

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**IZZIVI MANJŠIH RAZVIJALCEV IGER ZA  
MOBILNE TELEFONE – PRIMER PODJETJA  
COCOASOFT, D. O. O.**

Ljubljana, marec 2008

DAMJAN AHAČIČ

## **IZJAVA**

Študent Damjan Ahačič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Petra Trkmana, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. MOBILNA TEHNOLOGIJA IN MOBILNO POSLOVANJE</b> .....	2
<b>2.1. RAZVOJ MOBILNE TELEFONIJE</b> .....	2
<b>2.2. MOBILNA OMREŽJA</b> .....	3
2.2.1. Prva generacija (1G).....	4
2.2.2. Druga generacija (2G).....	4
2.2.3. Druga in pol generacija (2,5G).....	4
2.2.4. Tretja generacija (3G).....	5
2.2.5. Četrta generacija in nadaljevanje.....	5
<b>2.3. MOBILNO POSLOVANJE (M-COMMERCE)</b> .....	6
<b>2.4. JAVA 2 MICRO EDITION</b> .....	8
<b>2.5. MOBILNI TELEFONI IN IGRE</b> .....	9
<b>2.6. PRILJUBLJENOST IGER ZA MOBILNE TELEFONE</b> .....	11
<b>3. TRG</b> .....	13
<b>3.1. MALA PODJETJA</b> .....	14
<b>4. ANALIZA PODJETJA</b> .....	16
<b>4.1. ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA</b> .....	16
<b>4.2. DEJAVNOSTI PODJETJA IN NJEGOVI PRODUKTI</b> .....	20
<b>4.3. DELITEV PODJETJA GLEDE NA PROIZVODNJO</b> .....	21
4.3.1. Razvijalci iger.....	22
4.3.2. Razvijalci drugih aplikacij.....	23
4.3.3. Grafika.....	24
4.3.4. Avdio.....	24
4.3.5. Sistemski administrator.....	24
4.3.6. Testni oddelek.....	24
4.3.7. Prodaja.....	24
<b>4.4. SWOT ANALIZA</b> .....	25
<b>5. PROBLEMI IN TEŽAVE PODJETJA TER PREDLOGI UKREPOV ZA NJIHOVO REŠITEV</b> .....	26
<b>5.1. STANJE</b> .....	26
<b>5.2. ANALIZA VZROKOV</b> .....	27
5.2.1. Majhnost.....	27
5.2.2. Organizacijska klima.....	28
5.2.3. Notranje komuniciranje.....	29
5.2.4. Funkcija vodenja.....	29
5.2.5. Razmejitev odgovornosti.....	30
5.2.6. Računovodstvo in finance.....	31
5.2.7. Planiranje.....	32
<b>5.3. PREDLOGI SPREMEMB ZA REŠITEV PROBLEMOV IN TEŽAV PODJETJA</b> .....	33
5.3.1. Planiranje.....	33
5.3.2. Funkcija vodenja.....	34
5.3.3. Notranje komuniciranje.....	34
5.3.4. Organizacijska klima.....	35
5.3.5. Nagrajevanje.....	35

<b>5.3.6. Finance</b> .....	35
<b>5.3.7. Druge možne spremembe</b> .....	36
<b>5.3.8. Analiza rešitev</b> .....	38
<b>6. SKLEP</b> .....	39
<b>LITERATURA</b> .....	40
<b>VIRI</b> .....	41

# 1. UVOD

Igre za mobilne telefone obstajajo že dobrih deset let. Prva igra za mobilne telefone je bila črno-bela igra Kača (ang. Snake), ki je bila leta 1997 izdana na mobilnem telefonu Nokia 6110. Igra je bila popolnoma preprosta, treba je bilo le voditi tanko črto, ki je ponazarjala kačo, po ekranu, ne da bi se kam zaleteli. Leta 2001 je Nokia izdala prvi barvni zaslon, kar je predstavljalo tudi velik korak za igre, ki so namenjene mobilnim telefonom (Leavitt, 2003, str. 25). Od takrat se je število podjetij, ki se ukvarjajo z igrami in tudi drugimi aplikacijami za mobilne telefone, neprestano povečevalo. S čedalje večjim številom podjetji se je spreminjal tudi trg. Na začetku so prevladovala manjša podjetja, ki pa postajajo počasi nekonkurenčna v primerjavi z velikimi podjetji, ki zdaj vladajo na tem trgu. Zaradi tega se večina manjših podjetij sooča z vprašanjem, kako prilagoditi svoj poslovni model za dolgoročno preživetje na trgu.

Namen diplomskega dela je predstavitev podjetja Cocosoft, d. o. o., analiza panoge, s katero se podjetje ukvarja, predstavitev težav, s katerimi se podjetje srečuje, ter analiziranje možnih poti nadaljnjega razvoja. Ko spoznamo podjetje in trg, na katerem podjetje deluje, spoznamo tudi težave podjetja. Te težave predstavljajo resno grožnjo za nadaljnji obstoj podjetja, zato je cilj diplomskega dela poiskati možne rešitve, ki bi podjetje rešile pred propadom.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih tematskih sklopov. Uvodu sledi poglavje, v katerem bom predstavil razvoj mobilne telefonije, razvoj mobilnih omrežij in razvoj mobilnega poslovanja. Med predstavitvijo mobilnega poslovanja bom opozoril na mobilne aplikacije, ker so te, predvsem igre za mobilne telefone, glavni proizvod obravnavanega podjetja. V tem poglavju bom povedal tudi nekaj o igrah za mobilne telefone in o tehnologiji, ki jih omogoča. V naslednjem poglavju bo tekla beseda o trgu iger za mobilne telefone. V četrtem poglavju bom predstavil podjetje Cocosoft, d. o. o., in se osredinil na predstavitev začetkov podjetja, na predstavitev sedanje dejavnosti in produktov podjetja ter na predstavitev razdelitve podjetja glede na proizvodnjo. V tem poglavju bom na koncu prikazal tudi SWOT analizo podjetja, ki bo prišla prav tudi v naslednjem poglavju, v katerem bom sprva opredelil vse probleme in težave, s katerimi se podjetje srečuje. V nadaljevanju tega poglavja, ki mu sledi samo še sklep, pa bom skušal najti možne rešitve zanje.

## **2. MOBILNA TEHNOLOGIJA IN MOBILNO POSLOVANJE**

### **2.1. RAZVOJ MOBILNE TELEFONIJE**

Mobilni telefon (tudi prenosni telefon, mobitel, mobilec ali mobilnik) je elektronska telekomunikacijska naprava z osnovnimi zmožnostmi, enakimi običajnemu stacionarnemu telefonu, poleg tega pa je popolnoma prenosna in ne potrebuje žične povezave s telefonskim omrežjem.

Težnje po razvoju brezžične telefonije so se v svetu začele kazati že v 19. stoletju. Osnovo za njen razvoj je postavil Henrich Rudolf Herz leta 1888, ko je odkril, da je energijo mogoče prenašati po zraku in jo prek ustreznega prejemnika ujeti na neki oddaljeni lokaciji. To odkritje je leta 1895 v praksi demonstriral Guglielmo Marconi, s čimer je postavil osnovna načela mobilne tehnologije (Ivanušič, 2000, str. 4).

Prvi mobilni telefon je leta 1973 izumil Martin Cooper, projektni direktor podjetja Motorola, ki je z napravo, podobno zidaku, prvi poklical v centralo konkurenčnega podjetja AT&T-jevi Bellovi laboratoriji (Ayres, Williams, 2004, str. 322). Leta 1973 še ni bilo niti običajnih brezžičnih telefonov, Cooper pa se je tistega dne sprehajal kar po ulicah New Yorka in telefoniral. Prvi mobilni telefon z imenom Motorola Dyna-Tac je tehtal skoraj kilogram.

Mobilne telefone so razvijali v Bellovih laboratorijih že od leta 1947, ko so predstavili idejo o mobilnih komunikacijah. Vse skupaj je bilo sprva zasnovano za potrebe vojske, mornarice in vesoljskega programa. Kasneje pa so začeli pri Bellovih laboratorijih razvijati mobilni telefon, ki naj bi služil kot telefon v avtomobilih. Motorola z Martinom Cooperjem jih je prehitela in izdelala prvi pravi mobilni telefon. Za to, da so prvi prenosni telefon ponudili širši javnosti, so porabili 90 milijonov dolarjev in celih deset let dela. Tako je Motorola leta 1983 izdala prvi mobilni telefon z imenom Dyna-Tac 800X, ki je bil namenjen osebni uporabi in se ga je dalo kupiti za 3500 ameriških dolarjev (Martin Cooper - History of Cell Phone, 2007). Šele po sedmih letih, torej leta 1990, so v ZDA presegli milijon naročnikov oziroma uporabnikov mobilnih telefonov. Leta 1995 je bilo na svetu »le« okoli 50 milijonov uporabnikov mobilnih telefonov, konec leta 2001 pa je število mobilnih telefonov preseglo milijardo in imelo več kot 20 % letno rast. Zdaj je število vseh mobilnih telefonov, ki so v uporabi, večje od števila fiksnih oziroma navadnih telefonov (Ayres, Williams, 2004, str. 323).

7. september 1987 pa velja za ključni datum, ko se je mobilna tehnologija začela razvijati v razsežnosti, kot jih poznamo danes. 15 telekomunikacijskih podjetij je tedaj podpisalo sporazum o gradnji mreže Global System for Mobila (GSM), katere razvoj je sicer aktivno

potekal že nekaj časa prej. "Tokrat ni nihče pričakoval, da se bo tehnologija GSM tako množično razširila po svetu," je ob dvajseti obletnici povedal Robert Conway, vodja združenja GSM, ki skrbi za globalni sistem mobilne telefonije. Prišlo je do prave revolucije v mobilni telefoniji. Mobilna telefonija doživlja silovit razvoj tudi v sicer revnih državah, skupno pa je mobilna mreža GSM na voljo v 218 državah. Po podatkih združenja GSM danes uporablja mobilno telefonijo že več kot 2,5 milijarde uporabnikov (20 let mobilne telefonije, 2007).

Skupaj s silovitim razvojem mobilne telefonije so nastajali novi in novi proizvajalci mobilnih telefonov, ki so težili k novostim, in tako je prišlo do mobilnih telefonov, ki jih uporabljamo in poznamo danes. Nekateri izmed največjih svetovnih proizvajalcev mobilnih telefonov so: Alcatel, Audiovox, Kyocera, LG, Motorola, Nokia, Panasonic, Philips, Sagem, Samsung, Sanyo, Siemens, SK Teletech in Sony Ericsson. Obseg prodaje petih najuspešnejših proizvajalcev mobilnih telefonov, med katere spadajo Nokia, Motorola, Samsung, Sony Ericsson in LG, znaša v letu 2007 skoraj 85 % prodaje vseh mobilnih telefonov. Ti proizvajalci so praktično navzoči v vseh državah sveta (Handset market share, 2007). Nokia Corporation, ki je trenutno največja svetovna proizvajalka mobilnih telefonov, pa je v tretjem četrtletju leta 2007 obvladovala približno 39 % delež prodaje mobilnih telefonov na celotnem globalnem trgu (Quarterly and annual information, 2007).

Z razširitvijo mobilne telefonije se je spremenil sam koncept telefonije, saj uporabnik ni bil več vezan na določeno lokacijo, če je želel telefonirati. Telefonska številka tako ne pomeni več določenega kraja, temveč osebo (Ivanušič, 2000, str. 4).

Večina sodobnih mobilnih telefonov se v omrežje povezuje z oddajanjem (in sprejemanjem) radijskih valov. Mobilni telefon komunicira prek omrežja baznih postaj, ki so povezane z običajnim telefonskim sistemom. Poleg zvočnega pogovora, ki je osnovna funkcija mobilnega telefona, podpirajo mobilni telefoni tudi številne dodane storitve, kot so SMS za pošiljanje kratkih besednih sporočil, paketni prenos podatkov za dostop do interneta in MMS za sprejemanje in pošiljanje fotografij in video posnetkov.

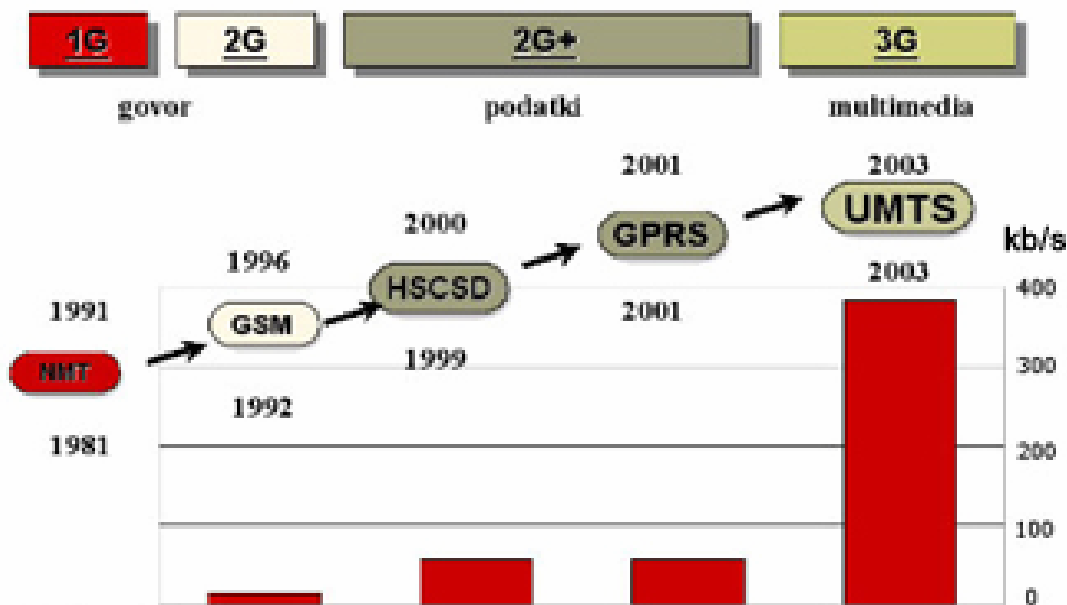
## **2.2. MOBILNA OMREŽJA**

Mobilna omrežja se razvijajo zelo hitro. Razvoj mobilnih omrežij ni več samo v tem, da bi posamezen operater želel s signalom pokriti kar največ ozemlja oziroma prebivalstva, temveč želijo operaterji z uvedbo novih omrežij omogočiti uporabnikom kvalitetnejše storitve in nove storitve z dodano vrednostjo. Pri razvoju mobilnih omrežij se ves čas kaže boj za uporabnike. Operaterji želijo ponuditi uporabnikom kar največ in tako zadržati obstoječe uporabnike ter

pridobiti nove (Hribar, 2000, str. 2). Poleg tega si operaterji konkurirajo tudi z ugodnimi naročninami, cenami storitev, ponudbami mobilnih telefonov in še z marsičim drugim.

Razvoj mobilnih omrežij delimo na generacije, kot je prikazano tudi na Sliki 1:

**Slika 1:** Razvoj mobilnih omrežij po generacijah in pripadajoče hitrosti prenosa podatkov



**Vir:** Mobilne generacije 1, 2007.

### 2.2.1. Prva generacija (1G)

V to skupino spadajo omrežja, kot so NMT (Nordic Mobile Technology) in AMPS (Advanced Mobile Phone Services). Za ta omrežja je značilno, da omogočajo analogne govorne storitve. Kar pomeni, da poteka prenos govora prek omrežja analogno in da ni možen prenos podatkov.

### 2.2.2. Druga generacija (2G)

To so omrežja, ki so danes najbolj razširjena: GSM (Global System for Mobile communication), CDMA (Code Division Multiple Access), TDMA (Time Division Multiple Access), PDC (Personal Digital Cellular). Ta omrežja podpirajo digitalen prenos govornih storitev in prenos podatkov s hitrostmi od 9.6 Kbps do 14.4 Kbps. Omogočajo tudi dodatne možnosti, kot so identiteta kličočega, čakajoči klic, konferenčna zveza. Ne omogočajo pa stalne podatkovne povezave.

### 2.2.3. Druga in pol generacija (2,5G)

Sestavljajo jo predvsem obstoječa omrežja z dodatnimi moduli, ki omogočajo večjo hitrost prenosa podatkov in stalno podatkovno povezavo v omrežje. HSCSD (High Speed Circuit



Switched Data) je protocol, zasnovan na omrežju GSM. Omogoča do 4-krat višjo hitrost prenosa podatkov kot običajno mobilno omrežje druge generacije. Deluje tako, da uporablja 4 kanale po 14.4 Kbps, kar teoretično zneso 57.6 Kbps. V realnosti se hitrosti gibljejo okoli 38-40 Kbps. Ta storitev ni zelo razširjena, saj jo je nadomestila storitev GPRS (General, Packet Radio Service), ki omogoča stalno povezavo v omrežje in višje hitrosti prenosa podatkov.

