

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNI MODELI NAJVEČJIH SLOVENSКИH
SPLETNIH MEST**

Ljubljana, november 2007

SIMON KRATNAR

IZJAVA:

Študent Simon Kratnar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Jake Lindiča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 7.11.2007

Podpis: Simon Kratnar

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. IZVOR, DEFINICIJA, MESTO IN POMEMBNOST POSLOVNEGA MODELA V PODJETJU	3
2.1. Poslovni model	3
2.2. Mesto poslovnega modela v podjetju	5
2.2.1. Funkcija poslovnega modela v podjetju po Afuahu in Tucciju.....	6
2.2.2. Umestitev poslovnega modela v podjetju po Osterwalderju s poudarkom na informacijski tehnologiji.....	9
3. RAZDELITEV POSLOVNIH MODELOV	13
3.1. Taksonomija poslovnih modelov.....	13
3.1.1. Taksonomija poslovnih modelov po Michaelu Rappi.....	13
3.1.2. Taksonomija poslovnih modelov po Paulu Timmersu.....	14
3.1.3. Taksonomija poslovnih modelov po Lyndi Appelgate.....	15
3.1.4. Weill in Vitale: Atomi poslovni modeli.....	16
3.2. Sestavni deli poslovnih modelov	17
3.2.1. Sestavni deli poslovnega modela po Afuahu in Tucci-ju	18
3.2.2. Sestavni deli poslovnega modela po Alt-u in Zimmermann-u	18
3.2.3. Sestavni deli poslovnega modela glede na tržno specifično ogrodje (Hamel, 2000)	19
3.3. Različni pristopi avtorjev v obravnavani literaturi	20
4. POSLOVNI MODELI NA SLOVENSKEM MEDMREŽJU.....	21
4.1. Najdi.si.....	22
4.1.1. Poslovni modeli na spletni strani Najdi.si	22
4.1.2. Elementi spletne strani Najdi.si	23
4.1.3. Podobne spletne strani	24
4.2. 24ur.com	25
4.2.1. Poslovni modeli na 24ur.com in sorodnih spletnih mest.....	25
4.2.2. Elementi spletnih strani 24ur.com in sorodnih spletnih mest.....	27
4.2.3. Podobne spletne strani	28
4.3. SiOL.net.....	29
4.3.1. Poslovni modeli na spletni strani SiOL.net	29
4.3.2. Elementi spletne strani SiOL.net.....	30

4.3.3. Podobne spletne strani	31
4.4. Bolha.com	32
4.4.1. Poslovni modeli na spletni strani Bolha.com	32
4.4.2. Elementi spletne strani Bolha.com	32
4.4.3. Podobne spletne strani	33
5. UGOTOVITVE	34
5.1. Poslovni modeli, ki niso prisotni v Sloveniji (po Rappi)	34
6. SKLEP	38
LITERATURA	41
VIRI	42
PRILOGA	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovni nivoji po Osterwaldru (2004)	5
Slika 2: Umestitev poslovnega modela v podjetju po Afuahu in Tucciju	7
Slika 3: Umestitev poslovnega modela v podjetju po Osterwaldru (2004)	10
Slika 4: Klasifikacija internetnih poslovnih modelov po P. Timmersu (1998)	15
Slika 5: Koncept poslovnega modela po Hamel-u (Hamel, 2000)	19

1. UVOD

Razumevanje podjetja in način, kako podjetje deluje, je ključno za obstoj podjetja. Vzemimo situacijo, kjer se spremenijo dejavniki, ki vplivajo na podjetje, slednje pa te spremembe zanemari ali jih sploh ne opazi. V tem primeru lahko neupoštevane spremembe pripeljejo do katastrofalnih posledic in podjetje celo uničijo. Prav zato so začeli različni avtorji definirati pojem poslovni model, ki naj bi na kratko predstavljal delovanje podjetja, kar bi privedlo do večjega razumevanja podjetja. Nadaljnje raziskave avtorjev so se razlikovale od avtorja do avtorja, vendar želi vsak avtor pristopiti k analiziranju poslovnega modela ali delovanja podjetja na nek standardiziran način, ki bi mu omogočil optimalne pogoje in preučil samo pomembne dejavnike v podjetju, obenem pa bi ta način omogočil analizo najrazličnejših poslovnih modelov. Preko teh podatkov naj bi prišli do načina, kako podjetje deluje, kar bi pomagalo pri razumevanju poslovne logike in v pomoč pri vplivu različnih dejavnikov na podjetje.

V diplomskem delu bom podrobneje preučil delovanje slovenskih spletnih strani ter ugotovil, zakaj so te spletne strani priljubljene v Sloveniji, oziroma nekatere celo izven njenih meja. Po analizi spletnih strani v Sloveniji bom rezultate primerjal s svetovno znanimi spletnimi stranmi, ki delujejo že dalj časa in imajo veliko več uporabnikov kot slovenske spletne strani. Ob pregledu izbrane literature sem pridobil tudi specifično predznanje, ki je bilo osnova za analizo obravnavane tematike.

Cilji in namen diplomskega dela

Kot je razvidno že iz samega naslova diplomskega dela, so glavni cilji: pojasnitev pojma poslovni model, prikaz njegove pomembnosti za uspeh podjetja ter opis učinkov na delovanje podjetja. Sprašujem se, zakaj je poslovni model pomemben za podjetje in kako je povezan s strategijo podjetja, z informacijsko tehnologijo in nasploh z delovanjem podjetja. Postavljam si vprašanja, kateri dejavniki vplivajo na poslovni model pri njegovem razvoju in kasneje, ko je model že uveljavljen, ko le-tega prilagajamo novim oziroma na novo spoznanim dejavnikom.

Pomemben faktor, ki vpliva na današnje poslovne modele, je svetovni splet - internet. Internet se je od svojega razvoja do danes zelo razvil in je še vedno v stalnem napredku. Najpomembnejši prelom za današnje poslovne modele se je dogodil, ko so začela podjetja poslovati preko interneta. Na začetku so podjetja uporabljala internet za trženje svojih izdelkov ali storitev, kasneje pa so začela preko interneta tudi prodajati. Danes se je internet razvil že do te mere, da obstajajo podjetja, ki vse svoje storitve in proizvode ponujajo le preko interneta.

Seveda pa Slovenija tudi v tem pogledu ne zaostaja močno za ostalimi državami. Tudi pri nas najdemo podjetja, ki so po načinu poslovanja podobna podjetjem iz tujine, res da so po številu uporabnikov veliko manjša in se razlikujejo še po nekaterih dejavnikih, ki jih bom obdelal v

diplomskem delu, vendar je koncept njihovega delovanja zelo podoben. Kot primerjavo navajam podjetji Ebay in Bolha.com. Spletne strani obeh navedenih podjetjih vsebujeta podobni poslovni model, saj ponujata različne rabljene ali nove izdelke, ki jih lahko kupuje ali prodaja kdorkoli, le da ima dostop do interneta.

Raziskava največjih slovenskih spletnih mest in delovanje poslovnih modelov predstavlja praktični del tega diplomskega dela. Predstavil bom, kakšni poslovni modeli delujejo v največjih slovenskih spletnih mestih in jih primerjal s podobnimi poslovnimi modeli iz tujine.

Metodologija dela

O poslovnih modelih je v literaturi že veliko napisanega. Pri pregledu literature sem ugotovil, da v Sloveniji ta tematika še ni pretirano raziskana, saj sem naletel le na nekaj diplomskih del. Večino literature so napisali tuji avtorji. V nadaljevanju sem na internetu poiskal objave na temo poslovni modeli. Izbor člankov sem opravil s pomočjo spletne baze »ISI web of science«.

»ISI web of science« je baza podatkov, dosegljiva preko interneta, v kateri so zbrani članki objavljeni v pomembnejših strokovnih revijah. Stran pokriva različne tematike od gradbeništva do ekonomije. Vse avtorje izpiše na enak način, hkrati pa poda informacijo, kolikokrat je bil avtorjev članek citiran v pomembnejših delih ter kako pomembno je to delo na svojem področju. Večkrat kot je avtor citiran, bolj je priznan na svojem področju in iz tega sledi, da je citirano delo zanesljivejše od necitiranega dela izpod rok neznanega avtorja. Upošteval sem tudi obliko znanstvenega dela, kar pomeni, da je doktorsko delo boljši vir kot diplomsko delo, članek objavljen v priznani reviji, pa je bolj priznan in zanesljivejši kot članek napisan na isto tematiko, objavljen na neznani spletni strani.

Druga raziskovalna metoda, ki bo dopolnjevala prvo metodo pregleda teorije, se bo nanašala na analizo primerov dvajsetih največjih spletnih strani v Sloveniji. S prvo metodo bom predstavil dosedanje teorije na temo poslovni model, druga metoda bo služila kot dopolnilo, preko katere bom raziskal in predstavil dejansko stanje v največjih slovenskih spletnih mestih. Ker je tema diplomskega dela »Poslovni modeli največjih Slovenskih spletnih mestih«, je bilo potrebno najprej ugotoviti, katera so največja spletna mesta. Velikost spletnega mesta lahko merimo s številom obiskovalcev v določenem časovnem obdobju. Uporabil sem raziskavo, ki jo je opravila Spletna oglaševalska zbornica (SOZ) jeseni leta 2006. Raziskava SOZ se imenuje Merjenje obiskovanosti spletnih strani (MOSS) in vključuje večino večjih slovenskih spletnih strani.

Ugotovil sem, kateri poslovni modeli se nahajajo med največjimi slovenskimi spletnimi stranmi. Hkrati pa sem jih kasneje primerjal s tujimi uveljavljenimi poslovnimi modeli. Postavil sem si naslednja vprašanja: Ali so v Sloveniji prisotni poslovni modeli, ki so v tujini najbolj prisotni? Zakaj nekaterih poslovnih modelov ni v Sloveniji? Ali uporaba uveljavljenega tujega poslovnega modela v Sloveniji predstavlja poslovno priložnost?

Diplomsko delo bo v uvodu predstavila pojem poslovnega modela preko definicij različnih avtorjev: od najpreprostejše pa do kompleksnejših definicij. Poleg tega sodi tudi umestitev poslovnega modela v podjetje po mnenju različnih avtorjev. Pristop k poslovnim modelom se zelo razlikuje in po definicijah bi rad predstavil različne pristope k poslovnim modelom. Je to s taksonomijo poslovnega modela ali z elementi poslovnega modela?

Po temeljitem pregledu sledi podrobna analiza največjih slovenskih spletnih strani. Analiziral bom spletne strani s taksonomijo in po elementih poslovnega modela, kasneje pa te izsledke primerjal s svetovno uveljavljenimi spletnimi stranmi.

Na koncu sledi podrobna analiza vseh ugotovitev s slovenskih spletnih strani. Nekaterih poslovnih modelov ne najdemo v Sloveniji; morda obstajajo razlogi, ki onemogočajo njihov obstoj, ali pa njihovo morebitno uvajanje pomeni novo poslovno priložnost.

2. IZVOR, DEFINICIJA, MESTO IN POMEMBOST POSLOVNEGA MODELA V PODJETJU

2.1. Poslovni model

Kaj sploh je poslovni model? V tem poglavju predstavljam razumevanje izraza in koncepta poslovnega modela. Predstavitev je podana po pregledu literature, vendar dodajam, da imajo avtorji v literaturi različne poglede na pojem »poslovni model«.

Iz samega izraza »poslovni model« lahko sklepamo, da ima povezavo s poslovanjem podjetja in z modelom. V internetni verziji Slovenskega slovarja knjižnega jezika vidimo, da ni rezultatov, če iščemo po celotnem izrazu. Vsaki besedi posebej sledi naslednja definicija:

- *posel*: dejavnost, navadno gospodarska, za pridobivanje materialnih dobrin: posel jim uspeva; dober, donosen posel / narediti, razdreti posel kupčijo / privatni posel / na svoj posel se dobro razume;
- *model*: ustaljena oblika česa, po kateri se kaj dela; vzorec, oblika: razviti lasten gospodarski model; družbeni, organizacijski model / v romanu vse poteka po ustaljenem modelu; delati po vnaprej določenem modelu kalupu.

Iz razlage prve besede razberem, da se beseda posel v izrazu »poslovni model« navezuje na neko dejavnost, ki ti omogoča pridobivanje dobrin, navadno gospodarska dejavnost. Na podoben način lahko tudi iz besede model izluščim bistvo, ki nam govori, da je to neka ustaljena oblika, po kateri se kaj dela. S kombinacijo obeh obrazložitev pridem do prve preproste obrazložitve poslovnega modela, ki pa seveda še ni popolna definicija in jo je potrebno še dopolniti. Poslovni model je ustaljena oblika gospodarske dejavnosti, preko katere pridobivamo materialne dobrine. Na kratko povedano je to način, kako podjetje deluje

in preko tega delovanja pridobiva denar. Tu bi še enkrat rad poudaril, da to ni popolna definicija, saj na primer pri večini spletnih strani ne dobiš nikakršnih materialnih dobrin, je pa osnovna definicija, ki nam pomaga razumeti, kako je prišlo do kasnejših razlaganj poslovnega modela.

Na splošno uporabljamo besedo model, da prikažemo, kako kaj deluje. Isti koncept je uporabljen pri poslovnem modelu. Tako nam poslovni model pokaže, kako podjetje deluje s svojimi aktivnostmi, prodajanjem in kupovanjem dobrin ali storitev z namenom zaslužiti denar. Ta definicija s prodajanjem in kupovanjem ne obsega vseh lastnosti poslovnega modela, zato jo je potrebno razširiti. Izraz, ki bi natančneje opisoval poslovni model, je na splošno delovanje podjetja ali poslovna logika podjetja. Poslovna logika podjetja predstavlja razumevanje načina, kako podjetje služi denar, z drugimi besedami povedano, kaj podjetje ponuja, komu ponuja in kako lahko to doseže (Osterwalder, 2004, str. 14).

Na internetu je tema o poslovnih modelih velikokrat omenjena, različni avtorji pišejo o njej, vendar pa je to eden od najmanj razumljivih delov interneta. Do te trditve pridemo po krajšem pregledu literature, kjer do sedaj še ni bila napisana jasna definicija za poslovni model, s katero bi se strinjala večina avtorjev, ki pišejo o poslovnih modelih. Največkrat za opredelitev poslovnega modela zasledimo razlago, da je poslovni model način, kako podjetje posluje in generira dobiček. Poslovni model nam na preprosti način pokaže, kje se podjetje nahaja na vrednostni verigi.

Obstajajo preprosti poslovni modeli, kot na primer, ko podjetje proizvaja proizvod ali storitev in ga prodaja kupcem. Če gre vse po pričakovanjih, je prihodek večji od stroškov in podjetje ustvari dobiček. Večina poslovnih modelov je bolj kompliciranih od opisanega. Zahteven, bolj kompleksen primer poslovnega modela je na primer oddajanje radijskega oziroma televizijskega signala. Vse radijske in tudi večina televizijskih postaj oddajajo svoj signal brezplačno, uporabniki potrebujejo samo sprejemnik signala. Postavlja se vprašanje, od kje dobivajo radijske in televizijske postaje denar za obstoj podjetja, če uporabniki ne plačujejo za signal? Denar jim dajejo oglaševalske agencije za oglas proizvodov/storitev, ki jih kupujejo uporabniki, ki so slišali oglas na radiju, oziroma so ga videli na televiziji. Kdo proizvede denar in koliko, ni vedno jasno na prvi pogled. Končni seštevek je odvisen od mnogih stvari (Rappa, 2007).

Neustrezne definicije poslovnega modela

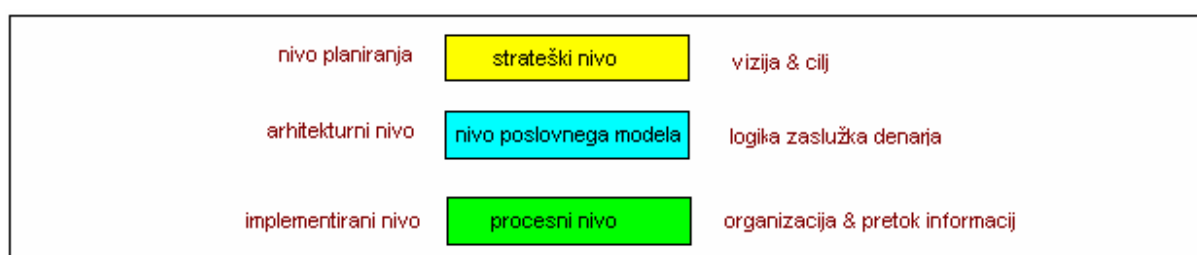
Pri razlagi pojma poslovni model sem omenil, da obstaja veliko različnih razlag izraza poslovni model. Da bi se izognil neustreznim definicijam, navajam nekaj neustreznih rab izraza poslovni model.

Prva napačna definicija je povezana s procesnim modeliranjem, ki pa je v nasprotju s poslovnim modelom procesno usmerjena. Ta zamenjava prihaja iz področja raziskav v industriji, kjer se izraz poslovni model uporablja za poslovno procesno modeliranje. Na tem področju najdemo veliko različnih orodij in konceptov, kot na primer UML diagrame

aktivnosti in Petri mreže. Obstaja pa malo konceptov in orodij, ki bi lahko pomagali podjetjem in njihovim menedžerjem pri določanju konceptov poslovnega modela na višjem nivoju abstrakcije (Gordjin, Akkermans, 2000).

Druga nejasnost se pojavi pri enačenju poslovnega modela s poslovno strategijo. Poslovni model povzamejo iz poslovne strategije in ga predstavijo kot načrt podjetja za služenje denarja. Združevanje strategije, poslovnega modela in procesnih modelov, bi lahko imenovali kot imenovanje podobnih problemov na različnih nivojih (Glej Sliko 1 na strani 5). Na splošno je tak večplastni pristop dokaj običajen (Seddon, Lewis, 2003).

Slika 1: Poslovni nivoji po Osterwaldru (2004)



Vir: Osterwalder, 2004, str. 14

Do ene izmed možnih nejasnosti pri razlagi poslovnega modela pride, ko govorimo samo o delu poslovnega modela. Se pravi, da del celote imenujemo po celoti. Kot primer lahko navedemo internetno dražbo, ki sama po sebi ni poslovni model, ampak je cenovni mehanizem, ki predstavlja del poslovnega modela.

Podobno je z »online« skupnostjo, ki ni poslovni model, ampak je le del nekega odnosa s strankami. Poslovni model je potrebno razumeti kot nek celovit koncept, ki zavzema vse elemente, kot so cenovni mehanizem, odnos s strankami in ostalimi dejavniki. (Linder in Cantrell 2000).

Osterwalder (2004) po pregledu literature povzame preprosto bistvo poslovnega modela v štirih alinejah, kasneje pa poda kompleksnejšo definicijo:

- je abstraktni koncept modela, ki predstavlja poslovno logiko podjetja in služenja denarja;
- je poslovni nivo (delujoč kot nekakšno lepilo) med poslovno strategijo in procesi;
- ni zagotovilo za uspeh, ker ga je potrebno pravilno izvajati in upravljati;
- ni poslovno procesno modeliranje.

2.2. Mesto poslovnega modela v podjetju

Do sedaj sem razjasnil, da je poslovni model nekakšen koncept, kako podjetje deluje in služi denar. Za natančnejše razumevanje delovanje poslovnega modela je potrebno definirati tudi

njegovo umestitev v podjetju. V naslednjem delu diplomskega dela bom predstavil dva različna pristopa, kje se nahaja poslovni model. Najprej umestitev poslovnega modela v podjetju po Afuah-u in Tucci-u, kasneje sledi še umestitev poslovnega modela po Osterwalder-ju.

