za investicije v letu 2006 namenil 62.279.000 EUR, v letu 2007 46.097.000 EUR, v letu 2008 pa kar 70.752.000 EUR. Največ so investirali v telekomunikacijska omrežja (51 %). 13 % je namenil informacijski podpori, 5 % pa storitvenem omrežju (Mobitel d.d., 2009). Pokazatelj stopnje nagnjenosti k R&D in inoviranju je tudi število registriranih blagovnih znamk. Število produktov, storitev in blagovnih znamk je v podjetju na zadovoljivi ravni (glej Sliko 8). Osredotočeni so na spoznavanje tehnoloških novosti, razvoj novih naprednih storitev in na razvoj trga. Lahko pričakujemo, da bo portfelj storitev in blagovnih znamk v prihodnosti še rasel.

Hiter razvoj novih tehnologij zahteva tudi visoko motivirane in strokovno usposobljene kadre, saj je bogato znanje pogoj za kakovostno poslovanje, inoviranje in nenehno rast. Razvojna ekipa, ki je kakovostna in dokaj visoko izobražena (glej prejšnja poglavja), sodeluje z povezanim

podjetjem Planet 9. Skupaj razvijata nove vsebine in multimedijske storitve ter druge novosti na različnih področjih. Poleg tega v okviru skupine Telekom Slovenije Mobitel na področju razvoja in raziskav pogodbeno sodeluje z več slovenskimi in tujimi akademskimi institucijami, med katerimi so: Fakulteta za elektrotehniko in Fakulteta za računalništvo Univerze v Ljubljani, Univerza na Primorskem, Inštitut Jožef Štefan, Univerza v Tuzli in organizacija Sintesis. V aprilu 2008 je skupina Telekom Slovenije odprla tudi BrihtaLab, ki predstavlja razvojno-testni laboratorij za vsa odvisna podjetja (Telekom Slovenije d.d., 2009).

Skupna ocena raziskovalno-razvojne podstrukture je prikazana v Tabeli 20.

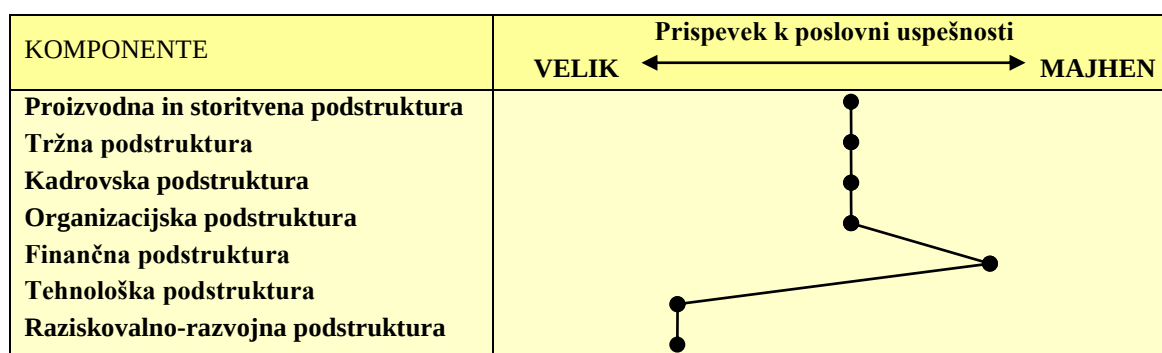
Tabela 20: Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture podjetja Mobitel

KOMPONENTE	Ocena prispevka raziskovalno-razvojne podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Inovacijska usmerjenost	•				
Delež sredstev v R&R	•				
R&R kadri		•			
Število novih storitev	•				
Lastne blagovne znamke		•			
Skupna ocena podstrukture	ZELO DOBRO				

4.2.8 Profil prednosti in slabosti

Na podlagi subjektivnega ocenjevanja smo prišli do ocen po posameznih podstrukturah. Skupne ocene posamezne podstrukture smo upoštevali pri izdelavi profila slabosti in prednosti. Iz Slike 13 je razvidno, katere podstrukture so prispevale več ali manj k poslovni uspešnosti podjetja. Večjih slabosti v podjetju ni. Morda je največja slabost podjetja to, da obstaja na področju proizvodne in storitvene podstrukture dokaj močna konkurenca, ki nastopa agresivno, predvsem z nizkimi cenami, kar za Mobitel pomeni težje obvladovanje odtoka uporabnikov h konkurenci. V preučevanem letu je bila nekoliko slabša tudi plačilna sposobnost podjetja, zato je tudi prispevek finančne podstrukture k poslovni uspešnosti podjetja najslabši. Velik prispevek k poslovni uspešnosti podjetja dajeta predvsem tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura. Ostale podstrukture prispevajo nekoliko manj, vendar vse podjetju prinašajo določene prednosti.

Slika 13: Zbirna ocena prednosti in slabosti podjetja Mobitel po podstrukturah



4.3 Ocena priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah

Ocena prednosti in slabosti ter napovedi dogajanja v zunanjem, poslovnem in konkurenčnem okolju so osnova za definiranje priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v prihodnosti na osnovi obstoječega potenciala podjetja.

4.3.1 Proizvodna in storitvena podstruktura

Storitveni program Mobitela sodi v Sloveniji v višji kakovostni razred, in sicer po tržno sprejemljivih cenah. Vseeno pa menimo, da podjetje zaradi trenutne dobre slike poslovanja ne sme mirovati, saj konkurenca izkoristi vsako priložnost, ki se ji ponudi. Povečanje konkurence storitev, domače ali tuje, za podjetje pomeni veliko nevarnost. Zvestobo dosedanjih kupcev bi si lahko zagotovili predvsem z razvojem novih storitev in dodajanjem lastnih proizvodnih linij, v stilu blagovne znamke Mobitel. S prihodom novih brezžičnih omrežij četrte generacije (4G), WiMAX in naprednih WLAN-omrežij, se odpirajo nove priložnosti uporabe in ponujanja storitev. Le-te bodo v prihodnosti morale biti vedno bolj personalizirane, kar pomeni, da bodo funkcije in vsebine prirejene vsakemu uporabniku posebej. Nevarnost za podjetje predstavlja visoka pogajalska moč kupcev, ki zahtevajo vse večjo kvaliteto ter ugodno ceno. Pomembno je, da podjetje ugotovi, kateri so njegovi največji in najbolj zvesti uporabniki in kateri uporabniki prehajajo k konkurenci ter na podlagi tega prilagodi svojo ponudbo.

Priložnost se kaže tudi v splošnem tehnološkem napredku in najnovejših odkritjih. Pomembno je, da podjetje to izkoristi in v prihodnosti ponudi komplementarne proizvode in storitve že obstoječim storitvam.

4.3.2 Tržna podstruktura

Tržni delež se je v letu 2008 spremenil kar za 6,9 %. APEK, ki je objavil poročilo o telekomunikacijskem trgu v lanskem zadnjem četrtletju, pa potrjuje, da se nadaljujejo trendi iz zadnjih let oz. četrtletij. Mobitel je izgubil skoraj odstotno točko v primerjavi s prejšnjim četrtletjem in pristal na dobrih 56 %, kar pomeni, da je v zadnjih dveh letih izgubil več kot 10 % trga (Ropret, 2010). Največjo nevarnost in tveganje v tržni podstrukturi torej predstavljajo močan pritisk konkurence, za katero pričakujemo, da bo napadala s še ugodnejšimi ponodbami. Če se bo ta trend nadaljeval daleč v prihodnost, lahko Mobitel izgubi vodilno pozicijo na trgu.

Z analizo ožjega okolja smo ugotovili, da so trenutno ovire za vstop v panogo dokaj visoke, vendar se kaže, da bodo v prihodnosti nekoliko nižje, kar lahko omogoči vstop novim konkurentom na trg. Tudi obstoječi konkurenti nastopajo na trgu zelo agresivno, z dobro cenovno politiko. Konkurenta, ki sta nevarna za prihodnost in konstantno povečujeta tržni delež oz. število uporabnikov, sta predvsem Simobil in Tušmobil (Ropret, 2010). Na tržni delež podjetja in vodilni položaj v prihodnosti preti tudi nevarnost še intenzivnejšega reguliranja panoge, kar bo negativno vplivalo na prihodke podjetja. Predvidevamo lahko, da bodo ZEK in APEK, kot tudi zakonodaja EU, z namenom krepitve konkurence nalagali podjetju vse več

obveznosti in uredb, ki bodo regulirale cene govornih storitev, paketnih prenosov podatkov, pošiljanje sporočil SMS, MMS in drugih storitev.

Priložnost pa lahko vidimo v nerazvitih trgih, predvsem trgih držav jugovzhodne Evrope, ki so, razen hrvaškega, bistveno manj razviti na področju mobilnih telekomunikacij. Nerazviti trgi skupaj s politično stabilnostjo predstavljajo velike potenciale gospodarske rasti v prihodnosti. Bruto domači proizvod je na nivoju držav v razvoju in v nekaterih državah tudi šestkrat manjši kot v Sloveniji. Potencial gospodarske rasti, dviga BDP in kupne moči ter vsesplošnega razvoja blaginje predstavlja veliko priložnosti za Mobitel. Podjetje ima znanje, kakovosten kader in ugled. Tako bi lahko pozornost namenil predvsem vstopu na tuje trge, pridobivanju kupcev in uporabnikov ter razvoju omrežij in ponudbi vsebin na omenjenih trgih.

4.3.3 Kadrovska podstruktura

Zaposlovanje v prihodnosti bo moralo slediti potrebam in usmeritvam podjetja. Manjšo nevarnost za podjetje lahko predstavlja upad števila zaposlenih, kar bo posledica upokožitev nekaterih zaposlenih, pričakovane redne fluktuacije in optimizacije potrebnih kadrov v posameznih delovnih procesih. Še bolj intenzivno bo potrebno vlagati v izobraževanje zaposlenih in izboljšati izkoriščenost človeških virov. Nevarnost lahko preti tudi v starostni strukturi, tako v podjetju kot v Sloveniji na splošno. Vedno več je starejšega prebivalstva in delavcev, ki se težje prilagodijo in so vedno manj pripravljeni na dodatna izobraževanja. Zaradi zahtevnih tehnoloških procesov in hitrega razvoja v elektronskih komunikacijah, bo moralo podjetje biti naklonjeno predvsem mlajši in primerno izobraženi delovni sili. Izboljšanje starostne strukture zaposlenih in drugačni motivi mlajših generacij, pa lahko v prihodnosti predstavljajo nevarnost znižanja pripadnosti podjetju in s tem višje fluktuacije.