GPRS je paketni brezžični protokol. Zasnovan je prav tako na osnovi omrežja GSM in omogoča stalno podatkovno povezavo v omrežje. Omogočal naj bi prenos podatkov s hitrostjo do 115 Kbps. Glavna prednost GPRS-a je v tem, da omogoča stalno povezavo med mobilnim terminalom in omrežjem. Podobno kot v internetnem omrežju je tudi v mobilnem omrežju vsak terminal dobil svojo IP številko. Za pogovor ali prenos podatkov ni več treba vzpostaviti zveze, temveč se iz terminala v omrežje prenese samo določeno število podatkovnih paketkov. Tako je omrežje dejansko zasedeno samo takrat, ko se prenašajo paketki, ne pa tako kot pred tem, ko je bilo omrežje zasedeno ves čas komunikacije od začetka vzpostavitve zveze pa do prekinitve.

EDGE (Enhanced Data Rates for Global Evolution) je prav tako zasnovan na osnovi omrežja GSM in predstavlja višjo verzija GPRS-a. Omogoča še hitrejši prenos podatkov, celo do 384 Kbps. EDGE predstavlja vmesno stopnjo med GPRS-om in UMTS-om (Universal Mobile Telekomunikation System). Večina mobilnih operaterjev se je odločala med tem, ali naj bi začeli z uvajanjem EDGE-a, in med tem, ali naj bi EDGE preprosto preskočili in takoj prešli na UMTS. Uspešnost EDGE-a je pogojena predvsem z razširjenostjo in s časovno dostopnostjo mobilnih terminalov in rešitev, ki podpirajo ta protokol.

#### **2.2.4. Tretja generacija (3G)**

Ta omrežja so prinesla nov velik korak v razvoju mobilnih komunikacij. Standardi, kot so UMTS, IMT-2000, W-CDMA, omogočajo odlično kakovost glasovnih storitev, širokopasovne podatkovne storitve, kot so video in večpredstavnost, stalno podatkovno povezavo s hitrostjo do 2 Mbps in napredno gostovanje. Eden od glavnih ciljev tretje generacije mobilnih omrežij je tudi poenotiti standarde ali pa vsaj zagotoviti njihovo združljivost. Tako bi lahko uporabnik mobilnih storitev kateregakoli operaterja uporabljal vsak mobilni terminal po celem svetu (Hribar, 2000, str. 3; Dang, 2006, str. 5). Ta omrežja zahtevajo ogromno vlaganja v razvoj in uvajanje, zato se vsi operaterji ne bodo odločili za prehod na tretjo generacijo. Glavna ovira je pomanjkanje terminalov, ki podpirajo ta nova omrežja. Zaradi zelo velikih vlaganj v koncesije in novo infrastrukturo so si začeli operaterji deliti infrastrukturo 3G in s tem tudi stroške (Bauer, Westerveld, Maitland, 2001, str. 45).

#### **2.2.5. Četrta generacija in nadaljevanje**

Raziskave in razvoj potekajo tudi že v smeri novih mobilnih omrežij tako imenovane četrte generacije. Ta omrežja naj bi bila na trgu okoli leta 2010 in naj bi omogočala prenos podatkov s hitrostimi, ki so 200-krat višje od dosedanjih. Na Japonskem jim je že uspelo vzpostaviti prvo

povezavo s tehnologijo omrežja četrte generacije. Verjetno pa se razvoj ne bo zaustavil pri četrti generaciji, temveč se bo nadeljeval tudi v peto in ... (Hribar, 2003, str. 14).

## **2.3. MOBILNO POSLOVANJE (M-COMMERCE)**

Z veliko verjetnostjo lahko trdimo, da je mobilna tehnologija ena od najhitreje razvijajočih se tehnologij. Pa naj gre za razvoj mobilnih omrežij, mobilnih telefonov ali pa dodanih storitev mobilne tehnologije. Neprestani napredek mobilne tehnologije se lepo kaže v razvoju novih in novih modelov mobilnih telefonov, ki imajo številne funkcije, o katerih si snovalci prvih mobilnih telefonov niso upali niti sanjati. Še ne dolgo nazaj so bili mobilni telefoni namenjeni zgolj telefoniranju, zdaj pa je večina sodobnih mobilnih telefonov zmožna opravljati naloge, za katere so bile do nedavnega potrebne posebne naprave. Z njimi lahko, denimo, predvajamo glasbene posnetke v MP3 formatu, poslušamo radio, fotografiramo, prenašamo podatke, brskamo po internetnih spletnih straneh, dostopamo do e-pošte, igramo igre ... Proizvajalci ves čas tekmujejo, kdo bo hitreje izdelal in prvi poslal na trg kar najboljši mobilni telefon. Mobilnim telefonom poleg standardnih dodajajo čedalje več in več naprednih funkcij. Zasloni so čedalje večji in boljši, pomnilniki so večji, procesorji zmogljivejši. Mobilni telefoni počasi postajajo univerzalne komunikacijske naprave ali tako imenovani pametni telefoni, ki združujejo mobilni telefon in dlančnik. Lahko rečemo, da so mobilni telefoni postali neločljiv del sodobne družbe.

Hiter razvoj mobilne telefonije in razvoj njenih dodanih storitev sta pripomogla tudi k hitremu razvoju mobilnega poslovanja (angl. m-commerce), ki je eno od najhitreje razvijajočih se področij elektronskega poslovanja. Tako kot so internet in uporabniku prijazni spletni brskalniki poskrbeli za pogoje, ki so omogočili začetek elektronskega poslovanja, so za začetek mobilnega poslovanja poskrbeli sodobnejši mobilni telefoni z možnostjo prenosa podatkov in njihova povezava z digitalnimi komunikacijskimi omrežji (Dholakia, 2003, str. 2).

Hribar opredeljuje mobilno poslovanje: "kot elektronsko poslovanje z uporabo najnovejše informacijske in mobilno-telekomunikacijske tehnologije od kjerkoli in kadarkoli. Poslovne transakcije se izvajajo prek mobilnih omrežij v celoti ali vsaj delno. Uporabnik pri poslovanju uporablja mobilni terminal, s katerim se povezuje do storitev mobilnega poslovanja, ki se nahajajo nekje na internetu" (Hribar, 2003, str. 25). Če posplošimo, lahko rečemo, da mobilno poslovanje predstavlja vsako transakcijo z denarno vrednostjo, ki je izvedena prek mobilnega omrežja.

Mobilno poslovanje tako imenujemo zato, ker uporabnik mobilnih storitev ni vezan na določen kraj in čas, v katerem lahko uporablja mobilne storitve, temveč je pri poslovanju bolj svoboden

in neodvisen. Pri mobilnem poslovanju sama tehnologija ni mobilna. Mobilni smo uporabniki tehnologije. Seveda mora biti tehnologija prirejena za takšno uporabo. Mora biti majhna, lahka in enostavna za uporabo.

Mobilna omrežja predstavljajo osnovo za razvoj mobilnega poslovanja, saj so prav mobilna omrežja tista, ki omogočajo razne dodane storitve mobilne telefonije. Proti koncu leta 2002 je bila po večini sveta razvita 3. generacija mobilnih omrežij, ki je tlakovala pot za mnoge nove produkte in storitve mobilnega poslovanja (Dholakia, 2003, str. 2).

Največjo možnost za nadaljnji uspeh mobilnega poslovanja pa zagotovo predstavlja predvsem hiter razvoj mobilnih omrežij in terminalov. Nova omrežja omogočajo večje hitrosti prenosa podatkov in stalno priključitev na internet. S tem se odpirajo nove možnosti za nove dodane storitve mobilne telefonije in seveda nove možnosti za mobilno poslovanje.

Nekatere dodane storitve mobilne telefonije so bolj primerne za mobilno poslovanje kot druge. Nekatere storitve mobilne telefonije nudijo več varnosti, druge večjo hitrost, tretje spet kaj drugega. Zato je treba storitve mobilne telefonije izbrati glede na naravo storitve mobilnega poslovanja.

Ena pomembnejših storitev za mobilno poslovanje, ki jo omogočajo mobilni telefoni, je storitev prenosa podatkov. Ta storitev s samim mobilnim telefonom še ni najbolj uporabna. Zelo uporabna pa se izkaže pri povezavi mobilnega telefona s prenosnim računalnikom ali z dlančnikom. Večina mobilnih telefonov ima vgrajen modem in infra rdečo lučko ali tehnologijo Bluetooth za povezavo z drugimi napravami. Mobilni telefon lahko na ta način uporabimo za povezavo v internet in nam služi kot modem za prenos podatkov prek mobilnega omrežja. Tako se lahko od povsod in kadarkoli povežemo v internet ter uporabljamo vse storitve elektronskega poslovanja kot v pisarni ali doma, oziroma kot povsod, kjer imamo dostop do fiksnega telefonskega omrežja. Uporabljamo lahko storitve elektronske pošte, faks in druge storitve, ki za svoje delovanje potrebujejo povezavo v internet. Razlika je le v tem, da je prenos podatkov prek mobilnih omrežij danes še dokaj počasen. Še posebej, če ga primerjamo s hitrostmi prenosa podatkov, ki jih dosežemo v fiksnih omrežjih. Vendar se hitrost prenosa podatkov prek mobilnih omrežij z uvajanjem novih omrežij tudi neprestano povečuje, tako da bo hitrost prenosa podatkov predstavljala čedalje manjšo oviro za mobilno poslovanje.

Storitve mobilnega poslovanja morajo prinašati uporabnikom neko dodano vrednost in morajo biti kar najbolj učinkovite in enostavne za uporabo. Prednost storitev mobilnega poslovanja je tudi ta, da omogočajo neodvisnost od kraja in časa, kajti z naraščanjem družbene mobilnosti je čedalje več in več ljudi v neprestanem premikanju. Za njih je prek mobilnih naprav (telefonov) in mobilnih omrežij ponujenih mnogo uporabnih, zanimivih ali celo nujnih storitev.

Potencialno lahko obstaja nešteto vrst storitev mobilnega poslovanja (Varshney, Vetter, 2001, str. 1). V diplomu predstavljam le najpogostejše primere mobilnega poslovanja:

- sporočila in obvestila (kratka sporočila, m-pošta, ...),
- mobilne informacije in novice (športni rezultati, prometni podatki ...),
- mobilno upravljanje osebnih podatkov,
- mobilne lokacijske storitve (določanje lokacije, usmerjanje k pravi lokaciji, zemljevidi ...),
- mobilno nakupovanje,
- mobilne rezervacije, mobilne vstopnice, mobilne vozovnice,
- mobilne razglednice,
- mobilni medicinski zapisi,
- mobilni osebni dokumenti,
- mobilne finančne storitve (mobilno bančništvo, mobilno plačevanje, mobilni denar, mobilno borzništvo ...),
- poslovne mobilne storitve (mobilni intranet, mobilna prodaja, mobilno oglaševanje ...),
- mobilne varnostne storitve in nadzorovanje,
- mobilne zabavne storitve (igre za mobilne telefone, mobilni kvizi, mobilna glasba, mobilni video, mobilne stave ...).

Večina od teh storitev mobilnega poslovanja potrebuje za delovanje in za njihovo uporabo dodatne programe oziroma tako imenovane aplikacije, ki omogočajo uporabo teh storitev na mobilnih telefonih. Nekatero storitve pa so že same po sebi aplikacije. Tak primer so tudi igre za mobilne telefone.

## **2.4. JAVA 2 MICRO EDITION**

Danes kupec praktično ne more kupiti mobilnega telefona brez vgrajene podpore Java 2 Micro Edition. V ponudbi podjetja Simobil za zimo 2007 je Java 2 Micro Edition navzoča v vseh mobilnih telefonih (Cenik telefonov za uporabnike, 2007).

S prihodom platforme Java 2 Micro Edition so se odprle nove možnosti uporabe mobilnih telefonov. Java 2 Micro Edition prinaša v svet mobilnih telefonov določeno raven standardizacije programske opreme po načelu »napiši enkrat, poganjaj povsod«. Z Java 2 Micro Edition na mobilnem telefonu je omogočeno nadgrajevanje programske opreme in nalaganje novih programov na mobilni telefon, predvsem pa iger (Zupan, 2006, str. 2).

Sun Microsystems je Java 2 Micro Edition (J2ME) prvič predstavil junija 1999, in to kot del širše zastavljene iniciative za boljše pokrivanje raznolikih potreb razvijalcev. S platformo Java 2 je Sun na novo definiral arhitekturo javanske tehnologije. Tako so nastale tri platforme (Giguere, 2000, str. 14):

- Java 2 Standard Edition (J2SE), ki je namenjena standardnim aplikacijam,
- Java 2 Enterprise Edition (J2EE), ki je specializirana za razvoj aplikacij za velika podjetja,
- Java 2 Micro Edition (J2ME), ki je namenjena malim napravam.

Java 2 Micro Edition je programski jezik za programiranje malih naprav z omejenimi resursi. Omejitve so predvsem pri kapaciteti pomnilnika in procesorski moči (Leavitt, 2003, str. 26). Med te naprave prav gotovo sodijo mobilni telefoni in dlančniki.

Na spletni strani podjetja Sun Microsystems so J2ME označili z naslednjimi besedami: "Java 2 Micro Edition je visoko optimizirano javansko izvajalno okolje, ki naj bi teklo na široki množici potrošniških produktov. Med te produkte sodijo pagerji, mobilni telefoni, dlančniki, avtomobilski navigacijski sistemi itd." (Java ME at a Glance, 2007).

Java 2 Micro Edition ne definira neke nove vrste Jave, pač pa je to prilagoditev programskega jezika Java potrošniškemu produktu, ki vsebujejo oz. so zgrajeni na osnovi neke računalniške naprave (angl. Small Computing Device). Aplikacija, napisana za Java 2 Micro Edition, teče tudi na Java 2 Standard Edition in celo na Java 2 Enterprise Edition, če so uporabljeni programski vmesniki (angl. Application Programming Interface – API) na voljo v vseh treh verzijah Jave. Java 2 Micro Edition ima zaradi narave naprav, na katerih teče, veliko omejitev, vendar pa arhitektura Jave ostaja nespremenjena. Poudarek platforme Java 2 Micro Edition je na prenosljivosti aplikacij med različnimi napravami. In ker je Java 2 Micro Edition zamišljena kot platforma, ki pokriva precej širok spekter malih naprav, je njena notranja struktura urejena tudi tako, da omogoča razvoj za različne naprave (Dervarič, 2001, str. 6).

## **2.5. MOBILNI TELEFONI IN IGRE**

Igre za mobilno platformo so se začele razvijati v tem tisočletju s prihodom dovolj hitrih in procesorsko močnih mobilnih telefonov. Na začetku so bile to zelo preproste igre na nivoju 70-ih let prejšnjega stoletja, danes pa že posegajo v področje 3D grafike z visokim številom prodanih kopij. Namenjene so predvsem ljudem, ki imajo pet minut časa preveč, ko recimo čakajo v ordinaciji, na avtobusni postaji in podobno. Demografsko gledano so bile te igre na začetku namenjene predvsem mladi generaciji, starim med 10 in 20 let, moškega spola, danes

pa se zdi, da se mobilne igre počasi vrivajo v vsakdanje življenje kar celotni populaciji. Po raziskavi podjetja Datamonitor naj bi leta 2005 80 % vseh uporabnikov mobilnih telefonov v ZDA in zahodni Evropi igralo igre vsaj priložnostno (Macinnes et al, 2002, str. 219). Vse to je tudi lepo vidno v vsebinski raznolikosti iger za mobilne telefone pri proizvajalcih, ki z raznolikostjo iger skušajo zadovoljiti različne okuse in želje pri igranju iger na mobilnih telefonih. Kljub vsemu pa ostajajo najstniki še vedno največja ciljna skupina. Tako je tudi v primeru enega vodilnih razvijalcev in založnikov iger za mobilne telefone, podjetja Gameloft, ki je sprva imelo samo igre, v katerih se strelja, pretepa ali tekmuje v raznih športih. Zdaj poleg teh iger dajejo poudarek tudi miselnim igram, arkadnim igram, igram s kartami, igram, ki predstavljajo razne kvize, igram, ki so namenjene zgolj ženskam, in igram z vsebinami za odrasle (Gameloft, 2007).

Mobilni telefoni so naredili enak razvoj kot mikro računalniki v 80-ih letih prejšnjega stoletja, edina razlika je v tem, da se je časovni okvir skrajšal in se zgodil v 2-3 letih. Najprej so bili zasloni v enobarvni tehniki, z majhno resolucijo (leta 2001), danes pa telefoni že dosegajo hitrosti PC-ja iz 90-ih let prejšnjega stoletja, z grafičnimi zmogljivostmi VGA. Telefoni so presegli svoj osnovni namen in se neprestano izboljšujejo z veliko hitrostjo.

Kljub nenehnemu izboljševanju in razvoju so mobilni telefoni vseeno zelo omejeni glede kapacitete pomnilnika ter procesorske moči. Glede na specifikacije so to naprave z naslednjimi lastnostmi (Zupan, 2006, str. 5):

- 512 k ali manj vsega pomnilnika, ki je na voljo Javi,
- zelo omejeno napajanje naprave, običajno baterijsko napajanje,
- povezljivost z omrežjem, pogosto brezžičnim, s prekinitvami, z omejeno prepustnostjo (9600 bps ali manj),
- preprosti (lahko tudi neobstoječi) uporabniški vmesniki.