2.2.1. Funkcija poslovnega modela v podjetju po Afuahu in Tucciju

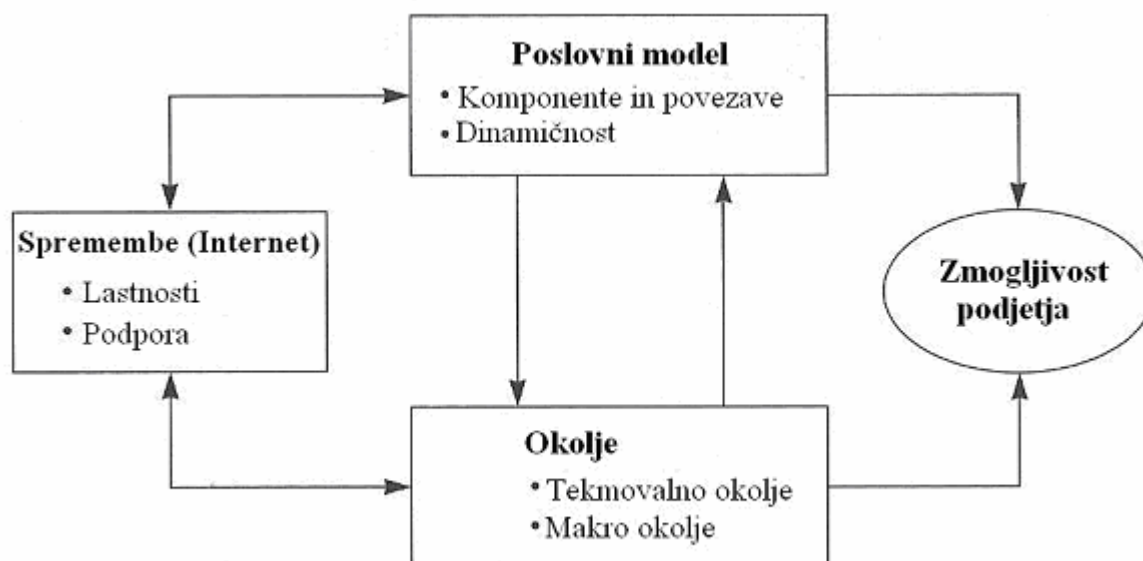
Cilj večine podjetji je zmaga v bitki s konkurenco in pridobitev čim več kupcev. Podjetja poslujejo, da bi zaslužila denar. Za ta cilj pa je potrebno konstantno razvijanje in uvajanje novih tehnologij, krepitev prednosti pred konkurenti ali odkrivanje novih trgov. Vse to je pomembno za podjetje, sposobnost podjetja, kako to izpelje, pa imenujemo uspešnost podjetja.

Uspešnost podjetja

S tem, ko narašča razumevanje menedžerjev o uspešnosti podjetja, preidejo podjetja v boljše položaje. V primeru pritiskov s strani konstantno razvijajoče se tehnologije nekatera podjetja izkoristijo te spremembe (na primer na internetu), da vplivajo pozitivno na delovanje podjetja. Na poslovno zmogljivost vplivajo trije ključni dejavniki: poslovni model, okolje, v katerem podjetje posluje, in spremembe (te prihajajo iz večjih različnih strani: kupcev, konkurentov, dobaviteljev, makro okolja ali celo podjetja samega). (Glej Sliko 2 na strani 7)

Pred tem je potrebno definirati, kaj sploh je uspešnost podjetja. Nekateri avtorji definirajo uspešnost v podjetju kot dobiček, dodana ekonomska vrednost, zaslužek na delnico, prodaja, dobiček iz prodaje, dobiček na premoženje, ekonomska renta in tako dalje. V knjigi Afuaha in Tuccija je poslovna uspešnost definirana kot računovodski dobiček. To je dobiček, ki je prikazan v računovodskih izkazih in je osnova za izplačilo dividend.

Slika 2: Umestitev poslovnega modela v podjetju po Afuahu in Tucciju



Vir: Afuah, Tucci, 2003, str. 30

Poslovni model

Poslovni model je metoda, s pomočjo katere podjetja pridobivajo in uporabljajo svoje vire. Poslovni model nam definira, kako podjetje služi denar sedaj in v prihodnosti, na dolgi rok. Omogoča podjetju način, da odkrije in uporablja svojo konkurenčno prednost, učinkovitejše delovanje od konkurentov. Poslovni model je koncept sistema, ki je sestavljen iz komponent, povezave med komponentami in dinamičnosti.

Komponente in povezave med njimi. V poslovni model je vključena vrednost, natančneje obseg produktov, ki jih podjetje ponuja kupcem oziroma segmentu kupcev. Obseg aktivnosti, ki jih izvajajo, da ponudijo kupcu neko dodano vrednost, preko katere prikažejo konkurenčne prednosti. Rezultat vsega tega je večji prihodek. V sistemu, kakršen je poslovni model, ni pomembno samo, iz kakšnih komponent je, pomembne so tudi povezave med komponentami. Prav tako kot imamo povezavo med komponentami in poslovnim modelom podjetja, obstaja tudi povezava med poslovnim modelom in okoljem. Dober poslovni model poskuša izkoristi prednosti poslovnega okolja v svoj prid in se hkrati izogniti nevarnostim, ki bi bile škodljive.

Dinamičnost. Okolje se konstantno spreminja in prav tako komponente poslovnega modela ter njegove povezave ne obstajajo za vedno. Menedžerji se z namenom izboljšav prilagajajo s spreminjanjem komponent in povezav med njimi, želijo uvajati nove spremembe in biti boljši kot konkurenti, s tem povečujejo svojo konkurenčno prednost. Ponekod je dinamičnost okolja narekovala popolno preobrazbo poslovnega modela, kar je bilo mogoče doseči le z razvijanjem popolnega novega poslovnega modela.

Okolje

Tekmovalno okolje. Podjetja ne uporabljajo svojih poslovnih modelov v prijateljskem okolju ampak v okolju, kjer morajo konkurirati drugim podjetjem in njihovim poslovnim modelom, katerih cilj je prav tako služiti denar in ponavadi lahko ponudijo podobne, če ne celo boljše storitve oziroma produkte. Podjetja so obenem tudi v stiku z dobavitelji in njihovim poslovnim modelom, katerega cilj je prav tako maksimalizacija dobička. Tako lahko dobavitelje vzamemo kot nekakšne tekmece, saj dvigovanje cen proizvodom, ki jih dobavitelji dobavljajo podjetjem, otežuje doseganje višjih dobičkov. Ena od možnosti, v katero lahko dobavitelji prisilijo proizvajalce je, da proizvajalci začnejo proizvajati produkte slabe kakovosti z željo po večjem dobičku.

Podobno je tudi z večjimi kupci, ki lahko prisilijo podjetje k nižjim cenam ali proizvodom višje kakovosti in posledično tudi manjšemu dobičku. Nazorni primer je, ko podjetje deluje na zelo lahko dostopnem trgu. Podjetje se trudi, da bi obdržalo čim več kupcev in odgnalo potencialne substitutne proizvode z nižanjem cene in s tem tudi dobička, kar pa potencialno spet povzroča proizvodnje slabših proizvodov. Na koncu je tu tudi tehnologija, ki omogoča izboljšavo proizvodov in storitev, hkrati pa tudi nižje stroške, z eno besedo izboljša poslovno zmogljivost.

Makro okolje. Tudi tekmovalno okolje oziroma določena industrija je izpostavljena dodatnim pritiskom, katere skupno poimenujemo kar makro okolje. Na industrijo vpliva politika vlade, naravno okolje, naravne meje, predpisi, kot tudi tehnološke spremembe. Eden najpomembnejših faktorjev, ki vplivajo na podjetje in njegovo profitabilnost, pa je zagotovo politika vlade. Za primer lahko vzamemo internet, ki brez posredovanja vlade v začetni fazi ne bi obstajal.

Spremembe

Zadnja determinanta, ki deluje na zmogljivost podjetja, je sprememba ali bolje rečeno, so spremembe. Vpliv sprememb je veliko bolj indirektnen kot direkten. Spremembe lahko pridejo s strani kupcev, konkurentov, dobaviteljev, makro okolja ali celo podjetja samega. Lahko so prisotne v strategiji sami, povpraševanju in ponudbi, v vladnih predpisih ali tehnologiji, ki podpre nek proizvod.

Ekstrem sprememb se imenuje »ustvarjalna destrukcija«. Pri tem ekstremu pride do radikalnih sprememb na različnih področjih, ki lahko povsem uničijo poslovni model ali celo uničijo celotno industrijo. Ustvarjalna destrukcija poruši celotni koncept in ga preobrazi v nov poslovni model, prilagojen spremembam. Kot primer lahko vzamemo internet, ki je povzročil ustvarjalno destrukcijo za določene industrije.

Internet

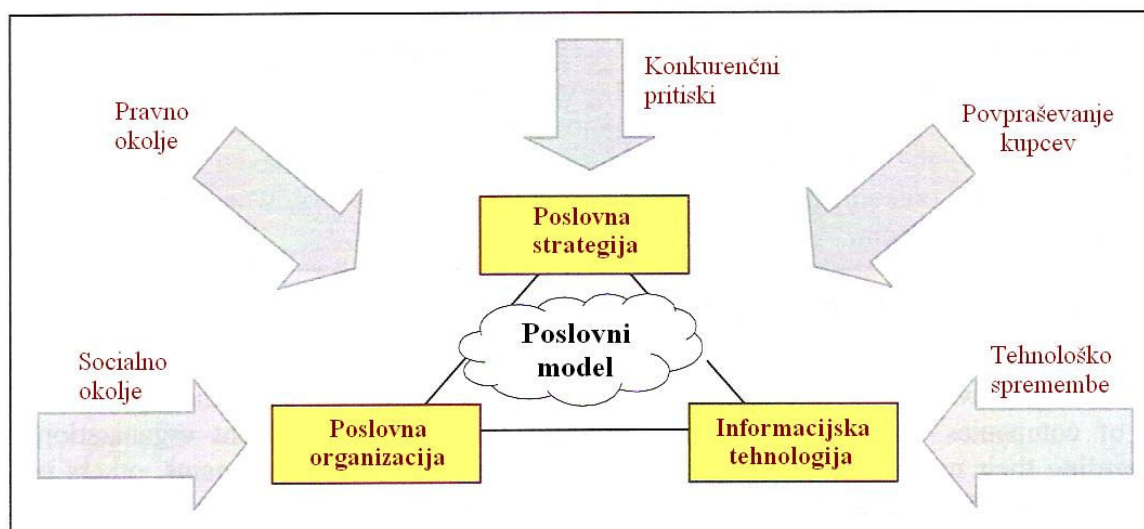
Internet je tehnologija z različnimi lastnostmi, ki lahko hkrati spremenijo celotno industrijo, obenem pa ustvarijo čisto novo industrijo. Afuah in Tucci (2003, str. 30) omenjata internet kot enega pomembnejših virov sprememb in ga pri internetnih poslovnih modelih skoraj enačita.

Danes internet omogoča dostop do vsega. Vse, kar potrebujete za dostop do interneta, je računalnik in telefonska linija. Ko zagotovite te osnovne kriterije, vam internet omogoča hitro interaktivnost, s pomočjo katere raziskujete različna omrežja. Na kratko bi lahko rekli, da ima internet potencial, da vpliva na obstoječe načine poslovanja, hkrati pa ustvarja tudi povsem nova podjetja.

2.2.2. Umestitev poslovnega modela v podjetju po Osterwalderju s poudarkom na informacijski tehnologiji

Poslovni model funkcionira kot nekakšna konceptualna povezava, v trikotniku med poslovno strategijo, poslovno organizacijo in informacijsko tehnologijo (Glej Sliko 3 na strani 10). Iz Slike 3 lahko razberemo, da poslovna strategija, poslovna organizacija in informacijska tehnologija (IT) vplivajo na podjetje z različnih kotov in na različnih poslovnih nivojev. Na glavne tri dejavnike podjetja vplivajo tudi zunanji dejavniki. Najpomembnejše izmed večjih zunanjih dejavnikov lahko vidimo na Sliki 3. To so socialno okolje, pravno okolje, konkurenčni pritiski, povpraševanje kupcev in tehnološke spremembe. Rad bi poudaril, da so to res samo pomembnejši dejavniki, saj poznamo še več dejavnikov, ki tudi močno vplivajo na delovanje podjetja (na primer: dobava proizvodov, zadovoljstvo delavcev). Menedžerjeva vloga v podjetju je zasnova poslovnega modela, ki bo prilagojen na zunanje vplive. Kar pomeni, da je pripravljen na različne možne scenarije, ki bi se lahko zgodili v prihodnosti. (Osterwalder, 2004, str. 16)

Slika 3: Umestitev poslovnega modela v podjetju po Osterwaldru (2004)



Vir: Osterwalder, 2004, str. 16

Strategija in poslovni model

Prvi element v trikotniku zgoraj je poslovna strategija. Mintzberg in Lampel (1999) opisujeta strategijo kot slona, ki ga lahko primeš na več različnih mestih. To je lepa prispevka, saj je poslovna strategija pojem, ki zajema veliko stvari, pa si avtorji glede definicije, kaj zajema, niso vedno enotni. To vidimo že iz velikega števila različnih definicij. Različne definicije poslovne strategije vsebujejo različne naloge, enotne pa so glede naslednjih stvari: da poslovna strategija vsebuje vizijo podjetja in pomaga podjetju, da doseže povezavo med notranjimi prednostmi in slabosti ter zunanjimi nevarnostmi in priložnostmi, da pozicionira podjetje na trgu, da definira cilje podjetja in da definira korake, kako jih doseči.

Poslovni model govori o podobnih stvareh kot poslovna strategija, razlikuje se v tem, da govori o tem na drugem poslovnem nivoju. Osterwalder (2004, str. 17) razume poslovni model kot implementacijo strategije v konceptualni načrt osnovne logike podjetja o pridobivanju denarja. Z drugimi besedami sta vizija in strategija podjetja pretvorjena v vrednostni predlog, odnose do kupcev in vrednostne mreže.

Poslovna organizacija in poslovni model

Drugi element v trikotniku, ki obdaja poslovni model, je poslovna organizacija. Podobno kot pri strategiji in poslovnem modelu poslovna organizacija govori o podobnih problemih, ampak temu pristopa z drugačnega kota. Poslovna organizacija govori o »materialnih« konceptih poslovnega modela. Se pravi o strukturi podjetja, oddelkih v podjetju in vseh procesih, ki se dogajajo v podjetju. Tega ne smemo zamenjati s poslovnim modelom, ki pa predstavlja logiko podjetja, kako zaslužiti denar kot skupek konceptov. Vseeno sta poslovni model in poslovna organizacija močno povezana.

V devetdesetih letih so se začele odvijati spremembe, saj se je tedaj pojavil internet in so podjetja prilagajala poslovne modele novemu poslovanju. V času, ko je več organizacij začelo prodajati preko spleta, so podjetja uporabljala različne pristope. Nekatera podjetja so zaposlovala nove kadre in odpirala nove oddelke, druga so preusmerila zadolžitve svojih zaposlenih v informacijski tehnologiji (IT), tretja pa so ustanavljala popolnoma nova podjetja, ki so bila v večinski lasti prvega podjetja.

Nadalje lahko povemo, da dobro poznavanje infrastrukture poslovnega modela vodi do optimizirane poslovne organizacije. Z natančnim definiranjem infrastrukturnih pogledov v poslovnem modelu, kot je na primer dobavna veriga in različna partnerstva ter povezave, ki jih podjetje ohranja, omogoča veliko lažje odgovore na vprašanja povezana s procesi, ali kot primer zunanje izvajanje poslovnih procesov (Osterwalder, 2004, str. 17).

Informacijska tehnologija in poslovni model

Zadnji element v trikotniku je tehnologija, ali bolj natančneje informacijska tehnologija (IT). Pod informacijsko tehnologijo spada vsa informacijska in komunikacijska tehnologija, ki jo uporabljajo v podjetju. Kar pomeni, da tukaj najdemo od hardware-a (računalniki, serverji, telefoni, PDAji..), software-a (različni programi, ki nam omogočajo lažje delo, internetne strani..) do bolj kompleksnih sistemov. Povezava z IT-jem in poslovnim modelom je zelo močna, saj je informacijska tehnologija eden ključnih dejavnikov, ki omogoča delovanje inovativnega poslovnega modela.

V nekaterih primerih je povezava med IT-jem in poslovnim modelom v podjetju zelo očitna, saj preprosto na bi mogla funkcionirati brez enega od njiju. To lahko vidimo na primeru eBay-a in Amazon.com, kjer podjetje ne bi obstajalo, če jim internet ne bi omogočal prodaje in dostopa do tako velikega števila kupcev. Vendar povezava z IT-jem in poslovnim modelom ni vedno tako očitna in jo zaznamo šele, ko spreminjamo ključne dejavnike. Na primer, če močno zmanjšamo komunikacijske in koordinacijske stroške (IT stroške), bo to indirektno vplivalo na poslovni model.

Na splošno pa je zelo pomembno, da vprašamo zaposlene, ki delujejo na IT področju, kako lahko vplivajo s spremembami na IT področju k izboljšavam na poslovnem modelu v podjetju. Prav tako velja tudi obratno, da bi se morali zaposleni na področju poslovnih modelov vprašati, kako bi lahko vplivali na izboljšave na tehnološkem področju s spremembami v poslovnem modelu. (Osterwalder, 2004, str.18)

Vpliv okolja na poslovni model

Poleg treh elementov, ki sem jih predstavil, vplivajo na poslovni model še dejavniki izven podjetja, ki s pritiski povzročajo stalne spremembe oziroma prilagajanja poslovnega modela. V nadaljevanju predstavljamo zunanje dejavnike, ki vplivajo na poslovni model direktno in

indirektno. Te dejavniki delimo na pet večjih skupin: tehnološke spremembe, povpraševanje kupcev, konkurenčni pritiski, pravno okolje in socialno okolje. (Osterwalder, 2004, str. 16)

Tehnološke spremembe. Tehnologija je eden izmed zelo hitro spreminjajočih se dejavnikov. Ker se tehnologija vedno bolj uporablja v različnih podjetjih, pritiskajo tehnološke spremembe na managerje, da prilagodijo in spremenijo podjetniško logiko v smeri, kako bi na najučinkovitejši način uporabili te tehnološke spremembe. Z vzponom interneta so podjetja začela uporabljati nove mrežno zasnovane povezave. Nekateri so poskušali še več in produkte ali storitve popolnoma digitalizirali oziroma vsaj digitalno poudarili. Zmanjšanje stroškov komunikacije in koordinacije so podjetjem omogočil večjo učinkovitost. Tehnološke spremembe so ene večjih sil, ki delujejo na spremembe v poslovnem modelu, v nekaterih primerih pa povzročijo tehnološke spremembe popolno spremembo poslovnega modela.

Konkurenčni pritiski so drugi večji pritiski na poslovni model, prihajajo pa s strani konkurence. Podjetje, ki uvede uspešne novosti v panogi, lahko pritegne več konkurenčnih kupcev in s tem izvaja pritisk na konkurenčna podjetja. V primeru, da so novosti zelo uspešne in konkurenčno podjetje ne naredi nič v smeri ohranjanja oziroma pridobivanja novih kupcev, se lahko zgodi, da podjetje ostane brez kupcev in posledično tudi, da propade. Seveda pa tak scenarij ni mogoč v vseh panogah.

Povpraševanje kupcev je tretji po vrsti izmed pomembnejših pritiskov, katerim se mora podjetje prilagoditi. Spremembe v potrošniških navadah, povečanju dohodka in modne spremembe so samo eni izmed primerov, kako lahko kupci vplivajo na podjetje. Zanimiv primer, ki pa ponazarja spremembe poslovnega modela zaradi povpraševanja kupcev v praksi, pa je prehod iz stacionarnih telefonov na mobilne telefone.