Priložnost predstavljajo torej predvsem mladi, visoko izobraženi ter perspektivni kadri. Najboljše mora Mobitel pritegniti in jim poskušati preprečiti odhod v tujino. Visoko kakovostni kader bodo pritegnili in zadržali z dobrim imenom, štipendiranjem in nagrajevanjem.

4.3.4 Organizacijska podstruktura

Organizacijska podstruktura nima posebnih priložnosti ali nevarnosti. Kot majhno nevarnost lahko izpostavimo trenutne gospodarske razmere, saj negativno vplivajo na rast plač in sisteme nagrajevanja. Ti pa so nujni za spodbujanje doseganja ciljev podjetja in preprečujejo odhod zaposlenih v druga, konkurenčna podjetja.

4.3.5 Finančna podstruktura

Finančna disciplina uporabnikov se je zadnja leta nekoliko poslabšala in je nižja kot v panogi. Nevarnost preži v nadaljevanju tega trenda, tudi zaradi poslabšanja razmer v gospodarstvu, zato se bo podjetje moralo osredotočiti na politiko prodaje plačilno sposobnejšim kupcem ter z rednim spremljanjem, ažuriranjem in učinkovito izterjavo dolgov izboljšati trenutno stanje.

Nevarnosti nadaljevanja neugodnih gibanj na gospodarskem področju in vplivov mednarodnega dogajanja ter morebitnih visokih stroškov v prihodnosti, se lahko podjetje izogne z optimalno strukturo virov financiranja, vlaganjem v razvoj ter obnovo osnovnih sredstev.

Kot majhno nevarnost lahko izpostavimo tudi vse bolj strogo zakonodajo na področju ekologije, ki lahko podjetju prinese dodatne stroške pri pridobivanju raznih dovoljenj in obremenitve pri zagotavljanju kakovosti omrežja.

Priložnosti v finančni podstrukturi se kažejo v intenzivnem tehnološkem razvoju, mobilnem širokopasovnem internetu, 4G tehnologijo, zlivanjem z IP, podatkovnih omrežjih in drugih nadgradnjah omrežij. Pomembno je, da podjetje vlaga v infrastrukturo in izkoristi tehnologijo, saj ta omogoča konkurenčno prednost in zadovoljuje uporabnikove želje. Pri velikih finančnih investicijah v prihodnosti pa je treba biti pozoren, da se stopnja zadolženosti ne bo povečala nad priporočljivo mejo in da bo podjetje še naprej likvidno.

4.3.6 Tehnološka podstruktura

V podjetju imajo kakovosten kader, ki hodi na dodatna izobraževanja predvsem s področja informacijsko telekomunikacijske tehnologije. Le-te se iz dneva v dan spreminjajo in dopolnjujejo. Izobraženi zaposleni bodo sledili razvoju novih storitev in proizvodov, zato je nadaljevanje z izobraževanji v prihodnosti nujno. Priložnost predstavljajo predvsem ugodnejši zunanji viri financiranja, ki so dosegljivi podjetjem z dobro boniteto in ugledom. Z temi viri financiranja si lahko podjetje še dodatno podpre večje investicije v najnovejše tehnologije. Priložnost podjetja tako lahko vidimo tudi v razvoju avtomatizacije poslovnih procesov. Avtomatizacija procesov bi pomenila zmanjšanje stroškov dela ter večanje kvalitete, strokovnosti in specializiranosti dela.

Večina projektov, katerih cilj je bil optimizacija obstoječe infrastrukture, je zaključenih. Z uvedbo nadzornih sistemov, ki so na voljo, bodo lahko v prihodnosti spremljati kritične točke infrastrukturnih storitev in operacij. Obstoječo infrastrukturo bodo v podjetju tako lahko obdržali na kakovostni ravni, saj večja kakovost pomeni tudi večjo konkurenčnost. Največja priložnost pa so zagotovo tehnološki predori, ki omogočajo izgradnjo nove infrastrukture oz. usmeritev v nove infrastrukturne projekte (npr. infrastruktura za satelitsko brezžično komunikacijo, HSUPA itd.) ter nadgradnjo obstoječih projektov (npr. storitveno usmerjena arhitektura SOA, infrastruktura za navigacijo in lokacijske storitve, WiMAX itd).

4.3.7 Raziskovalno-razvojna podstruktura

V bližnji prihodnosti lahko pričakujemo inteligentne mobilne naprave, ki se bodo znale še bolj prilagajati trenutnemu okolju, situaciji in uporabnikovim željam. Razvoj gre v smeri človeku prijaznih uporabniških vmesnikov, hitrega prenosa podatkov, zmogljivih večpredstavnih predvajalnikov in univerzalnih komunikacijskih naprav, ki bodo uporabnikom omogočale čimbolj naravno in neposredno komunikacijo z drugimi uporabniki, pisarniškimi ter celo

gospodinjskimi napravami. Za podjetje bo pomembno, da vrhunsko kakovost storitve dopolnijo s konvergenčnimi storitvami in postopnim prilagajanjem organizacije pri trženju ter upravljanju z omrežji. Najvišji tržni in tehnološki položaj v Sloveniji bo podjetje torej vzdrževalo z izkoriščanjem sinergijskih priložnosti.

Najboljše orodje proti nestabilnemu gospodarskemu okolju in trenutni recesiji so inovacije. Z močnim obstoječim razvojnim oddelkom se kaže priložnost za rast predvsem na naslednjih področjih: vsebine, zabave, igre/igralništvo in izobraževanja. K uspešnosti podjetja bi prispevali tudi nakupi družb. Ob stalnem opazovanju primernih priložnosti, bi z nakupi inovativno usmerjenih družb dopolnili organsko rast podjetja in povečali konkurenčno prednost.

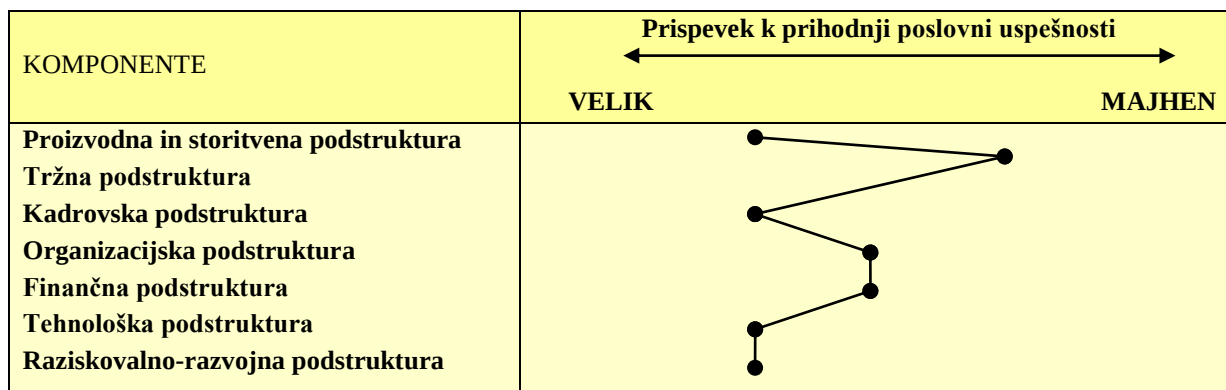
Priložnost vidimo tudi v političnem-pravnem okolju. Strategija razvoja informacijske družbe v republiki Sloveniji (si2010), ki sledi evropski pobudi i2010, Strategija razvoja Slovenije, Državni razvojni program 2007–2013 in Resolucija razvojnih projektov 2007–2023, so programi, katerih namen je s pomočjo učinkovite uporabe IKT spodbuditi konkurenčnost, produktivnost, zagotoviti uravnotežen družbeni in regionalni razvoj ter izboljšati kakovost življenja celotne družbe in vsakega posameznika. Glavni cilj je pospešiti nadaljnji razvoj informacijske družbe in podpreti raziskovalno-razvojne dejavnosti na področju IKT. Spodbuda s strani države, učinkovito sodelovanje med raziskovalnimi ustanovami in Mobitelom ter večja vlaganja bi lahko prinesla razvoj nižjih inovativnih proizvodov in storitev (Si2010, 2010).

Nevarnost, s katero se lahko srečajo ponudniki mobilnih storitev v prihodnosti, je t.i. »rdeči scenarij« (glej Hribar, 2007). Uporabniki se vse bolj zavedajo, da so informacije dosegljive prek interneta vprašljive kakovosti, vendar so to pripravljeni sprejeti, če jim jih ni potrebno plačati. Podobno bodo menili za mobilne storitve in tehnologije in jih bodo uporabljali le kot podaljšek za dostop do internetnih storitev. Uporabniki se bodo sicer zanimali za mobilne storitve in tehnologije, vendar zanje ne bodo pripravljeni plačati, če bodo menili, da bi morale biti brezplačne. Podjetje se tako v prihodnosti lahko sreča s težavami zagotavljanja kakovosti novih tehnologij in storitev ter zniževanja cen obstoječih storitev. Moralo bo zagotoviti kakovostnejše, bolj bogate storitve ter večfunkcijske naprave, ki bodo zadovoljile uporabnikove potrebe.

4.3.8 Profil priložnosti in nevarnosti

Na osnovi izdelane ocene prednosti in slabosti podjetja smo poskušali oceniti tudi priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti. Pri tem smo upoštevali napovedi gospodarskega in tehnološkega razvoja ter predvidevali gibanje konkurenčnih sil. Na Sliki 14 lahko vidimo, da največjo nevarnost podjetju predstavlja tržna podstruktura. Priložnosti pa se kažejo v proizvodni in storitveni podstrukturi ter predvsem v tehnološki in raziskovalno-razvojni podstrukturi.

Slika 14: Zbirna ocena priložnosti in nevarnosti podjetja Mobitel



4.4 Zbirni pregled prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Po opravljeni analizi posameznih podstruktur je smiselno podati zbirni pregled. V Tabeli 21 bomo v nekaj točkah povzeli glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.