Vse te za zdaj še ne najboljše lastnosti mobilnih telefonov predstavljajo določene omejitve pri igrah za mobilne telefone, ki jih morajo razvijalci še posebej upoštevati pri izdelavi iger. Vse to pa se pozna pri kvaliteti iger za mobilne telefone, ki po kvaliteti nikakor ne morejo konkurirati raznim drugim medijem, ki so že v osnovi bolj prilagojeni oziroma narejeni za igranje iger. Med te medije štejemo osebne računalnike, razne igralne konzole, ki so lahko mobilne z lastnim ekranom ali pa so povezane s TV sprejemniki. Najbolj popolne naprave za igranje iger so: Sony Playstation 3, Sony Playstation portable, Nitendo Wii, Microsoft Xbox 360 ...

## 2.6. PRILJUBLJENOST IGER ZA MOBILNE TELEFONE

Verjetno igre, ki so namenjene mobilnim telefonom, nikoli ne bodo ujele kvalitete, ki jo imajo zgoraj naštete naprave, toda kljub temu so igre za mobilne telefone čedalje bolj priljubljene in postajajo pravi hit. Njihova priljubljenost je lepo vidna iz čedalje večjega števila oseb, ki jih videvamo, ko igrajo igre na svojih mobilnih telefonih, in iz čedalje večjega reklamiranja iger za mobilne telefone na televiziji, v časopisih, v revijah, na internetu in še kje. Najlepše pa se vidi rast te priljubljenosti v Gartnerjevem poročilu, ki pravi, da je globalni trg iger za mobilne telefone na poti, da v letu 2007 zraste za 49,9 procenta glede na prejšnje leto, to pomeni na 4,3 milijarde dolarjev, in naj bi leta 2011 dosegel 9,6 milijarde dolarjev. V njihovih poročilih tudi zasledimo, da so se dohodki od iger za mobilne telefone iz leta 2005 glede na leto 2004 povečali skoraj za trikrat (More Growth Ahead for Mobile Gaming, 2007).

Priljubljenost iger za mobilne telefone je povezana z različnimi razlogi. Ti razlogi pa so naslednji:

- veliko število mobilnih telefonov, ki so v uporabi,
- čedalje kvalitetnejši telefoni, ki dopuščajo čedalje bolj kvalitetne igre,
- priročnost in mobilnost mobilnih telefonov,
- lahka dostopnost do iger in lahko nalaganje iger na mobilne telefone,
- nevisoke cene iger.

Veliko število mobilnih telefonov je gotovo glavni vzrok, da so igre za mobilne telefone čedalje bolj priljubljene. Po podatkih, ki so bili zbrani za svetovni dan telekomunikacij v letu 2007, je v 1. četrtletju leta 2006 v Sloveniji imelo mobilni telefon 90 % gospodinjstev, 86 % v gospodinjstvih brez otrok, 99 % gospodinjstev z otroki. Mobilni telefon v Sloveniji je uporabljalo 86 % oseb, starih od 10 do 74 let, in sicer: 94 % oseb, starih od 10 do 15 let, 98 % med 16-im in 24-im letom ter 99 % oseb, starih od 25 do 34 let (Zupan, 2007, str. 2). Po podatkih Eurobarometra, ki je bil izdan julija 2006, ima v Evropski uniji mobilni telefon 80 % gospodinjstev. Največ gospodinjstev v Evropi ima mobilni telefon na Finskem, in to kar 93 %, najmanj pa v Bolgariji – 52 % (Eurobarometer, 2006).

Po ocenah raziskovalnega podjetja ARC GROUP, ki je naredilo raziskavo za podjetje Gameloft, naj bi število vseh mobilnih telefonov na svetu, ki omogočajo igranje iger, do leta 2008 preseglo dve milijardi (Takes Entertainment on the Go To Next Generation Gamers, 2007).

Ti podatki nam prikazujejo potencialne uporabnike iger za mobilne telefone, saj skoraj vsi lastniki mobilnih telefonov imajo možnost dostopa in nalaganja iger na svoj mobilni telefon.

O hitrem razvoju kakovosti mobilnih telefonov, ki dopuščajo kvalitetnejše mobilne igre, zasledimo veliko v prejšnji točki tega poglavja, zato o tem tukaj ne bi izgubljal besed, je pa seveda kakovost mobilnih telefonov zelo pomembna za priljubljenost mobilnih iger. Prav tako pa sta tudi pomembni priročnost in mobilnost mobilnih telefonov. Telefoni so čedalje manjši in lažji. Ljudje jih imajo pri sebi praktično ves dan in brez njih nekateri »na žalost« ne znajo več živeti.

Lahka dostopnost in lahko nalaganje iger na mobilne telefone sta tudi med pomembnejšimi dejavniki za čedalje večjo priljubljenost iger za mobilne telefone. Igre in seveda tudi druge programe je možno naložiti na mobilne telefone na več načinov:

1. prek kabla za povezavo z osebnim računalnikom,
2. prek infrardeče povezave,
3. prek tehnologije Bluetooth (tehnologija za brezžično komunikacijo na majhno razdaljo med napravami),
4. prek protokola za dostop do spletnih strani z brezžičnimi terminali oz. nalaganja WAP (angl. Wireless Application Protocol).

Za prodajalce, ki prodajajo igre za mobilne telefone, je najpomembnejše nalaganje prek nalaganja WAP. WAP je niz specifikacij, ki jih je razvil WAP Forum in dopuščajo razvijalcem na osnovi programskega jezika za mobilne strani – WML-ja (angl. Wireless Markup Language) razviti mrežne rešitve, primerne za ročne mobilne naprave. WAP je bil oblikovan tako, da lahko deluje znotraj omejitev, ki jih imajo telefoni oziroma ročni računalniki. Omejitve so naslednje: hitrost procesorja in velikost pomnilnika, majhni zasloni, nizka hitrost prenosa podatkov. WAP je »de facto« standard, ki ga podpira že več kot 200 proizvajalcev (Johnson, 1999, str.19).

WAP zagotavlja univerzalen odprt standard za prenos vsebine interneta in naprednih storitev z dodano vrednostjo na mobilne telefone in druge mobilne naprave (Over-the-Air, 2007).

Lahko rečemo, da protokol WAP povezuje mobilno tehnologijo z internetom. Njegov osnovni namen torej je, da nam v mobilni telefoniji omogoča dostop do internetnih vsebin, ki pa so zaradi omejitev mobilnega telefona prilagojene.

Nalaganje iger prek WAP-a poteka tako, da se tisti, ki si želi igro, poveže s portalom, ki ponuja igre, prek WAP-a. Lahko tudi prej pošlje SMS ponudniku iger, s katerim si izbere igro, in se na ta način prek povezave WAP poveže s ponudnikom. Ko je povezan, prejme igro v zelo kratkem času (do 5 minut). Za igro pa mu ponudnik zaračuna od 2 pa do 8 EUR. Cene iger za mobilne telefone so veliko nižje v primerjavi z drugimi igrami, ki so namenjene drugim medijem. Cene iger za druge medije dosežejo tudi 70 EUR in več.



### 3. TRG

Sprva je bilo po svetu le nekaj posameznih manjših podjetji, ki so se ukvarjala z razvijanjem iger za mobilne telefone, zdaj je teh podjetij čedalje več. Zaradi čedalje večje priljubljenosti in posledično čedalje večjega povpraševanja po igrah, ki so namenjene mobilnim telefonom, je na globalnem trgu mobilnih iger nastala čedalje večja konkurenca. Ta konkurenca seveda vpliva tudi na čedalje boljšo kvaliteto iger. Kvaliteta iger pa spet povratno vpliva na čedalje večjo priljubljenost teh iger. Ker je zdaj ta rastoči trg iger za mobilne telefone čedalje bolj zanimiv, so se na njem pojavila čedalje večja in s kapitalom močna podjetja (Sony, Samsung, Siemens ...). Na trg so prišla tudi velika podjetja iz industrije iger za druge, doslej bolj uveljavljene igralne medije, ki pa imajo poleg veliko kapitala še veliko znanja in poznano ime v svetu iger. Tak primer je podjetje EA (Electronic Arts), eno najuspešnejših podjetij, ki se ukvarja z igrami za razne medije. Podjetje EA je konec leta 2005 kupilo podjetje Jamdat kar za 680 milijonov ameriških dolarjev. Podjetje Jamdat je izdelovalo igrice za mobilne telefone od leta 2000 in je bilo eno uspešnejših podjetij v tem poslu. V svoji lasti je imelo tudi licenco za igro tetris. Prav zaradi te licence je bilo to podjetje Jamdat še posebej zanimivo za podjetje EA, kajti igra tetris je daleč najbolje prodajana igra vseh časov in jo še vedno najdemo na trenutnih lestvicah najbolje prodajanih iger. Prodaja igre tetris je ves čas visoka in stabilna, je prava posebnost med igrami. Vse druge igre imajo ponavadi v prodaji svoj vrhunec, ki traja v povprečju nekako do tri mesece (EA snaps up mobile minnow Jamdat, 2007).

Velika podjetja, ki so zdaj navzoča na trgu, vlagajo veliko denarja v igre za mobilne telefone, še več pa ga seveda zaslužijo. Za primer podjetje GLU vложи v razvoj ene igre tudi do 400.000 ameriških dolarjev, od igre pa dobi v povprečju 890.000 ameriških dolarjev prihodkov (Glu's Q1 2007 Earnings-Updated, 2007). To so podjetja, ki imajo za razvoj ene igre na voljo približno 15 zaposlenih. Vsa ta podjetja si lahko privoščijo, da kupujejo imena iger, ki so bile nekoč že uspešnice v kakšnem drugem igralnem mediju. Kot na primer Super Sonic podjetja Sega ali pa Super Mario podjetja Nintendo. Obe ti igri sta bili že pred leti velik hit v drugih igralnih medijih. Pogosto večja podjetja, ki proizvajajo igre za mobilne telefone, posegajo po nakupovanju imen filmov, ki jih uporabijo za ime igre. Pred kratkim je bila velika igralna uspešnica na mobilnih telefonih igra Spider-Man 3 po istoimenskemu filmu. Seveda vse to kupovanje imen (angl. brand) veliko stane. To si lahko privoščijo le velika podjetja in pa tudi nekatera manjša podjetja, ki jih financirajo druga, večja. Podjetjem se takšno nakupovanje imen seveda splača, saj te igre skoraj vedno postanejo velik igralni hit in prinašajo lepe dobičke za ta podjetja.

Nekatera večja podjetja so izdala vrednostne papirje in delujejo na borzi. Takšno podjetje je od letos tudi podjetje GLU, ki v celotnem letu 2007 pričakuje med 68 in 70 milijoni \$ prihodkov. V prvi četrtini leta 2007 je imelo podjetje GLU za 15,7 milijonov \$ prihodkov. 57 % teh

prihodkov jim prinese deset najbolj prodajanih iger. Prihodki so se jim od lani, ko še niso bili na borzi, povečali kar za 94 %. To pa seveda najbolj veseli investitorje. Podjetje GLU je imelo še lani velike težave zaradi slabega poslovanja, saj so imeli v prvi četrtini leta 2006 za kar 3,5 milijona \$ neto izgub. Letos pa so znašale te izgube v istem obdobju samo 764 tisoč \$. Zaradi čedalje boljšega poslovanja se direktorji ne bojijo za prihodnost in celo napovedujejo, da bodo v bližnji prihodnosti postali vodilno svetovno podjetje, ki izdeluje igrice za mobilne telefone (Glu's Q1 2007 Earnings-Updated, 2007).

V spodnji tabeli je prikazanih sedem najuspešnejših podjetji v letu 2006, leto, ko so začela izdelovati igre za mobilne telefone, in njihov tržni delež glede na celotni trg iger za mobilne telefone. Iz tabele je vidno, da je večina najuspešnejših podjetji novejšega letnika. Večinoma gre za velika podjetja, ki so pred tem že izdelovala igre, vendar za kakšne druge medije, in so se zdaj delno ali pa v celoti preusmerila v igre za mobilne telefone.

**Tabela 1:** Sedem najuspešnejših podjetji po prodaji iger za mobilne telefone

<b>Podjetje</b>	<b>Leto vstopa na trg iger za mobilne telefone</b>	<b>Tržni delež po prihodku</b>	<b>Tržni delež po nalaganju iger na mobilne telefone</b>
EA Mobile	2005	30,8 %	27,4 %
I-Play	2005	8,2 %	6,9 %
Gameloft	1999	8,0 %	6,7 %
Namco	2003	7,7 %	8,0 %
GLU	2001	5,3 %	7,8 %
Oasys	2004	2,3 %	4,3 %
Sony pictures mobile	2005	2,1 %	2,1 %
Skupaj največjih 7	-	64,4%	63,2%

**Vir:** Top Mobile Game Titles, 2007.

### 3.1. MALA PODJETJA

Zdaj, ko ta velika podjetja delujejo v svetu iger za mobilne telefone, imajo manjša podjetja čedalje manj možnosti za preživetje. Tako da postaja ta trg za manjša podjetja, ki so začela prva izdelovati igre za mobilne telefone, čedalje bolj težaven in neizprosen.

Mala podjetja imajo že nasploh vrsto značilnosti, po katerih se razlikujejo od velikih. Manjši obseg poslovanja omejuje njihovo moč in vpliv na trgu, po drugi strani pa imajo tudi nekaj

prednosti, kot so prilagodljivost, hitrost odziva, centraliziranost odločanja, osredinjenost na tržne priložnosti, lojalnost zaposlenih, lažji dostop do tržnih informacij in podobno. Poslovanje malih podjetji je precej povezano z večjim tveganjem, ki pa ga zmanjšujejo z večjo prilagodljivostjo. V malem podjetju ima osrednjo vlogo lastnik/manager, ki je pripravljen na tveganje ob nenehnem iskanju priložnosti ter zagotavljanju in razporejanju ustreznih in potrebnih virov (Carson et al., 1995, str. 144).

Z združitvijo lastniške in managerske funkcije so povezani tudi neodvisnost, poseben način vodenja in organizacija malega podjetja. Mala podjetja so neodvisna, lastnik/manager samostojno upravlja podjetje in se odloča, kljub temu da to neodvisnost omejujejo finančne institucije. Lastnik ima največji vpliv, avtoriteto in nadzor nad poslovanjem. Njegovi pogledi in vrednote vplivajo na vse vidike dejavnosti podjetja, kar pomeni, da odločitve podjetja velikokrat postanejo osebne. Navadno so osebni cilji lastnika usklajeni s cilji podjetja, kar zagotavlja, da se tudi zaposleni zavedajo poslanstva podjetja. Pogosto ima lastnik omejeno znanje o vodenju; njegovo vodenje je avtoritativno, redko sprejema timske odločitve, veliko je improviziranja in intuicije ter malo načrtovanja. Lastnik je preobremenjen zaradi kopičenja funkcij in ga je zelo težko nadomestiti, saj nima namestnikov; od tod tveganje zaradi prevelike odvisnosti od ene osebe, ki ne obvlada vseh področij poslovanja. Namesto načrtovanja dolgoročnih aktivnosti, programov in procesov se lastnik raje ukvarja s kratkoročnimi, operativnimi zadevami in problemi. Organizacijska struktura malih podjetji je preprosta, linijska in prilagodljiva, saj ima lastnik/manager nad njo popoln pregled. Zanj sta značilni nizka stopnja formalizacije, delegiranja in delitve dela ter močna osebna povezanost med zaposlenimi (Popadič, 2006, str. 6).

Mala podjetja, ki delujejo na globalnih trgih, tako kot podjetja, ki izdelujejo igre za mobilne telefone, se srečujejo z veliko težavami in veliko konkurenco. Zato morajo kar najbolje izkoristiti svoje prednosti, ki jih imajo v primerjavi z velikimi podjetji. Za mala podjetja na trgu iger za mobilne telefone je zelo pomembno, da skušajo njihovi razvijalci iger ugotoviti želje igralcev iger za mobilne telefone. Kajti če bodo razvijalci iger našli odgovor na želje igralcev, bodo njihove igre konkurenčne in jim bodo prinesle dovolj kapitala za nadaljnji obstoj. Razvijalci iger morajo torej ugotoviti, kaj igralci sploh želijo izkusiti v igri. Kakšno igro lahko še naredijo, ne da bi bila že videna.

Razvijalci iger morajo z igrami kar najbolj zadovoljiti želje igralcev, ki so:

- **izziv**

Večina iger predstavlja izziv igralcu. To je glavni motiv za igranje. Ko igralec premaga izziv, se je nekaj naučil, tudi če se tega ne zaveda.

- **družabnost**

Za večino ljudi je glavni razlog za igranje iger komunikacija in sobivanje z osebami, ki jih obkrožajo. Igre, kot so monopoli, tarok, nogomet ipd., so odličen primer aktivnosti,

ki ponujajo družabno izkušnjo. Ista privlačnost velja pri igrah za mobilne telefone. Sodobne množične igre (angl. multi-player) omogočajo prav komunikacijo med igralci.