Pravno okolje pogosto vpliva na spremembe v podjetju. Novi zakoni lahko prepovedo delovanje različnih podjetij, ki ne deluje v skladu z novo sprejetimi zakonom. V takih primerih je poslovni model prisiljen v popolno spremembo, če želi podjetje še naprej poslovati. Primer je zakon o varovanju lastnine, kjer so podjetja zbirala podatke o kupcih in jih naprej posredovala naročnikom. S spremembo zakona to ni bilo več dovoljeno in je bilo potrebno spremeniti poslovni model. Pod to kategorijo spada tudi zakon o nadležni pošti v Ameriki, ki naj bi onemogočil delovanje poslovnih modelov, ki temeljijo na tem, da pošiljajo elektronsko pošto velikemu številu prejemnikov s prošnjami ali nadležno vsebino. Ta dva primera pa prikazujeta, da ima pravno okolje na splošno zelo močan vpliv.

Socialno okolje lahko v nekaterih primerih vpliva na poslovni model. To je razvidno iz primera, ko poslovni model podjetja temelji na nizkih produkcijskih stroških in deluje v razvijajočih se državah, kjer nimajo zaščitene delavcev. Na dan lahko pridejo slike, kako ravna velika uspešna podjetja s svojimi zaposlenimi in zgubijo svoj ugled na podlagi globalnih etičnih vrednot. Kot primer lahko vzamemo podjetje Nike, ki je izkoriščalo mladoletne delavce v Vietnamu, zaradi česar je trpel kasneje tudi njihov mednarodni ugled. To pa se je močno izrazilo v zmanjšanju povpraševanja po njihovih izdelkih.

3. RAZDELITEV POSLOVNIH MODELOV

Vzporedno z razvojem interneta so se razvijala tudi podjetja, ki delujejo preko interneta. Tako so nastala različna podjetja in poslovni modeli, od najpreprostejših do zelo kompleksnih. Ker bi bilo nesmiselno in nepregledno razvrščati poslovne modele po kompleksnosti, so avtorji začeli razvrščati modele po dveh različnih metodah.

Prva metoda je grupiranje poslovnih modelov po vnaprej določenih skupinah ali taksonomijah. Znani avtorji, ki zagovarjajo razvrščanje po skupinah so Michael Rappa, Paul Timmers in Lynda Appelgate. Drugo teorijo razvrščanja poslovnih modelov pa zagovarjajo avtorji kot so Alexander Osterwalder, Gary Hamel, Jane Linder, Susan Cantrell, Alan Afuah, Christopher Tucci, Alt in Zimmerman. Avtorji druge smeri raziskovanja poslovnih modelov analizirajo poslovni model tako, da ga razbijejo na čim več elementov in nato analizirajo vsak element posebej.

3.1. Taksonomija poslovnih modelov

V poglavju z definicijo poslovnega modela sem omenil, da je mogoče najti mnogo definicij poslovnega modela, med katerimi si nekatere celo nasprotujejo. Podoben problem je tudi pri taksonomiji ali klasifikaciji poslovnih modelov.

Glavni problem pri taksonomiji izvira iz prepletajočih in sodelujočih poslovnih modelov, kjer je težko ločiti med posamičnimi poslovnimi modeli. Prav taka podjetja onemogočajo preprosto definicijo, saj ni mogoče potegniti ravno črto, ki bi razdelila podjetja na več ločenih samostojnih celot poslovnih modelov. V naslednjih odstavkih bom predstavil pregled nad taksonomijami poslovnih modelov različnih avtorjev.

3.1.1. Taksonomija poslovnih modelov po Michaelu Rappi

Osnovna razvrstitev, po kateri opredeljuje poslovne modele Michael Rappa (eden izmed pomembnejših in večkrat citiranih avtorjev na področju poslovnih modelov), je naslednja: Vsak od modelov je naprej razdeljen na manjše poslovne modele, ki se nekateri v podjetju med seboj prepletajo (Rappa, 2007).

- **Posredniški model** (*Nekakšni proizvajalci trga, delujejo tako, da združujejo prodajalce in kupce.*), ki vključuje modele: izmenjava na trgu, kupi/prodaj storitve, sistem zbranih zahtev, dražbeni posrednik, posrednik transakcij, distributer, iskalec produktov in storitev ter virtualno tržnico.
- **Oglaševalni model** (*razširjen spekter tradicionalnega oglaševanja*), ki vključuje modele portal, mali oglasi, registracija uporabnika, sponzorirane povezave, vedenjsko oglaševanje, vsebinsko usmerjeno oglaševanje, reklamna stran pred vstopom na spletno stran ter reklame preko vsebine.

- **Model posredovalca informacij** (*Podjetje zbira in analizira podatke o nakupovalnih navadah kupcev in jih kasneje prodaja.*), ki vključuje modele: oglaševalne mreže, merjenje publike, spodbudno trženje in meta posrednik.
- **Elektronska trgovina** (*prodajalci na veliko in prodajalci na drobno*), ki vključuje modele: virtualni trgovec, kataloška prodaja, klikni in poveži ter bit prodajalca.
- **Model proizvajalca - direktni** (*prodajanje izdelkov, direktno iz tovarne*), ki vključuje modele: nakup, najem, licenca in vsebinsko integrirana blagovna znamka.
- **Povezovalni model - model mreže partnerjev** (*Model, kjer partner plačuje po uspešnosti. Na primer, če klikne potencialni kupec na oglas na neki strani, plača za to vnaprej določeno vsoto.*), ki vključuje modele: izmenjava oglasnih pasic, plačaj na klik in delitev dobička.
- **Model skupnosti** (*Internet povezuje ljudi povsod po svetu v navidezne skupnosti.*), ki vključuje modele: odprto programiranje, odprta vsebina, javno predvajanje in povezovalne storitve.
- **Naročniški model** (*Uporabniki plačujejo za uporabo strani, informacij ali storitev.*), ki vključuje modele: ponudniki vsebin, mrežni ponudniki iskalcev določenih oseb, ponudniki zaupanja in ponudniki internetnih storitev.
- **Javni model** (*Model, ki je potreben za delovanje, kot na primer internet, elektrika, telefon.*), ki vključuje modela: merjene uporabe in merjene naročnine.

Rappa opozarja na pomembnost poslovnih modelov za podjetja. V današnjem času se poslovni modeli omenjajo kot del intelektualne lastnine, kar pomeni, da so zaščiteni s strani patentnega prava (to je do sedaj možno v ZDA). Podjetja patentirajo vedno več poslovnih modelov, vendar ni vedno jasno, kje je določen poslovni model zaščiten pod patentnim pravom in kaj je nek nov model, kar pa privede do tega, da v takem primeru pride do vmešavanja sodišča. (Rappa, 2007)

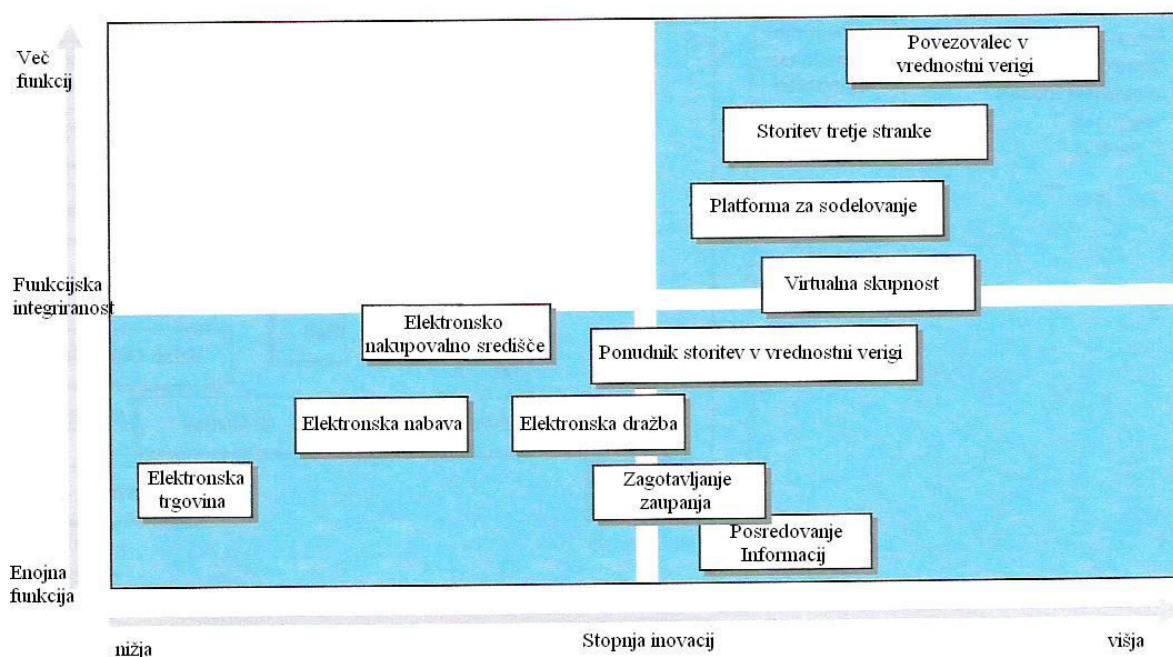
3.1.2. Taksonomija poslovnih modelov po Paulu Timmersu

Naslednji priznani avtor Paul Timmers, deluje v okviru evropske komisije in je zadolžen za elektronsko poslovanje v sklopu skupine G7. Je eden prvih avtorjev, ki je definiral, kaj obsega poslovni model. Sam zagovarja teorijo, v kateri se poslovni modeli delijo v 11 skupin, odvisno od funkcijske integriranosti in stopnje inovacij (Slika 4 na strani 15). Nekateri od teh modelov se pojavljajo samo v eksperimentalni fazi.

- Elektronska trgovina (Promocija, cenovna znižanja, dodatne trgovine, ki iščejo povpraševanje.)
- Elektronska nabava (Dodatni vložki (iščejo ponudbo).)
- Elektronska dražba (Elektronska dražba, kot navadna dražba vendar lahko sodeluješ (prodajaš in kupuješ) od doma preko računalnika.)
- Elektronsko nakupovalno središče (Nabor elektronskih trgovin.)
- Storitve tretje stranke (Običajno trženje in transakcijska podpora različnim podjetjem.)

- Virtualne skupnosti (Osredotočenje na dodajanje vrednosti komunikacije med člani.)
- Ponudnik storitev v vrednostni verigi (Podporni člen v vrednostni verigi, na primer logistika in plačila.)
- Povezovallec v vrednostni verigi (Dodajanje vrednosti z integriranjem različnih korakov v vrednosti verigi.)
- Platforma za sodelovanje (Na primer sodelovanje pri oblikovanju.)
- Posredovanje informacij (Poslovne informacije in svetovanje.)
- Zagotavljanje zaupanja (Ponudniki zaupanj.)

Slika 4: Klasifikacija internetnih poslovnih modelov po P. Timmersu (1998)



Vir: Timmers, 1998, str. 7

3.1.3. Taksonomija poslovnih modelov po Lyndi Appelgate

Harvarska profesorica Lynda Appelgate predstavi taksonomijo poslovnih modelov v knjigi »Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers«. Za vsak model navede, kako se razlikuje od drugih, verjetne dohodke, verjetne stroške in kakšni so prihodnji trendi, ki bodo vplivali na razvoj poslovnega modela. Lynda Appelgate deli poslovne modele na štiri velike skupine in nadalje vsako skupino na podskupine.

1. Distribucijsko osredotočen model (Ponuja produkte in storitve povezane s specifično industrijo ali tržno nišo.)
 - Trgovine na drobno
 - Elektronska tržnica
 - Skupek različnih ponudnikov (Agregat)

- Model posredovalca informacij
 - Model izmenjave
2. Model Portala (Poslovni model portala so nekakšna vrata, ki omogočajo strankam, da dosežejo neko vsebino ali storitev.)
 - Horizontalni portali
 - Vertikalni portali
 - Portali naklonjenosti
 3. Model proizvajalca (Podjetje oblikuje, proizvede in distribuira proizvod po merilih kupca.)
 - Proizvajalci uporabijo internet, da oblikujejo, proizvedejo in distribuira fizični produkt.
 - Ponudniki storitev proizvedejo in oblikujejo širok rang storitev preko online ponudb.
 - Izobraževalne ustanove ponujajo online izobraževanja.
 - Svetovalci ponujajo online nasvete in svetovanje.
 - Ponudniki online informacij
 - Izdelki in storitve ponudnikov po meri strank
 4. Model ponudnikov infrastrukture (V nasprotju z ostalimi modeli, ki uporabljajo digitalno infrastrukturo, ti modeli zagotavljajo infrastrukturo.)
 - Ponudniki infrastrukture
 - Borza infrastrukture
 - Horizontalni infrastrukturni portali
 - Vertikalni infrastrukturni portali
 - Proizvajalci opreme/komponent
 - Podjetja, ki ponujajo software (programsko opremo).
 - Podjetja, ki ponujajo storitve v povezavi z infrastrukturo.
 - Običajni ponudniki hardware-a (strojne opreme)
 - Običajni ponudniki software-a (programske opreme)

3.1.4. Weill in Vitale: Atomski poslovni modeli

Z nekoliko drugačnim pristopom nam Peter Weill in Michael Vitale predstavita osem »atomskih poslovnih modelov«. V nasprotju z ostalimi avtorji, ki definirajo listo obsežnih poslovnih modelov (Timmers, Rappa, Appelgate), definirata osem modelov, ki se med seboj združujejo kot atomi v molekulah. Z različni načini združevanja teh virtualnih modelov pa lahko predstavljajo katerikoli poslovni model. Atomski poslovni modeli.

- Ponudniki vsebine (So podjetja, ki ustvarjajo in ponujajo vsebino (informacije, produkte ali storitve) v digitalni obliki do kupcev preko posrednikov.)
- Direktno do strank (V tem modelu gre produkt direktno od prodajalca do kupca in obide običajno pot preko posrednika.)
- Ponudniki popolnih storitev (Podjetja v tej skupini pokrijejo popolni spekter potreb strank v neki določeni domeni. Želijo si imeti neposreden stik s strankami.)

- Model posredovalca (Posredovalec povezuje več kupcev in prodajalcev s koncentriranjem vseh prodajalcev na istem mestu. Poznamo šest večjih posredovalcev: elektronska trgovina, elektronska dražba, portal, posebne dražbe, nakupovalni agenti in elektronska nakupovalna središča.)
- Skupna infrastruktura (Združi različne tekmece, da sodelujejo pri skupni infrastrukturi.)
- Integrator vrednostne mreže (Koordinira aktivnosti pri vrednostni mreži z zbiranjem, sinteziranjem in distribuiranjem informacij.)
- Virtualna skupnost (Ustvari in poenostavi komunikacijo v online skupnosti s skupnimi interesi, vključujoč interakcijo in različne storitve.)
- Celotno Podjetje (Ponudi podjetju eno samo kontaktno osebo, ki predstavlja celotno podjetje. Ta model igra poglobljeno vlogo v privatnem in javnem sektorju.)

3.2. Sestavni deli poslovnih modelov

Na začetku diplomskega dela sem omenil, da večina avtorjev ni enotna glede definicije poslovnih modelov, kasneje, na začetku tega poglavja pa, da ni enotnosti pri razvrščanju poslovnih modelov. Prva skupina avtorjev deli poslovne modele po taksonomiji, oziroma jih grupira v naprej določene grupe. Druga skupina avtorjev pa zagovarja teorijo, da je potrebno definirati, iz kakšnih elementov je sestavljen poslovni model, in jih kasneje analizirati, da bi lahko prišli do prave definicije poslovnega modela.

Vsekakor pa se pristopi do poslovnih modelov razlikujejo od avtorja do avtorja. Definicije komponent poslovnih modelov zelo variirajo v svoji globini, obstajajo od preprostejših navedb do podrobnih definicij. Nekatere definicije komponent so natančno obrazložene, medtem ko nekatere vidimo samo kot listo z relativno nizkim prispevkom. V tem delu diplomskega dela bom izpostavil opaznejše poskuse definiranja komponent. Z opaznejšimi poskusi mislimo na avtorje, ki so priznani v svojem akademskem krogu, na osebe, ki pišejo o poslovnih modelih in so bili potemtakem večkrat citirani. Avtorje v kategoriji deljenja poslovnih modelov po sestavnih delih naprej delimo v dve večji skupini glede na specifičnost ogrodja (Osterwalder, 2004, str. 30):

- produktno, aktersko in mrežno usmerjeno ogrodje poslovnega modela (Predstavnik te skupine so: Afuah (2003), Tucci (2003), Alt (2001), Zimmerman (2001).);
- tržno specifično ogrodje (Predstavnik te skupine so: Hamel (2000), Linder (2000), Cantell (2000), Weill (2001), Vitale (2001).).

V nadaljevanju predstavljam avtorje in njihove opredelitve prve skupine, nato pa še avtorje, ki zagovarjajo tržna specifična ogrodja.

3.2.1. Sestavni deli poslovnega modela po Afuahu in Tucci-ju

Prva predstavnik produktne, akterskega in mrežno usmerjenega ogrodja poslovnega modela sta Afuah in Tucci (2003, str. 54). Poslovni model naj bi vključeval odgovore na vprašanja, kot so: katero vrednost ponuditi kupcu, kateremu kupcu naj ponudimo to vrednost, kako oceniti vrednost, komu zaračunati to vrednost, katero strategijo uporabiti v zagotavljanju vrednosti. Poslovni model, o katerem govorita navedena avtorja, je osredotočen na vrednost in upošteva proces, ki je za to potreben. V njunem konceptu poslovnega modela lahko najdemo naslednje sestavne dele.

1. *Vrednost za kupca.* Podjetje se mora vprašati, v čem se njihov izdelek razlikuje od izdelka, ki ga ponujajo konkurenčni proizvajalci. Ali pa le tega proizvajajo pri nižjih cenah?
2. *Obseg aktivnosti podjetja.* Podjetje mora definirati, kakšno vrednost ponuja kupcu, kakšen je razpon produktov in storitev, ki so vključeni v to vrednost.
3. *Cenitev vrednosti.* Način, kako podjetje oceni svojo ponudbo.
4. *Vir dohodka.* Podjetje se mora vprašati, od kje dobiva denar, kdo in kdaj plačuje za kakšno vrednost. Definirati morajo tudi marže na vsakem trgu ter ugotoviti zakaj smisel svojega delovanja.
5. *Povezanost aktivnosti.* Povezanost aktivnosti nam pove, katere aktivnosti in kdaj jih moramo izvesti, da podjetje ponudi svojo vrednost. Pojasni nam, kako so dejavnosti povezane.
6. *Izvedba.* Podjetje se mora vprašati, kakšno organizacijsko strukturo, sistem, ljudi in okolje mu najbolj odgovarja. Obenem pa mora biti definiran tudi odnos med vsakim izmed prej naštetih elementov posebej.
7. *Sposobnost.* Podjetje mora ugotoviti, kakšne so njegove sposobnosti in kje se je potrebno izboljšati. Mogoče obstaja kakšna posebna sposobnost, ki jih loči od konkurence in jo je težko posnemati. Jih to naredi edinstvene v očeh kupcev?
8. *Konkurenčnost.* V katerih pogledih so konkurenčni in definirati, kako zagotoviti, da bodo tudi v prihodnje ustvarjali denar in ohranjali konkurenčno prednost.
9. *Struktura stroškov.* Kaj dela stroške v različnih sestavnih delih poslovnega modela?
10. *Dobičkovna stran.* Kaj je naša prednost ali slabost v povezavi s kupci, z dobavitelji, s konkurenti in substitutnimi proizvodi?