Tabela 21: Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Mobitel

Prednosti	Slabosti
- Vodilno podjetje v panogi. - Ugled podjetja in prepoznavnost blagovne znamke. - Širok spekter storitev in kakovostno omrežje. - Dobro izdelano tržno komuniciranje. - Kakovostni in tehnološko usposobljen kader. - Dobra organizacijska struktura, klima in kultura. - Dobra politika izobraževanja, napredovanja, nagrajevanja in motiviranja. - Odnos do okolja. - Dobra tehnična opremljenost in razvojni oddelek. - Velik delež sredstev namenjen v investicije.	- Slabše spopadanje z agresivno konkurenco, ki nastopa z nizkimi cenami. - Slaba politika preprečevanja odliva uporabnikov v konkurenčna mobilna omrežja. - Vsakoletni upad tržnega deleža. - Počasnejše prilagajanje na spremembe v okolju. - Neugodni kazalniki plačilne sposobnosti in kazalniki obračanja terjatev.
Priložnosti	Nevarnosti
- Tehnološki predori in povezane sinergije računalniških, televizijskih in telekomunikacijskih omrežij, ki jih je potrebno pravočasno izkoristiti. - Četrta generacija (4G), zlivanje z IP in podatkovna omrežja, ki omogočajo konkurenčno prednost in zadovoljujejo uporabnikove želje. - Nerazviti trgi (predvsem JV Evrope), ki predstavljajo potencialne gospodarske rasti in kupne moči. - Ugodnejši zunanji viri financiranja, investicijske priložnosti in izgradnja ter nadgradnja infrastrukture. - Splošen tehnološki napredek, spodbuda s strani države ter možnost sodelovanja z raziskovalnimi ustanovami.	- Nižje ovire za vstop na trg. - Možnost izgube vodilnega tržnega položaja. - Cenovno neugodna konkurenca. - Visoka pogajalska moč kupcev, ki zahtevajo večjo kvaliteto, edinstvenost in ugodno ceno. - Intenzivnejša regulacija panoge telekomunikacij in drugi pritiski zniževanja cen. - Finančna nedisciplina uporabnikov. - Pojav VoIP tehnologije in povezanih ter podobnih substitutov. - Možnost brezplačnega dostopa do interneta in pritiski uporabnikov (t.i. »rdeči scenarij«).

5 RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEGIJ PODJETJA MOBITEL

V nadaljevanju naloge bomo poskušali razviti možne strategije podjetja Mobitel. Predpostavljeni cilji podjetja, analiza širšega in ožjega okolja in ocena prednosti in slabosti ter nevarnosti in priložnosti bodo predstavljali izhodišče za opredelitev možnih strategij podjetja.

5.1 Oblikovanje strateških planskih ciljev podjetja

Po oceni okolja in podjetja sledi faza postavljanja strateških ciljev in ugotavljanje planske vrzeli. Na tej osnovi lahko kasneje oblikujemo strategije podjetja.

Cilji povedo, kaj je tisto, kar je potrebno doseči in kdaj naj se to zgodi. Strateški cilji pa so glavni cilji podjetja, ki vplivajo na celostno usmeritev in razvoj podjetja (Mintzberg & Quinn, 1996). Strateški cilji podjetja so največkrat povezani z doseganjem konkurenčne prednosti. Povezani pa so tudi z zagotavljanjem ustrezne prodajne vrednosti podjetja (Rusjan, 2000, str. 94–96). Na določanje planskih ciljev poleg temeljnih ciljev organizacije vpliva tudi okolje, sistem vrednosti in kultura organizacije.

S pomočjo opravljenih analiz smo oblikovali finančne in nefinančne cilje. Vsebinsko opredeljeni planski cilji podjetja Mobitel so tako prikazani v Tabeli 22.

Na Sliki 15 je prikazana planska vrzel, ki prikazuje razkorak med ciljno linijo, ki predstavlja zeleno stopnjo doseganja planskega cilja v prihodnosti in linijo nevtralnega podjetniškega predvidevanja. Ta razkorak poskušamo odpravljati z dodatnimi ali novimi strategijami.

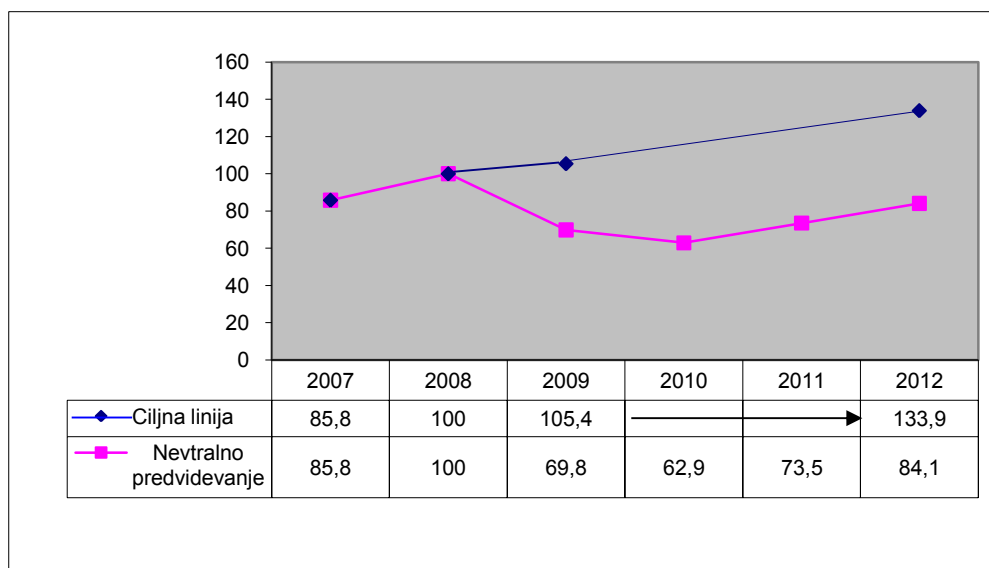
Ker je skupni cilj vseh podjetij v skupini Telekom Slovenije stalna rast vrednosti skupine, je ciljna linija slike opredeljena kot zaporedje indeksov čistega dobička po davkih, saj ta dejansko izraža enega izmed bistvenih pokazateljev rasti podjetja. Mobitel je tako leta 2008 načrtoval, da bo do leta 2009 dosegel 62,2 milijonov EUR, do leta 2012 pa kar 79 milijonov EUR čistega dobička po davkih (Mobitel d.d., 2009).

Nevtralno linijo za leto 2009 in 2010 smo določili s pomočjo finančnih podatkov in napovedi internetne baze GVIn (2010). Le-ta predvideva, da bo čisti dobiček po davkih močno padel, kar lahko pripisujemo gospodarski krizi in trenutni recesiji. Za leto 2011 in 2012, ko predvidevamo izboljšanje stanja na gospodarskem področju, pa smo nevtralno linijo določili na osnovi povprečne rasti čistega dobička od leta 2006 do leta 2008, ko vpliva gospodarske krize še ni bilo. Povprečna rast v tem obdobju je bila 10,6 %. Ta trend gibanja smo tako upoštevali še za preostala leta, kjer bo dobiček spet naraščal.

Tabela 22: Opredelitev planskih ciljev podjetja Mobitel po različnih vidikih

Vidik	Cilji
Finančni vidik	- Optimizirati prihodkovni portfelj (rast prihodkov na področju drugih storitev GSM/UMTS¹³ in upad prihodkov na področju predplačniške ponudbe). - Premestiti uporabnike iz sistema GSM na sistem UMTS. - Povečati vrednost podjetja.
Tržni vidik	- Utrditi vodilnega položaja na Slovenskem trgu. - Ohraniti čim večjega deleža sedanjega števila uporabnikov omrežja. - Širiti se geografsko in osvajati nove trge (trge jugovzhodne Evrope).
Organizacijski vidik	- Dosegati učinkovitost in posodobiti poslovne procese ter zagotoviti kakovost storitev. - Konsolidirati in racionalizirati nabavne in prodajne procesov. - Povečati zadovoljstva uporabnikov. - Na vse poslovne lokacije uvesti ekološke otoke. - Zmanjšati relativno porabo električne energije v srednjeročnem obdobju za 5 odstotkov. - Zmanjšati porabo goriv za vozni park do konca leta 2010 za 10 odstotkov. - Zmanjšati količino mešanih odpadkov in emisij.
Kadrovski vidik	- Konstantno izobraževati zaposlene, pospeševati motiviranost zaposlenih in pripadnost podjetju ter izboljšati izkoriščenost človeških virov. - Voditi ciljno, s poudarkom na zadovoljstvu uporabnikov. - Uvesti vse ukrepe, sprejete v okviru certifikata Družini prijazno podjetje.
Tehnološki in raziskovalno-razvojni vidik	- Vključiti nove UMTS in UMTS repetitorje. - Pri določanju lokacij sprejemno-oddajnih postaj slediti gradnji novih stanovanjskih sosesk, poslovnih in industrijskih objektov ter avtocest. - Skrbeti za nadaljnjo rast deleža negovornih storitev in prenosa podatkov. - Uvesti novosti na področju mobilnih telekomunikacij. - Iskati in ustvarjati nove sinergije (pospešeni tehnološki razvoj konvergence storitev).

Slika 15: Planska vrzel čistega dobička po davkih podjetja Mobitel za obdobje 2007–2012



Vir: GVin, 2010; Mobitel d.d., 2009.

¹³ Storitve z dodano vrednostjo: Moneta, M-vrata, SMS in MMS, prenos podatkov, zabavne vsebine, mobilna TV.

5.2 Oblikovanje možnih celovitih strategij

Izzivi okolja vplivajo na temeljne strateške cilje podjetja Mobitel. Kot smo videli, prihaja do razhajanj med planskimi cilji podjetja in dejanskimi možnostmi uresničitve le-teh. Predvsem zato je potrebna dopolnitev ali preoblikovanje dosedanjih celovitih kot tudi poslovnih strategij.