- **pravica do hvalisanja**

Posebno pri množičnih igrah igralci igrajo za spoštovanje. Če je igralec boljši od drugih, ima kot pri vseh drugih igrah pravico do bahanja, da je pač boljši od drugih privržencev igranja igre.

- **čustvena izkušnja**

Kot pri vseh ostalih formah zabave igralci pričakujejo čustveno reakcijo. Igre današnjega dne največkrat uporabljajo adrenalinsko mrzlico v hitrih akcijskih žanrih, bolj zapletene igre pa se poslužujejo večjega razpona čustev. Verjetno največje zadovoljstvo pa igre prinesejo v trenutku, ko je izziv igre premagan.

- **sanjarjenje**

Element domišljije in pripovedovanja neke zgodbe ima velik vpliv na ljudi. Če gledamo film, beremo roman, se za hip odmaknemo v drug svet. Igre ponujajo odmik od realnega sveta na še bolj realen način, ker igralcu omogočijo dobesedno igranje glavnega junaka v zgodbi, ne samo opisa, kaj je junak storil. Omogočajo aktivno sodelovanje v okviru zgodbe.

## **4. ANALIZA PODJETJA**

Podatki, ki so uporabljeni v tem in tudi v naslednjem poglavju, so pridobljeni prek intervjujev z direktorjem podjetja Cocosoft, d. o. o., in z drugimi zaposlenimi v tem podjetju, prek interne dokumentacije podjetja Cocosoft, d. o. o., prek internetne strani podjetja Cocosoft, d. o. o., prek iBONa in z lastnimi opažanji. Intervjuje sem izvajal v obdobju od julija 2007 do novembra 2007.

### **4.1. ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA**

Začetek podjetja Cocosoft, d. o. o., sega v začetek leta 1999, ko sta podjetje ustanovila ambiciozna Albin Lozar in njegov poslovni partner. Albin Lozar z veseljem pove, da je že kot otrok kazal znake individualizma in da se je vedno rad lotil dela, ki ga je tudi vedno uspešno pripeljal do konca. Leta 1998 je zapustil podjetje, v katerem je bil do tedaj zaposlen. S pomočjo denarja, ki sta ga do tedaj zbrala, sta skupaj s poslovnim partnerjem v naslednjem letu ustanovila podjetje Cocosoft, d. o. o.. Podjetje sta ustanovila predvsem zaradi izzivov, prepoznavanja poslovnih priložnosti ter zaradi takratnega velikega povpraševanja večine podjetij po internetnih programskih rešitvah za njihova podjetja. Saj je ravno v tistem času svet

zajel tako imenovani internetni bum. Takrat so podjetja po celem svetu na veliko vlagala svoja sredstva v različne oblike internetnega poslovanja.

Programski jezik Java je bil tisti, ki ga je podjetje Cocosoft, d. o. o., uporabljalo za izdelavo internetnih strani in drugih internetnih poslovnih rešitev za razna podjetja po svetu. Programski jezik Java pa je tudi nekako odgovoren za ime podjetja Cocosoft, d. o. o.. Logotip programskega jezika Java je namreč skodelica kave in prav skodelica kave jima je dala asociacijo za logotip njunega podjetja, ki ponazarja skodelico kakava. Skodelica kakava pa jima je nato dala asociacijo za glavni del imena – Cocoa. Podobnosti logotipov sta prikazani na spodnji sliki.

**Slika 2:** Primerjava logotipov.



**Vir:** Java technology Logo, Cocosoft, 2007.

Podjetje Cocosoft, d. o. o., se je sprva nahajalo kar v garaži hiše, kjer je živel Albin Lozar. Sedež firme je še danes na tej lokaciji. Na samem začetku sta bila v podjetju zaposlena le ustanovitelja, v naslednjem letu sta bila poleg njiju redno zaposlena še dva programerja. Poleg redno zaposlenih se je vedno našlo delo tudi za honorarne delavce in študente. Zaradi čedalje večjega števila zaposlenih so morali čez čas zamenjati delovne prostore, kajti garaža je postala občutno premajhna.

Leta 2001 se je zgodil pok »internetnega balona«, ko se je finančni trg maščeval prenapihnjnim napovedim in astronomskim vlaganjem v internetna podjetja Silicijeve doline. Prišlo je do krize v internetnem poslovanju.

Kriza v internetnem poslovanju, ki je nato nastala, ima velik vpliv tudi na nadaljnjo usodo in usmeritev podjetja Cocosoft, d. o. o., saj ga je prav tako kot veliko drugih podjetji iz te panoge pripeljala na rob propada. Dela je bilo iz dneva v dan manj in treba se je bilo odločiti, kaj storiti v prihodnosti, če hoče podjetje preživeti.

V tistem času se je počasi začelo čedalje več govoriti o aplikacijah za mobilne telefone, ki jih omogoča programski jezik Java oziroma nova verzija Jave, ki je bila razvita prav za mobilne telefone – Java 2 Micro Edition. To je bila odlična informacija in za Albina Lozarja, ki je postal v tem času tudi edini lastnik podjetja Cocosoft, d. o. o., priložnost, da reši podjetje. Ker je imel že od prej veliko znanja s programskim jezikom Java in je vedel, da se mobilna telefonija zelo hitro razvija, se je odločil, da poskusi z novo usmeritvijo podjetja. Podjetje Cocosoft, d. o. o., se je tako usmerilo v izdelovanje raznih aplikacij za mobilne telefone. Na prvem mestu med možnimi aplikacijami naj bi bilo izdelovanje iger za mobilne telefone. Ta nova poslovna ideja, ki se je nekako razvila oziroma nadgradila iz prejšnje, se mu je zdela zelo privlačna in seveda izvedljiva.

Programski jezik Java 2 Micro Edition je tisti programski jezik, ki je za njegovo novo poslovno idejo ključnega pomena, saj omogoča nadgrajevanje programske opreme, nalaganje novih programov, predvsem pa iger, na mobilne telefone. Na splošno je programski jezik Java tisti programski jezik, s katerim je direktor podjetja Cocosoft, d. o. o., realiziral svojo prvo in zdaj še novo poslovno idejo, s katero je omogočil nadaljnji obstoj podjetja.

Sprva je bilo kot pri vsakem začetku zelo težko. Toda s trdim delom ter s pomočjo nekaterih prijateljev, ki so bili že zaposleni pri njem ali pa jih je na novo zaposlil in navdušil s svojo novo idejo, je podjetje Cocosoft, d. o. o., postajalo čedalje večje in čedalje uspešnejše. Podjetje Cocosoft, d. o. o., je že od samega začetka podjetje z veliko prijateljskimi vezmi, saj v podjetju v večini primerov velja nekakšno prijateljsko pravilo zaposlovanja. Ob novi poslovni usmeritvi podjetja sta bila poleg Albina Lozarja kot direktorja zaposlena še dva. Ko je podjetje zaradi čedalje večje količine dela potrebovalo nove zaposlene, so najprej, če se je le dalo, poiskali novo delovno moč pri prijateljih. Takšen način zaposlovanja se je ohranil do danes. Zaradi njega je podjetje Cocosoft, d. o. o., nekakšna velika družina, na katero je zelo ponosen tudi »oče« te družine, Albin Lozar. Vse to pa ima seveda veliko dobrih, včasih pa tudi slabih lastnosti. Zagotovo pa podjetje, ki je sestavljeno na takšen način, lažje preživi, ko je v težavah, kot pa kakšno drugo podjetje.

Zaradi prostorske stiske in neprimernosti so se delovni prostori pred enim letom preselili iz industrijske cone Vič na novo, primernejšo lokacijo. Tako se od leta 2006 delovni prostori podjetja nahajajo v najemniških prostorih v Štepanjskem naselju v Ljubljani. Približna površina vseh sedanjih pisarniških prostorov je 120 kvadratnih metrov. Vse pisarne so klimatizirane in v mirnem okolju, tako da je odlično poskrbljeno za vse zaposlene.

Trenutno je v podjetju Cocoasoft, d. o. o., skupaj z direktorjem enajst redno zaposlenih, trije pa dobivajo plačilo prek avtorskega honorarja. V podjetju dela tudi nekaj študentov. Število študentov se spreminja glede na obseg dela, ki ga ima podjetje, in glede na obveznosti, ki jih imajo študentje pri svojem študiju. V povprečju hodijo na delo trije študentje. V spodnji tabeli so poleg števila zaposlenih od leta 1999 pa do leta 2007 prikazani še skupni prihodki, čisti dobiček in sredstva podjetja Cocoasoft, d. o. o..

**Tabela 2:** Nekateri kazalci poslovanja podjetja Cocoasoft, d. o. o.

<b>LETO</b>	<b>ŠT. ZAPOSLENIH</b>	<b>SKUPNI PRIHODKI (zneski v 1000 SIT)</b>	<b>ČISTI DOBIČEK (zneski v 1000 SIT)</b>	<b>SREDSTVA (zneski v 1000 SIT)</b>
1999	2	5	-333	1.876
2000	2	23.748	2.149	8.693
2001	2	21.266	147	10.042
2002	3	26.464	63	13.704
2003	6	89.877	12.155	43.462
2004	8	98.165	10.728	55.101
2005	12	116.745	8.140	69.204
2006	14	112.386	-6.614	61.872
2007	11	-	-	-

**Vir:** iBON, 2007; Interna dokumentacija podjetja Cocoasoft, d. o. o., 2007.

Podjetje Cocoasoft, d. o. o., spada po merilu števila zaposlenih, ki ga najdemo v 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1,2006), v skupino malih podjetji, po merilu prihodki od prodaje pa celo v skupino mikro podjetji.

Število zaposlenih v podjetju Cocoasoft, d. o. o., se v zadnjih treh letih giblje nad 10. Največ zaposlenih je bilo v letu 2006, ko je bilo v podjetju 14 zaposlenih. V letu 2007 se je število zaposlenih zmanjšalo za tri zaposlene, tako da zdaj podjetje zaposluje 11 ljudi. Zaradi sprememb na globalnem trgu iger za mobilne telefone in posledično tudi čedalje večje krize v podjetju se lahko pričakuje, da se bo število zaposlenih še zmanjševalo, bodisi zaradi odhodov zaposlenih kam drugam bodisi zaradi odpustitev. Čisti prihodek od prodaje leta 2006 (zadnji razpoložljivi podatki), če preračunamo iz slovenskih tolarjev, je znašal 468.979 EUR, kar je krepko pod 2 milijona EUR, ki predstavlja spodnjo mejo za mala podjetja. Tako da po kriteriju čistega prihodka od prodaje podjetje spada med mikro podjetja.

Število zaposlenih je v številnih državah najpogostejše in pogosto tudi edino merilo (predvsem zaradi lažje dostopnosti podatkov) pri razumevanju velikosti podjetja (Popadič, 2006, str. 12).

Veliko značilnosti malih podjetij predstavlja omejitve, ki so za mala podjetja pogosto tudi razlog za propad. Nekaj takšnih značilnosti malih podjetji najdemo tudi pri podjetju Cocoasoft, d. o. o.: združena lastniška in managerska funkcija, osebni slog vodenja, nizka stopnja poslovne izobrazbe, pomanjkanje managerskega znanja ter znanja s področja strateškega vodenja in načrtovanja, neučinkovita izraba časa, nezadosten obseg finančnih virov, premalo strokovnega kadra in podobno.

## **4.2. DEJAVNOSTI PODJETJA IN NJEGOVI PRODUKTI**

Prva igra ki jo je podjetje Cocoasoft, d. o. o., naredilo, je bila CocoBricks. Ta igra je bila še dokaj preprosta, saj takratna tehnologija mobilnih telefonov še ni omogočala, da bi bile igre za mobilne telefone boljše. Razvoj mobilnih telefonov se je zgodil zelo hitro, kar je omogočilo izdelavo čedalje zahtevnejših in seveda boljših iger. Ta hitri razvoj mobilne tehnologije je bilo seveda pričakovati. Pričakoval ga je tudi Albin Lozar, ko je svoje podjetje na novo poslovno usmeril.

Podjetje Cocoasoft, d. o. o., je bilo eno izmed prvih podjetji, ki se je pojavilo na trgu iger za mobilne telefone. Zaradi tega ima podjetje Cocoasoft, d. o. o., dokaj veliko strateško moč, saj si je v tem času pridobilo veliko pomembnih poslovnih vezi, poznanstev in, najpomembneje, pridobilo si je dobro ime v svetu iger za mobilne telefone. Ime Cocoasoft, d. o. o., je poznano pri zelo veliko igralcih teh iger po vsem svetu, to pa je seveda zelo pomembno za prihodnost tega podjetja. Če igralci poznajo predhodne igre določenega podjetja in so bile dobre, vedo, kaj lahko pričakujejo od novih iger tega podjetja. Možnosti za vnovični nakup novih iger tega podjetja se tako povečajo. Doslej je podjetje naredilo približno petdeset iger. Igre, ki jih izdeluje, so raznih žanrov, kot so: pustolovske igre, športne igre, dirkalne igre, miselne igre, strelske igre, seksi igre, akcijske igre, arkadne igre, simulacijske igre, poučne igre in igre s kartami.

Najboljše in najuspešnejše igre podjetja Cocoasoft, d. o. o., pa so: Eon the dragon, Eon the dragon 2, Eon the dragon 3, MGP, MGP2, RTL Racer2007, Block 3D, Car Racer, Car Racer2, Quarks, Quarks2, Sexy Quarks, Stacy Silver, Eon domino island 1, Eon domino island 2, Michel Vaillant rally, Crash Rally, Thorgal, Necroseed, Aztec warrior ...

Igre za mobilne telefone so glavni produkt podjetja Cocoasoft, d. o. o., ki predstavljajo več kot 80 % prihodkov od prodaje podjetja. Podjetje Cocoasoft, d. o. o., pa poleg iger izdeluje še razne druge aplikacije za mobilne telefone. Te aplikacije so večinoma zabavne narave, nekatere pa so namenjene tudi kakšni drugi uporabi. Aplikacije, ki jih izdeluje podjetje Cocoasoft, d. o. o., včasih naročajo tudi večja podjetja, ki nato te aplikacije uporabljajo za svojo lastno uporabo ali pa jih ponudijo v svoji ponudbi. Ta podjetja so razni mobilni operaterji pri nas in po svetu



(Mobitel, Vodafone ...), podjetja, ki izdelujejo mobilne telefone (Nokia, Siemens ...), in druga podjetja, pri katerih pa ni nujno, da se sploh ukvarjajo z dejavnostmi, ki so povezane z mobilno tehnologijo. Nekatera podjetja potrebujejo določeno aplikacijo za mobilne telefone zgolj za izboljšanje svojega poslovanja. Aplikacija za mobilne telefone jim lahko omogoči lažji in boljši nadzor, boljše planiranje, boljše kalkulacije, lahko zmanjša določene stroške (klicanje, internet ...) in še marsikaj drugega.

Aplikacije zabavne narave podjetja Cocosoft, d. o. o., so: Karaoke, Cocktail Manager, Cocktails for dummies, Camacheck, Alma, Stacy ...

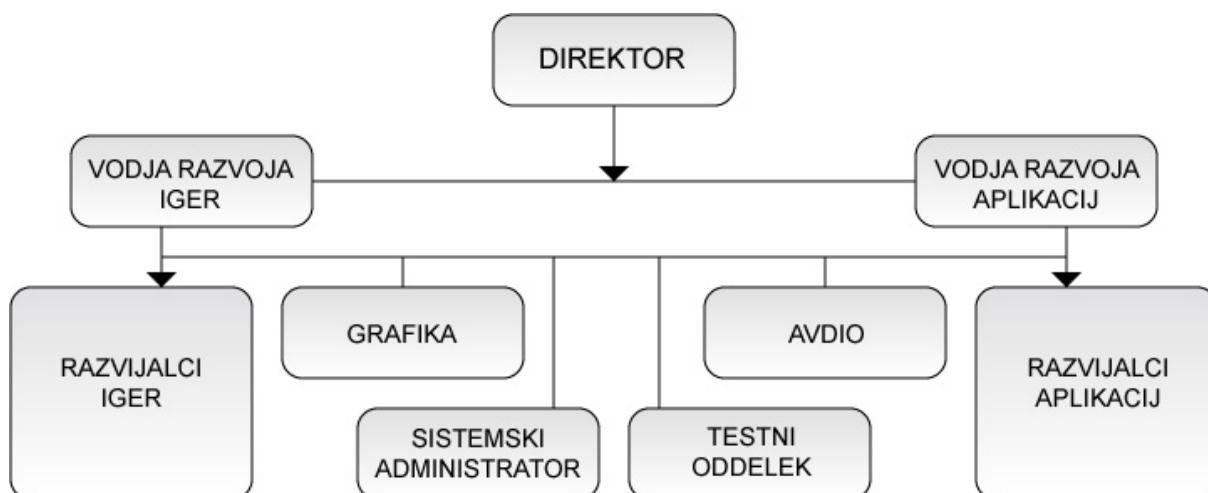
Druge aplikacije podjetja Cocosoft, d. o. o., so: Micromail, Microcall, U2me, Expense Tracker, News delivery manager ...