3.2.2. Sestavni deli poslovnega modela po Alt-u in Zimmermann-u

V nasprotju z ostalimi avtorji vključita Alt in Zimmerman (Alt in Zimmerman, 2001) v sestavne dele poslovnega modela tudi elemente kot so misija, proces, pravne zadeve in tehnologija. Najosnovnejših je šest generičnih elementov.

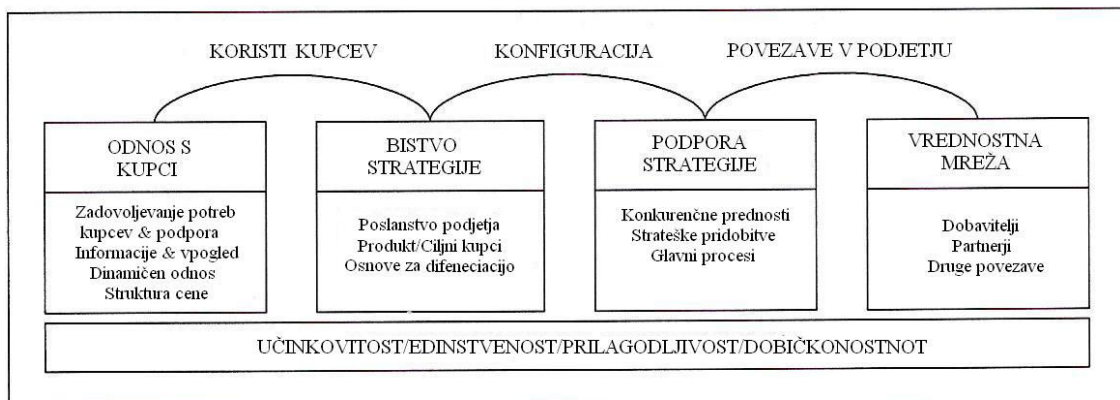
1. *Misija.* Pomemben del poslovnega modela je razvijanje razumevanja vizije na splošno, strateških ciljev in vrednostnih predlogov, vključno z osnovnimi proizvodi ali storitvami
2. *Struktura.* Struktura določi funkcijo različnim vpletenim agentom. Hkrati se osredotoči na kupce in produkte.

3. *Procesi*. Procesi omogočajo podrobnejši pogled na misijo in strukturo poslovnega modela. Pokažejo nam elemente ustvarjanja vrednostnih procesov.
4. *Dohodek*. Dohodek je del poslovnega modela, v katerem nas zanimajo stališča v zvezi s profitom in stroški.
5. *Pravne zadeve*. Pravne zadeve vplivajo na vse vidike poslovnega modela in vizije na splošno.
6. *Tehnologija*. Tehnologija omogoča, da poslovni modeli, ki temeljijo na IT-ju sploh obstajajo. Po drugi strani pa ima tehnologija močan vpliv tudi na oblikovanje poslovnega modela.

3.2.3. Sestavni deli poslovnega modela glede na tržno specifično ogroditve (Hamel, 2000)

Hamel predstavlja poslovni model kot poslovni koncept, ki je postavljen v prakso in v katerem obstajajo različni elementi. Hamel razlikuje štiri različne modele: odnose s kupci, bistvo strategije, podpora strategiji in vrednostne mreže. Ti koncepti so med seboj povezani preko treh »mostov« in so naprej razčlenjeni na različne podelemente. Pregled nad temi elementi lahko vidimo na Sliki 5.

Slika 5: Koncept poslovnega modela po Hamel-u (Hamel, 2000)



Vir: Hamel, 2000, str. 20

Elementi

Bistvo strategije. Definira poslanstvo podjetja, ki opredeljuje, zakaj je ustvarjen poslovni model in kakšni so cilji, ki jih mora doseči. Dalje definira produkt, ciljne kupce in v kakšnem segmentu podjetje tekmuje. Nazadnje pa definira, kako podjetje tekmuje drugače kot konkurenca.

Podpora strategiji. Ta element vsebuje konkurenčne prednosti podjetja. Z drugimi besedami, kaj podjetje ve in njegove edinstvene sposobnosti. Naprej specificira strateške pridobitve, kot

so na primer infrastruktura, znamke in patenti. Ta element izpostavi glavne procese v podjetju, razloži kaj podjetja delajo.

Odnosi s kupci. Pri tem elementu se združuje več različnih podelementov. Najprej zadovoljevanje potreb kupcev in podpora, s čimer avtor misli, kako in preko katerih kanalov kontaktiramo stranke. Drugič, informacije in vpogled definira vse znanje, ki je zbrano o kupcih. Tretjič, dinamičen odnos se nanaša na naravo vplivanja med proizvajalcem in kupcem. Zadnji podelement je struktura cene, ki nam razlaga, kaj in koliko zaračunamo kupcu.

Vrednostne mreže. Pod ta element spada celotna mreža, ki obdaja podjetje, njegove elemente in vire podjetja. Podelementi so: dobavitelji, partnerji in ostale povezave. Partnerji ponavadi dodajajo kritične dopolnitve končnemu produktu ali rešitvi, na drugi strani pa imamo dobavitelje, ki dobavljajo produkte. Pomemben podelement vrednostne mreže so tudi ostale povezave, ki so v nekaterih primerih pomembnejše od dobaviteljev in partnerjev.

Povezave med elementi

Koristi kupcev. Povezava med bistvom strategije in odnosom do kupcev. Definira skupek določenih ugodnosti, ki so ponujene kupcu.

Povezave v podjetju. Ta povezava se nanaša na odločitve, ki so bile sprejete v podjetju, in odločitvami, ki vplivajo na vrednostno mrežo.

Konfiguracija. Bistvo te povezave je, da se osredotoča na edinstven način, v katerem se sposobnosti, premoženje in procesi združijo v medsebojnem odnosu za podporo določene strategije.

3.3. Različni pristopi avtorjev v obravnavani literaturi

Različni avtroji analizirajo poslovne modele z dvema različnima pristopoma (s taksonomijo in po elementih). Nekateri avtorji analizirajo poslovne modele z obema pristopoma, vendar je vedno en pristop prevladujoč. Med analiziranjem sem predstavil prevladujoč pristop avtorja. V tabeli 1 vidimo obravnavane avtorje in katere pristope uporabljajo pri analiziranju poslovnih modelov.

Avtorji, ki analizirajo poslovne modele s taksonomijo, delijo poslovne modele na različno število skupin in nekateri tudi naprej v podskupine. Pri tem želi avtor oblikovati optimalno število skupin – poslovnih modelov, s katerim bi najbolje analiziral vsa podjetja in z njimi celostno zaobjel delovanje podjetja. Nekateri avtorji poskušajo to narediti z minimalnim številom poslovnih modelov, medtem ko drugi avtorji uporabljajo več kot 40 različnih poslovnih modelov, da natančneje opišejo delovanje podjetja. V praktičnem delu diplomskega dela bom taksonomsko analiziral poslovne modele največjih slovenskih spletnih strani po

Michael-u Rappi (Rappa, 2007), saj menim, da bom z 41 poslovnimi modeli lahko natančneje analiziral delovanje slovenskih spletnih strani.

Tabela 1: Primerjava pristopov po avtorjih

Avtorji	Definicija	Taksonomija	Elementi
Afuah in Tucci (2001)	x		x
Alt in Zimmerman (2001)		x	x
Appelgate (2001)	x	x	
Hamel (2000)			x
Linder in Cantrell (2000)	x	x	x
Osterwalder (2004)	x		x
Rappa (2001)	x	x	
Timmers (1998)	x	x	

Vir: Osterwalder, 2004, str. 24

Tudi pri analizi poslovnih modelov po elementih ima vsak avtor drugačen pristop, ki naj bi po njegovem mnenju najbolj ustrezal in bil v pomoč pri analizi delovanja podjetja z namenom razumevanja poslovne logike. Ta pristop omogoča veliko odprtejšo analizo, kot analiza s taksonomijo, kjer so poslovni modeli že vnaprej določeni in kasneje le določamo, katere poslovne modele najdemo v analiziranem podjetju. Analiza po elementih poslovnega modela pa ima vnaprej določeno manjše število kriterijev, ki jih kasneje analiziramo glede na določeno podjetje. Kot primer lahko vzamemo element vrednost za kupca pri analizi Afuaha in Tuccija. Tako moramo za vsako podjetje, ki ga analiziramo, ugotoviti, kakšno vrednost predstavlja podjetje za kupca in tako naprej za ostale elemente analize. V naslednjem poglavju bom poslovne modele na največjih slovenskih spletnih straneh analiziral tudi s pomočjo analize poslovnih modelov po elementih, ki jo uporabljata Afuah in Tucci (2001). Tudi ta analiza ima veliko različnih kriterijev, ki mi bodo omogočili podrobnejšo analizo poslovnih modelov na slovenskih spletnih straneh.

4. POSLOVNI MODELI NA SLOVENSKEM MEDMREŽJU

Po temeljitnem pregledu literature, natančnem definiranju poslovnega modela in njegovem namenu ter različnih razvrščanj poslovnega modela sem pridobil osnovno znanje, s katerim lahko analiziram poslovne modele slovenskih spletnih strani.

Ker obstajata dva večja načina, kako lahko analiziram poslovne modele, se pravi analiza s taksonomijo in po elementih, bom analiziral največje slovenske spletne strani s pomočjo obeh pristopov. Pri uporabi taksonomije poslovnih modelov sem se odločil, da bom analiziral poslovni model po principu in grupah, ki ga je predstavil Michael Rappa (Rappa, 2007). Prvi razlog za izbiro te taksonomije je, da ima taksonomija več kot 40 poslovnih modelov, ki omogočajo natančnejšo analizo slovenskih spletnih strani. Drugi razlog za odločitev uporabe taksonomije po Rappi pa je sama taksonomija, ki je ena izmed najbolj logično razvrščenih poslovnih modelov po skupinah.

Pri razvrščanju poslovnih modelov po elementih, bom uporabil pristop Afuah-a in Tucci-ja, ki sta se osredotočila na poslovne modele na internetu. Pristop navedenih avtorjev k preučevanju poslovnim modelom temelji na osredotočanju podjetja na vrednost.

Po analizi poslovnih modelov največjih slovenskih spletnih strani bom primerjal poslovne modele z uveljavljenimi poslovnimi modeli po svetu in ugotovil, katerih poslovnih modelov ne zasledimo med dvajsetimi največjimi slovenskimi spletnimi stranmi po MOSSu (jesen 2006). V osrednji del diplomskega dela bom vključil poglobljeno analizo in primerjavo štirih največjih slovenskih spletnih strani ter primerjavo s svetovno znanimi modeli. Na drugo mesto najbolj obiskanih spletnih strani v Sloveniji (po podatkih MOSS jesen 2006) se je uvrstila spletna stran 24ur.com, ki pa je podobna spletnim stranem Delo.si, Vecer.si, Mladina.si in Dnevnik.si, ki sem jih zaradi podobnosti analiziral skupaj. Analize poslovnih modelov ostalih strani se nahajajo v Prilogi 1.

Raziskava MOSS jesen 2006 pa ne vključuje vseh slovenskih spletnih strani, saj sem pri pregledu ugotovil, da na tem seznamu ni naslednjih spletnih strani: RtvSlo.si¹, Mercator.si in Enaa.com². V navedeni raziskavi se bi manjkajoče spletne strani uvrstile med večje slovenske spletne strani, če bi jih uvrščali na podlagi števila obiskovalcev objavljenega na vsaki strani posebej. V raziskavi SOZ te slovenske spletne strani niso zajete, ker izvajalec raziskave ni dobil njihovega soglasja. Najverjetneje za tem stojijo interesi podjetji, saj lahko sedaj podjetja objavljajo, da imajo več obiskovalcev, kot bi jih izmerila raziskava SOZ.

4.1. Najdi.si

Najbolj obiskana spletna stran v slovenskem spletnem prostoru je Najdi.si. Omogoča iskanje spletnih strani po določenih kriterijih, iskanje slik/avdio-a/video-a, iskanje elektronskih naslovov in lokacij na zemljevidu Slovenije. Ponuja tudi brezplačen dostop do rubrik, kjer je omogočeno iskanje karakteristik različnih avtomobilov, nepremičnin, podjetij v poslovnem registru, novice po slovenskem spletu in še nekaj različnih zabavnih vsebin.

4.1.1. Poslovni modeli na spletni strani Najdi.si

Ko analiziramo spletno stran Najdi.si v skladu z Rappovo taksonomijo, najdemo eno osnovno kategorijo (oglaševalni model) in dve podkategoriji (portal in sponzorirane povezave) poslovnih modelov.

Oglaševalni model

¹ Spletna stran RtvSlo.si je kasneje sodelovala v anketi MOSS pomlad 2007, kjer se je uvrstila na četrto mesto. Razlog, da Anketa MOSS pomlad 2007 ni bila glavni vir tega diplomskega dela, je zamik ankete MOSS pomlad 2007 po že opravljeni raziskavi.

² Spletna stran Enaa.com navaja, da ima na mesec v povprečju okoli 300.000 obiskovalcev, kar bi jih uvrstilo na peto mesto največjih spletnih strani (EnaA.com, 2007).

Portal. Najdi.si je največja slovenska spletna stran, ki omogoča iskanje po drugih spletnih straneh. Velik obisk in pretok ji omogoča profitno oglaševanje na tej strani. Na začetku so ponujali iskanje samo po spletnih straneh, kar so sčasoma razširili v današnji široki spekter brezplačnih storitev, ki večinoma sponzorirajo oglaševanja različnih podjetij na njihovi strani. *Sponzorirane povezave.* To je oglaševanje, ki ga je razvil Google. Najdi.si prodaja favorizirane pozicije glede na določeni iskani niz besed. Kot primer lahko navedemo golf žogice. Na internetu je veliko prodajalcev golf žogic. Če želi biti prodajalec golf žogic prvi na seznamu, ko uporabnik poizveduje na iskalniku, mora to plačati Najdi.si-ju.

4.1.2. Elementi spletne strani Najdi.si

Vrednost za kupca. Podjetje lahko že iz raziskave obiskanosti spletnih strani MOSS vidi, da je zelo pomemben v očeh kupca. Ponuja različen nabor iskanja po slovenskih straneh in dokumentih v slovenskem spletu. Najdi.si je edinstven na svojem področju, saj je največji iskalnik spletnih strani v slovenskem jeziku. Obstajajo še manjši iskalniki, kot so Raziskovalec.net, Slowwwenija.com in Iskalec.com vendar se močno razlikujejo od spletnega iskalnika Najdi.si po številu obiskovalcev in po razčlenjenosti spletne strani, saj ponujajo v glavnem samo iskanje po spletnih straneh. Res je, da najdemo na spletni strani naštetih iskalnikov tudi male oglase ali uporabne povezave, vendar je osrednja dejavnost še vedno iskanje določenih spletnih strani in se našete spletne strani po dodatnih dejavnostih ne morejo primerjati s spletno stranjo Najdi.si. Kupci vidijo spletno stran Najdi.si kot stran, preko katere dostopajo do uporabnih vsebin na internetu s preprostim uporabniškim vmesnikom.

Obseg aktivnosti podjetja. Kot sem že omenil, podjetje ponuja različen nabor iskanja po slovenskem spletu (tudi preko mobilnih aparatov). Hkrati ponuja konstantno razvijajoče se spletne centre (Avtomobili, e-Register, Nepremičnine...), ki dopolnjujejo osnovno ponudbo strani.

Cenitev vrednosti. Podjetje ceni svojo vrednost na podlagi obiska strank. Več kot je strank obiskalo njihovo stran in uporabilo širok nabor storitev, zadovoljnejši so s svojo ponudbo, saj jim to naredi tudi privlačnejše za oglaševalce na njihovi strani in s tem dobijo več denarja.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavljajo različne reklame na spletni strani. Te se pojavljajo v obliki oglasne pasice na spletni strani, kot seznam novih spletnih strani (sponzorirane povezave) in plačilo glede na mesto v poizvedbi iskanja.

Povezanost aktivnosti. Definicija omenja aktivnosti in čas njihove izvedbe, da podjetje ponudi svojo vrednost. Na spletni strani kot je Najdi.si, je potrebno zbirati in ažurirati različne podatke o slovenskih straneh z namenom iskanja po najažurnejši bazi slovenskih spletnih strani. Podobno je s spletnimi centri, kjer je potrebno stalno obnavljati in dodajati nove podatke, da bi bila ponudba kakovostna.

Izvedba. Internet je glavni razlog, da stran Najdi.si obstaja. Najdi.si spada pod skupino Noviforum in podjetje Interseek d.o.o, katera združuje še štiri iskalnike (na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, v Srbiji in v Makedoniji), iz česar lahko sklepamo, da deluje podjetje večinoma preko spleta, struktura temelji na internetni komunikaciji. Vsak iskalnik pa se prilagaja okolju, v katerem deluje.

Sposobnost. Omenil sem že, da je podjetje edinstveno za kupce, ker nima večjega konkurenta, ki je tako uveljavljen med slovenskimi spletnimi stranmi. Ker je vedno prostor za izboljšave, bi lahko iskalnik internetnih strani razširili na mednarodni prostor. Spletna stran nudi korist uporabnikom, saj služi kot nekakšna odskočna deska v internet. Na tej strani najdemo vse pomembnejše povezave, kot so iskalnik po internetu in povezave do različnih uporabnih centrov, ki jih ponuja Najdi.si. Konkurenca bi težko posnemala dejavnosti spletne strani Najdi.si, saj ne vsebuje samo iskalnika po spletnih straneh, ampak kot sem že omenil, tudi večje baze podatkov, ki jih potencialni konkurenti od njih ne bi mogli preprosto kar prevzeti.

Konkurenčnost. Med slovenskimi spletnimi stranmi ima samo manjše in manj razpoznavne konkurente. Iskanje po slovenskih spletnih straneh omogočajo še Raziskovalec.com, Iskalec.com, Slowwwenia.com... Podobno iskanje ponuja Google.si, ki ga obišče 4% več Slovencev kot spletno stran Najdi.si, eden izmed pomembnejših razlogov za to je gotovo obširnejša ponudba spletne strani Google.si iskanja po mednarodnem spletu.

Struktura stroškov. Največji stroški so plačilo zaposlenih, vzdrževanja spletne strani in oglaševanja spletne strani Najdi.si.

Dobičkovna stran. Glavni vir dobička predstavlja plačilo reklam. Pomembno je tudi omejiti, da je spletna stran Najdi.si znana in priznana med uporabniki, kar otežuje vstop potencialnih konkurentov na trg. To izhaja tudi iz podatkov raziskave MOSS, kjer je navedeno, da 38% slovenske populacije od 10 do 75 let redno obiskuje spletno stran Najdi.si. Raziskava: Obiskovanost Google.com vs. Najdi.si (RIS, 2007) med slovenskimi uporabniki pokaže, da spletno stran Google.com obiskalo 42% slovenske populacije, kar je za 4% več v istem obdobju (jesen 2006), kot je obiskalo spletno stran Najdi.si.

4.1.3. Podobne spletne strani

Če primerjamo taksonomsko, uporablja podobne poslovne modele spletna stran Yahoo.com in Google.com. Pri obeh straneh najdemo možnost iskanja po spletnih straneh, glede na določen niz besed, video posnetkih, slikah... Google na začetni strani ponuja samo iskalnik, medtem ko pri Yahoo-ju najdemo, podobno ko pri spletni strani Najdi.si, še veliko več pod strani z različnih zanimivimi in uporabnimi vsebinami.