V primeru Mobitela lahko rečemo, da je podjetje v fazi rasti, saj menimo, da lahko svojo dejavnost še naprej širi, predvsem z izpopolnjevanjem storitvenega programa in uvajanjem novih storitev ter razvojem trga. Za strategije rasti je značilna težnja k povečevanju obsega poslovanja in velikosti. Vodstvo podjetja se lahko pri izbiri strategije tako nasloni na Ansoffovo matriko rasti (glej poglavje 1.6.1). V nadaljevanju podajamo predloge možnih celovitih strategij, ki morajo biti naravnane predvsem na to, da odgovorijo na vprašanja, s kakšnimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem obsegu. Naš glavni cilj je ponuditi različne možnosti, ki obetajo doseči temeljne strateške cilje podjetja. Možne celovite strategije bomo oblikovali tako, da bomo upoštevali dejavnike, ki smo jih našli pri analizi zunanjega in notranjega okolja. Ob upoštevanju matrike SWOT (glej Tabelo 23), pa bomo poskušali izkoristiti prednosti, preseči slabosti, izrabit priložnosti in se izogniti nevarnostim.

Strategija razvoja trga temelji na ohranjanju obstoječe proizvodne in tehnološke podstrukture ter na spremembah v tržni podstrukturi (osvojitve novih trgov). Podjetju prinaša načrt kako osvojiti nove trge, pridobiti nove skupine odjemalcev in odpreti nove prodajne kanale. Mobitel ima na področju storitev vodilno vlogo, kar lahko prinaša številne izvozne priložnosti. Je del Telekom Slovenije, s pomočjo katerega se lahko širi. Na tujih trgih, predvsem se priložnosti kažejo v nerazvitih območjih, je tako potrebno povečati vlaganja. Tako, kot je leta 2007 Mobitel skupaj s Telekomom Slovenije in podjetjem Ipkonet pridobil koncesijo za drugega mobilnega operaterja GSM na Kosovu, lahko nadaljuje z osvajanjem trgov v razvoju, kjer so stopnje rasti lahko višje.

Strategija razvoja proizvodov in storitev temelji na razvijanju novih, nadomestnih proizvodov in širjenje linije proizvodov obstoječega programa. Vezana je na povečanje lastne raziskovalno razvojne dejavnosti in nadomeščanje starih izdelkov oz. storitev z novejšimi. Ta strategija ne pomeni usmeritve podjetja na dodajanje novih strateških skupin proizvodov ali storitev v njegov poslovni program, ampak širitev in izboljšanje ponudbe v okviru obstoječih programov. Mobitel aktivno sledi tej strategiji in redno dodaja nove aplikacije ter posodablja obstoječe vsebine in storitve. Priložnost v prihodnosti vidimo predvsem v dodajanju storitev v portfelj podatkovnih storitev, ki se intenzivno razvija, in širjenju portflja storitev z dodano vrednostjo. Nujna pa bo tudi nadgradnja naročniških storitev, saj le-te največ doprinesejo k dobičku podjetja.

Strategija obdelave trga temelji na ohranjanju obstoječe proizvodne, tržne in tehnološke podstrukture podjetja. Cilji so doseči rast podjetja z boljšo obdelavo uporabnikov na obstoječih trgih in jemanjem tržnega deleža konkurenci, izboljšati razmerje med prihodki in stroški podjetja ter intenziviranje oglaševanja. Ta pristop je za podjetje, ki bi želelo iz svojih potencialov iztisniti kaj več, dokaj konzervativen. Cenovno stiskanje je sicer v današnjih, kriznih razmerah za

podjetje Mobitel še posebno pomembno. Ne sme pa biti pogojeno s slabšanjem kvalitete storitev, motivacije zaposlenih ali drugih dejavnikov uspeha podjetja. Rešitev za podjetje je lahko učinkovitejša organizacija in tudi avtomatizacija poslovnih procesov ter vlaganje v razvoj in obnovo osnovnih sredstev. Iskanje rešitev in obdelovanje trga je v času, ko je gospodarska rast nizka, smiselno. Pri izvajanju te strategije je pomembno, da se Mobitel osredotoči na svoje obstoječe strateške storitve in proizvode ter na področje tržnega komuniciranja.

Tabela 23: Oblikovanje možnih celovitih strategij na podlagi SWOT matrike

SWOT matrika	PREDNOSTI (S)	SLABOSTI (W)
PRILOŽNOSTI (O)	SO strategije - Strategija razvoja trga - Strategija razvoja proizvodov in storitev	WO strategije - Strategija obdelave trga - Strategija dolgoročnega sodelovanja - Strategija zunanje rasti s priključitvijo podjetij
NEVARNOSTI (T)	ST strategije - Strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije	WT strategije - Strategija popolne (čiste) diverzifikacije

Strategija dolgoročnega sodelovanja pomeni, da se dva ali več partnerjev sporazume in dogovori o razvijanju medsebojnih dolgoročnih odnosov. Z razvijanjem odnosov med partnerjema za dobo več let je mogoče zagotavljati višjo raven kakovosti. S skupnim delom lažje odpravimo slabosti in dvignemo produktivnost. Poveča pa se tudi fleksibilnost na področju razvoja. Partnerja se skupno lotita odpravljanja vseh neracionalnosti v poslovanju, kar na koncu lahko vodi k dolgoročni rasti produktivnosti. S to strategijo bi v podjetju bili sposobni dosegati višje kakovosti proizvodov in storitev, ki bi temeljile na izmenjavanju informacij med partnerjema, na sodelovanju strokovnjakov obeh podjetij, medsebojnem svetovanju in reševanju problemov. Strategije dolgoročnega sodelovanja se odvijajo preko kapitalskih vlaganj, franšiz, dolgoročnega proizvodnega sodelovanja, licenčnega sodelovanja, razvijanja mrežnih povezav ipd.

Strategija zunanje rasti s priključitvijo podjetij pomeni možnost rasti ter s tem možnost izgradnje še večje pozicije moči proučevanega podjetja. Glavni motiv za zunanjo rast podjetja izhaja iz stagniranja oz. padanja tržnega deleža. Integracija z nekim drugim podjetjem, najsi bo to s pomembnim konkurentom ali podjetjem, ki je usmerjeno na nek drug tržni segment, lahko Mobitelu zopet prinese povečanje tržnega deleža, povezani viri ali zmožnosti pa lahko dajo sinergijo, večjo specializacijo, izkoriščanje davčnih olajšav, razpršitev tveganj, doseganje ekonomije obsega, izkoriščanje osrednjih sposobnosti podjetja in povečanje poslovne uspešnosti.

Ne glede na izbiro strategije zunanje rasti s priključitvijo podjetij ali dolgoročnega sodelovanja z njimi, bi Mobitel lahko postopoma postal globalni operater mobilne telefonije. S prevzemi drugih, že obstoječih operaterjev, bi lažje prodrli na globalni trg. Strategija prevzemanja podjetij je boljša izbira kot samostojen nastop Mobitela na tujem trgu, saj bi podjetje pridobivalo tržni delež iz ničle, potrebovalo bi veliko več časa in sredstev, da bi si pridobilo potrebno znanje in izkušnje delovanja na novem, specifičnem trgu. Združenje Mobitela s pomembnim konkurentom bi bilo dobrodošlo tudi s stališča, da telefonija ni več alfa in omega telekomunikacij, temveč se vse bolj umika podatkovnim komunikacijam. Lep primer sta britanska T-Mobile in Orange, ki sta pred kratkim združila svoji omrežji (Marn, 2010), saj se zavedata, da bo v prihodnosti štela le vsebina in ne več telefonija, na kateri so mobilni operaterji doslej ustvarjali prihodke.

Strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije pomeni usmeritev podjetja v osnovi na diverzifikacijo, kjer pa so novi proizvodi oz. storitve povezani z obstoječimi ali preko tehnologije ali preko poznanih prijemov trženja. Pomembno je, da podjetje išče poslovne priložnosti vezane na povezane storitve ali proizvode, sorodne trge ali distribucijske poti, sorodne tehnologije ali vire. S takšnimi povezavami bo lahko prišlo do sinergičnih učinkov.

Tehnološko podstrukturo v podjetju smo ocenili kot zelo dobro. Na obstoječi tehnološki osnovi, z dobro tehnično podkovanim kadrom, lahko Mobitel najde dodatne storitvene segmente ter se usmeri na nove trge.

Strategija popolne (čiste) diverzifikacije pomeni povečanje števila različnih skupin storitev ali proizvodov, ki so namenjeni povsem novim trgom, na katerih podjetje še nima nobenih izkušenj. Motiv za izbiro te strategije je graditi večje, močnejše podjetje. Te nove storitve zahtevajo tudi obvladovanje novih tehnologij, ki jih podjetje še ne pozna. Podjetje lahko samo gradi zmogljivosti za to novo poslovno dejavnost in samo razvije prodajne poti za trženje novih storitev ali pa se poveže oz. priključi podjetje, ki je že deluje v tej novi panogi. Ta strategija je od vseh tipov osnovnih strategij razvoja podjetja najbolj tvegana, vendar pa se z izvajanjem te strategije podjetje lahko v prihodnosti izogne nevarnostim, kot so nižje vstopne ovire in intenzivnejša regulacija panoge, agresivna cenovna politika konkurentov ter izgubljanje tržnega deleža.

5.3 Oblikovanje možnih poslovnih strategij

Pri oblikovanju možnih poslovnih strategij se bomo oprli na generične poslovne strategije (glej poglavje 1.6.2). Poslovno strategijo smo poskusili razviti na splošno, za strateško področje telekomunikacijskih (naročniških in predplačniških) storitev, saj le-te predstavljajo največji delež prodaje (več kot 90 %).

5.3.1 Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti

Konkurenčni elementi strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti (cena, kakovost, storitve, imidž in prodajna mreža) so tisto, kar zahtevajo kupci. Stroškovno konkurenčnost lahko torej

dosežemo ali z nizkimi proizvodnimi stroški ali pa s tržno prevlado na podlagi sodobne tehnologije in storitev (Dovžan, 1994, str. 62). Ta poslovna strategija predvideva nižje relativne stroške zaradi širokega obsega prodaje in zahteva zniževanja stroškov na vseh nivojih podjetja. Podjetje mora izkoriščati vse vire s stroškovno prednostjo: standardizacija, učinkovit sistem kontrole stroškov, majhen obseg raziskovanja itd. Pozicija nizkih stroškov podjetju omogoča doseči nadpovprečne donose v panogi, obrambno pozicijo glede na konkurente, obrambno pozicijo podjetja pred močnimi kupci in močnimi dobavitelji. Prav tako postavlja ovire za vstop novim konkurentom ter postavi podjetje v ugoden položaj nasproti potencialnim substitutom.