### **4.3. DELITEV PODJETJA GLEDE NA PROIZVODNJO**

Podjetje Cocosoft, d. o. o., se glede na proizvode, ki jih izdeluje, deli na dva dela oziroma na dva oddelka: oddelk za razvoj iger za mobilne telefone in oddelk za razvoj drugih aplikacij za mobilne telefone. Direktor sam skrbi za trženje podjetja in njegovih proizvodov, navezuje stike s kupci, strankami in partnerji, zaposluje in se dogovarja za vse pomembne stvari, ki se navezujejo na podjetje. Je pravi direktor, ki pa zaradi sestankov, potovanj in drugih opravkov ni prav veliko časa navzoč v podjetju. Zaradi dokaj velike odsotnosti direktorja iz podjetja sta funkciji vodij oddelkov zelo pomembni, saj onadva določata, kaj se v podjetju dela in kdo kaj dela. Poleg koordinacije dela še nadzirata vse druge zaposlene. O vsem, kar se v podjetju dogaja, poročata direktorju, s katerim potem skupaj usklajujejo in rešujejo vse nevšečnosti in težave, če seveda do njih pride. Na žalost pa so zgoraj naštetе funkcije vodij bolj teoretične narave in so v praksi premalokrat navzoče. S podrobnejšimi težavami iz te točke se bomo seznanili kasneje.

Oba oddelka imata nekaj zaposlenih, ki delajo samo na svojem oddelku, in nekaj zaposlenih, ki so na voljo obema oddelkoma. Tako delajo samo na oddelku, ki razvija igre, razvijalci iger, samo na oddelku, ki razvija druge aplikacije, pa delajo programerji, ki se ukvarjajo z razvojem drugih aplikacij. Obema oddelkoma pa so na voljo grafiki, sistemski administrator, oseba, ki se ukvarja z avdio zadevami, in osebe, ki testirajo igre in druge aplikacije. Na Sliki 3, ki se nahaja na naslednji strani, je organizacijska struktura tudi grafično prikazana.

**Slika 3:** Organizacijska struktura podjetja Cocoasoft, d. o. o.



**Vir:** Interna dokumentacija podjetja Cocoasoft, d. o. o., 2007.

#### 4.3.1. Razvijalci iger

Razvijalcev iger je v podjetju Cocoasoft, d. o. o., več kot razvijalcev drugih aplikacij, saj je prva dejavnost podjetja razvoj iger. Razvijalci iger, ki so programerji, se v vseh korakih razvijanja iger posvetujejo s svojim vodjo, ki jim po pogovoru z direktorjem odobri nadaljnji razvoj igre ali pa tudi ne. Na začetku razvoja igre se razvijalci skupaj s svojim vodjo vprašajo po treh ključnih vprašanjih, ki so pomembna za razvoj igre:

- Kaj želijo igralci od iger?
- Kaj igralci pričakujejo od iger?
- Česa igralci nočejo pri igrah?

Zelo težko je odgovoriti na vsa tri vprašanja, saj velja načelo, da igralci ne vedo, kaj hočejo, vendar takoj vedo, ali želijo igro igrati ali ne, ko jo vidijo. Tem vprašanjem sledi ideja za razvoj iger. Idej v svetu razvoja iger je zelo veliko. So potrošni material in same po sebi niso veliko vredne. Če se odločijo za neko idejo, potem je pomembno, da jo tudi uresničijo. Ideja igre mora ustrezati trem kriterijem. Ti so igralnost, tehnologija in zgodba. Igralnost, tehnologija in zgodba so med seboj zelo povezane zadeve, ki se prepletajo in so medsebojno odvisne. Zgodba se mora predstaviti v mejah tehnologije, tehnologija pa mora omogočiti dobro igralnost.

Začetno idejo lahko imenujemo tudi fokus igre, ki nam pove, kaj je najpomembnejše pri igri. Ko je projekt razvoja igre v svoji najbolj začetni fazi, si morajo razvijalci iger postaviti naslednja vprašanja:

- Kaj je v tej igri najboljše?
- Kaj želi igra doseči?
- Kakšna čustva želi igra izzvati pri igralcu?
- Kaj naj bi igralec izločil iz igre?
- Kaj je edinstvenega v igri? (Kako se razlikuje od drugih iger?)
- Kakšno kontrolo bo imel igralec v igri?

Če so odgovori na ta vprašanja kratki in jedrnat, potem je fokus igre zelo verjetno natančno določen. In če se z vsemi temi odgovori strinja tudi vodja razvijalcev iger, ki se predhodno tudi pogovori o tej igri z direktorjem, dobi igra zeleno luč za nadaljnji razvoj.

Ko je igra narejena, jo je treba prilagoditi še za različne mobilne telefone, saj je lahko igra komercialno uspešna, samo če jo lahko ljudje naložijo na svoj mobilni telefon. Ker obstaja izredno veliko število različnih mobilnih telefonov, je zaželeno, da se igra prilagodi za kar največ mobilnih telefonov. Pri tem delu razvoja igre je zelo pomembno, da se celoten tehnični del igre zastavi pravilno že od samega začetka razvoja igre. Sicer se v večini primerov lahko zgodi, da se igre ne da prilagoditi za veliko število mobilnih telefonov in igra ni uporabna za komercialne namene.

Razlike pri mobilnih telefonih, zaradi kateri se prilagaja igre, so:

- različne velikosti zaslonov pri mobilnih telefonih
- velikost pomnilnika pri mobilnih telefonih, ki je na voljo Javi
- različne vrednosti tipk
- različni glasbeni in zvočni efekti

#### **4.3.2. Razvijalci drugih aplikacij**

Poleg vodje oddelka sta na tem oddelku zaposlena še dva programerja. Delo na tem oddelku se razlikuje od dela na oddelku za razvoj iger, saj je večina dela naročniške narave. Vodja oddelka in direktor se dogovorita o delu s strankami, ki izrazijo svoje želje o določeni aplikaciji. Ko se med seboj zmenijo o vseh podrobnostih za posamezno aplikacijo, se ta aplikacija na tem oddelku naredi. Nekatere aplikacije, ki se jih naredi na tem oddelku, so narejene tudi v sodelovanju z drugimi podjetji, nekatere pa so narejene po idejah, ki so nastale v glavi direktorja podjetja ali pa so nastale v glavah vodje oddelka in zaposlenih na tem oddelku. Razvoj aplikacij, ki nastanejo po lastnih idejah v podjetju, je podoben razvoju iger.

### **4.3.3 Grafika**

Grafiki oziroma grafični oblikovalci skrbijo za grafično podobo iger in drugih aplikacij. Grafika je seveda zelo pomembna, saj vizualno predstavlja igro ali aplikacijo in je zato navadno odločilnega pomena, da uporabnik kupi določeno igro ali aplikacijo in jo uporablja. Vsi uporabniki si želijo, da bi bile igre in aplikacije kar najbolj grafično dovršene in s tem prijazne za uporabo. V tem oddelku se naredijo tudi vizualne napovedi in predstavitve za igre, razni plakati, grafična oblika internetne strani podjetja in seveda tudi uvodna slika za igre in aplikacije, ki je včasih celo najpomembnejša, da nekdo kupi igro ali aplikacijo.

### **4.3.4. Avdio**

Skoraj vsi današnji mobilni telefoni dopuščajo, da imajo igre in aplikacije tudi razne zvočne efekte in glasbene podlage. Zvočne efekte in glasbo doda aplikaciji glasbenik v avdio oddelku. Glasbenik ima kar veliko dela, saj imajo telefoni različne formate glasbenega zapisa, tako da mora pripraviti datoteke skoraj za vsak telefon posebej. Programske metode za nalaganje, igranje zvokov ipd. se prav tako razlikujejo od telefona do telefona. Dobri zvočni efekti in dobra glasbena podlaga naredijo igro ali aplikacijo še atraktivnejšo.

### **4.3.5. Sistemski administrator**

Sistemski administrator skrbi, da je informacijska mreža znotraj podjetja vzpostavljena, da delujejo vsi računalniki in druge aparature, da deluje internet in da imajo vsi zaposleni vse, kar potrebujejo za delo.

### **4.3.6. Testni oddelek**

Vse igre in druge aplikacije, ki jih podjetje ponudi na trg, je treba poprej temeljito preizkusiti in testirati, da ne bi prišlo do kakšnih napak, ki bi jih ugotovili šele kupci. Poleg ugotavljanja napak, preden gre izdelek oziroma storitev v prodajo, pa v testnem oddelku pregledujejo igre in aplikacije tudi v vmesnih fazah izdelave, ko igre in aplikacije še niso v celoti narejene. Testiranje iger in aplikacij je zelo pomemben in nujen korak pri celotnem razvoju iger in aplikacij. To ne pomeni samo iskanja hroščev in drugih nepravilnosti, temveč se tudi preverja celoten koncept igre ali aplikacije. Pri igrah pa je treba predvsem gledati na harmonijo vseh igralnih elementov ter končno zanimivost in zabavnost igre.

### **4.3.7. Prodaja**

Ko so igre v celoti preizkušene in brezhibne, so pripravljene za prodajo. Vse igre podjetja Cocosoft, d. o. o., se nahajajo na spletnih straneh podjetja, na katerih jih je možno tudi kupiti. Na teh straneh je tudi kratek slikovni in besedni opis vsake igre, ki omogoča lažjo odločitev za nakup igre. Na ta način podjetje Cocosoft, d. o. o., ne proda prav veliko iger (pod 10 % celotne prodaje iger). Večino iger proda podjetje po sistemu, da igre podjetja tržijo razni mobilni operaterji doma in po svetu ali pa podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo iger na internetu, televiziji, v revijah, časopisih in drugih medijih. Ta podjetja navadno odkupijo pravice za

prodajo igre po določeni ceni ali pa plačujejo določene procente glede na prodajo igre. Možno pa je tudi, da igro odkupi kakšno večje podjetje iz sveta iger za mobilne telefone, ki potem to igro izda pod svojim imenom. Večja podjetja se poleg razvoja svojih iger za mobilne telefone ukvarjajo tudi z založništvom iger. Večja podjetja kupujejo le igre, ki so odlično zasnovane in od katerih lahko pričakujejo dobičke, zato zanje plačajo razmeroma visoke zneske, tudi do 500 tisoč €. Tak način prodaje igre je daleč najboljši, saj poleg lepe vsote denarja predstavlja tudi dobro referenco za naprej. Prednost prodaje iger velikim podjetjem je tudi ta, da se velika podjetja držijo plačilnih rokov, saj gre za resna in uspešna podjetja, ki si ne dovolijo, da bi prišla na slab glas. Toda možnosti za takšno prodajo so navadno zelo majhne.

#### 4.4. SWOT ANALIZA

V Spodnji tabeli predstavljam SWOT analizo podjetja Cocoasoft, d. o. o., ki prikazuje podrobnejšo analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za obravnavano podjetje. SWOT analiza bo prišla še posebej prav v naslednjem poglavju – najprej, ko bomo pogledali probleme in težave podjetja Cocoasoft, d. o. o., potem pa še v točki, v kateri bo poudarek na možnih rešitvah problemov in težav, s katerimi se podjetje srečuje.

**Tabela 3 :** SWOT analiza podjetja Cocoasoft, d. o. o.

<b>PREDNOSTI:</b>	<b>SLABOSTI:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- uveljavljeno ime (zvesti kupci)</li> <li>- prepoznavnost blagovne znamke</li> <li>- veliko poznanstev direktorja</li> <li>- dobre poslovne vezi</li> <li>- majhno, prilagodljivo podjetje</li> <li>- pripadnost podjetju</li> <li>- dobra kadrovska struktura</li> <li>- dobro izobraženo osebje</li> <li>- mlado in kreativno osebje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ni ločitve manager-lastnik</li> <li>- pomanjkanje likvidnostnih sredstev</li> <li>- fluktuacija človeških virov</li> <li>- ni izoblikovanega sistema nagrajevanja</li> <li>- nemotiviranost zaposlenih</li> <li>- pomanjkanje managerskega znanja</li> <li>- slab pretok informacij in idej med zaposlenimi</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI:</b>	<b>NEVARNOSTI:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sprememba sistema prodaje</li> <li>- ugodna rast prodaje v svetu</li> <li>- povečati osredinjenost na kupca</li> <li>- nove tehnologije v panogi</li> <li>- novi inovativni izdelki</li> <li>- stimulativen sistem nagrajevanja</li> <li>- pritok svežih idej od spodaj navzgor</li> <li>- izterjava terjatev</li> <li>- lepe možnosti za prodajo podjetja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vstop novih konkurentov</li> <li>- nepoznavanje in spremembe trga (ni tržnih raziskav)</li> <li>- ni sistematičnega planiranja</li> <li>- ni preverjanja plačilne/kreditne sposobnosti kupcev</li> <li>- pogajalska moč kupcev je čedalje večja</li> <li>- izguba izobraženih človeških virov</li> </ul>

## **5. PROBLEMI IN TEŽAVE PODJETJA TER PREDLOGI UKREPOV ZA NJIHOVO REŠITEV**

### **5.1. STANJE**

V podjetju Cocosoft, d. o. o., je čutiti čedalje več nezadovoljstva, kar je resen znak za krizo v podjetju. Nezadovoljstvo je največje zaradi nepravočasnih izplačil plač zaposlenim, ki na plače čakajo tudi do tri mesece. Na krizo kaže tudi osemdnevna blokada transakcijskega računa od 28. 3. 2007 do 4. 4. 2007 (iBON Blokade, 2007). Prav tako pa na krizo opozarja negativno stanje (izguba) v rubriki dobički za leto 2007, ki je bilo prikazano na strani 23 v Tabeli 2.

Kriza v podjetju je po vsej verjetnosti rezultat napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov okolja. To lahko postopoma zastruplja podjetje, ruši njegove cilje in poslovni smoter (Končina, Mirtič, 1999, str. 21).

Podjetje Cocosoft, d. o. o., se v zadnjem letu sooča s finančno krizo, kajti prihodki podjetja ne zadostujejo za pokritje tekočih obveznosti do zaposlenih. Da je podjetje v krizi, se zazna tudi v nekakšnem bojkotiranju dela zaposlenih, v konfliktih med direktorjem in zaposlenimi, v prekinitvah delovnih razmerij, v raznih govoricah med zaposlenimi, v nerganju zaposlenih, v spremenjenem vedenju direktorja in zaposlenih itd.

Vzroke krize v podjetju Cocosoft, d. o. o., lahko v grobem razdelimo na zunanje in notranje. Najpomembnejši zunanji vzrok krize v podjetju je zagotovo sprememba na trgu, ki jo predstavlja v največji meri močnejša konkurenca. Lahko rečemo, da zunanji vzroki vodijo v krizo takrat, ko jih podjetje ni pravočasno zaznalo in se nanje ni ustrezno odzvalo. Za krizo so krivi tudi notranji vzroki: v prvi vrsti lahko izpostavimo management oziroma direktorja, ki se je verjetno oprijemal napačnih poslovnih odločitev, zapoznelega, in ne strateškega delovanja, pomanjkljivega marketinškega vedenja in pasivnosti. Naslednji vzrok je zagotovo tudi slabo ravnanje z zmožnostmi zaposlenih, na primer, kadrovanje in dokaj neučinkovito motiviranje. Vzroka krize sta tudi: verjetno ne najjasnejša razdelitev delovnih nalog in obveznosti, ki včasih privede do podvajanja določenih opravil, ter ne najbolj učinkovit informacijski sistem, ki ne ponuja informacij, potrebnih za tekoče poslovne odločitve.

Ugotavljanje prvih znakov krize je v vsakem podjetju ena najbolj zapletenih nalog. Prepozno spoznanje, da je podjetje v krizi, lahko usodno vpliva na podjetje. Zelo pomembno je ugotavljanje vzrokov krize. Običajno je za podjetje najbolje, da se ukrepa že ob prvih znakih krize. Vodstvo podjetja mora najprej presoditi, ali so težave začasne in ali jih podjetje lahko brez večjih problemov prebrodi ali pa zaznani znaki dolgoročno ogrožajo obstoj podjetja.

Stanje krize je za podjetje lahko tudi priložnost, da temeljito prevetri obstoječe razmere, prečisti kadrovsko strukturo, določi nove strategije in pridobi nove konkurenčne prednosti. Preživeta kriza navadno spodbudi motiviranost zaposlenih in hkrati poveča konkurenčnost podjetja.

## **5.2. ANALIZA VZROKOV**

Žal moramo priznati, da je v podjetju Cocosoft, d. o. o., navzočih veliko neustreznosti. Posledično lahko sklepamo, da te neustreznosti predstavljajo glavne razloge za probleme v omenjenem podjetju. V nadaljevanju so prikazani pomembnejši organizacijski pojavi, ki dejansko povzročajo probleme v podjetju Cocosoft, d. o. o..