Če primerjamo poslovne modele v spletnih straneh pri Google-u, Yahoo-ju in spletni strani Najdi.si, vidimo, da so elementi podobni, izstopa samo Google, ki na svoji spletni strani ne oglašuje s slikami (velja tudi pri primerjavi taksonomij).

Poglobljeno raziskovanje spletne strani Google.si, je pokazalo večje razlike med spletno stranjo Najdi.si in Google.si. Med temi razlikami lahko omenimo Googlov page rank, katerega so v Googlu vpeljali že leta 1998 in nam na podlagi algoritmov povezav pove kako popularna je spletna stran. V primeru, da imamo vklopljeno funkcijo page rank v Googlovem toolbaru, nam le ta pove kako popularna je spletna stran katero trenutno obiskujemo. Ta številka se giblje od ena do deset in deset pomeni, da je spletna stran zelo popularna.

Drugi dve funkciji sta Googlov AdSense in AdWords, katere sta povezani z oglaševanjem. V primeru, da želiš imeti na svoji spletni strani Google-ove oglase, Google AdSense sistem

preleti, katere besede se pojavijo na tvoji strani, in na podlagi teh besed dodeli tvoji spletni strani oglasna sporočila.

Funkcija AdWords pa omogoča Googlu pridobivanje oglasov. Se pravi, če hočeš oglaševati preko Googla v AdWords vpišeš svojo spletno stran in ključne besede, s katero je povezana. V primeru, ko najde Google AdSense ključne besede na spletni strani X, katere si vpisal za svojo spletno stran Y pri Googlovem AdWordsu, bo spletna stran Y oglaševana na spletni strani Y.

Rappa (2007) opredeli funkcijo AdWords kot del poslovnega modela plačilo na poizvedbo, kjer plačujemo oglaševanje glede na to, kolikokrat so res dejansko poizvedovali po naši spletni strani. Funkcija AdSense pa je del miselno povezanega vedenjskega oglaševanja, poslovnega modela iskalnik (v našem primeru Google.com) avtomatsko poveže oglase z določeno stranjo.

Najdi.si zadnjih treh funkcij še ne omogoča, vendar glede na to, da se hitro širijo in izboljšujejo, bi pričakoval, da bodo te funkcije kaj kmalu uvedli.

4.2. 24ur.com

Druga največja stran med slovenskimi spletnimi stranmi je 24ur.com. Da se ne bi ponavljali pri analiziranju podobnih strani, bom pod istim poglavjem predstavil spletne strani, ki so podobne spletni strani 24ur.com, hkrati pa se nahajajo med dvajsetimi največjimi spletnimi stranmi v Sloveniji. V primeru, ko v kakšnem delu analize določena stran odstopa od ostalih, bom ta odstopanja vsako posebej predstavil. Strani, ki so po načinu zelo podobne spletni strani 24ur.com (2. mesto po številu uporabnikov vir MOSS jesen 2006) so: Delo.si (6.), Večer.com (9.), Mladina na spletu (11.) in Dnevnik.si (17.). Podoben koncept informacij ponuja tudi SiOL.net (3.), vendar bom to spletno stran obravnaval posebej, saj vsebuje pomembne elemente, zaradi katerih se razlikuje od ostalih ponudnikov informacij.

Vse te strani ponujajo novice o aktualnem dogajanju v Sloveniji in po svetu. 24ur.com se loči od ostalih ponudnikov po tem, da novice objavljene na spletni strani, objavijo tudi na televiziji v oddaji 24ur, za ostalimi pa stoji tiskana izdaja medija (Delo, Večer, Mladina in Dnevnik).

4.2.1. Poslovni modeli na 24ur.com in sorodnih spletnih mest

Oglaševalni model. Vseh 5 spletnih strani vsebujejo oglaševalski poslovni model. Definicija se glasi, da model predstavlja nek podaljšek običajnega medija. Oddaja neke informacije brezplačno, obenem pa vplete med te informacije oglaševalsko sporočilo v obliki manjše reklamne slike ali slike, ki prekrijejo celoten ekran. Tak poslovni model deluje bolje v

primeru, če stran obišče več ljudi, saj je tako privlačnejša s strani oglaševalcev. Posledično stran zasluži več denarja, saj oglaševalci ponavadi plačujejo na ogled oglasa.

Portal. Ponavadi je portal spletni iskalnik strani, v primeru petih spletnih strani pa portal predstavlja nabor informacij. Informacije v današnjem svetu postajajo vedno bolj pomembne, česar se zaveda vedno več ljudi. Posledica tega je večji obisk spletnih strani z informacijami, kjer so informacije še bolj ažurne in lažje dostopne od informacij v tradicionalnih medijih: časopisih, radijih in televiziji.

Reklamna stran pred vstopom na spletno stran. Možnost oglaševanja je lahko, še preden pridemo na določeno stran. Ko kliknemo v internetnem iskalniku na povezavo do določene strani ali v orodno vrstico, napišemo naslov do določene spletne strani, nam najprej prikaže reklamno sporočilo čez celoten ekran in šele čez nekaj časa nas preusmeri na spletno stran, ki smo jo iskali. Možnost takšne oglaševanja je na vseh naštetih obravnavanih spletnih strani, le pri spletni strani Mladina.com tega ne najdemo. Vendar se na vseh raziskanih spletnih straneh v času pisanja diplomskega dela taka oblika oglaševanja ni uporabljala. Ta način oglaševanja je vsiljiv in nadležen. Dejstvo pa je, da ga vsak obiskovalec ne more zgrešiti in ga mora nekaj časa opazovati, preden pride do želene vsebine spletne strani. Takšno oglaševanje je zelo učinkovito, to učinkovitost pa spremlja tudi višja cena oglasnega prostora, kar pa je tudi eden od razlogov, da oglaševalci ne uporabljajo te metode oglaševanja tako pogosto.

Model skupnosti

Povezovalne storitve. 24ur.com, Delo.si, Vecer.com in Dnevnik.si ponujajo »povezovalne storitve«. Po objavljenem članku na spletni strani, lahko vsak posameznik komentira novico in doda svoje mnenje. S to storitvijo dobijo spletne strani odziv na novico in hkrati naredijo novico še bolj zanimivo, ker v tem delu dobimo različna mnenja, ki si pogosto tudi nasprotujejo...

24ur.com ponuja tudi podstrani Friendi in flirt, Popovi zdravniki in Vizita. V podstrani Friendi in flirt lahko sodeluje vsak, ki se registrira. Stran je namenjena druženju ljudi s podobnimi interesi in ustvarjanju prijateljskih oziroma ljubezenskih zvez. Naslednja podstran se imenuje Popovi zdravniki, namenjena je predvsem iskanju anonimne pomoči pri strokovnjakih, znanih slovenskih zdravnikih. Podstran Vizita predstavlja zdravstvene probleme v današnjem svetu.

Model proizvajalca

Proizvajalec prodaja izdelek direktno do končnih uporabnikov brez posrednikov. Posledica direktne prodaje so ponavadi nižji stroški, saj je ta cena brez dodatne marže prodajalca.

Nakup. Mladina je začela s prodajo svojih izdelkov preko spleta. Med izdelki najdemo majice z Mladininimi logotipi, knjige, v kateri so zbrani določeni članki iz Mladine, in še mnogo drugih artiklov, povezanih z revijo Mladina. Dnevnik.si prav tako oglašuje elektronsko trgovino, vendar ta trenutno še ne deluje.

Naročniški model

Ponudniki vsebin. Delo.si izstopa od ostalih ponudnikov, saj je na njihovi spletni strani določene informacije potrebno plačevati (Pri ostalih ponudnikih so vse storitve in informacije brezplačne.). Sobotna priloga, dodatek časopisa Delo, je objavljen na internetu, viden pa je samo za naročnike časopisa Delo, vsi ostali pa morajo plačati vsak članek posebej.

Model posredovalca informacij

Meta Posrednik. Delo.si s svojim posredovanjem olajša iskanje in vzpostavitev kontakta med prodajalcem in kupcem v primeru nakupa avtomobila, nepremičnin in iskanja zaposlitve. Delo.si se ne vmešava v sam proces, posreduje informacije in za to storitev zaračuna prodajalcu oziroma ponudniku storitev.

Javni model

Merjena naročnina. Omogoča naročnikom, da nakupijo dostop do vsebine v merjenem deležu. Na spletni strani Delo.si je dostop do nekaterih vsebin plačljiv. Pri tem imamo v mislih članke Sobotne priloge, spletnega časopisa Delo.si, za katere je potrebno plačati določeno vsoto.

4.2.2. Elementi spletnih strani 24ur.com in sorodnih spletnih mest

Vrednost za kupca. V očeh kupca želi biti vsaka izmed spletnih strani edinstvena in čim bolj priznana v svoji skupini. Če merimo priznanost (in s tem tudi vrednost v očeh kupcev) spletnih strani, ugotovimo, da si sledijo v naslednjem vrstnem redu: 24ur.com, Delo.si, Vecer.com, Mladina.si in na koncu še Dnevnik.³

Kljub temu, da te spletne strani ponujajo dnevne informacije, ima vsaka spletna stran delno različen spekter uporabnikov. Spletno stran vidijo uporabniki kot vir zanesljivih in ažurnih informacij.

Obseg aktivnosti podjetja. Spletne strani ponujajo informacije za različne uporabnike. 24ur.com in Večer ponujata informacije za manj zahtevnejše uporabnike, Delo.si in Dnevnik.si objavljata informacije za zahtevnejše in manj zahtevnejše uporabnike, medtem ko Mladina ponuja informacije za zahtevnejše uporabnike. Vse strani pa ponujajo ažurne informacije iz Slovenije in celega sveta.

Cenitev vrednosti. Podjetje ceni svojo vrednost na podlagi obiska strank. Več kot je strank obiskalo njihovo stran in uporabilo širok nabor storitev, ki jih ponujajo, zadovoljnejši so s svojo ponudbo. Ko stran obišče več ljudi, so bolj privlačni za oglaševalce, ki jim za oglase na njihovi strani ponudijo več denarja. Oglašujejo pa spletne strani tudi svoje vsebine. Na primer 24ur.com oglašuje nove oddaje na svoji televiziji.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavljajo različne reklame na spletni strani in seveda tudi prihodki s strani tiskanega medija. (V primeru 24ur.com prihodki s strani televizije.) Te se pojavljajo v obliki slike na spletni strani, kot seznam novih spletnih strani (plačilo za objavo).

³ Med dvajsetimi najbolj obiskanimi stranmi na slovenskem spletu (MOSS jesen 2006).

Vir dohodka v primeru Delo.si so tudi plačljivi članki. Mladina in na novo tudi Dnevnik.si služita denar tudi s prodajo izdelkov.

Povezanost aktivnosti. Vseh pet podjetji mora spremljati dogajanja po svetu, da lahko pomembne novice čim hitreje objavi na svoji spletni strani. Za razliko od ostalih spletnih strani ima Mladina.si večji poudarek na razmišljanju avtorja članka, zato članki niso vsakodnevni, ampak se obnavljajo takrat, ko izide tiskana Mladina, se pravi enkrat tedensko.

Izvedba. Internet omogoča stalno obnavljanje novic. V primeru nanašanja članka na nek drug članek, ponavadi najdemo še povezavo, ki nas usmeri na originalen članek, ali vsaj objavi, po katerem viru je bil članek povzet. Nobeden izmed petih ponudnikov novic ne objavlja novic samo preko spleta. To pomeni, da so novice primarno pripravljene za tiskane medije oziroma televizijo, kasneje objavljene tudi na internetu. Iz tega je razvidno, da so okolje, sistem, ljudje in struktura prilagojeni prvotnim tiskanim ali televizijskim medijem.

Sposobnost. Večkrat sem že omenil, da spletne strani ponujajo sveže in kakovostne informacije. Je ta sposobnost najpomembnejša in zato naredi omenjene spletne strani edinstvene v očeh kupcev? Ta sposobnost je ena izmed pomembnejših, ni pa edini dejavnik za pridobivanje bralcev, kupcev. Le ti se odločajo za določeno spletno stran iz tradicionalnega odnosa do podjetja. Tri od petih spletnih strani izhajajo v tiskani verziji že najmanj trideset let, medtem ko ostala dva vsaj pet let. Tako si lahko razlagamo, da so ljudje navajeni na nek vir informacij in so se s prihodom novic na internet temu samo prilagodili.

Konkurenčnost. Med slovenskimi spletnimi stranmi ponudnikov novic imamo veliko konkurentov, saj najdemo šest (tudi SiOL.net.) večjih konkurentov na seznamu dvajsetih najobiskanejših spletnih strani. Ljudje so navajeni na način dostopa do informacij, na obliko predstavljenih informacij in na različne načine pisanja stalnih avtorjev člankov. Prav ti kriteriji predstavljajo konkurenčno prednost in omogočajo izstopanje med ostalimi trenutnimi in potencialnimi tekmeči.

Struktura stroškov. Stroški avtorjev novic so pokriti s strani časopisa ali televizije. Dodatni stroški, ki nastanejo, so povezani z urejevanjem in objavljanjem tiskanih novic na internetu, se pravi administracija spletne strani.

Dobičkovna stran. Spletna stran v vseh petih primerih ni prvotna dejavnost. Vsaka spletna stran služi denar preko oglasnih sporočil, razen 24ur.com, ki objavlja samo reklamne vsebine povezane s televizijskim programom POP TV in Kanal A. Dodaten vir dohodka v primeru Mladine.si in Dnevnika.si predstavlja tudi spletna trgovina. Kot sem že omenil pa spletne strani predstavljajo reklamo ali podporni medij osnovnemu mediju, se pravi časopisu ali televiziji, s katerim zaslužijo večji del denarja.

4.2.3. Podobne spletne strani

»Online« časopisi počasi izrivajo tradicionalne medije, saj so povečini brezplačni in lažje dostopni kot običajni tiskani časopis. Če želimo kupiti tiskani časopis, ga je potrebno naročiti ali pa se vsak dan sprehoditi do prodajalne. V primeru »online« časopisa pa je potrebno samo prižgati računalnik in že beremo novice.

Trend »online« časopisov se je v zadnjem času zelo razširil v Sloveniji, kar vidimo iz ankete MOSS, še bolj pa se je razširil po svetu. Na strani »Online Newspapers« (Online Newspapers, 29.5.2007) lahko vidimo, koliko »online« časopisov obstaja za kakšno specifično državo. Med evropskimi državami najdemo Nemčijo, ki ima več kot 200 »online« časopisov, Anglijo, ki ima več kot 500 »online« časopisov,... Se pravi, da je v tem segmentu veliko konkurentov, ki se potegujejo za čimvečje število uporabnikov s privlačnimi in ažurnimi novicami.

Večina »online« časopisov deluje na podoben način. S taksonomijo lahko primerjamo naše »online« časopise, kot so Delo.si, Dnevnik.si, Mladina.si, Vecer.si, z večino mednarodnimi »online« časopisov. Izpostavil pa bi svetovno znane, kot so New York Times, Times, Spiegel, Frankfurter Allgemeine Zeitung, El Pais in še bi lahko naštevali. S primerjavo po elementih poslovnega modela ugotovimo, da večina »online« časopisov deluje po istem principu.

24ur.com pa lahko primerjamo (po taksonomiji in elementih) s stranmi kot so CNN.com, News.BBC.co.uk in ostalimi reporterskimi spletnimi portali. Kot sem že omenil, prihaja do razlike pri spletni strani 24ur.com, kjer poleg novic ne objavljajo agresivnega reklamiranja, kot pri ostalih medijih, ampak oglašujejo samo programske vsebine POP TV-ja in Kanala A.

4.3. SiOL.net

SiOL.net je tretja največja slovenska spletna stran. Med drugim ponuja tudi aktualne informacije, kot skupina petih spletnih strani, ki sem jo analiziral v prejšnjem poglavju. Razlog, da SiOL.net-a nisem analiziral skupaj s prejšnjo skupino je, ker SiOL.net po Rappovi taksonomiji poslovnih modelov ponuja tudi javni model ali drugače povedano, zagotavlja povezavo na internet (infrastrukturo). Pomembnejše storitve so tudi zakup spletnega prostora, SiOLova televizija in SiOLov blog.

4.3.1. Poslovni modeli na spletni strani SiOL.net

Na spletni strani najdemo štiri osnovne kategorije (oglaševalni model, model skupnosti, naročniški model in javni model) in v vsaki osnovni kategoriji po eno podkategorijo poslovnih modelov.

Oglaševalni model

Portal. Tako kot v prejšnji skupini analiziranih modelov tudi SiOL.net nudi Portal v obliki informacij - dnevno svežih novic. Med temi novicami pa najdemo najrazličnejše oglase od internih, se pravi storitev katere ponuja SiOL, do zunanjih reklam.

Reklamna stran pred vstopom na spletno stran. Prav tako kot na spletni strani 24ur.com in podobnih spletnih straneh je tudi na SiOL.net možno predvajati oglaševalno sporočilo preden pridemo na spletno stran. Vendar se tudi na spletni strani SiOL.net takšno oglaševanje uporablja zelo redko.

Model skupnosti

Povezovalne storitve. SiOL.net ponuja zelo širok spekter povezovalnih storitev. Tukaj najdemo SiOL-ov Forum, Blogos, Osebne stike in Komunikator. V SiOL-ovem forumu lahko sodeluje vsak preko komentarjev na najrazličnejše teme in novice. Blogos je nekakšni svet blogov. Tudi tukaj lahko svoj blog odpre vsak član, potrebuje pa samo malo iniciative in že ima nekakšno spletno stran, ki jo lahko vidijo vsi. Osebni stiki je SiOL-ova podstran, ki omogoča iskanje ljudi za partnerske zveze. Podobna je podstrani Friendi in flirt, ki jo najdemo na 24ur.com. SiOL-ov Komunikator pa je neke vrste instantni prenašalec sporočil, za vpis v to storitev pa je potrebno plačati določeno vsoto.

Naročniški model

Ponudniki Internetnih storitev. SiOL ponuja svojim uporabnikom dostop do Interneta, kar je tudi SiOL-ova osrednja dejavnost. Ponuja različni nabor paketov za poslovne in zasebne uporabnike, ki omogočajo infrastrukturo povezave do interneta. Vključuje pa tudi popuste za študente, saj se zaveda, da študentje nimajo pretirano veliko denarja, vseeno pa za svoj študij potrebujejo dostop do interneta. SiOL omogoča svojim uporabnikom tudi zakup spletnega prostora.

Javni model

Merjena uporaba. Prejšnja kategorija »ponudnik internetnih storitev« je podobna kategoriji »merjene uporabe«. Oba zagotavljata osnovno infrastrukturo interneta, se pravi dostop do interneta. Razlika je le v tem, da se pri ponudnikih internetnih storitev plačuje na določeno obdobje, pri merjeni uporabi pa se plačuje tako kot elektrika, voda, plin, na uporabljeno količino. To je mogoče le, če uporabnik uporablja dostop do interneta preko ISDN priključka, kar tudi ponuja SiOL.net.

4.3.2. Elementi spletne strani SiOL.net

Vrednost za kupca. Podjetje je pomembno za kupce, saj ponuja dostop do interneta, različne televizijske kanale preko SiOL televizije, ažurne novice tako kot prejšnji primerjani peti modeli in seveda povezovalne skupnosti preko blogov in SiOL-ovega komunikatorja.

Obseg aktivnosti podjetja. SiOL ponuja širok nabor paketov za dostop do interneta, razvrščenega po hitrosti in zahtevnosti uporabnikov. Prilagojen je za poslovne in zasebne uporabnike. Ponuja najrazličnejše informacije, SiOL televizijo in načine povezovanja med uporabniki.