Stroški storitev so se v Mobitelu v letu 2008 povečali za 8,2 % glede na predhodno leto. Stroški dela so se povečali za 7,1 %, stroški materiala pa za 8,2 %. Strategija stroškovnega vodenja naj bi bolje optimizirala stroške in podjetju v prihodnosti zagotavljala ustrezne donose. Sicer pa v Mobitelu že stremijo k optimiziranju stroškov. Za spremljanje stroškov in nadzor dejavnikov stroškov skrbi stroškovno računovodstvo. Skrbijo predvsem za nadgradnjo na področju informatike, saj ta v znatni meri pomaga pri znižanju stroškov poslovanja celotnega podjetja. Potekalo je več dejavnosti, ki so prinesle neposredne prihranke. Nadgrajen je bil sistem za medoperaterski obračun. Center za pomoč naročnikom je dobil centralno aplikacijo za vodenje stikov in pregled naročniških podatkov. Razvit je bil popolnoma avtomatiziran sistem obračuna storitev zunanjim ponudnikom, ki je bistveno skrajšal čas obračuna in odpravil ročno delo. S tipizacijo strežnikov so zmanjšali nabavne cene in stroške vzdrževanja strežnikov. Z virtualizacijo strežnikov pa so znižali investicije in operativne stroške povezane z obratovanjem strežnikov. Z uvedbo sistema SAP R3 so poenotili informacijski sistem in poslovne procese v skupini Telekom ter znižali skupne stroške razvoja in vzdrževanja informacijske podpore. Podjetje sodeluje tudi v permanentnih pogajanjih glede vzdrževanja z največjimi dobavitelji, s čimer skušajo prispevati k nižanju operativnih stroškov (Mobitel d.d., 2009).

Povpraševanje s strani odjemalcev, predvsem s področja naročniških storitev, je cenovno elastično. Nizka cena naročnine, pogovorov in dodatnih storitev je ena bistvenih vzrokov za izbiro operaterja med slovenskimi uporabniki (glej Hribar, 2003). Preden se uporabniki odločijo za nakup, preverijo ponudbo pri večjem številu ponudnikov. Zato je cena najmočnejše trženjsko orodje. Ko podjetje spremeni ceno na ugodnejšo, se odjemalci na te spremembe takoj odzovejo. Seveda lahko Mobitelu konkurenčni operaterji takoj sledijo. Cena lahko postane konkurenčna prednost le v primeru, ko so stroški poslovanja podjetja nižji od stroškov najbližje konkurence.

Podjetje pa lahko stroške znižuje tudi s spreminjanjem verige vrednosti, in sicer tako, da se izogne nekaterim dejavnostim. To lahko v podjetju storijo z iskanjem načinov za odpravo predvsem tistih dejavnosti, ki povzročajo stroške, z izoginitvijo dragih vhodnih materialov in s spremembo procesov. Pomembno pri vsem tem je, da se podjetje ne osredotoči preveč na zniževanje stroškov vseh poslovnih funkcij, vključno z razvojem in raziskavami, prodajo in trženjem ter pazi, da ne zanemari kakovosti in inovacij. Ugled in kakovost omrežja sta največja konkurenčna prednost podjetja Mobitel, ki jo je potrebno obdržati.

5.3.2 Strategija diferenciacije

Strategija diferenciacije od podjetja zahteva kreiranje storitve, ki se razlikuje od konkurenčnih, je edinstvena znotraj panoge in zaradi svoje posebnosti omogoča pridobivanje dodatnega prihodka. Ta strategija je primerna za Mobitel, saj le-ta že ima tradicijo na svojem področju in ponuja storitve v najvišjem kvalitetnem razredu. Diferenciacija bo omogočila, da se zaradi lojalnosti kupcev do znamke in manjše cenovne občutljivosti upre konkurentom in substitutom. Ta strategija je možna pot za izboljšanje konkurenčne prednosti tako na domačem, kot na tujem trgu. Z doseganjem višjih marž se bodo lažje zoperstavili tudi močnim kupcem in dobaviteljem.

Diferenciacija se gradi tudi na odnosu s strankami, na področju imidža in ugleda podjetja, ki privablja kupce. Lojalnost uporabnikov Mobitel lahko doseže z zajamčeno kakovostjo svojih storitev in brezhibnostjo omrežja, raznimi priznanji, dobrim oglaševanjem, odnosi z javnostjo ter primernim osebnim komuniciranjem na prodajnem mestu.

Pri strategiji diferenciacije podjetje za svoje storitve išče neko posebno vrednost v očeh potencialnih kupcev za neko večjo ceno. Ustvarjati mora izdelke, ki so težko ali drago posnemljivi. Pomembno je, da podjetje poišče načine, ki mu bodo navrgli presežek izkupička nad stroški diferenciacije. Veriga vrednosti podjetja se mora povezovati z verigo vrednosti uporabnika. Podjetje lahko poveča svojo diferenciacijo na dva temeljna načina, in sicer lahko postane edinstveno pri opravljanju obstoječih diskretnih aktivnostih ali pa spremeni svojo verigo vrednosti na način, ki bo povečal njeno edinstvenost. Mobitel ima možnost prispevati k povečanem ustvarjanju vrednosti v uporabnikovi verigi vrednosti na naslednjih področjih:

- superiornost v znanju – neprestan stik z razvojnimi trendi,
- odgovornost za svoje storitve in produkte,
- razvoj mobilnih širokopasovnih omrežij in nadgradnja omrežja v 4G,
- konvergenčnost ponudbe.

Idealno za podjetje bi bilo, če bi lahko ponudili diferenciacijo na različnih področjih.

5.3.3 Strategija osredotočanja ali fokusa

Strategija fokusa zahteva izbiro segmenta ali skupine segmentov znotraj panoge in boljše zadovoljevanje potreb tega segmenta, kot so to zmožni storiti širše usmerjeni konkurenti. Osredotočenost na stroške izrablja posebno obnašanje stroškov v nekaterih segmentih, medtem ko osredotočenost na diferenciacijo izrablja specialne potrebe določenih segmentov kupcev. Podjetje se tako usmeri v posebno skupino kupcev, segment izdelka ali geografsko področje in poskuša zahteve določenega tržnega segmenta ali niše zadovoljiti na cenejši način, kot to lahko stori konkurenca. Strategija zadovoljevanja tržne niše na temelju diferenciacije storitev pa gradi na zadovoljevanju potreb sorazmerno ozkega kroga odjemalcev, zato je uspešna posebno tam, kjer je povpraševanje dokaj neelastično in omogoča doseganje višjih prodajnih cen. Sorazmerno visoke prodajne cene lahko podjetje dosega, če odjemalci cenijo predvsem zelo dober proizvod,

prestiž, varnost in zanesljivost izdelkov. Pri tej strategiji mora podjetje biti v tehnološkem smislu ustvarjalno in iti v korak s tehnološkimi razvoji v svoji panogi (Pučko, 2003, str. 205).

Tržna niša, ki se ponuja, je področje e-poslovanja, stanje katerega v Sloveniji ni najboljše. Le-ta je odvisna od dobrega dostopa do interneta, zaledne informacijske infrastrukture, ki vključuje dobro strojno kot tudi programsko opremo ter kvalitetno upravljanje in prenavljanje (glej Si2010, 2010). Mobitel trenutno že zadovoljuje tržno nišo na temelju diferenciacije storitev. S storitvami, kot so Mobilna TV, Moneta in M:vrata je zapolnil manjšo tržno nišo. To mu omogoča doseganje višjih prodajnih cen na tem področju. Podjetje mora biti ves čas korak pred drugimi in mora biti zelo ustvarjalno. Ta strategija je v podjetju sicer priporočljiva, vendar zaradi manjšega odstotka storitev, ki zapolnjujejo tržno nišo, še ne moremo govoriti o prevladujoči strategiji za podjetje.

5.4 Ocenjevanje in izbira strategij

Vsako podjetje mora stremeti k izbiri čim boljše strategije. Možne strategije smo ocenili z metodo subjektivnega točkovanja in vsakemu kriteriju določili ponder. Ocenjene so z ocenami od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni zelo slabo, ocena 5 pa zelo dobro. V Tabeli 24 vidimo, da so vse predlagane različice celovitih strategij vsaj zadovoljivo ustrezne, sprejemljive in izvedljive za naše podjetje. Kateri strategiji je potrebno dejansko slediti, pa ni stvar naše odločitve, ampak odločitve poslovodstva, ki bo samo izbralo strategijo in izdelalo strateški plan podjetja.

Najbolj logična izbira glede na planske cilje iz tržnega vidika podjetja je izbira strategije razvoja trga, katere bistvo je vstopanje na nove trge s pomočjo učinkovitih vstopnih strategij. Ta strategija bo z osvajanjem trgov v razvoju, predvsem trgov centralne in vzhodne Evrope, kjer so stopnje rasti lahko višje, Mobitelu zagotovila novo bazo uporabnikov, saj je domači trg že prezasičen. Kljub temu, pa doseganje rasti in trženjskega uspeha na teh novih trgih zahteva lokalizirane pristope za vsak individualni trg, poznavanje zakonodaje, poznavanje lokalne psihografije in nakupnih navad, prilagojeno trženjsko gradivo in lokalno usposobljen kader.

Za učinkovit vstop na nove trge bi bili lahko primerni predvsem zunanja strategija rasti s priključitvijo podjetij ali strategija dolgoročnega sodelovanja z njimi. Strateški cilj, povečati vrednost podjetja, bi se z izgradnjo omrežja mobilne telefonije na mednarodni ravni tako sčasoma uresničil.

Za začetek, v času trajajoče krize, bi bila sicer primerna tudi strategija obdelave trga, kjer bi podjetje lahko izrabilo svoj ugled in možnost pridobivanja kakovostnih kadrov ter vsaj za nekaj časa ustavilo prehajanje uporabnikov k drugim operaterjem in padanje tržnega deleža. S strategijo obdelave trga bi podjetje lahko doseglo tudi planske cilje s finančnega vidika. Z inovativnimi trženjski pristopi bi uporabnikom približali tudi druge storitve GSM/UMTS, kar bi pozitivno vplivalo na rast. Ravno tako bi s tem pristopom poskušali vplivati na migracijo naročnikov iz sistema GSM na sistem UMTS ter optimizirati prihodkovni portfelj.