### **5.2.1 Majhnost**

Podjetja morajo biti zaradi hitrih sprememb in nepredvidljivosti okolja izredno dinamična in hitro prilagodljiva, to seveda velja tudi za podjetja, ki so navzoča na globalnem trgu iger za mobilne telefone. Pri malih podjetjih na tem trgu, kakršno je tudi podjetje Cocosoft, d. o. o., pa sta dinamičnost in hitra prilagodljivost še pomembnejši, kajti sicer bodo ta podjetja v družbi velikih, kapitalsko močnih podjetij kmalu postala le še del zgodovine.

Pri podjetju Cocosoft, d. o. o., izvirajo težave v bistvu že iz samih značilnosti malih podjetji. Ena teh značilnosti je področje delovanja. Običajno mala podjetja delujejo na lokalnih trgih, izjemoma na nacionalnih, podjetje Cocosoft, d. o. o., pa deluje na celotnem svetovnem trgu, ki se je od samega začetka pa do danes temeljito spremenil in postal neizprosna za mala podjetja. Mala podjetja v večini primerov iščejo svoje tržne priložnosti v tržnih vrzelih, kjer ni velikih podjetij. Tudi v primeru podjetja Cocosoft, d. o. o., je bilo tako na samem začetku njegovega poslovanja, ko so bile igre za mobilne telefone še v začetni fazi razvoja. Zdaj pa je čedalje več in več velikih podjetij, ki s svojim delovanjem počasi onemogočajo malim podjetjem nadaljnji obstoj na tem trgu. Kajti manjša podjetja zdaj čedalje težje pridejo do prodaje svojih iger, bodisi zaradi slabše kvalitete iger v primerjavi z igrami, ki jih izdelujejo velika podjetja, bodisi zaradi oteženega trženja svojih izdelkov.

Majhna podjetja na trgu iger za mobilne telefone imajo manjši obseg poslovanja in s tem imajo tudi manjšo moč in vpliv na dogajanje na trgu. Cene jim določa trg, saj se soočajo z močno konkurenco. Podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo iger za mobilne telefone, raje prodajajo igre večjih in uveljavljenih podjetij kot pa igre manjših podjetij, saj dvomijo o kvaliteti iger in uspehu, da bodo igre prodali. Tudi če je igra nekega manjšega podjetja odlična in je zaradi dvomov prodajalcev iger ne more spraviti na tržišče, je delo tega podjetja zaman, saj se igra ne prodaja in ne prinaša prihodkov. Če pa manjšemu podjetju uspe spraviti svoje igre na tržišče,

se velikokrat pojavi še drug problem, ko prodajalci njihovih iger zavlačujejo z izplačili. Velikokrat se tudi zgodi, da dolg do malih podjetji ni nikoli izplačan. Podjetje, ki se je ukvarjalo s prodajo iger, preprosto izgine, se preimenuje ali kaj podobnega. Nekatera podjetja to delajo zavestno, saj vedo, da si manjša podjetja, ki izdelujejo igre za mobilne telefone, ne morejo privoščiti sodne izterjave bodisi zaradi stroškov bodisi zaradi dolgotrajnih postopkov. Pri velikih podjetjih je vse drugače, saj ona postavljajo pogoje, ki se jih prodajalci držijo, ker se zavedajo, da so od njih odvisni.

Podjetje Cocosoft, d. o. o., se srečuje prav z vsemi težavami iz prejšnjega odstavka. V zadnjih letih ima kar nekaj neizplačanih dolgov, ki bi mu prišli še kako prav v teh za podjetje težkih časih. Tako, recimo, podjetje Telco dolguje podjetju Cocosoft, d. o. o., tolikšno vsoto denarja, da bi bil problem neizplačanih plač nemudoma rešen. Tu se zdaj postavlja vprašanje, ali se spleča iti v tožbo. Direktor podjetja se tožbi izogiba, saj pravi, da se v večini primerov, ki jih pozna, za mala podjetja ni dobro izteklo. Pravi pa tudi, da bo treba v prihodnje pri prodaji iger prijeto za drugo taktiko. V mislih ima, da bi igre in druge aplikacije v kar največji meri izdelovali po naročilih, ki so običajno plačana v obliki predplačil. Ker si je podjetje Cocosoft, d. o. o., z leti delovanja ustvarilo določeno ime in poznanstva, večino svojih iger spravi v prodajo. Res pa je, da svojih izdelkov navadno ne proda najbolje, kajti težko je priti do najboljših in najugodnejših kupcev iger za mobilne telefone (mobilni operaterji – Vodafon, prodajalci iger v raznih medijih – Jamba, večja podjetja/založniki – EA).

### **5.2.2. Organizacijska klima**

Organizacijska klima je mehki dejavnik uspešnosti podjetja. Pozitivna naravnost zaposlenih sodi med ključne dejavnike dobre organizacije. Vendar v podjetju Cocosoft, d. o. o., na področju organizacijske klime očitno nekaj ni v redu, saj v zadnjem letu zasledimo fluktuacijo delovne sile, ki je prej praktično ni bilo. Vzroke zanjo lahko iščemo predvsem v slabem pretoku informacij med zaposlenimi, v vodenju, razvoju kariere, notranjih odnosih, sistemu nagrajevanja, ki ga v podjetju ni, saj plače delavcev niso odvisne od kakovosti in količine dela, ki ga ti opravijo, vzrok pa je tudi v zmanjševanju pripadnosti zaposlenih podjetju. Pripadnost zaposlenih podjetju je obvezni del uspešnega poslovanja podjetja.

Pri zaposlenih v podjetju Cocosoft, d. o. o., je opaziti, da so pri delu popolnoma nemotivirani. Za nemoteno delovanje podjetja je motivacija nujno pomembna, saj ponavadi vodi k vedenju, katerega posledica je večja uspešnost podjetja. Motivacija sproži navdušenje za neko delo in pomaga pri tem vztrajati. Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije. Znano je, da obstaja povezava med motivacijo zaposlenih in uspešnostjo organizacije ter dobički.



### **5.2.3. Notranje komuniciranje**

Obstajajo različni sistemi notranjega komuniciranja. Komunikacija se odvija med različnimi in med istimi ravni komuniciranja. Za uspešnost organizacije sta potrebna formalni in neformalni sistem komuniciranja. Komunikacija je pomemben del vsake organizacije, saj ponazarja stik, vzdušje v podjetju. Vključena je v vse procese v organizaciji, v katerih se posredujejo ali izmenjujejo informacije. Komunikacija predstavlja tudi tisto orodje, s katerim vodja posreduje drugim zaposlenim naloge in zadolžitve.

Večkrat je vtis, da so zaposleni v podjetju Cocoasoft, d. o. o., premalo obveščeni o podjetju, vsekakor pa lahko rečemo, da sistema notranjega komuniciranja dejansko ni, saj v podjetju ni rednih delovnih sestankov, ni podatkov, kako podjetje posluje in s kakšnimi težavami se srečuje. Tudi sestanki z direktorjem so vse prej kot redni, saj se podjetje sestane običajno le dvakrat letno, in sicer ob predstavitvi polletnih rezultatov. Moramo povedati, da sestanki med direktorjem in posameznimi zaposlenimi sicer so, vendar je to navadno le ob določenih problemih oziroma pred sklenitvijo večjih poslov.

Na relaciji med direktorjem in drugimi zaposlenimi poteka neformalna komunikacija, vendar direktor kljub vsemu nameni premalo časa pogovoru z zaposlenimi. Tokovi informacij med zaposlenimi tečejo osebno, neformalno ali v okviru redkih sestankov, vzpostavljen pa je tudi informacijski sistem, prek katerega lahko zaposleni komunicirajo s pomočjo elektronske pošte (formalno) ali programa Skype (neformalno).

Omeniti je treba, da si zaposleni želijo več pogovorov s sodelavci, predvsem pa z direktorjem, saj zaradi ne najboljšega internega komuniciranja včasih prihaja do nekontroliranega podvajanja določenih del in nalog. Zaradi takšnega načina in nejasnosti se prebuja nezadovoljstvo, kar bi bilo v prihodnje vsekakor treba reševati z občasnimi sestanki in z urejanjem medsebojne komunikacije. Če sklenemo: navedenih sestankov in internega komuniciranja je bistveno premalo.

### **5.2.4. Funkcija vodenja**

Velik problem podjetja Cocoasoft, d. o. o., je, da storitve podjetja ne omogočajo preživetja na slovenskem trgu. Podjetje Cocoasoft, d. o. o., tako že od samega začetka deluje na svetovnem trgu. To pa predstavlja veliko težav pri komuniciranju in sodelovanju med podjetjem in njegovimi poslovnimi partnerji. Tako je direktor podjetja zaradi raznih dogovorov in usklajevanj s poslovnimi partnerji veliko časa odsoten iz podjetja. Kot lastnik podjetja tudi sam vodi in upravlja s podjetjem. Hkrati združuje lastniško in managersko funkcijo, kar je tudi ena od značilnosti malih podjetij.

V podjetju se zelo pozna direktorjeva preobremenjenost in odsotnost iz podjetja, temu sledita z njegove strani ne najboljši nadzor nad delom in ne najboljše vodenje zaposlenih. Primanjkuje

osebna komunikacija med njim in zaposlenimi. Zaposleni se zato pritožujejo nad nenavzočnostjo direktorja. V podjetju velikokrat prihaja do tega, da se ne ve, kdo kaj dela in za koga. Funkcije v podjetju niso najboljše razporejene. Direktor načeloma ceni svoji vodji oddelkov, vendar ju pri njunih odločitvah ne podpira vedno, zato pri poslovanju včasih pride do nepotrebnih komplikacij. Vse to skupaj vodi do tega, da izkoristek delovne sile še zdaleč ni optimalen.

Vodenje bistveno vpliva na spreminjanje organizacije. V podjetju Cocoasoft, d. o. o., je direktor tisti, ki odloča o vseh večjih poslih, projektih, plačilih, hkrati pa tudi nadzira podrejene na vseh področjih, seveda s pomočjo svojih dveh vodij. Vsi zaposleni neposredno odgovarjajo direktorju podjetja. Vodenje podjetja je tako izključno v njegovih rokah, zato lahko trdimo, da je podjetje Cocoasoft, d. o. o., močno centralizirano. V organizacijski strukturi, ki je preprosta, obstajata pravzaprav le dve hierarhični ravni: prva je direktor, druga so vsi ostali. Direktor ima središčno vlogo v podjetju, delegira, kaj se bo v podjetju delalo in na kakšen način.

Kljub temu pa za direktorja podjetja Cocoasoft, d. o. o., ne morem trditi, da ima vse lastnosti dobrega vodje. Njegova velika pomanjkljivost pri vodenju podjetja, ki bi jo želel izpostaviti, je že prej večkrat omenjeno pomanjkanje komunikacije. Direktor namreč ne organizira rednih skupnih delovnih sestankov, na katerih bi zaposleni izrazili svoja mnenja, se dogovorili o pomembnih strateških odločitvah in podobnem. Resda nekaj časa, vendar veliko premalo, nameni pogovoru s podrejenimi in jih spodbuja pri doseganju novih ciljev, predvsem z osebnimi informacijami, premalo pa z izobraževanjem in izpopolnjevanjem. Njegova druga večja pomanjkljivost, ki je opažena, pa je, da imata vodji oddelkov premalo odgovornosti in pooblastil ter s tem moči in vpliva na dogajanje v podjetju. V teoriji te odgovornosti in pooblastila sicer imata, v praksi pa je čisto drugače.

Direktorjevih sposobnosti odločanja ne bi želel komentirati, vendar glede na zgodovino podjetja lahko sklepamo, da odločitve doslej niso bile povsem neprimerne. Njegove prave sposobnosti odločanja se bodo pokazale šele zdaj, ko se podjetje sooča s krizo. Vložiti bo moral veliko svojega časa, znanja in truda, če bo hotel, da podjetje preživi.

#### **5.2.5. Razmejitev odgovornosti**

Razmejitev odgovornosti je zamegljena, čeprav je opredeljena v organigramu družbe, v sistemizaciji zaposlenih in v pogodbi o zaposlitvi vsakega posameznika. V podjetju se večkrat postavlja vprašanje, kdo je odgovoren za izpeljavo posamezne naloge. Nekateri posamezniki skušajo svojo odgovornost ali zmanjšati ali pa je sploh ne želijo prevzeti. To se dogaja še zlasti zdaj, ko je podjetje v težavah oziroma v krizi.

### 5.2.6. Računovodstvo in finance

Računovodske posle podjetja Cocosoft, d. o. o., je direktor zaradi prezaposlenosti predal zunanjemu računovodskemu servisu. Vendar ugotavlja, da z njegovim delom ni preveč zadovoljen. Velikokrat prihaja do prepoznega nakazovanja raznih plačil, kot so plače ali pa računi. Največja napaka, ki jo je komentiral direktor, se je pripetila pri izdelavi letne bilance za predhodno leto, ki mu zdaj zaradi »ne najbolj posrečenega knjiženja« povzroča dodatne težave pri pridobitvi bančnega posojila za rešitev iz finančnih težav. Možno pa je tudi, da je »ne najbolj posrečeno knjiženje« zgolj direktorjev izgovor za nezmožnost pridobitve bančnega posojila, saj se v podrobnosti te napake računovodskega servisa ni hotel spuščati. Zagotovo pa vemo, da so bančna posojila za mala podjetja, ki so v večini primerov podvržena tveganju, teže dosegljiva.

Za mala podjetja je značilno veliko tveganje pri poslovanju. Zaradi omejenosti obsega poslovanja in izdelkov oziroma storitev ter odvisnosti od manjšega števila kupcev je tveganje pri poslovanju teže razpršiti. Številna mala podjetja to nevarnost zmanjšajo z diferenciacijo izdelka oziroma storitve in/ali s segmentiranjem trga ter z razvojem tržne vrzeli (Popadič, 2006, str. 7).

Bančno posojilo bi v prvi vrsti rešilo problem neizplačanih plač. Neizplačane plače ne stimulirajo zaposlenih pri delu, temveč ravno nasprotno. Znano je, da so nezadovoljni zaposleni veliko manj uspešni pri svojem delu kot pa zadovoljni. To pa za podjetje zagotovo ni spodbudno, saj se nahaja v obdobju, ko bi potrebovalo kar največ kvalitetnih izdelkov, ki bi omogočili nadaljnji obstoj podjetja.

Čeprav je direktor z lastnico računovodskega servisa v dobrih prijateljskih odnosih, bi bilo treba razmisliti o prekinitvi sodelovanja in o menjavi računovodskega servisa. Za podjetje bi bilo verjetno tudi bolje, če bi nekatere enostavnejše računovodske naloge opravljali kar sami v podjetju, zahtevnejše naloge pa bi namesto njih opravljalo zunanje računovodstvo. Tako bi podjetje privarčevalo kar nekaj denarnih sredstev.

V podjetju je navzoč zelo pereč finančni problem, ki lahko odločilno vpliva na uspešnost podjetja. V podjetju Cocosoft, d. o. o., je v ospredju primanjkljaj prihodkov, ki ne zmore pokriti odhodkov, in s tem nastaja izguba, ki dodatno vpliva na krizo v podjetju. Posledice se kažejo v likvidnostnih težavah in zmanjševanju lastnega kapitala. Pomanjkanje likvidnih sredstev običajno ne povzroča le plačilne nesposobnosti in povečanja kratkoročne zadolžitve, temveč lahko negativno vpliva na nadaljnji razvoj podjetja. Likvidnostne težave nastanejo kot posledica nezadostnega čistega denarnega toka. Notranja vzroka zanje v podjetju Cocosoft, d. o. o., sta premajhen dobiček in prepočasno preoblikovanje nedenarnih sredstev v denarna.

Podjetje Cocosoft, d. o. o., se mora finančne krize rešiti kar najhitreje, saj poslovanje z izgubo na daljši rok pomeni večanje likvidnostnih težav, slabšanje bonitete podjetja in zmanjševanje možnosti pridobivanja novih finančnih virov. Izguba v daljšem obdobju navadno ni le posledica prenizkih prihodkov, temveč tudi povečanih finančnih stroškov zaradi višjih zadolžitev pri dobaviteljih in finančnih institucijah.

Načela in pravila financiranja, ki bi jih podjetje moralo upoštevati v prihodnosti, so: trajnost finančnega poslovanja z zagotavljanjem optimalne plačilne sposobnosti, zmanjšanje finančnega tveganja in zagotavljanje racionalnih virov financiranja.

### **5.2.7. Planiranje**

Ogromna težava je tudi planiranje, ki pa ga v podjetju Cocosoft, d. o. o., dejansko ni. Vse se odvija brez formalnega planiranja in je v bistvu prepuščeno toku dogajanj. Planiranje ima pred vsemi managerskimi funkcijami nekakšno vodilno vlogo, saj usmerja celoten proces dela in skrbi za doseganje zelenega rezultata. Planiranje določa cilje podjetja, organizacijsko strukturo, način izvajanja kontrole, politiko, postopke, predračune in programe za posamezna področja delovanja podjetja. Planiranje pove, kam hoče podjetje v prihodnosti priti in kako bo do tja prišlo.