Cenitev vrednosti. Podjetje ceni svojo vrednost na podlagi obiska strank na njihovi strani in po količini uporabnikov internetnega dostopa do interneta. Več kot je strank obiskalo njihovo stran in uporabilo širok nabor storitev, zadovoljnejši so s svojo ponudbo.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavljajo različne reklame na spletni strani ter denar, ki ga dobijo od naročnin za dostop do interneta, ter preskrba s televizijskim signalom preko SiOL televizije.

Povezanost aktivnosti. SiOL.net ponuja aktualne novice, hkrati pa dostop do interneta. V primeru, da storitev, ki jo ponuja SiOL.net, ne deluje, lahko kontaktiramo pomoč preko telefona.

Izvedba. Podjetju SiOL.net je internet omogočil delovanje. Brez interneta ne bi objavljali novic na spletu. Celotna struktura ja tako v podjetju podrejena internetu in podpori strankam.

Sposobnost. SiOL.net je eden največjih ponudnikov dostopa do interneta. Pred kratkim je na to področje vstopilo veliko konkurentov. SiOL.net se je prilagodil temu, tako da je uvedel ugodnosti, vendar bi bilo smotrno te ugodnosti razširiti tudi na obstoječe (stare) naročnike.. Na primer: popusti za zveste stranke, 20% popust za naročnike, ki so pri SiOL-u več kot 5 let, ...

Konkurenčnost. SiOL.net ima na področju ponudnika novic veliko konkurentov, saj jih samo v skupini do dvajset najbolj obiskanih strani najdemo pet (prejšnji sklop predstavljenih spletnih strani). Na področju ponudnika internetnih storitev je bil do pred kratkim brez večjih konkurentov. Pojavljal se je Volja in Amis, vendar nista predstavljala večje konkurence. Po prihodu T2 in Telemacha pa je izgubil velik delež naročnikov.

Struktura stroškov. Stroški so največji za plačilo zaposlenih, vzdrževanje omrežne strukture in popravil. Nekaj stroškov pomeni tudi obnavljanja spletne strani, vendar so v primerjavi z ostalimi stroški veliko manjši.

Dobičkovna stran. Glavni vir dobička so plačila naročnikov za njihove pakete za dostop do interneta. Manjši del prinese tudi prihodek s strani oglaševanja na spletni strani SiOL.net.

4.3.3. Podobne spletne strani

Taksonomsko in glede na posamezne elemente poslovnih modelov slovenskih spletnih strani bi jih lahko primerjali s svetovnimi ponudniki, kot so spletne strani Times, Spiegel, El Pais... (To so iste strani, ki smo jih že primerjali pri prejšnjih slovenskih spletnih straneh).

Ko primerjamo SiOL.net, kot ponudnika dostopa do interneta, pa vidimo podrobnosti v straneh kot je Aol.com, tako glede na taksonomijo kot tudi na elementarnem nivoju. Spletna stran Aol.com prav tako ponuja dostop do interneta ter objavlja različne novice. Vendar pa je vseeno Aol.com zgrajen kompleksnejšo, saj poleg dostopa do internet, se pravi internetne infrastrukture, dodatno zaračunava tudi uporabo storitev na njihovi strani. Spletna stran Aol.com ponuja uporabniški vmesnik, ki se integrira z brskalnikom tako, da lahko lažje dostopamo do različnih funkcij, ki nam jih ponujajo.

Po Rappi (2007) spada pod spletno stran, poleg poslovnih modelov katere ponuja SiOL.net, tudi registracija uporabnika (za večino stvari se je potrebno registrirati), meta posrednike (pri posredovanju podatkov pri nakupu avta) in ponudnik vsebin (za ogled nekaterih filmčkov je potrebno plačati minimalni znesek).

4.4. Bolha.com

Bolha.com je največja slovenska spletna dražba. Na njej lahko objavi oglas vsak, ki brezplačno odpre svoj profil. Za ogled oglasov ni potrebna registracija. Stvari, ki se prodajajo na spletni strani, so zelo različne, od avtov do mobilnih telefonov. Torej ni omejitve, kaj se sme in kaj ne prodajati na tej spletni strani.

4.4.1. Poslovni modeli na spletni strani Bolha.com

Bolha.com združuje dva različna modela in je kombinacija med dražbenim posredniškim modelom in modelom posredovalca informacij. V večini ustreza poslovnemu modelu dražbenega posrednika, vendar ne povsem, ker na spletni strani Bolha.com ni potrebno plačati objave. Spletna stran je podobna tudi modelu posredovalca informacij-meta posrednika, le da med posredovanjem na spletni strani Bolha.com poteka še dražba.

Posredniški model

Virtualna tržnica. Spletna stran Bolha.com omogoča trgovanje trgovinam, ki nimajo svoje spletne strani, trgovine ki pa že imajo svojo spletno stran, dobijo preko Bolhe.com možnost za večjo promocijo, saj stran mesečno obišče več kot 350.000 obiskovalcev.

Oglaševalni model

Portal. Spletna stran Bolha.com s svojimi brezplačnimi oglasi na svoji strani generira velik obisk različnih potencialnih kupcev različnih produktov ali storitev, kar naredi spletno stran privlačno za oglaševalce.

Posredniški model

Kupi/Prodaj. Spletna stran shrani ponudbo za nakup izdelka. Uporabniki dostopajo brezplačno do teh informacij preko spletne strani Bolha.com.

Dražbeni posrednik. Bolha.com omogoča brezplačno objavo oglasov na spletni strani. Kupci objavljajo svoje ponudbe za določen proizvod objavljen na spletni strani Bolha.com. Kdor ponudi več v določenem časovnem obdobju, dobi pravico za nakup izdelka z zadnjo podano ceno. Obstaja tudi možnost, da se izdelek prodaja po fiksni ceni. V tem primeru prvi kupec kupi izdelek (po prej določeni ceni).

Model posredovalca informacij

Meta posrednik. Podobno kot Delo.si, Bolha.com olajša prodajo/nakup izdelka s posredovanjem informacij med kupcem in prodajalcem, hkrati pa se ne vmeša v sam proces prodaje.

4.4.2. Elementi spletne strani Bolha.com

Vrednost za kupca. Spletno stran Bolha.com vidijo uporabniki kot brezplačnega posrednika med kupcem in prodajalcem. Mesto, kjer lahko objavijo brezplačno svoj oglas, ki ga vidi

mesečno tudi do 300.000 ljudi. (Obiskano spletno stran mesečno z drugačnimi IP naslovom (MOSS jesen 2006).)

Obseg aktivnosti podjetja. Bolha.com ponuja brezplačno posredovanje med prodajalci in kupci. Hkrati pa omogoča trgovcem, da prodajajo izdelke tudi na spletni strani, seveda za določen finančni prispevek spletni strani Bolha.com.

Cenitev vrednosti. Podjetje ceni svojo vrednost na podlagi obiska strank na njihovi strani in števila trgovcev, ki oglašujejo na njihovi strani.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavljajo različne reklame na spletni strani ter plačilo, ki ga dobijo od trgovcev, ki oglašujejo izdelke iz svojih trgovin na njihovi strani.

Povezanost aktivnosti. Zaposleni spletne strani Bolha.com morajo konstantno obnavljati stran, hkrati pa iskati oglaševalce, ki bi želeli oglaševati na njihovi spletni strani.

Izvedba. Bolha.com potrebuje osebe, ki obnavljajo stran, hkrati pa skrbijo, da dobijo denar od oglaševalcev na njihovi strani.

Sposobnost. Bolha.com je edina večja internetna dražba v Sloveniji, kar predstavlja veliko prednost. Morda bi bila potrebna določena izboljšava, ki bi preprečila vstop potencialnim konkurentom na ta trg.

Konkurenčnost. V Sloveniji nimajo večjega konkurenta. Obstajajo manjše dražbe slik in vrednejših izdelkov, vendar so te namenjene ožjemu izboru oseb. Kot večji mednarodni konkurent bi lahko navedli eBay.

Struktura stroškov. Stroški so največji za plačilo zaposlenih, vzdrževanja omrežne strukture in popravil.

Dobičkovna stran. Glavni vir prihodkov je oglaševanje na njihovi strani. Del prihodka predstavljajo tudi plačila trgovcev, ki prodajajo preko njihove dražbe.

4.4.3. Podobne spletne strani

Taksonomsko je zelo podobna spletna stran eBay. Tudi na eBayu najdemo spletno dražbo, ki združuje prodajalce in kupce. Ko primerjamo eBay.com in Bolha.com po elementih poslovnega modela, pa opazimo bistveno razliko (pri viru dohodkov). Vidimo, da spletno stran Bolha.com sponzorirajo različna oglasna sporočila objavljena na spletni strani, kar ji zagotavlja, da brezplačno ponudi uporabnikom storitve internetne dražbe. Medtem ko na spletni strani eBay, le-ta vzame določeno vsoto denarja od vsake objave oglasa (od 0,20\$ do 80\$), poleg tega pa zaračunajo dodatno za vsako transakcijo, ki se zgodi na njihovi spletni strani do 5,25% končne cene. (Podatki se nanašajo na področje Združenih držav Amerike in se razlikujejo za vsako državo. Naprimer v Nemčiji je za objavo oglasa potrebno odšteti od 0,25€-4,80€, za prodano stvar pa imajo čisto drugačni izračun, se pa giblje okoli petih procentov (eBay, maj 2007).) Zakaj tak sistem ni mogoč v Sloveniji? Odgovor je preprost. V Sloveniji je manjši trg, hkrati pa so na spletni strani Bolha.com, za razliko od strani eBay.com, navedene vse informacije o prodajalcu, tako da bi se lahko prodajalec in kupec dogovorila, da obideta spletno dražbo ter se dobila v živo in prodala/kupila izdelek.

Obe spletne strani ponujata oglaševanje poleg fizičnim osebam tudi pravnim osebam. Različna podjetja oziroma trgovine lahko na spletni strani oglašujejo svoje proizvode ali storitve za določeno vsoto, kar nekaterim, ki nimajo svoje spletne strani ali fizične trgovine,

omogoča edini način stika s kupci. To posredovanje spletnih strani, eBay.com in Bolha.com, pa je Rappa (2007) uvrstil pod poslovni model virtualne tržnice.

5. UGOTOVITVE

Podrobna analiza vsake izmed dvajsetih največjih spletnih strani nam prikaže jasne ugotovitve. Vse spletne strani imajo na svoji spletni strani oglasna sporočila, ki predstavljajo del njihovega dohodka, v večini celo celotni dohodek. Te ugotovitve podkrepimo še z analizo slovenskih spletnih strani s taksonomijo avtorja M. Rappe, saj je na vseh spletnih straneh prisoten oglaševalni poslovni model, portal. Če povzamemo, so lastnosti portala, da stran obišče čim večje število različnih uporabnikov, ki uporabljajo storitve na strani, kar pa naredi stran privlačnejšo za oglaševalce. Na spletnih straneh so objavljene slike z reklamno vsebino, ki nas ob kliku preusmerijo na določene strani oglaševalcev, ki plačujejo glede na ogled oglasa ali klika na oglas. Nekatere spletne strani imajo sklenjeno pogodbo z oglaševalci, po kateri oglaševalci oglašujejo na spletni strani tudi z določenim popustom.

Denar, ki ga spletne strani dobijo s strani oglaševanja, na nekaterih straneh predstavlja edini, vendar nujni, dohodek spletne strani. Večje spletne strani potrebujejo strojno opremo (hardware), ki omogoča delovanje spletne strani, programsko opremo in seveda osebe, ki vzdržujejo ter obnavljajo spletno stran, kar na koncu viša stroške, ki jih določene strani pokrijejo samo s prihodki iz oglaševanja.

Kakšni so razlogi, da na skoraj vseh največjih spletnih straneh večina dohodkov prihaja iz oglaševanja na spletni strani? Razlog se skriva v velikosti slovenskega trga, razvitosti spletnih strani in (ne)zaupanja do interneta. Natančnejše podkrepitve in obrazložitve teh trditev sledijo v nadaljevanju, kjer bom primerjal vse poslovne modele po Rappi (Rappa, 2007) s slovenskimi. Navedel bom tudi, katerih poslovnih modelov ne najdemo v Sloveniji, zakaj ne in se opredelil, ali ta poslovni model predstavlja potencial za slovensko spletno stran.

5.1. Poslovni modeli, ki niso prisotni v Sloveniji (po Rappi)

V tem poglavju bom sistematično predstavil vse poslovne modele po Rappi, pod katere ne spada nobena izmed dvajsetih največjih slovenskih spletnih strani in poskušal ugotoviti, kakšne so potencialne možnosti za ta model v slovenskem spletnem prostoru. Zanimivo je, da se jih od skupaj enainštiridesetih poslovnih modelov, ki jih razlikuje Rappa, pojavlja v najobiskanejšem delu (dvajsetimi najpopularnejšimi spletnimi stranmi) slovenskega spletnega prostora samo devetnajst. Nekateri od navedenih poslovnih modelov se sicer pojavljajo med ostalimi manj obiskanimi slovenskimi spletnimi mesti.

Posredniški model

Izmenjava na trgu. Ta model ponuja najrazličnejše storitve (pogajanja, transakcijski proces, ocenitev trga,...), ki omogočajo lažjo iskanje in komunikacijo med potencialnimi kupci in

prodajalci. V Sloveniji nekaj podobnega predstavlja spletna stran Odklop.com, kjer lahko za določeno lokacijo najdemo najcenejšega ponudnika hotela in transporta. Spletna stran se nahaja med petdesetimi največji spletnimi stranmi.

Sistem zbranih zahtev. Spletna stran deluje na principu, da se prodajalci potegujejo za kupce. Ponavadi objavijo kupci svoje želje, kasneje pa jih prodajalci uresničujejo. Take spletne strani v Sloveniji še nimamo, kar izhaja iz majhnosti slovenskega trga in premajhnega števila prodajalcev-konkurence.

Posrednik transakcij. To je storitev tretje stranke, ki prevzame nase odgovornost za transakcijo za to pa zaračuna storitev. V tujini se vse denarne transakcije izdelkov, prodanih preko spletne strani eBay.com, izvedejo preko druge spletne strani - s pomočjo posrednikov transakcij (PayPal.com).

Distributer. Deluje kot nekakšen katalog, ki poveže veliko število proizvajalcev s trgovinami na drobno. Podobna stran na slovenskem spletu je EnaA.com, katero sem že omenil na začetku diplomskega dela. Spletna stran EnaA.com poleg prodaje kupcem ponuja tudi storitev B2B (Bussiness to Bussiness) ali po slovensko »od podjetja za podjetja«. Se pravi, da ponujajo širok spekter izdelkov od različnih proizvajalcev, do različnih podjetij.

Oglaševalni model

Vedenjsko oglaševanje. Vedenjsko oglaševanje je ena izmed najuspešnejših tehnik online oglaševanja. Deluje po principu, da anonimno opazujemo vedenjske navade potrošnika in mu pri tem ponudimo najbolj oglasno sporočilo ki je najbolj relevantno povezano s tem kar uporabnik išče. Tako se izogiba konstantnemu reklamiranju nepotrebnih proizvodov ali storitev, saj oglašuje določen proizvod samo v trenutku, ko iščeš na internetu, kaj v povezavi z le tem.

Vsebinsko usmerjeno oglaševanje. S takim oglaševanjem je začel Google in deluje precej preprosto. Spletna stran oddaja določen prostor Googlu, ki plačuje spletni strani, da objavlja na tej spletni strani določene povezave. Kako Google ve, kakšne povezave bodo najbolj zanimive za obiskovalce te spletne strani? Google identificira namenskost strani in tako prilagodi oglase. Na primer, če je stran namenjena teniškemu turnirju, bo Google razbral tematiko tenisa in oglaševal trgovine s teniško športno opremo. V Sloveniji obstaja spletna stran ToboAds.si, ki omogoča vsebinsko usmerjeno oglaševanje na področju Slovenije zaenkrat samo za slovenske oglaševalce.

Model posredovalca informacij

Oglaševalne mreže. Oglaševalna mreža je način kako povezati več različnih oglaševalcev z večjim številom spletnih strani, ki si želijo imeti objavljena oglasna sporočila. Po oglaševalni akciji oglaševalna mreža zbere vse podatke, jih analizira in posreduje svojim strankam, iz česar lahko vidijo uspešnost oglaševalske kampanje. V Sloveniji poznamo kar nekaj oglaševalnih mrež, kot primer lahko navedemo največjo oglaševalsko mrežo Httpool, ki

oglašuje na več kot 51 spletnih strani. Med večje oglaševalske v slovenskem spletnem prostoru spadajo tudi Central Iprom, Senca.net in Domenca.com.

Merjenje publike. Agencije, ki preučujejo obiskanost spletnih strani. V Sloveniji je najbolj znana agencija, ki meri obiskanosti spletnih strani, in je eden najpomembnejših virov tega diplomskega dela, spletna stran Slovenske oglaševalne zbornice in anketa MOSS jesen 2006. Pomembno je omeniti tudi marketinško, raziskovalno in svetovalno podjetje Valicon. Podjetje z več kot desetletnimi izkušnjami, ponuja različne raziskave in svetovanja za razvoj v prihodnosti na področju jugovzhodne Evrope.

Spodbudno trženje temelji na zvestosti kupcev. Ko kupec za določeno vsoto zneskov dobi kupone ali bonus pike, ki mu omogočajo ugodnosti v prihodnjih nakupih pri določenem proizvajalcu. Podatki, zbrani iz nakupovalnih navad, so kasneje prodani za analize oglaševanja. Stran združuje različne prodajalce in predstavlja njihove posebne ugodnosti. V Sloveniji podobna stran že obstaja. Spletna stran Zegn.si je spletna stran, ki nam potem, ko se registriramo, ponuja sodelovanje v različnih nagradnih igrah, ki jih ponujajo zunanji uporabniki.

Elektronska trgovina

Kataloška prodaja. Naročilo izdelkov preko kataloga, objavljenega na spletni strani. Tak poslovni model uporablja spletna stran Mercator.si, ki pa je tudi ena izmed večjih spletnih strani, vendar ni sodelovala v anketi. Preko interneta izbereš izdelke, se prijaviš preko predhodno brezplačno kreiranega profila, izdelke plačaš in v roku enega dneva ti izdelke pripeljejo na dom.

Klikni in poveži. Internetna stran, ki povezuje tradicionalne fizične trgovine. V mednarodnem spletu je eden najbolj znanih trgovin Barnes&Noble.com, ki povezuje veliko manjših trgovin istega podjetja in predstavlja njihovo ponudbo. V Sloveniji sta dva večja predstavnika takega poslovnega modela (Mercator.si in Emka.si), vendar se nobeden ni uvrstil med najobiskanejših dvajset spletnih strani v Sloveniji po MOSS jesen 2006. Mercator.si predstavlja ponudbo svojih trgovin preko spleta. Od spletne strani Barnes&Noble.com se razlikuje, da prodajajo živila, tako da jih ne pošiljajo preko pošte, kot pošiljajo knjige pri Barnes&Noble.com, ampak jih po naročilu izdelkov preko spletne strani, dostavijo v roku dveh ur na domač naslov Mercatorjevi dostavljavci. Podobnejša spletna stran je Emka.si, kjer lahko kupujemo knjige, ki so drugače na voljo v knjigarni Mladinska knjiga, katere nam pošljejo preko pošte na domači naslov. Se pravi je princip podoben tistemu, ki ga uporabljajo pri Barnes&Noble.com.