Tabela 24: Ocenjevanje izoblikovanih različic celovitih strategij

CELOVITA STRATEGIJA	USTREZNOST STRATEGIJE ¹⁴	SKLADNOST STRATEGIJE ¹⁵	TVEGANOST STRATEGIJE	SPOSOBNOSTI PODJETJA ¹⁶	PRIVLAČNOST TRGOV ¹⁷	SKUPAJ (tehtane točke)
PONDER	0,20	0,30	0,10	0,20	0,20	1,00
Strategija razvoja trga	5	4	3	4	5	4,30
Strategija razvoja proizvodov in storitev	4	4	4	5	3	4,00
Strategija obdelave trga	3	4	5	4	3	3,70
Strategija dolgoročnega sodelovanja	3	3	4	4	4	3,50
Strategija zunanje rasti s priključitvijo podjetij	4	3	3	4	5	3,80
Strategija povezane diverzifikacije	5	5	3	4	4	4,40
Strategija popolne (čiste) diverzifikacije	3	3	2	3	5	3,30

Planski razkorak glede obsega dobička naj bi bilo mogoče odpraviti tudi tako, da si podjetje izoblikuje več strategij rasti (Pučko et al., 2006, str. 61). S strategijo razvoja obstoječih storitev in proizvodov bi podjetje ustvarjalo dobiček na dosedanji ravni. Ker pa je cilj Mobitela rast dobička, so bolj primerne strategije diverzifikacije. Prva leta naj se podjetje posveti uresničevanju strategije omejene produktno-tržne diverzifikacije, kasneje pa v enem delu tudi strategiji čiste (popolne) diverzifikacije.

Strategija povezane diverzifikacije se zdi najboljša izbira in jo predlagamo podjetju ravno zato, ker ima podjetje izredno dobro tehnološko podstrukturo in raziskovalno-razvojno podstrukturo, ki lahko odločilno prispevata k prihodnji uspešnosti podjetja. Mobitel je prvak v mobilni tehnologiji in pomembno je, da ostane moderno podjetje, ki sledi tehnološkim trendom na področju telekomunikacij in ve kako zadovoljiti potrebe uporabnikov. Pri analizi ožjega okolja pa smo ugotovili, da obstaja nevarnost pojava substitutov¹⁸, ki lahko v prihodnosti predstavljajo grožnjo obstoječi mobilni telefoniji. Podjetje se bo zniževanju cen storitev in odhodu uporabnikov ognilo le, če bo izkoristilo konvergenco obstoječe tehnologije s tehnologijo, ki

¹⁴ Ustreznost strategije glede na ugotovitve SWOT analize, poslanstvo in cilje podjetja ter zahteve okolja.

¹⁵ Skladnost strategije z razpoložljivimi finančnimi viri, z organizacijsko kulturo, z dinamiko okolja in značilnostmi panoge.

¹⁶ Sposobnost trženja, financiranja in kadrovske viri podjetja.

¹⁷ Velikost trga, realna stopnja rasti trga, možnost rasti tržnega deleža, konkurenčni položaj in dostop do ciljne tržne skupine.

¹⁸ Tehnologija VoIP in tehnologija P2P ter povezane internetne storitve, ki so v bližini t.i. »Hot-spots« brezplačne.

temelji na protokolu IP ter tako zagotovi uporabnikom kakovostnejše, bolj bogate storitve ter kompleksne in večfunkcijske izdelke.

Kakovosten, tehnološko usposobljen kader, spodbuda za razvoj raziskovalno-razvojne dejavnosti na področju IKT s strani države, učinkovito sodelovanje med raziskovalnimi ustanovami in podjetjem ter vlaganja v tehnološko in raziskovano-razvojno podstrukturo so prednosti oz. priložnosti Mobitela, ki jih velja izkoristiti, saj lahko prinesejo razvoj nižjih inovativnih proizvodov ter storitev. Strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije bo tako posledično vplivala na rast in konkurenčno prednost podjetja. Mobitel lahko izkoristi možno konvergenco kabelskih, internetnih in telefonskih komunikacij ter jo uporabi pri razvoju novih storitev in proizvodov. Konvergenca s tehnologijo IP lahko omogoča tudi nižje stroške upravljanja in obratovanja konvergenčnih omrežij. Paziti pa bo potrebno na znanje za upravljanje in odpravljanje napak, da se uporabniki ne bodo soočali s slabšo kvaliteto govora in drugih storitev.

V smislu oblikovanja celovite (osnovne) strategije podjetja gre torej v našem primeru razmisliti o ustrezni strategiji rasti, ki bi bila kombinacija večih strategij hkrati in jo bo tako konkurenca težje ter počasneje posnemala. V prvi fazi bi strategija sledila strategiji razvoja trga, ki predvideva ohranjanje obstoječe proizvodne in tehnološke podstrukture ter spremembo v tržni podstrukturi, kjer se kaže največja nevarnost za podjetje. Poleg osvajanja tujih trgov, pa nas vedno zahtevnejši uporabniki, ki vsak dan znova zahtevajo nove storitve in proizvode, prisilijo v razmislek v smeri strategije povezane diverzifikacije, ki predvideva poleg spremembe v tržni podstrukturi, tudi spremembo v storitveni podstrukturi. Dolgoročno gledano pa mora Mobitel razmisliti tudi v smeri odpiranja novih poslovnih področij oz. novih tržno zanimivih dejavnosti, ki bi uspešno dopolnile že obstoječe, temeljne dejavnosti.

Oblikovanje možnih poslovnih strategij je praviloma izvedeno iz celovite strategije podjetja in pomeni njeno logično razčlenitev. Ocene izoblikovanih različic poslovnih strategij, ki temeljijo na konceptu generičnih poslovnih strategij, najdemo v Tabeli 25.

Tabela 25: Ocenjevanje izoblikovanih različic poslovnih strategij

POSLOVNA STRATEGIJA	USTREZNOST STRATEGIJE	SKLADNOST STRATEGIJE	TVEGANOST STRATEGIJE	SPOSOBNOSTI PODJETJA	PRIVLAČNOST TRGOV	SKUPAJ (tehtane točke)
PONDER	0,20	0,30	0,10	0,20	0,20	1,00
Strategija stroškovnega vodenja	3	4	4	3	3	3,40
Strategija diferenciacije	4	4	5	4	4	4,10
Strategija fokusa	5	4	4	4	4	4,20

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti bi bila primerna izbira predvsem iz stališča, da sta pri končnih kupcih, ki sklepajo kompromise med željami in ponudbo, najpomembnejša faktorja

cena in kakovost v najširšem smislu. Tako bi ta strategija Mobitelu lahko zagotovila ustrezne donose in omogočila potrebno cenovno elastičnost ter v prihodnjih nekaj letih omejila vpliv močne konkurence. Predpogoj za izbiro te strategije pa je zavedanje, da bo potrebno, kljub zniževanju stroškov, ohraniti visok nivo celovite kakovosti, ki mora ostati filozofija odločanja in delovanja podjetja v vseh funkcijah in na vseh nivojih. Le ob visoki kakovosti in nizkih stroških lahko Mobitel doseže želeno rast. Ker ta strategija ponavadi ne pripomore k grajenju konkurenčne prednosti in zaposlenim ne predstavlja izziva ter zadovoljstva, je podjetju ne priporočamo.

V primerjavi s strategijo stroškovnega vodenja pa je strategija diferenciacije dosti boljša izbira. Osnovna usmeritev te strategije je edinstvenost in originalnost storitev ter proizvodov. Mobitel mora izoblikovati storitve, ki bodo izvirne in jih bo konkurenca težje posnemala. Priložnosti se ponujajo predvsem na področjih vsebine, zabave, igre/igralništva, izobraževanja in predvsem storitev interneta. Z uresničitvijo izziva TIME (angl. *Telecommunication, Information, Multimedia, Entertainment*) in konvergenco te ponudbe pa bi se podjetje lahko izognilo določenim nevarnostim ter podrla ovire pri zadovoljevanju porabniških okusov.

Pri širitvi Mobitela na druge trge Evrope, mora podjetje svojo prepoznavnost graditi na dolgi tradiciji, pozitivni podobi podjetja, kakovosti omrežja in pestrosti ponudbe. Podjetje mora tudi na tujih trgih poskrbeti za kakovosten kader in se osredotočiti na diferencirane storitve ter tako oblikovati konkurenčno prednost. Pri strategiji diferenciacije je ključnega pomena tudi dobra tržna in oglaševalska podpora. Pri tem bodo morali poudariti vrednote podjetja in ugled, blagovno znamko ter ostale prednosti podjetja.

Glede na ocenjevanje in tehtane točke je naš predlog prevladujoče poslovne strategije, strategija fokusa (osredotočanja). Poslovna strategija grajenja tržnih praznin lahko fokusira na diferenciaciji ali pa na stroškovni učinkovitosti. Slednja bo tako primerna za segment uporabnikov, ki jim je pomembna predvsem cena. Strategija osredotočanja na diferenciacijo pa bo primerna za segment uporabnikov, ki zahtevajo nove, drugačne storitve in imajo druge posebne zahteve.

Kljub temu, da podjetju predlagamo izbiro strategije fokusa na temelju diferenciacije, lahko povemo, da smo kolebali med izbiro le-te in izbiro strategije diferenciacije. Slednja bi bila za Mobitel dosti bolj verjetna, saj kot izredno veliko podjetje cilja na vse uporabnike. Strategijo fokusa na temelju diferenciacije jim predlagamo izključno zaradi tržne niše, ki se ponuja. Uporabniki zahtevajo nove, inovativne storitve in tehnološko najnaprednejše proizvode. To podjetju lahko omogoči konkurenčno prednost. Zadovoljijo lahko potrebe segmenta tistih uporabnikov, ki jih konkurenca ne zmora in tako tudi postavijo višje prodajne cene.