Medtem ko je bilo planiranje v preteklosti v rokah vodilnih managerjev, svetovalnih podjetij ali centralnih oddelkov za planiranje, pa se namesto tega danes spodbuja decentralizirano planiranje; v proces se vključuje zaposlene na vseh ravneh organizacije. To je še posebej pomembno in tudi lažje izvedljivo v manjših podjetjih, kjer je hierarhičnih ravni manj, tokovi informacij pa so navadno boljši. Prek strateškega razmišljanja in delovanja vsakega zaposlenega naj bi se z medsebojnim sodelovanjem razvil dinamičen plan, ki bi zadovoljeval potrebe organizacije (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 96-98).

V podjetju Cocosoft, d. o. o., ne najdemo zapisanega niti poslanstva niti vizije. Včasih se zdi, da je direktorjeva vizija zgolj preživetje podjetja. To pa zaposlenim zagotovo ne daje dodatnega zagona in motivov pri delu. Z dobro določenim poslanstvom in vizijo bi zaposleni verjetno veliko lažje in bolje opravljali svoje delo, saj bi se dobro zavedali, kakšni so cilji podjetja in kaj se od njih zahteva.

V podjetju Cocosoft, d. o. o., je planiranje izključno v domeni lastnika, ta pa planira samo v svoji glavi in po občutku. To, da je planiranje zgolj v njegovi domeni, morda sploh ni slabo, saj se spozna na ta posel daleč najbolje in ima kot direktor podjetja tudi to možnost. Res pa je, da bil bilo samo pozitivno, če bi delil svoje plane z zaposlenimi in bi večkrat prisluhnil tudi idejam drugih zaposlenih. Kajti brez tega zaposlenim ni dana možnost pri soodločanju v podjetju. Pripadnost podjetju pa je tudi zanesljivo manjša, kot bi lahko bila. Zaposleni nimajo in ne dobijo občutka, da so pomemben del podjetja in da je podjetje odvisno tudi od njih. Z

njihovim dobrim delom in njihovimi idejami lahko podjetje raste in se razvija, brez njihovega doprinosa pa lahko podjetje samo stagnira ali celo propade.

### **5.3. PREDLOGI SPREMEMB ZA REŠITEV PROBLEMOV IN TEŽAV PODJETJA**

V prejšnjih točkah smo videli, da se podjetje Cocosoft, d. o. o., srečuje z mnogimi problemi in težavami. Podjetje bo moralo rešiti vsaj nekatere od teh problemov in težav, če bo hotelo v nadaljnje še poslovati. Na dolgi rok pa bo zagotovo treba rešiti vse težave, ki onemogočajo uspešno poslovanje. Nekateri problemi in težave podjetja so še posebej zaskrbljujoči. Tako bo podjetje moralo kar najhitreje rešiti problem finančnih težav, ki je zanesljivo zelo pereč. Kajti ta problem še bolj pogloblja krizo, v kateri se je znašlo podjetje. Za reševanje problemov in težav se podjetju ponuja mnogo možnosti. Vse pa je seveda odvisno in je popolnoma v rokah direktorja podjetja, ki sam verjetno najbolje ve, kako bo spravil podjetje iz zagat, v katerih se nahaja. Veliko je odvisno tudi od njegovih planov in ciljev, ki jih ima s podjetjem v prihodnosti.

Za podjetje bi bilo dobro, če bi direktor te plane in cilje podjetja predstavil vsem zaposlenim, s katerimi bi potem skupaj oblikoval ustrezno strategijo za njihovo dosego. Vsaka organizacija naj bi bila usmerjena k zastavljenemu cilju, kar pomeni, da je oblikovana za to, da dosega rezultat. Pri tem pa iz definicije managementa izhaja, da je odgovornost managerja, da učinkovito in uspešno koordinira resurse, da bi te zastavljene cilje dosegli.

V podjetju Cocosoft, d. o. o., bi bilo zaželeno spremeniti naslednje:

#### **5.3.1. Planiranje**

V prihodnje bi bilo treba narediti plan poslovanja oziroma poslovni načrt, v katerem bi podrobneje opisali cilje podjetja za prihodnje poslovanje in kaj bi bilo treba storiti, da se bodo ti cilji uresničili. Mislim predvsem na plan izdelanih končnih produktov podjetja (število iger in drugih aplikacij), plan prodaje, števila zaposlenih, načrtovanih stroškov ... Kajti le načrtovano poslovanje lahko privede do ciljev, ki si jih podjetje zastavi. Doslej namreč lahko govorimo le o okvirnih ciljih, ki si jih je zastavil direktor. Slabost pa je bila tudi ta, da teh direktorjevih ciljev ni nihče kontroliral in da se nikoli ni vedelo, ali so cilji tudi dejansko doseženi. V prihodnosti bi bila torej kontrola postavljenih ciljev in planov še kako priporočljiva.

### **5.3.2. Funkcija vodenja**

Zaradi velike odsotnosti in preobremenjenosti direktorja bi bilo za podjetje dobro, če bi zaposlili nekoga z dobrim managerskim znanjem, ki bi bil v podjetju stalno navzoč. Podjetje nujno potrebuje managerja, ki bi bil stalno v podjetju, saj se bodo plani in cilji podjetja le tako stalno nadzirali in izpolnjevali. Ta manager bi popolnoma odgovarjal za dosežene rezultate podjetja sedanjemu direktorju, ki bi v tem primeru postal le lastnik podjetja. S tem bi nekako ločili funkcijo managerja od lastnika. Ker pa ima sedanji direktor veliko znanja in poznanstev iz sveta iger za mobilne telefone, naj bi za podjetje še vedno opravljal funkcijo trženja. Sedanji direktor odlično pozna trg in vse njegove lastnosti, zato bi bilo brezpredmetno in nemogoče najeti nekoga, ki bi namesto njega opravljal funkcijo trženja. Podjetje potrebuje samo notranjega managerja, ki bo zgolj postavljajl plane dela, razdeljeval delo, kontroliral zaposlene pri delu in odgovarjal za dosežene rezultate v podjetju. V praksi je takšna ločitev na lastnika in managerja zelo težka, vendar mislim, da bi bilo treba to ločitev v podjetju Cocosoft kljub vsemu izvesti.

Druga možna opcija, ki je verjetno bolj realna in bi tudi rešila problem direktorjeve odsotnosti in obremenjenosti, pa je, da bi si direktor podjetja prizadeval za večjo samostojnost obeh vodij in jima dal več pooblastil. Od njiju bi potem lahko pričakoval predvsem večje prevzemanje odgovornosti in tveganja, inovativnost in spodbujanje delavcev k učinkovitejšemu delu. Vodji bi tako imela več svobode, pristojnosti in pooblastil za doseganje postavljenih ciljev, o dosežkih poslovanja pa bi mu poročala. Vodji bi bila povsem odgovorna za opravljeno delo znotraj podjetja, direktor pa bi, enako kot v zgornjem primeru, skrbel zgolj za trženje podjetja.

### **5.3.3. Notranje komuniciranje**

Vsekakor pa je v podjetju nujno treba spremeniti problem komunikacije. Direktor se mora truditi za povečanje sodelovanja med zaposlenimi, pomembno je, da se v podjetju pospeši pretok informacij s pogostimi sestanki vseh zaposlenih, saj bodo le tako vsi spremljali dogajanje v podjetju in si s svojimi predlogi prizadevali za še boljše poslovanje podjetja. Na teh sestankih naj bi zaposleni predvsem predstavili svoje poslovne rezultate, navedli težave, s katerimi se srečujejo, prikazali svoje načrte za prihodnost, predstavili izboljšave, ki jih predlagajo v podjetju, in podobno. S takšnimi sestanki bi torej dosegli, da bi bili zaposleni seznanjeni tudi z delom drugih v podjetju in z njihovimi rezultati, kar bi vse sodelavce spodbudilo k boljšemu poslovanju, saj bi rezultate javno predstavili tudi pred drugimi zaposlenimi. Direktor bi moral skupaj z vodjema pripraviti tako mesečni kot letni plan, ki bi ju na rednih sestankih kontrolirali in sproti iskali vzroke za nedoseganje planov oziroma predstavili možne načine za njuno preseganje. Zdaj namreč tega v podjetju ni, obstaja le načelo »kolikor narediš, je v redu«, saj v podjetju ne uporabljajo niti stimulacij niti destimulacij.

#### **5.3.4. Organizacijska klima**

V podjetju je treba nameniti pozornost tudi zagotavljanju dobre vsesplošne klime. Direktor mora postaviti temelje za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu z ustrežnejšimi medsebojnimi odnosi med zaposlenimi, z boljšimi razmerami za delo, predvsem pa s poudarkom na nematerialnih oblikah nagrajevanja (razvoj kariere, možnost izobraževanja, možnost napredovanja ...). Za uspešno delo zaposlenih je namreč potrebna stalna in kakovostna skrb podjetja za zaposlene. Podjetje Cocoasoft, d. o. o., bo moralo za večjo uspešnost poslovanja razmišljati tudi o kreativnih delovnih metodah, vključevati talent, sposobnosti posameznikov ter načrtovati razvoj in kariero zaposlenih. Razvoj kadrov bo moral biti podprt tudi z ustreznim sistemom nagrajevanja, izobraževanja in napredovanja. Zaposlenim je treba omogočiti tudi možnost vplivanja na izdelke, dajanja predlogov, soodločanja pri vsebinskih zadevah podjetja ... Tako se bodo počutili bolj kot partnerji, in ne samo kot zaposleni. S tem bi se povečala pripadnost zaposlenih podjetju, ki igra ključno vlogo pri opravljanju posameznikove funkcije v podjetju.

#### **5.3.5. Nagrajevanje**

Ker v podjetju ne obstaja noben sistem nagrajevanja, ga je nujno treba vzpostaviti. Najlaže bi bilo vzpostaviti sistem nagrajevanja, ki bi bil sestavljen iz fiksnega in variabilnega dela plače. Variabilni del plače bi bil odvisen od uspešnosti posameznika in bi temeljil na doseganju ciljev. Način izračuna variabilnega dela plače bi moral biti takšen, da ga lahko vsak posameznik tudi sam izračuna. Sistem nagrajevanja je treba spremeniti, tako da bo spodbujal zaposlene k doseganju in preseganju ciljev. Določiti je treba merljive cilje, ki bodo ob povprečnem delu posameznika realno uresničljivi. Zaposlenim jih je treba predstaviti že na samem začetku in zaposleni jih morajo razumeti. Sistem nagrajevanja mora predvideti še možnost nagrajevanja za delo, ki ne sodi v redno delo zaposlenega. Ob klasičnem nagrajevanju bi tako posameznik lahko dobil tudi dodatno nagrado za posebne delovne dosežke. Zaposleni se morajo zavedati, da sistem ni namenjen kaznovanju za slabo delo.

#### **5.3.6. Finance**

Že na samem začetku tega poglavja je bilo omenjeno, da je finančna kriza zelo pereča. Kajti ta kriza pogloblja celotno krizo podjetja. Če bi podjetje Cocoasoft, d. o. o., rešilo svojo finančno krizo, bi veliko lažje reševalo tudi druge težave in probleme, tudi tiste, ki smo jih obravnavali doslej. Za rešitev finančne krize se ponuja podjetju več možnih rešitev:

##### *- Pridobitev kredita*

Pridobitev kredita je ena od možnosti za kratkoročno rešitev finančnih težav. Toda, kot vemo že od prej, je ta možnost za podjetje Cocoasoft, d. o. o., zelo majhna. Zaradi tveganosti, ki jo ima podjetje, in slabo prikazane bilance je do kredita za podjetje skoraj nemogoče priti. Tudi če bi podjetje prišlo do kredita, bi to verjetno predstavljalo zgolj kratkoročno rešitev finančnih težav podjetja.

#### *- Izboljšanje prodaje*

Naslednji korak, ki bi ga bilo nujno treba storiti, je zaostritev pogojev prodaje. Ukrep se nanaša na nepravočasno plačevanje in celo neplačevanje kupcev. Skrajšati bi bilo treba plačilne roke kupcev in poskrbeti za redno izterjavo zapadlih neplačanih računov. Vemo pa, da je to na tem trgu za mala podjetja še posebej težko, skoraj nemogoče. Zato bi bilo treba spremeniti celotno taktiko poslovanja oziroma prodaje. Podjetje bi moralo začeti v kar največjem številu izdelovati projekte po naročilu, kajti le tako si bo zanesljivo zagotovilo denarna sredstva. Za ta način poslovanja je značilno, da naročniki projektov večinoma plačajo vnaprej.

Za vse nove kupce bi bilo treba pred sklenitvijo velikih projektov ugotoviti njihovo boniteto in, če se le da, plačila zavarovati z instrumenti zavarovanja plačil. S solidnimi in zanesljivimi kupci pa bi podjetje še čedalje poslovalo na star preizkušen način.

V prvi fazi bi ti ukrepi morda pomenili manjšo prodajo, ker bi odpadli nekateri kupci, ki pomenijo veliko finančno tveganje za podjetje, vendar bi bili na drugi strani stroški odpisov terjatve manjši.

#### *- Zmanjšanje zaposlenih in stroškov*

Možnost, ki tudi obstaja, je zmanjšati število zaposlenih in s tem stroške, ki jih ima podjetje z zaposlenimi. Toda če podjetje hoče obstati na tem trgu in se še naprej ukvarjati s to dejavnostjo, bi bilo veliko nujneje še koga pripeljati v podjetje kot pa koga odpustiti. Kot smo že ugotovili, v podjetju manjka nekdo z dobrim managerskim znanjem, poleg njega pa bi podjetju še kako koristil vsaj še en programer. O odpustitvi je treba razmišljati le v primeru, če kdo od zaposlenih ni kos svojim delovnim nalogam in dolžnostim.

### **5.3.7. Druge možne spremembe**

#### *- Nova domiselna igra oziroma aplikacija, ki bi postala svetovna uspešnica*

Z novo domiselno igro oziroma aplikacijo za mobilne telefone, ki bi postala velik svetovni hit, bi podjetje hitro prišlo do lepe vsote denarnih sredstev, s katerimi bi bila finančna kriza verjetno rešena. Toda narediti takšno igro je vse prej kot lahko, tega se zaveda tudi direktor podjetja. Ker pa je to tudi ena od opcij za rešitev podjetja, bi bilo dobro, da bi direktor dal več poudarka razvoju takšne igre oziroma aplikacije za mobilne telefone. Sedanja tehnologija mobilnih telefonov omogoča brezžično povezovanje mobilnih telefonov med seboj in povezovanje mobilnih telefonov na internet, kar odpira razvoju iger in drugih aplikacij za mobilne telefone nove dimenzije. Igre in druge aplikacije za mobilne telefone bodo omogočale igranje, povezovanje, spoznavanje in še marsikaj drugega med množico uporabnikov z različnih koncev sveta. To novo priložnost bi bilo treba kar najhitreje izkoristiti, saj na tržišču takšnih iger in aplikacij, ki bi izkoriščale te nove možnosti, skoraj ni. Z nadaljnjim razvojem mobilne tehnologije je velika verjetnost, da bodo igre in aplikacije za mobilne telefone šle v to smer. Je pa res, da razvoj iger in aplikacij za mobilne telefone, ki bodo vse to omogočale,



zahteva veliko denarnih sredstev. Če se podjetje Cocosoft, d. o. o., odloči za razvoj takšne igre ali aplikacije, mora vse svoje znanje in vsa druga sredstva usmeriti zgolj v ta razvoj. Težko je predvideti uspešnost, ki bi jo podjetje imelo z izdelavo takšne igre oz. aplikacije, toda ker podjetje nujno potrebuje neko spremembo (rešitev), bi veljalo močno razmisliti o usmeritvi v razvoj takšne igre oz. aplikacije. Možno je, da bi se podjetje popolnoma opeklo. V primeru uspeha pa bi bili dobički podjetja izredno visoki.

#### *- Sodelovanja in povezovanja z drugimi podjetji*

Zgornja rešitev bi bila možna, vendar tudi zelo tvegana za podjetje Cocosoft, d. o. o., zato bi bilo najbolje to idejo predstaviti kakšnemu večjemu podjetju. Ta igra oziroma aplikacija bi bila lahko zanimiva tako za mobilne operaterje kot za podjetja, ki izdelujejo mobilne telefone. Zato bi bilo najbolje idejo predstaviti podjetju Vodafone (mobilni operater) ali podjetju Nokia (izdelovalec mobilnih telefonov), saj je podjetje Cocosoft, d. o. o., v preteklosti že sodelovalo z njima. In če bi bilo eno od podjetij zainteresirano za ta projekt, bi ga podjetje Cocosoft, d. o. o., tudi realiziralo zanj. To pomeni, da bi zainteresirano podjetje postalo naročnik tega projekta in bi ga tudi finančno podprlo. Pri razvoju projekta bi bilo seveda nujno tudi veliko medsebojnega sodelovanja. Saj bi bil projekt le tako izpeljan po določenih željah, ki bi si jih zamislili naročniki. Ta velika podjetja bi rešila tudi problem trženja tega projekta, ki bi se verjetno pojavil, če bi podjetje Cocosoft, d. o. o., hotelo samo ponuditi trgu ta projekt. Tega projekta bi se bilo možno lotiti tudi v partnerstvu s kakšnim manjšim podjetjem. Podjetji bi ga s skupnimi močmi izpeljali do konca in ga potem tudi skupaj tržili. Na ta način bi v podjetju zmanjšali tveganje za neuspeh in dobili tudi potrebno pomoč v znanju, sredstvih ...