Bit prodajalec. Prodajalec, ki prodaja samo digitalne produkte in storitve. Vse storitve, kot so prodaja in distribucija opravi preko interneta. Primer takšnega modela je iTunes, ki prodaja skladbe preko spleta. V Sloveniji obstaja kar nekaj spletnih strani, ki ustrezajo temu modelu, nekateri so celo mednarodno uspešni. Kot primer lahko navedem spletno stran Uradni-list.si, ki predstavlja dodatni prodajni kanal tradicionalnemu uradnemu listu. Uradni list v

tradicionalni obliki zasede veliko prostora in se redno spreminja, kar bi pomenilo da bi za shranjevanje vsega tega papirja potrebovali veliko prostora, poleg tega bi bilo iskanje izguba časa. Da bi se izognili temu pa lahko kupimo verzijo v elektronski obliki, ki zasede manj prostora hkrati pa je iskanje veliko lažje. Primer Bit prodajalca sta še spletni strani Informiran.si in Gvin.com.

Model proizvajalca

Najem. V zameno za najemnino lahko uporabljaš produkt ali storitev, dokler ne poteče določen najemniški rok. Na primer poslovni model najem, ki ga najdemo na slovenski spletni strani iTiVi.si, kjer lahko preko interneta naročimo določen DVD, katerega nam kasneje preko tradicionalne pošte pošljejo na naš naslov. Po določenem času DVD preko pošte vrnemo izposojevalcu.

Licenca. Prodaja produkta, ki da prodajalcu le določene pravice. Lastniške pravice ostajajo pri proizvajalcu. V Sloveniji je predstavnik podobnega poslovnega modela EnaA.com, kjer tržijo Microsoftove licence programske opreme. V primeru, da se odločiš za nakup licence, je potrebno predhodno povedati, koliko oseb bo to licenco uporabljalo. Po nakupu licence pa si opravičen do brezplačnih nadgrajevanj programske opreme do izteka licenčne pogodbe.

Povezovalni model (model mreže partnerjev)

V nasprotju z oglaševalnim modelom pri povezovalnem modelu proizvajalec plača prodajalcu glede na učinek in v obliki dela dobička. Se pravi, da v primeru, če prodajalec ne proda nobenega izdelka in ne generira nobenega prihodka, prodajalcu ni potrebno plačevati.

Izmenjava oglasnih pasic. Med partnerskimi stranmi se izmenjavajo oglasne pasice. Primer slovenske strani, ki omogoča izmenjavo oglasnih pasic, je spletna stran Izmenjava-pasic.com. Spletna stran garantira izmenjavo pasic v razmerju 1:1, v enaki velikosti pasic.

Plačaj na klik. Ta vrsta modela je zelo razvita v spletnem oglaševanju, saj omogoča oglaševanje že na straneh, ki imajo minimalno število obiskovalcev. Pomembno je, da v primeru, ko stran ne obišče nihče, tako nihče ne vidi oglasa, za to ni potrebno plačevati kakšnih pristojbin. V primeru, da stran obišče veliko število obiskovalcev, je temu primeren tudi zaslužek od oglaševanja. Kot sem omenil, je takšnih agencij veliko, v svetovnem spletu je ena od takih Rupiz Media (ePurpleMedia, maj 2007). V Sloveniji pa ponuja ta model svojim partnerskim spletnim stranem Central Iprom. Oglaševanje preko Central Iprom-a dosega 890.000 ljudi mesečno, kar predstavlja skoraj polovico prebivalcev Slovenije. Kot že definicija modela pove, je prilagojen oglaševanju tudi na manjših straneh (spletnih straneh z manjšim številom obiskovalcev) z zaslužkom na klik in brez fiksnih stroškov, poleg tega pa minimizira transakcijske stroške, saj nakaže denar prislužen z oglaševanjem šele, ko vsota presega 50€.

Delitev prihodkov. Ponudi del dobička v obliki procentov prodaje. Svetovna znana je spletna stran Amazon.com, ki ponuja izdelke različnih proizvajalcev, s katerimi si kasneje razdeli

dobiček od prodaje. V Sloveniji je zelo podobna spletna stran EnaA.com, kjer je delitev dobička tudi na dobavitelje v odvisnosti prodaje.

Model skupnosti

Odprto programiranje. Razvijalci programske opreme, pustijo odprto kodo, da lahko kasneje uporabniki spreminjajo program po svojih željah in potrebah. Programa ne prodajajo, ampak kasneje tržijo podporne storitve, predavanja o uporabi programa in uporabna dokumentacijo. Takih programov v Sloveniji nimamo, v svetovnem spletu pa obstaja Red Hat Linux.

Odprta vsebina. Vsebina je odprta in dostopna vsem uporabnikom, ki jo lahko spreminjajo in dodajajo. Temelji na prostovoljnem delu. Ena najbolj znanih spletnih strani je Wikipedia. V Sloveniji obstaja tudi slovenska verzija Wikipedije.

Javno predvajanje. Brezplačno predvajanje radija in televizije preko interneta, kot podaljšek tradicionalnega modela predvajanja televizije in radija. V Sloveniji lahko brezplačno spremljamo televizijsko postajo TV Slovenija 1 in večino radijskih postaj.

Naročniški model

Mrežni ponudniki iskalcev določenih oseb. Uporabniki periodično plačujejo (dnevno, mesečno, letno) za dostop do iskalca določenih oseb. V Ameriki si lahko v bazi podatkov poiščemo sošolce iz gimnazije preko spletne strani Classmates.com. Podobna slovenska spletna stran je Ona-on.net, kjer za določeno vsoto lahko dostopaš do bazi podatkov in iščeš osebe z istimi interesi.

Ponudniki zaupanja. Spletna stran ponuja podatke o straneh, katerim je vredno zaupati. Do teh podatkov lahko dostopajo samo plačljivi uporabniki. Podobna spletna stran v Sloveniji ne obstaja, najverjetneje tudi ni pogojev za njen obstoj, ker je premalo spletnih strani, da bi lahko preučevali, če so vredne zaupanja.

6. SKLEP

Internet se že od svojega začetka stalno razvija in širi. Je poglobljen razlog za razvoj in uspeh vseh poslovnih modelov, ki sem jih predstavil v diplomskem delu. Brez interneta ne bi obstajal niti osnutek tega diplomskega dela, kaj šele dostop do nadaljnjih virov. Če povzamem obsega internet vedno večje področje in predstavlja vedno nove možnosti za posameznike in podjetja. Namen diplomskega dela je bil, da raziščem delovanje obstoječih poslovnih modelov v Sloveniji in jih primerjam z delovanjem obstoječih uspešnih poslovnih modelih po svetu.

Na začetku so se pojavili problemi že pri primerjavi teorije, saj obstaja mnogo različnih teorij, kako definirati poslovni model. Ko je poslovni model definiran, pa skoraj vsak avtor zagovarja svoj pogled, kako pristopati do analize poslovnih modelov, vendar se vsi avtorji

strinjajo, da razumevanje poslovnega modela pozitivno vpliva na uspešnost delovanja podjetja. Vse te analize poslovnih modelov se delijo na dve večji veji, po taksonomiji (grupiranju) in po razstavljanju podjetij na elemente ter kasnejše posamično analiziranje. Opredeljevanje poslovnega modela sem našel v strokovni literaturi pri različnih avtorjih in izbral dva načina analize, ki sta bila najbližje mojemu razmišljanju in najprimernejša za izbrano tematiko. Prvi način analiziranja s pristopom taksonomije je delo avtorja Rappe in predstavlja enainštirideset poslovnih modelov v devetih skupinah. Drugi način analiziranja sem povzel po dveh avtorjih: Afuah-u in Tucci-ju, ki zagovarjata teorijo, kjer se poslovni model razstavi na elemente in se kasneje analizira vsak element posebej.

Analize dvajsetih najbolj obiskanih slovenskih spletnih strani (po anketi Slovenske oglaševalne zbornice – MOSS jesen 2006) so pokazale zanimive rezultate. Žal v to anketo niso bile vključene naslednje večje spletne strani: Enaa.com, Mercator.com in MMC RtvSlo.si; zadnja se je sicer kasneje udeležila pomladanske ankete MOSS 2007 in pristala na četrtem mestu. Vseeno menim, da je analiza, ki temelji samo na spletnih straneh ankete MOSS, dala jasen pregled na slovenski spletni prostor.

Povzemam, da se večina slovenskih spletnih strani še ne more primerjati z mednarodnimi spletnimi stranmi. Velik problem, ki predstavlja odločilni faktor, je velikost trga. Če primerjamo spletno stran Yahoo.com in Najdi.si, ki sta si na videz zelo podobni, nam analiza pove, da spletna stran Yahoo.com ponuja veliko več storitev, kot jih ponuja Najdi.si. Kako je to mogoče? Zastavljeno vprašanje dobi odgovor takoj, ko primerjamo obisk spletne strani Yahoo.com in Najdi.si. Spletna stran Yahoo.com je veliko bolj obiskana kot Najdi.si, kar ji prinese več denarja preko različnih dejavnosti, nekaj tudi iz trženja, kar je pri spletni strani Najdi.si glavni vir dohodka. Velikost trga in večji denarni pritoki so spletni strani Yahoo.com omogočali nadaljnjo širjenje, vlaganje v razpoznavnost in nove projekte. Vendar so razvijalci spletne strani Najdi.si dokaj hitro zavedali omejenosti slovenskega trga po številu obiskovalcev in se začeli z lokaliziranimi iskalniki širiti na območje bivšega Balkana.

Naslednja zavora, ki pa se z leti manjša, je še vedno nezaupljivost do interneta. V Sloveniji obstaja že kar nekaj trgovin, ki prodajajo preko spletnih strani kot so na primer Enaa.com, Superge.si in Mimovrste.com. Velika težava oziroma nelagodje, ki se pojavlja pri teh spletnih trgovinah je, da ni mogoče videti predmeta v živo. Res je, da so podatki napisani, vendar si večina želi pred nakupom izdelek videti, ga otipati, po potrebi pomeriti. Ni jim dovolj, da vidijo izdelek na sliki, včasih ne zaupajo niti komentarjem, zapisanim na spletni strani. Nekateri se celo bojijo, da kljub naročilu in plačilu izdelka ne bodo prejeli! Vendar se ta težava z leti počasi odpravlja, saj so mlajše generacije vedno bolj naklonjene poslovanju preko interneta, pa naj gre za bančno nakazilo ali nakup določenega izdelka.

Naslednja težava je povezana z razvitostjo spletnih strani. V analizi spletnih strani je tema analizi elementov poslovnih modelov pod element sposobnost preverjala tudi potencialne smeri, kako bi se spletna stran še razvijala in izpopolnjevala. Zanimivo je bilo, da se po kratki analizi slovenske spletne strani in analizi podobne svetovne spletne strani pojavilo več

možnosti za izpopolnjevanje in nadaljnji razvoj. Primera sta spletna stran Simpatije.com in GlasujZame.com, kjer bi lahko uvedli dodatne medijske vsebine za uporabnike. Uporabniki na podobnih spletnih straneh svoj profil predstavijo preko slik, filmov, različnih pesmi in poosebljenega ozadja. Tukaj bi uporabniki prav gotovo videli prednost, saj bi bil njihov profil bolj osebno predstavljen. Posledica neuvajanja novosti je gotovo migriranje uporabnikov na druge spletne strani, kjer lahko uporabljajo te multimedijske vsebine. Naj kot primer navedem spletno stran MySpace.com, za katero pa je potrebno znanje angleščine. Morda prav slabo znanje angleškega jezika rešuje slovenske spletne strani kot so GlasujZame.com in Simpatije.com, da se uporabniki ne »preselijo« na tuje spletne strani. Nasvet za slovenske spletne strani bi vsekakor bil, da naj primerjajo svojo spletno stran s tujimi podobnimi spletnimi stranmi in če bi radi ponudili svojim uporabnikom več kot sedaj, naj posnemajo različne dodatke tujih spletnih strani, ki privabljajo več uporabnikov.

Ugotovitve, podane v diplomskem delu, dajejo jasno sliko, da v Sloveniji še nimamo vseh poslovnih modelov. Ugotavljam tudi, da za nekatere poslovne modele Slovenija ni primerno področje, za druge pa predstavlja poslovno priložnost. Zanimiv primer je Bit prodajalec, ki predstavlja prodajo preko spleta, kjer kupec prevzame popolnoma digitaliziran proizvod. V Sloveniji in v Avstriji je med delom populacije popularna narodno zabavna zvrst glasbe. Izvajalcev take glasbe je veliko, kupci pa lahko do takšne glasbe dostopajo le preko tradicionalnih trgovin. Potencialna priložnost predstavlja postavitev spletne strani na način Bit prodajalca, kjer bi uporabniki izbirali med različnimi popevkami narodne zabavne glasbe in jih kasneje tudi naložili na svoj računalnik ali prenosni MP3 predvajalnik. Rad bi povedal, da je to samo eden od potencialno uspešnih primerov poslovnega modela, ki ga v Sloveniji še nimamo, obstaja pa še veliko možnosti. Poslovni model sem navedel samo kot primer, saj bi ob nadaljnji raziskavi uspešnosti zorni kot presegel zastavljeni obseg diplomskega dela.

Poslovni modeli se z leti spreminjajo, dopolnjujejo in celo popolnoma na novo kreirajo. Internet omogoča te spremembe in morda bo čez nekaj let taksonomija poslovnih modelov čisto drugačna kot je sedaj. Še več, morda bo v prihodnosti pojem poslovnega modela še bolj uveljavljen, predstavljal konkurenčno prednost in bo postal ključni del uspeha podjetja.

LITERATURA

1. Afuah Allan, Tucci L. Christopher: Internet business models and strategies: text and cases. Boston : McGraw-Hill, 2003. 480 str.
2. Alt Rainer, Zimmerman Hans-Dieter: Introduction to Special Section – Business Models. Boston : Electronic Markets, 2001, 152 str.
3. Applegate Lynda: E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape. Harvard : St. Lucie Press, 2001, 94 str.
4. Bacgchi Sugato, Tulske Bill: e-Business Models: Integrating Learning from Strategy Development Experiences and Empirical Research. 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society, Vancouver, 2000, str. 5-14.
5. Cvitkovič Dejan: Poslovni modeli v omrežjih enakovrednih vrstnikov. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 80 str.
6. Dubosson Magali, Osterwalder Alexander: eBusiness Model Design, Classification and Measurements. Thunderbird International Business Review. Bern, 2000, str. 5-23.
7. Gordjin Jaap, Akkermans Hans. : Business Modelling is not Process Modelling. Salt Lake City: ECOMO, 2000, str. 11-17.
8. Gordjin Jaap, Akkermans Hans: Does e-Business Modeling Really Help? : Hawaii International Conference On System Sciences, Havaji, 2003, str. 2-10.
9. Hamel Gary: Leading the revolution. Boston : Harvard Business School Press, 2000, 352 str.
10. Jovanovski Aleksander: Poslovni modeli v elektronskem poslovanju. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 44 str.
11. Kim Wooju: Agents and e-commerce business models: special issue. Amsterdam : North-Holland Press, 2003. str. 125-219.
12. Linder Jane, Cantrell Susan: Changing Business Models: Surveying the Landscape, Cambridge, Massachusetts : Accenture Institute for Strategic Change, 2000. str. 2-15.
13. Mavrič Aljaž: Poslovni modeli odprtega in prostega programa. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 44 str.
14. Mintzberg Henry , Lampel Joseph: Reflecting on the Strategy Process. North Carolina : Sloan Management Review, 1999, str. 21-30.
15. Osterwalder Alexander: The business model ontology a proposition in a design science approach, Lausanne : Université de Lausanne, 2004. 172 str.
16. Osterwalder Alexander, Pigneur Yves: An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. Bled, 15th Bled Electronic Commerce Conference, 2002. 34 str.
17. Rappa Michael: Business models on the Web [URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>] 18.3 2007
18. Rappa Michael: Managing the digital enterprise – Business models on the Web. North Carolina, State University, 2002, str. 1-10.
19. Seddon Beaufort Peter, Lewis Geoffrey: Strategy and Business Models: What's the Difference. Adelaide : 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 2003, str. 48-16.

20. Sharma Chetan: Wireless data services : technologies, business models and global markets. Cambridge, New York : Cambridge University Press, 2003. 361 str.
21. Timmers Paul: Business Models for Electronic Markets. Seattle : Journal on Electronic Markets, 1998, str. 3-8.
22. Weill Peter, Vitale Michael: Place to space: Migrating to eBusiness Models. Boston: Harvard Business School Press, 2001, 251 str.

VIRI

1. 24ur.com. [URL: <http://www.24ur.com>], 18.3.2007
2. Adecco H.R. Better Work, Better Life. [URL: <http://www.adecco.si>], 18.3.2007
3. Amazon.com. [URL: <http://www.amazon.com>], 15.3.2007
4. Avto.net. [URL: <http://www.avto.net>], 18.3.2007
5. Barnes & Noble. [URL: <http://www.barnesandnoble.com/>], 18.3.2007
6. Bolha.com. [URL: <http://www.bolha.com>], 15.3.2007
7. BBC NEWS. [URL: <http://news.bbc.co.uk/>], 18.3.2007
8. Business Model. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_model], 15.3.2007
9. Central Iprom. [URL: <http://www.centraliprom.com/>], 13.5.2007
10. Classmates. [URL: <http://classmates.com/>], 21.3.2007
11. CNN.com. [URL: <http://www.cnn.com/>], 21.3.2007
12. Divx SubTitles. [URL: <http://www.divxsubtitles.net/>], 21.3.2007
13. Delo.si. [URL: <http://www.delo.si>], 18.3.2007
14. Dnevnik. [URL: <http://www.dnevnik.si>], 18.3.2007
15. DVD.BOX.SK. [URL: <http://dvd.box.sk/>], 18.3.2007
16. eBay. [URL: <http://www.ebay.com/>], 15.3.2007
17. eBay Fees. [URL: <http://pages.ebay.de/help/sell/fees.html#fvf>], 13.5.2007
18. Edmunds. [URL: <http://www.edmunds.com/>], 21.3.2007
19. ELPAIS – Portada. [URL: <http://www.elpais.com/>], 21.3.2007
20. Enaa.com. [URL: <http://www.ena.com>], 18.3.2007
21. eSiti.com. [URL: <http://www.esiti.com/>], 18.3.2007
22. FAZ.net. [URL: <http://www.faz.net/s/homepage.html>], 18.3.2007
23. Finance. [URL: <http://www.finance.si>], 21.3.2007
24. Gambit trade d.o.o.. [URL: <http://www.gambit.si/index.asp>], 21.5.2007
25. Glasuj Zame. [URL: <http://www.glasujzame.com>], 18.3.2007
26. Google. [URL: <http://www.google.com>], 18.3.2007
27. Informiran.si. [URL: <http://informiran.si/>], 15.3.2007
28. Slovar slovenskega knjižnjega jezika: ISJ ZRC SAZU. [URL: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>], 18.3.2007
29. iTunes. [URL: <http://www.apple.com/itunes/>], 18.3.2007
30. Kolosej. [URL: <http://www.kolosej.si>], 15.3.2007
31. Moj album. [URL: <http://www.moj-album.com>], 15.3.2007

32. Moje Delo – Delovna mesta. [URL: <http://www.mojedelo.com>], 21.3.2007
33. Matkurja. [URL: <http://www.matkurja.com/si>], 18.3.2007
34. Mercator. [URL: <http://www.mercator.si/trgovina/>], 18.3.2007
35. Mladina On-line. [URL: <http://www.mladina.si>], 21.3.2007
36. Mobisux.com. [URL: <http://www.mobisux.com>], 18.3.2007
37. MovieTickets.com. [URL: <http://www.movietickets.com>], 18.3.2007
38. MySpace. [URL: <http://www.myspace.com>], 21.3.2007
39. Najdi.si. [URL: <http://www.najdi.si>], 21.3.2007
40. New York Times. [URL: <http://www.nytimes.com/>], 15.3.2007
41. ObalaNet. [URL: <http://obala.net>], 15.3.2007
42. Odklop.com. [URL: <http://www.odklop.com>], 15.3.2007
43. Pay Pal. [URL: <https://www.paypal.com/>], 21.3.2007
44. Podnapisi.net. [URL: <http://www.podnapisi.net>], 21.3.2007
45. Polski portal interneta v ZDA. [URL: <http://www.ny.pl>], 15.3.2007
46. Portal ISI of knowledge. [URL: <http://www.portal.isiknowledge.com>], 15.3.2007
47. Picasa Google. [URL: <http://picasa.google.com>], 18.3.2007
48. RTV Slovenija. [URL: <http://www.rtvlo.si/>], 18.3.2007
49. Rupiz Media. [URL: <http://www.epurplemedia.co.uk/>], 13.5.2007
50. Simpatije – spletna skupnost mladih. [URL: <http://www.moj-album.com>], 18.3.2007
51. SiOL. [URL: <http://www.SiOL.net>], 18.3.2007
52. Slovenska oglaševalna zbornica. [URL: http://www.soz.si/projekti_soz/moss_merjenje_obiskanosti_spletnih_strani/], 18.3.2007
53. SPIEGEL ONLINE. [URL: <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/>], 18.3.2007
54. Telefonski imenik Slovenije. [URL: <http://tis.telekom.si>], 18.3.2007
55. Thousands of newspapers on the Net. [URL: <http://www.onlinenewspapers.com>], 15.3.2007
56. UK News, Times Online. [URL: <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/>], 15.3.2007
57. Večer na spletu. [URL: <http://www.vecer.si>], 15.3.2007
58. Vote 4 Me. [URL: <http://www.vote4me.nl>], 18.3.2007
59. White pages Phone Directory. [<http://www.whitepages.com/>], 18.3.2007
60. Wall Street Journal. [URL: <http://www.wsj.com>], 21.3.2007
61. Yahoo!. [URL: <http://www.yahoo.com>], 21.3.2007
62. Zasebni stiki ona-on.com. [URL: <http://www.ona-on.com/SVN/europage.jsp>], 18.3.2007

PRILOGA 1: ANALIZA IN PRIMERJAVA OSTALIH DVAJSETIH NAJVEČJIH SPLETNIH STRANI V SLOVENIJI

V osrednjem delu diplomskega dela sem med omenjenimi slovenskimi spletnimi stranmi posebno pozornost namenil največjim štirim, zato jih v tukajšnji analizi ne upoštevam.