Ta strategija se zdi smiselna z vidika, da Mobitel lahko doseže boljše zadovoljevanje potreb ciljnega segmenta in hkrati tudi dosega nižje stroške za ta segment, kakor njegovi konkurenti. Segment kupcev, ki ga je sicer potrebno še podrobneje proučiti in zahteva predvsem dober dostop do interneta ter povezane podatkovne storitve, lahko Mobitel zadovolji boljše od

konkurence, predvsem zaradi dobrega razvojnega oddelka, superiornosti v znanju in višine deleža, ki ga namenijo v investicije ter inovacije. Poleg tega pa lahko, zaradi izredno kakovostnih in najnaprednejših omrežij ter pokritosti, postavijo višje prodajne cene.

Na področju obvladovanja stroškov pomemben izziv predstavlja prehod iz omrežij, ki jih je Mobitel primarno zgradil predvsem za govorni promet, na omrežja, ki bodo morala podpirati vedno večji obseg podatkov in video vsebin. Primerno temu bodo v podjetju morali prevesti obratovalne stroške in dohodke, ki so bili pri glasovnem prometu povezani linearno, kar pa za podatkovne vsebine ne drži več. Ta sprememba zahteva usmeritev predvsem v zmanjševanju stroškov prenosa podatkov na enoto (bit)¹⁹.

Pred izbiro strategije fokusa je potrebno preveriti tudi ali je tržna niša dovolj velika in donosna. Podrobno se je treba poučiti o uporabnikih in analizirati njihove navade ter potrebe. Kupce je potrebno segmentirati in jim glede na segment ponuditi različne storitve oz. proizvode, ki bodo ustrezali njihovim kulturnim in cenovnim navadam, saj je zadovoljiti vse potrošnike enako danes nemogoče. Podjetje mora določiti segmente obnašanja uporabnikov pri uporabi storitev mobilne telefonije in jih primerjati s segmentacijo na podlagi splošnih podatkov o uporabnikih (demografski, življenjski slog itd). Z določitvijo stabilnih segmentov, ki izražajo uporabo storitev, bo podjetje ugotovilo, kateri uporabniki so pozorni predvsem na ceno storitev, kakšni uporabniki uporabljajo določen tip storitev (klice, SMS, glasovno pošto, internet itd), kakšna je frekvenca uporabe storitev in kateri uporabniki verjetno nameravajo prekiniti razmerje. Z nadaljnjo analizo lahko Mobitel ugotovi, kateri uporabniki prinašajo prihodke in kateri je tisti segment, ki ga zanimajo drugačne storitve in proizvodi ter se tako osredotoči na dodajanje primernih blagovnih znamk. Predvidevamo lahko, da je to segment uporabnikov mlajše in srednje generacije ter segment nekaterih poslovnih uporabnikov.

Mobitel bo uspešen le, če bo natančno poznal svoje kupce in svojo ponudbo prilagodil izbranim skupinam, ki so zanj najpomembnejše in najdonosnejše. Segmentacija trga, identificiranje posameznih skupin uporabnikov, ki raje izbirajo drugačne storitve, tržno ciljanje, diferenciacija in pozicioniranje, bi Mobitelu pomagali pripraviti posebno ponudbo za vsako posamezno področje potrošnikov, ki se pojavlja na trgu. Tako bi uspešno prilagodili storitve, cene, distribucijske kanale in trženjske dejavnosti ter omejili odhod uporabnikov h konkurenci.

6 TEORETIČNE IMPLIKACIJE NA TEMELJU ŠTUDIJE PRIMERA

Po vseh predstavljenih ugotovitvah se je seveda smiselno vprašati, kakšne so teoretične implikacije le-teh.

Današnje okolje je nepredvidljivo in dinamično. Ves čas se spreminja in povzroča spremembe v poslovanju. Tem spremembam se ni moč izogniti, zato se jih morajo podjetja naučiti spremljati

¹⁹ Dohodek na enoto (bit – najmanjša enota informacije), ki ga mobilni operaterji lahko iztisnejo iz podatkovnih vsebin je dosti nižji kot dohodek iz glasovnih storitev (Donegan, 2007).

in obvladovati. Potrdimo lahko, da le pravočasni odziv in strateško načrtovanje managerjev, zagotovi trajnejši položaj na trgu. Prav zaradi hitrih sprememb na trgu in dinamičnega konkurenčnega okolja pa se mora proces strateškega analiziranja in planiranja odvijati precej hitro. Najbolj uspešne strategije se tako lahko razvijejo le skozi proces kreativnosti in inovacij ter ne več le skozi strogo strukturiran proces. Spretnosti, strokovno znanje in geniji so dosegljivi znotraj podjetja. Le-ti povečujejo stopnjo kreativnosti v razvoju primernih rešitev.

Najmočnejše določljivke, ki določajo privlačnost panoge, so štiri. To so nevarnost vstopa novih konkurentov, pogajalska moč kupcev, nevarnost pojava substitutov in rivalstvo med obstoječimi konkurenti. Vse so se izkazale za zelo pomembne pri formuliranju strategije. Vse štiri silnice so izredno močne, dobičkonosnost panoge pa je nadpovprečna. Silnice seveda vplivajo na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega, vendar to ne pomeni, da bo dobičkonosnost panoge izredno nizka. Tako lahko upravičeno podvomimo v Bowmanovo trditev (glej Bowman, 1994, str. 42), da je vedno, v primeru močnih silnic, dobičkonosnost panoge nizka, ne gleda na to, kakšne izdelke ali storitve ponuja.

Skozi nalogo pa se je izkazalo, da ima, poleg ožjega okolja, velik vpliv na podjetja tudi širše okolje. Politično-pravno okolje podjetja trenutno bolj omejuje, kot pa jim omogoča priložnosti. Z vse bolj strogimi uredbami, zakoni, pravilniki in regulacijo vseh panog mnogim podjetjem predstavlja grožnjo za poslovanje. Gospodarsko podokolje zaradi trenutnih razmer vpliva na povpraševanje, kar vpliva na mnoge panoge. Kljub temu lahko rečemo, da so panoge povezane s informacijsko tehnologijo v prednosti, saj nestabilnemu gospodarskemu okolju navkljub, še vedno pridobivajo uporabnike. K temu pa pripomore tudi vpliv kulturno-socialnega okolja. Ljudje se vse bolj nagibajo k inovacijam, ki jim omogočajo kvalitetno in udobno življenje. Želijo biti dobro informirani, vedno dosegljivi ipd. Tudi tehnološko okolje daje podjetjem možnosti za uspešno delovanje, ki jih je seveda potrebno pravočasno in smiselno izkoristiti. S tehnološkimi prodori in novostmi podjetja lažje obvladujejo prej težke naloge, lažje ponudijo izdelke z višjo dodano vrednostjo in imajo pri tem bistveno manjše stroške.

SKLEP

Panoga mobilnih telekomunikacij je izredno dinamična. Dejavniki okolja, v katerem deluje podjetje Mobitel, pa so vse kompleksnejši. Strateški management je prav zato pomemben za obvladovanje in uspešno delovanje mobilnega operaterja. Management podjetja Mobitel mora tako nenehno iskati nove zmožnosti, postavljati in obnavljati strategije, zato lahko rečemo, da osnovno tezo magistrskega dela, da je podjetje v tako dinamičnem okolju uspešno le z učinkovito uporabo strateškega managementa, lahko potrdimo kot pravilno.

V magistrskem delu smo se osredotočili na iskanje primernih celovitih in poslovnih strategij za podjetje Mobitel. Naredili smo celovito analizo podjetja, s ključnimi spremenljivkami ožjega in širšega okolja ter ugotavljali glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje po posameznih podstrukturah.

Analiza širšega okolja podjetja je pokazala, da naj bi pričakovani dogodki v naravnem, socialnem in tehnološkem podokolju večinoma pozitivno vplivali na poslovanje podjetja. Podjetje pa se mora primerno odzvati na trenutne negativne vplive dogodkov gospodarskega podokolja, predvsem gospodarske krize in s tem povezane nižje ter bolj racionalne potrošnje uporabnikov. Grožnjo za poslovanje predstavlja predvsem politično-pravno podokolje in povezana stroga regulativa EU ter konkurenčna zakonodaja. Najvišje dovoljene maloprodajne in veleprodajne cene ter povezne obveznosti imajo negativen finančni vpliv na poslovanje, kar se odraža tudi v nižji prihodkih. Analiza ožjega okolja podjetja pa je pokazala, da je trenutno privlačnost panoge še dokaj visoka, vendar se v prihodnosti kažejo spremembe v smeri nizke privlačnosti. Obeta se še večji pritisk konkurence, pojav novih storitev, ki bi lahko nadomestile mobilno telefonijo ter vse večja pogajalska moč zahtevnih uporabnikov mobilne telefonije.

Celovita analiza okolja nam je podala skoncentrirano oceno vseh bistvenih vplivov na poslovanje podjetja, vplivov v podjetju in izven njega. Ugotovili smo, da so glavne prednosti podjetja prepoznavnost blagovne znamke Mobitel in ugled podjetja, kakovost omrežja in tehnološko usposobljen kader, dobra organizacijska kultura in klima. Velik delež sredstev podjetje namenja investicijam. Prednost predstavlja tudi dobra tehnična opremljenost in dober razvojni oddelek, ki skrbi za širino in spekter storitev ter izdelkov. Slabosti podjetja so trenutno neugodni kazalniki plačilne sposobnosti in kazalniki obračanja terjatev. Pod slabosti podjetja štejemo tudi nedodelano politiko preprečevanja odliva uporabnikov v konkurenčna mobilna omrežja in posledično padanja tržnega deleža ter slabše spopadanje z agresivno konkurenco, ki nastopa z nizkimi cenami. Priložnosti za podjetje vidimo v razvoju novih, inovativnih storitev in lastnih mobilnikov, vstopu na tuje trge, pridobivanju mladih, visoko-kakovostnih kadrov, nadgradnji obstoječe infrastrukture, avtomatizaciji vseh poslovnih procesov in predvsem v sinergijskih prilikah. Nevarnost podjetju pa predstavljajo bližnja konkurenčna podjetja, z dobro cenovno politiko, ki znajo Mobitelu postopoma odvzeti vodilni tržni položaj. Negativni vpliv bo v prihodnosti imela tudi intenzivnejša regulacija panoge in pojav drugih brezplačnih storitev, ki znajo nadomestiti mobilno telefonijo.