Sodelovanja in povezovanja z drugimi podjetji so v prihodnosti nasploh zelo pomembna za preživetje podjetja Cocosoft, d. o. o.. Na ta način si lahko zagotovi novo znanje, potrebna sredstva, nova poznanstva, večjo pogajalsko moč, nove trge, gotovost in še marsikaj drugega. S tem bo podjetje Cocosoft, d. o. o., ohranilo določeno konkurenčnost v primerjavi z velikimi podjetji iz te panoge. Zato je za podjetje skoraj nujno, da v prihodnje pri izvedbi svojih projektov kar največ sodeluje in se povezuje z drugimi podjetji.

Za podjetje Cocosoft, d. o. o., bi bila možna tudi opcija trajne povezave s kakšnim od sorodnih podjetij. Ta trend je za mala podjetja v tej panogi kar pogosto navzoč in predstavlja eno izmed rešitev za ta podjetja. Tako iz dveh ali več malih podjetji, ki se nahajajo v določenih težavah, nastane eno večje, združeno podjetje, ki veliko lažje konkurira in deluje na trgu iger in drugih aplikacij za mobilne telefone.

#### *- Prodaja podjetja*

Ena od opcij in »rešitev« za podjetje je tudi prodaja podjetja. Večini zaposlenih se zdi, da direktor podjetja Cocosoft, d. o. o., igra na to karto in samo še čaka na najboljšo ponudbo, ki jo bo dobil. Zanimanje za nakup, oziroma prevzem podjetja naj bi bilo veliko. V večini

primerov naj bi se za nakup podjetja zanimala večja podjetja iz sveta iger za mobilne telefone. V praksi je bilo podobnih nakupov že kar nekaj. S tem si večja podjetja pridobivajo moč, trge, znanje, zveze, pogodbe, licence, igre ... Podjetje Cocosoft, d. o. o., je zanimivo za nakup iz več pogledov: igre in aplikacije, ki so bile doslej narejene, poznanstva in pogodbe, ki jih ima podjetje z drugimi, dobro ime podjetja, znanje zaposlenih in dobra izhodiščna točka za preboj na vzhodne evropske trge. Prav zadnje je najbolj zanimivo za velika podjetja, ki imajo v praksi svoje oddelke oziroma hčerinska podjetja kar najbolj razkropljena po svetu, kolikor se le da. Na ta način pokrivajo celoten svetovni trg iger in drugih aplikacij za mobilne telefone. Za velika podjetja, ki se želijo širiti v tujino, je veliko lažje, če kupijo v tujini podjetje, ki že obstaja, kot pa če ga morajo na novo ustanoviti.

Ta rešitev se zdi za podjetje najbolj kruta, vendar je lahko za vse tudi daleč najboljša. Direktor bi od prodaje dobil nagrado za dosedanje angažiranje. Zaposleni pa bi dobili trdne in zanesljive pogoje za nadaljnje delo, nova znanja, možnosti za osebno rast, izobraževanje in napredovanje, morda tudi boljše plače ... Seveda bi se od njih po vsej verjetnosti zahtevalo veliko več kot doslej. Dobili bi novega nadrejenega, ki bi zahteval rezultate, saj bi bil od njih odvisen. Tako kot v večini primerov podjetij, ki so prišla pod prevzem tujcev, bi se tudi v podjetju Cocosoft, d. o. o., marsikaj spremenilo.

#### **5.3.8. Analiza rešitev**

Podjetje se srečuje s kar nekaj težavami, za katere pa se ponujajo tudi določene rešitve. Nekatere rešitve so bolj kratkoročne narave, druge pa predstavljajo rešitev na dolgi rok. Seveda vse zapisano pod točko 5.3. predstavlja le možnosti in predloge za rešitev težav in za izboljšanje poslovanja podjetja Cocosoft, d. o. o.. Kaj se bo dejansko zgodilo s podjetjem, je popolnoma v direktorjevih rokah. Vendar se bo nekaj nujno moralo spremeniti. Podjetje nujno potrebuje neko spremembo, nekaj novega, kajti le tako bo lahko delovalo na tem trgu, ki se je v zelo kratkem času zelo spremenil. Kot smo videli, je konkurenca čedalje večja in močnejša. Na trgu se uveljavljajo velika, močna podjetja. Torej bo podjetje Cocosoft, d. o. o., lahko le z nekim dobro premišljenim in strateškim direktorjevim dejanjem obstalo in uspešno delovalo na tem trgu. Treba bo reagirati kar najhitreje, kajti časa ni več prav veliko. Direktor mora ugotoviti, kaj sploh želi s podjetjem in kakšne so možnosti tega podjetja v primerjavi s konkurenco. Zavedati se mora sedanjih težav, problemov in napak, ki jih mora tudi kar najhitreje odpraviti. Če se direktor odloči za nadaljnje delovanje na tem trgu, mora narediti jasno vizijo podjetja, se usmeriti v določene produkte, v katerih ima prednost pred konkurenti, prevetriti mora tudi nekaj kadra in ga zamenjati z boljšim in učinkovitejšim. Seveda bo moral, s pomočjo zaposlenih, tudi trdo garati v smeri uspeha. Le tako bo imel možnost, da bo podjetje Cocosoft, d. o. o., v prihodnje uspešno.

Če se bo direktor odločil za opcijo prodaje podjetja, po mnenju nekaterih zaposlenih v podjetju Cocosoft, d. o. o., naj bi se tudi sam direktor nagibal k temu, pa bi bilo najbolje, da to stori kar

najhitreje, dokler ima podjetje še dobro ime in zaposlene, ki predstavljajo intelektualni kapital podjetja. Najslabše bi bilo, da podjetje obstane na tej točki, na kateri stagnira, oziroma da celo nazaduje. Na ta način bodo zaposleni še bolj nezadovoljni in bodo začeli zapuščati podjetje. Konkurenca bo čedalje boljša in močnejša, kar pomeni, da bo podjetje izgubilo tudi dobro ime, saj ji ne bo moglo slediti.

## **6. SKLEP**

Kot večina malih podjetji se tudi podjetja, ki se ukvarjajo z igrami za mobilne telefone in z drugimi dejavnostmi m-commerca, srečujejo s težavami, še posebej če delujejo na globalnem trgu. Mala podjetja, ki delujejo na globalnem trgu, se zaradi velike konkurence pogosto znajdejo na samem robu preživetja. Globalni trg se hitro in neprestano spreminja, zato mora biti podjetje na tem trgu pripravljeno na spremembe in mora odgovoriti nanje hitreje od tekmecev, to pa še posebej velja za mala podjetja.

Ena izmed rešitev oziroma možnosti za mala podjetja, ki delujejo na globalnih trgih, so zagotovo sodelovanja in povezovanja z drugimi podjetji. Sodelovanja in povezovanja omogočajo hitrejšo kroženje informacij in s tem učinkovitejše izkoriščanje poslovnih priložnosti. S sodelovanji in povezavami si manjša podjetja širijo tržišče, povečujejo učinkovitost in lažje pridobijo finančna sredstva. Sodelovanja in povezovanja lahko predstavljajo pomemben dejavnik rasti in razvoja podjetja. Tega se zavedajo tudi pri večjih podjetjih, saj na to kažejo tudi današnji trendi čedalje večjega povezovanja in združevanja velikih podjetij in celo multinacionalk.

V diplomski nalogi sem skušal prikazati delovanje podjetja Cocosoft, d. o. o., ki deluje na globalnem trgu iger za mobilne telefone in se srečuje s klasičnimi težavami malih podjetji na globalnih trgih. Trg, na katerem podjetje Cocosoft, d. o. o., deluje, je zaradi hitrega napredka mobilne tehnologije izjemno hitro rastoč in zato se tudi izjemno hitro spreminja. Vse to pa seveda vpliva na to malo podjetje in predstavlja direktorju podjetja dodatne težave in probleme pri boju za preživetje podjetja.

Seveda ima podjetje Cocosoft, d. o. o., vse možnosti za uspešno delovanje in obstanek na tržišču iger in drugih aplikacij za mobilne telefone, če bo uspešno rešilo vse svoje trenutne probleme, s katerimi se srečuje. V prihodnosti pa bo moralo kar najhitreje prepoznati poslovne priložnosti, oblikovati optimalne strategije za doseg svojih ciljev, spremljati spremembe in jih izrabiti v svojo korist.

## LITERATURA

1. Ayres Robert U., Williams Eric: The digital economy: Where do we stand?. Technological Forecasting and Social Change, New York, 71(2004), 4, str. 315-339.
2. Bauer Johannes M., Westerveld Rudi, Maitland Carleen F: Advanced wireless communications infrastructure: technical, economic and regulatory conditions of UMTS network deployment. Final report. Delft : Delft University of Technology, 2001. 56 str.
3. Carson et al.: Marketing and Entrepreneurship in SME's: An Innovative Approach. London : Prentice Hall Europe, 1995. 296 str.
4. Dang Hong-Vu: An overview of today's and tomorrow's m-commerce in the Netherlands and Europe. BMI Paper. Amsterdam : Faculty of Sciences, Bussines, Mathematics and Informatics, 2006. 25 str.
5. Dervarič Rok: Tehnologija J2ME in sistem za izmenjavo pisnih sporočil med uporabniki mobilnih telefonov. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2001. 47 str.
6. Dholakia Ruby Roy, Dholakia Nikhilesh: Mobilty and Markets: Emerging Outlines of M-Commerce. Special issue of the Journal of Business Research. Kingston : College of Business Administration, 2003. 13 str.
7. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
8. Giguere Eric: Java 2 Micro Edition. Professional developer's guide. New York : J.Wiley & Sons Inc, 2000. 295 str.
9. Hribar Uroš: Tehnologije za mobilno poslovanje. Maribor : Fakulteta za organizacijske vede, 2000. 10 str.
10. Hribar Uroš: Mobilno poslovanje in WAP priročnik. Skripta. Maribor : Fakulteta za organizacijske vede, 2003. 69 str.
11. Ivanušič Erika: Spreminjanje konkurenčnosti na evropskem trgu mobilne tehnologije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 55 str.
12. Johnson Amy Helen: WAP: Computerworld, Framingham, 33(1999), 44, 69 str.
13. Končina Miro, Mirtič Ksenija: Kako rešiti podjetje iz krize. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 184 str.
14. Leavitt Neal: Will Wireless Gaming Be a Winner?. Computer, Los Alamitos, 36(2003), 1, str. 24-27.
15. Macinnes Ian et al.: Business Models for Mobile Content: The Case of M-games. Elektronik Markets, St. Gallen, 12(2002), 4, str. 218-227.
16. Popadič Tina: Problematika in oblikovanje strategije prenove poslovanja malega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 91 str.

17. Varshney Upkar, Vetter Ron: A Framework for the Emerging Mobile Commerce Applications. 34th Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, 2001, 10 str.
18. Zupan Franc: Razvoj iger na platformi mobilnih telefonov. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2006. 28 str.
19. Zupan Gregor: Svetovni dan telekomunikacij: Posebna objava. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2007. 3 str.

## VIRI

1. Cenik telefonov za uporabnike. Simobil. [URL: <http://www.simobil.si/personal.aspx?nodeid=4279>], 2.12.2007.
2. Cocoasoft. [URL: <http://www.cocoasoft.com/>], 21. 11. 2007.
3. EA snaps up mobile minnow Jamdat. [URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/technology/4512876.stm>], 13.11.2007.
4. Eurobarometer: E-communications household survey. July 2006. European Commission. [URL: [http://ec.europa.eu/information\\_society/policy/ecomms/doc/info\\_centre/studies\\_ext\\_consult/ecomms\\_household\\_study/eb\\_jul06\\_main\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/policy/ecomms/doc/info_centre/studies_ext_consult/ecomms_household_study/eb_jul06_main_report_en.pdf)], 3.9.2007.
5. Gameloft. [URL: <http://www.gameloft.com/>], 12. 6. 2007.
6. Glu's Q1 2007 Earnings-Updated. [URL: [http://mobilegames.blogs.com/mobile\\_games\\_blog/2007/05/glus\\_q1\\_2007\\_ea.html](http://mobilegames.blogs.com/mobile_games_blog/2007/05/glus_q1_2007_ea.html)], 13. 11. 2007.
7. Handset market share. [URL: <http://www.mobileisgood.com/statistics.php#current>], 3.11.2007.
8. iBON 2007-Bonitete poslovanja
9. iBON Blokade, 14. 6. 2007.
10. Interna dokumentacija podjetja Cocoasoft, d. o. o., 2007.
11. Java ME at a Glance. [URL: <http://java.sun.com/j2me/>], 10. 10. 2007.
12. Java Technology Logo. [URL: <http://java.sun.com/logos/>], 21. 11. 2007.
13. Martin Cooper-History of Cell Phone. [URL: [http://inventors.about.com/cs/inventorsalphabet/a/martin\\_cooper.htm](http://inventors.about.com/cs/inventorsalphabet/a/martin_cooper.htm)], 22. 8. 2007.
14. Mobilne generacije 1. Mobitel. [URL: <http://www.mobitel.si/slo/Mobilnegeneracije/1generacija/>], 7. 10. 2007.
15. More Growth Ahead for Mobile Gaming. Gartner. [URL: [http://www.gartner.com/DisplayDocument?DisplayDocument?id=504622&ref=g\\_sitelink](http://www.gartner.com/DisplayDocument?DisplayDocument?id=504622&ref=g_sitelink)], 17. 6. 2007.
16. Over-the-Air. [URL: <http://www.forum.nokia.com/search/?keywords=WAP&x=0&y=0>], 23. 10. 2007
17. Quarterly and annual information. Nokia. [URL: <http://www.nokia.com/A4226070>], 3. 11. 2007.

18. Takes Entertainment on the Go To Next Generation Gamers. [URL: <http://www.mobilegd.com/announcements/gameloft-set-to-develop-games-for-blackberry-smartphones-2.html>], 17. 5. 2007.
19. Top Mobile Game Titles. [URL: [http://mobileanalystwatch.blogspot.com/2006/05/telephia-mobile-game-market-is-growing\\_10.html](http://mobileanalystwatch.blogspot.com/2006/05/telephia-mobile-game-market-is-growing_10.html)], 17. 9. 2007.
20. Zakon o gospodarskih družbah-ZGD-1 (Uradni list RS, št. 42/06).
21. 20 let mobilne telefonije. 24 ur.com.  
[URL: [http://24ur.com/bin/article.php?article\\_id=3105838](http://24ur.com/bin/article.php?article_id=3105838)], 21. 9. 2007.

## KRATICE, OKRAJŠAVE IN SIMBOLI

AMPS	Advanced Mobile Phone Services - mobilno omrežje prve generacije
API	Application Programming Interface - programski vmesnik
Bluetooth	Standard Bluetooth - modri zob - tehnologija za brezžično komunikacijo na majhno razdaljo med napravami, ki omogoča prenos podatkov med napravami
CDMA	Code Division Multiple Access - mobilno omrežje druge generacije
EDGE	Enhanced Data Rates for Global Evolution - protokol, ki je zasnovan na osnovi GSM omrežja in predstavlja višjo verzijo GPRS-a
GPRS	General Packet Radio Service - splošna paketna radijska storitev
GSM	Global System for Mobile communication - globalni sistem mobilne komunikacije
HSCSD	High Speed Circuit Switched Data - druga in pol generacija mobilnih omrežij
IP	Internet Protocol - protokol omrežnega sloja v protokolnem skladu TCP/IP
IMT-2000	International Mobile Telecommunications-2000 - mobilno omrežje tretje generacije
J2EE	Java 2 Enterprise Edition - java 2, namenjena velikim podjetjem
J2ME	Java 2 Micro Edition - java 2, mikro izdaja
J2SE	Java 2 Standard Edition - java 2, standardna izdaja
MMS	Multimedia Messaging Service - SMS s podporo slikam
MP3	MPEG audio level 3 - oblika zapisa glasbenih datotek v standardu MPEG,
NMT	Nordic Mobile Technology - mobilno omrežje prve generacije
PC	Personal Computer - osebni računalnik
PDC	Personal Digital Cellular - mobilno omrežje druge generacije
SMS	Short Message Service - sistem za pošiljanje kratkih sporočil z mobilnikom
TDMA	Time Division Multiple Access - mobilno omrežje druge generacije
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System - univerzalni sistem za mobilno komunikacijo
VGA	Video Graphics Array - analogni standard prikaza slike na monitorju
WAP	Wireless Application Protocol - protokol za dostop do spletnih strani z brezžičnimi terminali
W-CDMA	Wideband Code Division Multiple Access - mobilno omrežje tretje generacije
WML	Wireless Markup Language - programski jezik za mobilne strani
3D	Three Dimensional - trirazsežen
3G	3 Generation - tretja generacija mobilnih omrežij