Na podlagi navedenih analiz smo oblikovali za podjetje primerne, alternativne strategije, ki sledijo trendom v panogi telekomunikacij in se ujemajo s poslanstvom, vizijo ter strateškimi cilji podjetja Mobitel. Najbolj zanimiva celovita strategija, ki se kaže, glede na točkovno ocenjevanje, je strategija povezane produktno-tržne diverzifikacije. Z udejanjenjem le-te bi vedno zahtevnejši uporabniki, s spreminjajočimi željami, dobili nov, širok nabor storitev. Mobitel pa bi si zagotovil novo bazo uporabnikov na tujih trgih ter preprečil odliv obstoječih uporabnikov h konkurentom, saj bi bili niški inovativni proizvodi ter storitve za konkurente težje ter počasneje posnemljivi. Konkurenčno prednost si lahko Mobitel zagotovi z nadaljnjimi vlaganji v tehnološko in raziskovalno-razvojno podstrukturo ter sinergijo telekomunikacijskih omrežij z omrežji interneta, televizije ipd.

Kljub temu, da bi bilo boljše in bolj verjetno, da Mobitel, kot veliko podjetje, ki cilja na vse možne uporabnike, izbere strategijo diferenciacije, smo kot najprimernejšo poslovno strategijo, med tremi generičnimi poslovnimi strategijami, ocenili strategijo fokusa. Poslovna strategija

grajenja tržnih praznin lahko fokusira na diferenciaciji ali pa na stroškovni učinkovitosti. Izbrano tržno nišo, ki bo dovolj velika in donosna, naj podjetje pokrije predvsem s strategijo osredotočanja na diferenciacijo. Ta bi bila primerna za segment uporabnikov, ki zahtevajo nove, drugačne storitve in imajo druge posebne zahteve. Zaradi agresivne konkurence na področju telekomunikacijskih storitev se bo Mobitel moral diferencirati od drugih podjetij. Osredotoči naj se predvsem na segment uporabnikov, ki zahtevajo digitalne vsebine oziroma e-vsebine in storitve vezane na prihajajočo tehnologijo 4G. S segmentacijo trga in ponavljajočim identificiranjem posameznih skupin uporabnikov, ki se jim okus iz dneva v dan spreminja, bo Mobitel lahko nadaljeval začeto in ponujal tisto, kar posamezna skupina potrošnikov želi. Uspešno bo lahko prilagodil storitve, cene in številne trženjske prijeme.

Podjetje Mobitel se zaveda pomena procesa strateškega managementa in mu tudi sicer posveča dovolj pozornosti. Tako jim tudi v prihodnje priporočamo, da nadaljujejo s kontrolo zunanjega in notranjega okolja podjetja, analizo konkurenčnih ponudnikov mobilne telefonije in analizirajo uspešnost poslovanja podjetja ter izvedbo izbranih strategij.

Za konec bi radi opozorili še na omejitve, s katerimi smo se srečevali pri pisanju te magistrske naloge. Nekateri podatki iz poslovanja podjetja Mobitel so bili nam nedostopni. Tako smo nekatere analize predstavili le s subjektivno oceno oz. v okviru danih možnosti. Veliko stvari ostaja tako še nepojasnjenih, kar vleče k nadaljnjim bolj poglobljenim in podrobnim analizam in obravnavam. Delo bi lahko nadgradili z natančnejšimi raziskavami trga. Dejansko sprejemljivost različic strategij pa bi nam podala ocena izvedbe le-teh, katero pa lahko izvede le management z odličnim poznavanjem podjetja, notranjim vpogledom in strokovnim znanjem.

LITERATURA IN VIRI

1. Abell, F. D. (1995). *Management z dvojnimi strategijami*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. *AJPES*. Najdeno 6. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>
3. *APEK*. Najdeno 24. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.apek.si/>
4. Banič, D. I. (1999). *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Barrow, C., Brown, R., & Clarke, L. (1994). *The Business Growth Handbook*. London: Kogan Page.
6. Belak, J. (1999). *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
7. Belak, J., & Knez-Riedl, J. (1990). Mere in kriteriji za vrednotenje ter izbiro strategij razvoja podjetja. *Informativni bilten – Zavod Republike Slovenije za družbeno planiranje*, 24(10), str. 185–203.
8. Benavides, L., Domene, J., & Taliberti, F. (2005). *The Rise of Wireless VoIP. Master in E-business and ITC for Management*. Najdeno 31. julija 2010 na spletnem naslovu <http://mimansion.com/luisbenavides/WiVoIP.pdf>
9. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2004). *Economics of Strategy*. Hoboken: J.Wiley.
10. Bodnaruk, D., Sterle, J., Kos, A., & Bešter, J. (2008). *P2P telefonija: Skype*. Najdeno 13. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.ris.org/uploadi/editor/1225816903P2P_telefonija_Skype.pdf
11. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Collins, E. G. C., & Devanna, M. A. (1996). *Temelji MBA*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Čater, T. (2009). *Strateški management 2, zapiski predavanj in prosojnice za podiplomski bolonjski študij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. David, F. R. (1991). *Concepts of Strategic Management*. New York: Macmillan.
15. David, F. R. (2001). *Strategic Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
16. Donegan, P. (2007). Ethernet Backhaul: Mobile Operator Strategies & Market Opportunities. *Heavy Reading*, 5(8), str. 4–65.
17. Dovžan, H. (1994). *Marketinške ideje: inovativnost in konkurenčne strategije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Glas, M. (1994). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Goncalves, R., & Ribeiro, R. (2005). Skype and the New Regulatory Framework. *Communications & Strategies*, 59, str. 141–58.
20. Gratton, L. (2000). *Putting People at the Heart of Corporate Purpose*. London: Prentice Hall.
21. *GVin*. Najdeno 12. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.Gvin.com>.
22. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.

23. Hribar, U. (2003). *Mobilne telekomunikacije. Mobilno poslovanje v Sloveniji*. Najdeno 8. februarja na spletnem naslovu <http://ecom.fov.uni-mb.si/Laboratoriji/Predstavitve/Mobilno%20poslovanje%20v%20Sloveniji%20Teleinfos%202003.ppt>
24. Hribar, U. (2007). *Razvoj mobilnih tehnologij*. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu <http://skin.ris.org/uploadi/editor/1259623431Hribar%20Uros%20-%20Razvoj%20mobilnih%20tehnologij.pdf>
25. ITU - International Telecommunication Union. Najdeno 20. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.itu.int/en/pages/default.aspx>.
26. Janša, T. (2002). *Razvijanje poslovnih strategij za strateško poslovno področje fiksni telekomunikacijski sistemi SI2000 podjetja Iskratel*. Magistrsko delo: Ekonomska fakulteta.
27. Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Essex: Prentice Hall Europe.
28. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: Praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV založba.
29. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
30. Kumar, K. R. R., & Hammainen, H. (2007). Competition in International Mobile Roaming: Alternative Clusters. *Communications & Strategies*, 67, str. 151.
31. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije združb*. Maribor: Založba Obzorja.
32. Lynch, R. L. (2000). *Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
33. Marn, A. (2010). *Pozabite na mobilne operaterje. Prihodnost je Google*. Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.genspot.com/stran-24399/pozabite-na-mobitel-pozabite-na-simobil-prihodnost-je-google.aspx>
34. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Ikra.
35. Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process*. New Jersey: Prentice Hall.
36. Mobitel d.d. (2009). Letno poročilo podjetja Mobitel d.d. 2008. Ljubljana: Mobitel d.d.
37. *Mobitel d.d.* Najdeno 26. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.mobitel.si/>.
38. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1994). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Irwin: Burr Ridge.
39. Porter, E. M. (1998). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
40. *Poslovni imenik BIZI*. Najdeno 12. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://bizi.si/>.
41. *Poslovni ugled slovenskih podjetij*. Najdeno 20. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/60755>.
42. Prašnikar, J. (2004). *Razvojno-raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana: Častnik Finance.
43. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

46. Ritson, N. (2008). *Strategic Management*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://bookboon.com/int/business/strategy>
47. Ropret, M. (2010). Telekom počasi izgublja, je pa še vedno daleč spredaj. *Delo*, 57, str.10.
48. Rusjan, B. (2000). Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja. *Organizacija*, 2, str. 94–107.
49. *Si2010 (Strategija razvoja informacijske družbe v republiki Sloveniji)*. Najdeno 2. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/informacijska_druzba/si2010.pdf
50. Shanklin, L. W. & Ryans, K. J. Jr. (1984). *Organizing for High-Tech Marketing*. Harvard: Harvard Business Review.
51. Skype. Najdeno 22. maja 2010 na spletnem naslovu <http://about.skype.com/>
52. Statistični urad Republike Slovenije. (2006). Informacijska družba. *Statistične informacije*. (Št. 51, 8.marec. 2006). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
53. Tajnikar, M. (2001). *Mikroekonomija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Telekom Slovenije d.d. (2009). Letno poročilo skupine Telekom Slovenije d.d. 2008. Ljubljana: Telekom Slovenije d.d.
55. Tjostheim, I., & Fesenmaier, D. R. (2008). *Mobile Devices as Substitute or Supplement to Traditional Informational Sources: City Tourists, Mobile Guides and GPS Navigation*. Najdeno 9. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.nr.no/~ingvar/Paper_ENTER2008_Tjostheim%20&%20Fesenmaier.pdf
56. UMAR. (2005). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2005*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
57. UMAR. (2010). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2010*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
58. Underwood, J. (2002). *The New Corporate Strategy*. Oxford: Capstone Publishing.
59. VoIP (končno poročilo o opredelitvi storitve VoIP). Najdeno 20. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.apek.si/sl/datoteke/File/sporocila%20za%20javnost/koncno_porocilo_o_opredelitvi_storitve_voip.pdf
60. Wei, R., & Venhwei, L. (2003). Staying Connected while on the Move: Cell Phone Use and Social Connectedness. *New Media & Society*, 6 (5), 53–72.
61. Wheelen, L. T., & Hunger, J. D. (1996). *Strategic Management*. Reading: Massachussetts: Addison-Wesley Publishing Company.
62. Zakon o elektronskih komunikacijah. *Uradni list RS* št. 13/2007-UPB1.