1. Avto.net

Avto.net je peta največja slovenska spletna stran po raziskavah jesenske ankete MOSS 2006. Spletna stran Avto.net deluje kot nekakšen posrednik med prodajalcem in kupcem, osredotočena je na prodajo vozil, delov za vozila in preko pod strani (www.mornar.net, 30.5.2007) tudi plovil. Razlikuje se od strani Bolha.com, saj preko spletne strani ni mogoče prodajati/kupovati, tukaj lahko najdemo oglas in se nanj odzovemo direktno kupcu po elektronski pošti ali po telefonu.

1.1. Poslovni modeli na spletni strani Avto.net

Posredniški model

Kupi/Prodaj. Spletna stran shrani ponudbo za nakup ali prodajo izdelka. Uporabniki dostopajo brezplačno do teh informacij preko spletne strani Avto.net.

Oglaševalni model

Portal. Spletno stran Avto.net obišče veliko število obiskovalcev, kar omogoča večje prihodke z oglaševanjem na spletni strani. Na spletni strani najdemo različna oglasna sporočila, za katera oglaševalec plačuje po kliku na oglasno sporočilo.

Model posredovalca informacij

Meta posrednik. Podobno kot Delo.si, ponuja Avto.net model posredovalca informacij. Vsak lahko objavi svoj oglas na Avto.net, hkrati pa so vsi oglasi vidni vsem, ki obiščejo spletno stran Avto.net.

1.2. Elementi spletne strani Avto.net

Vrednost za kupca. Spletno stran Avto.net vidijo uporabniki kot brezplačen posredovalec med kupcem in prodajalcem, kot orodje, ki jim omogoča, da prodajo stvar po najvišji ceni.

Obseg aktivnosti podjetja. Avto.net tako kot Bolha.com omogoča posredovanje med prodajalcem in kupcem, vendar se Avto.net osredotoča samo na oglase, povezave z vozili in plovili.

Cenitev vrednosti. Podjetje ceni svojo vrednost na podlagi objav na svoji strani in seveda obiskanosti strani.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavljajo različne reklame na spletni strani ter denarni prispevki trgovcev, ki oglašujejo na njihovi strani.

Povezanost aktivnosti. Za svoje nemoteno delovanje Avto.net konstantno obnavlja stran, hkrati pa išče oglaševalce, ki bi želeli oglaševati na njihovi spletni strani.

Izvedba. Avto.net za svoje izvajanje potrebuje tako osebe, ki obnavljajo stran, kot komercialiste, ki se dogovarja z oglaševalci za oglaševanje na njihovi spletni strani.

Sposobnost. Spletna stran Avto.net je največji trg za vsa različna rabljena vozila v Sloveniji. Prednost, ki onemogoča novim uporabnikom vstop v panogo, je vsekakor brezplačna objava oglasov na spletni strani Avto.net. Možnost za izboljšave bi bila pri spletni strani večja razpoznavnost, kar bi dosegli z več oglaševanja.

Konkurenčnost. V Sloveniji nimajo večjega konkurenta. Obstajajo manjši ponudniki, ki pa niso specializirani samo na motorna vozila. Kot konkurent v širšem krogu bi lahko izpostavili spletno stran Bolha.com, kjer tudi ponujajo nekaj motornih vozil. Delo.si ponuja tudi posredovanje pri prodaji/nakupu avtov, vendar so neprimerljivo manjši (na področju posrednika v prodaji/nakupu avtov).

Struktura stroškov. Stroški so največji za plačilo zaposlenih, drugi stroški pa nastajajo za vzdrževanje in obnavljanje spletne strani.

Dobičkovna stran. Glavni vir prihodkov so plačila za oglaševanja na njihovi strani. Del prihodka predstavljajo tudi prispevki tradicionalnih trgovin, ki za določen denarni prispevek prodajajo na spletni strani Avto.net.

1.3. Podobne spletne strani

Če taksonomsko in po elementih primerjamo spletno stran Avto.net s svetovnimi spletnimi stranmi in elementih, najdemo zelo podobno spletno stran Edmunds.com. Spletna stran Edmunds.com je prav tako posrednik med prodajalci in kupci motornih vozil. Je posrednik med večjimi in malimi prodajalci novih ali rabljenih vozil. Poleg podobne ponudbe, ki jo najdemo tudi na spletni strani Avto.net, najdemo na spletni strani Edmunds.com tudi različne članke povezane na temo avtomobilizma, financiranje nakupa avta ter različne nasvete pri nakupu rabljenih avtomobilov. Obe strani se financirata z reklamami in prispevki večjih prodajalcev, ki objavljajo na spletni strani.

2. Telefonski imenik Slovenije na spletu (TIS) - *tis.telekom.si*

Spletna stran Tis.telekom.si je na sedmem mestu po velikosti v Sloveniji. Primarna dejavnost strani omogoča iskanje po telefonskem imeniku Slovenije. Ponuja tri različne pakete iskanja, odvisno od značaja uporabnika. V primeru, da Telefonski imenik Slovenije (TIS) uporablja uporabnik redko, njegova registracija ni potrebna in lahka dostopa do minimalnega nabora funkcij iskanja. Za naslednji paket je potrebna registracija, ki omogoča več funkcij iskanja po TIS-u. (Tudi po telefonskih številkah, kar v prejšnjem primeru ni mogoče.) Največ funkcij iskanja pa ponuja TIS v primeru, ko se uporabnik registrira in plačuje mesečno naročnino (2,04€/mesec za zasebnega uporabnika).

Tis.telekom.si deluje tudi kot trgovinski posrednik, saj lahko na njihovi strani kupimo tudi TIS na CD-ju ali v tradicionalni tiskani obliki.

2.1. Poslovni modeli na spletni strani Tis.telekom.si

Oglaševalni model

Portal. Spletna stran Tis.telekom.si ponuja storitev iskanja po TIS-u za določene funkcije brezplačno. Le-to uporablja veliko uporabnikov. Tega se zavedajo tudi oglaševalci, ki oglašujejo na njihovi spletni strani z različnimi oglasnimi sporočili.

Registracija uporabnikov. Za določen nabor funkcij iskalnika po TIS-u se je potrebno registrirati. Preko te registracije lahko Tis.telekom.si sledi uporabnikom in ugotavlja kakšne so njihove navade. Te informacije so lahko zelo koristne pri nadaljnjih oglaševalnih akcijah.

Model proizvajalca

Proizvajalec proda izdelek direktno brez posrednikov do končnih uporabnikov.

Nakup. Tis.telekom.si trži na svoji spletni strani TIS v treh različnih oblikah. Kot popolni dostop do iskalnika na internetu, popolni iskalnik na CD-ju in nazadnje še v klasični tiskani obliki. Na internetni strani je potrebno samo izbrati produkt, ki bi ga bi želeli kupiti, in način plačila. V primeru, da kupite CD ali telefonski imenik v tiskani obliki, vam ga dostavijo na dom po pošti.

Naročniški model

Ponudniki vsebin. Kot sem že omenil v prejšnjem odstavku Model proizvajalca - nakup, je na spletni strani Tis.telekom.si možnost, da dostopamo do celotnega nabora iskalnih funkcij telefonskega imenika preko interneta. Za neomejen dostop do iskalnih funkcij je potrebno plačati mesečno naročnino 2,04€/mesec (zasebni uporabniki).

2.2. Elementi spletne strani Tis.telekom.si

Vrednost za kupca. Kupec vidi spletno stran kot brezplačni vir informacij iz Telefonskega imenika Slovenije. Za nekaj funkcij iskanja je potrebno tudi plačevati, vendar je to odvisno od potreb in zahtevnosti uporabnika.

Obseg aktivnosti podjetja. Največja vrednost, ki jo ponujajo kupcem, je brezplačen dostop do določenih funkcij iskanja. Podjetje ponuja tri različne produkte v povezavi z iskanjem v Telefonskem imeniku Slovenije.

Cenitev vrednosti. Podjetje ceni svojo vrednost na podlagi števila registriranih plačljivih in neplačljivih uporabnikov ter obiska neregistriranih uporabnikov. Seveda je pomemben element pri cenitvi vrednosti tudi število prodanih Telefonskih imenikov.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavljajo različne reklame na spletni strani in dohodki s strani prodaje Telefonskega imenika.

Povezanost aktivnosti. Na spletni strani Tis.telekom.si je potrebno konstantno obnavljati bazo podatkov telefonskega imenika z novimi številkami naročnikov. Novih telefonskih naročnikov pa je v zadnjem času vedno več, saj se ponavljajo novi ponudniki mobilnih in stacionarnih telefonskih storitev, zaradi česar uporabniki prestopijo k cenejšemu ponudniku.

Izvedba. Za spletno stranjo Tis.telekom.si stoji ekipa, ki obnavlja bazo podatkov s

telefonskimi naročniki, zaposleni, ki tržijo njihove produkte, in osebe, ki skrbijo za oglase na spletni strani...

Sposobnost. Največja prednost je brezplačen dostop do baze podatkov spletnega Telefonskega imenika Slovenije. Noben drug ponudnik ne omogoča iskanje po celotnem Telefonskem imeniku. Dober predlog za izboljšave je postavitve WAP portala, ki bi bil dostopen na mobilnem telefonu in bi olajšal iskanje telefonskih števil, ko nimamo dostopa do računalnika.

Konkurenčnost. V Sloveniji nimajo konkurenta, hkrati jim ta edinstveni dostop do baze omogoča, da taka spletna stran tudi ostane.

Struktura stroškov. Stroški so največji za plačilo zaposlenih, ki obnavljajo bazo podatkov in vzdržujejo spletno stran.

Dobičkovna stran. Glavni vir dobička so večji prihodki prodaje izdelkov preko njihove spletne strani in oglaševanja na njihovi strani.

2.3 Podobne spletne strani

Podobnih spletnih strani je na spletu (vendar ne v Sloveniji) veliko. Stran White Pages (www.whitepages.com) nam tako kot Tis.telekom.si omogoča iskanje po podatkovni bazi telefonskih števil, vendar za svoje področje, v tem primeru za ZDA. Taksonomsko se razlikuje od strani Tis.telekom.si po tem, da na tej strani ni mogoče kupiti izdelkov, lahko se le naročimo na dodatne funkcije iskanja. Se pravi, da se poslovni model po elementih tudi razlikuje po viru dohodkov.

3. Matkurja

Spletna stran Matkurja.com je portal, na katerem najdemo povezave do devetih drugih spletnih strani in katalog različnih področij. (Posel in ekonomija, Umetnost in kultura, Internet in računalništvo, Vlada in zakon, Izobraževanje in znanost, Družba in mediji ter Šport in prosti čas.) Vsako področje se naprej deli na podpodročja, na koncu pa dobimo naslove spletnih strani (Primer: Posel in ekonomija: Finance: Banke: A Banka). Šest strani deluje samostojno in do teh najdemo na spletni strani Matkurja.com samo povezave (Bolha.com, MojeDelo.com, Ona-On.com, Adriatica.net, eSiti.com, Informator.si), medtem ko tri strani (zabava, nagradne igre in novice) delujejo kot podstrani spletne strani Matkurja.com. V analizo so vključene te tri podstrani, ne pa posamični obiski zunanjih spletnih strani.

3.1. Poslovni modeli na spletni strani Matkurja.com

Oglaševalni model

Portal. Spletna stran Matkurja.com je portal, na katerem najdemo katalog podatkov razporejenih po različnih področjih v Sloveniji, tri manjše podstrani in povezave do šestih samostojnih spletnih strani. Te informacije omogočajo veliko pretočnost uporabnikov, kar pomeni, da je stran zanimivejša za oglaševalce.

Model posredovalca informacij

Meta posrednik. Na spletni strani Matkurja.com deluje podstran Nagradneigre.matkurja.com. Na tej strani so zbrane nagradne igre različnih prodajalcev. Za sodelovanje na katerikoli od nagradnih iger se je potrebno včlaniti v klub CIK CAK, kar je brezplačna storitev.

3.2. Elementi spletne strani Matkurja.com

Vrednost za kupca. Spletna stran Matkurja.com predstavlja portal, na katerem je zbranih veliko koristnih povezav. Koristna je za manj izkušene uporabnike interneta, saj so na spletni strani zbrane večinoma samo povezave do drugih spletnih strani. Te povezave pa izkušeni uporabniki lahko sami najdejo preko spletnih iskalnikov.

Obseg aktivnosti podjetja. Spletna stran Matkurja.com služi kot odskočna deska za deskanje po spletu. Namenjena je najrazličnejšim uporabnikom na območju Slovenije.

Cenitev vrednosti. Podjetje meri obiskanost strani, kar je podlaga za njihovo uspešnost in trženje prostora, ki je namenjen za oglasna sporočila.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavljajo različne reklame, objavljene na spletni strani. Na spletni strani Matkurja.com najdemo cenik za različne vrste oglasov.

Povezanost aktivnosti. Podjetje ima največ stroškov za plačilo zaposlenih, obnavljanje in urejanje spletne strani.

Izvedba. Za spletno stranjo Matkurja.com stoji ekipa, ki obnavlja kataloško bazo po različnih področjih in ostale dejavnosti povezane z nemotenim delovanjem spletne strani, kot je na primer trženje oglasnega prostora na spletni strani.

Sposobnost. Največja prednost, ki jo ponudi svojim uporabnikom, je širok nabor uporabnih povezav. Na področju izboljšav je odprtih še veliko stvari, spletni portal bi bilo smiselno oglaševati kot odskočno desko za nove uporabnike interneta.

Konkurenčnost. V ožjem krogu nimajo konkurenta, lahko pa bi vzeli na makro področju kot konkurenta Najdi.si, saj na obeh straneh najdemo kataloge s podatki. Katalog na Najdi.si je mnogo bolj zasnovan in uporaben za uporabnike.

Struktura stroškov. Stroški so največji za plačilo zaposlenih, ki obnavljajo in vzdržujejo spletno stran.

Dobičkovna stran. Glavni vir dobička so visoki prihodki prodaje spletnega prostora za oglaševanje.

3.3. Podobne spletne strani

Leta 2000 je spletna stran Matkurja.com doživela popolno preobrazbo. Pred to preobrazbo je predstavljala popularen iskalnik po slovenskih spletnih straneh in je ponujala veliko uporabnih vsebin. Po spremembi je izgubila veliko rednih obiskovalcev, saj so iskalnik katerega so imeli, prenesli na Googlov iskalnik, nekaj obiskovalcev pa so tudi pridobili s posodabljanjem Kataloga.

Kot podobna stran je pred spremembo predstavljala spletna stran Yahoo.com. Po spremembi je taksonomsko in po elementih še najbolj podoben spletni strani Yahoo.com, vendar v zelo

okrnjeni obliki. Spletna stran ponuja veliko stvari, vendar le redke strani na svoji strani. Zdi se, kot da bi podjetje Matkurja.com uporabnike za večino svojih dejavnosti preusmerjala na druge spletne strani.

4. GlasujZame.com

Na desetem mestu najbolj obiskanih strani najdemo spletno stran GlasujZame.com. Spletna stran je namenjena druženju mladih v prijateljske in ljubezenske zveze. Potrebno se je samo brezplačno registrirati in že imaš profil, ki ga vidijo vsi ostali.

4.1. Poslovni modeli na spletni strani GlasujZame.com

Oglaševalni model

Portal. Spletni strani GlasujZame.com predstavlja edini vir dohodkov plačilo oglasnih sporočil, objavljenih na njihovi strani. Stran si ogleda veliko število ljudi, kar jo naredi privlačno za oglaševalce.

Model skupnosti

Povezovalne storitve. Na spletni strani GlasujZame.com lahko vsakdo odpre svoj profil in kasneje sodeluje na spletnem forumu. Forum je namenjen najstniškim diskusijam na teme kot so: ljubezen, spolnost, umetnost, glasba, ... Posebnost spletne strani GlasujZame.com je, da lahko vsak uporabnik »ocenjuje« drugega uporabnika. Petnajst uporabnikov z največjo doseženo oceno je navedenih na začetku strani kot Top 15.

4.2. Elementi spletne strani GlasujZame.com

Vrednost za kupca. Uporabniki vidijo spletno stran, kot nek vmesnik pri spoznavanju novih oseb. Večina oseb v starostni skupini od 15 do 20 let, ki predstavljajo večino uporabnikov spletne strani GlasujZame.com, ima probleme s spoznavanjem novih prijateljev, ki imajo podobne hobije in interese. Stran omogoča kreiranje profila in že lahko izmenjuješ različna mnenja z novimi prijatelji.

Obseg aktivnosti podjetja. Spletna stran GlasujZame.com omogoča spoznavanje novih oseb v starostnem razponu od 15 do 20 let. Na spletni strani obstaja še forum, preko katerega se lahko registrirani uporabniki pogovarjajo o najstniških temah.

Cenitev vrednosti. Podjetje ocenjuje svojo vrednost po številu registriranih uporabnikov.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavljajo različne reklame objavljene na spletni strani.

Povezanost aktivnosti. Edini stroški, ki jih ima podjetje, so povezani z urejanjem baze registriranih in posodabljanjem spletne strani ter foruma.

Izvedba. Za izvedbo spletne strani je potrebno ažurirati spletno stran, obenem pa imeti nekoga, ki ureja spletni forum. Ponavadi za te naloge skrbijo dolgoletni uporabniki, ki so dobili naziv administratorja in urejajo forum brezplačno.

Sposobnost. Spletna stran GlasujZame.com je zelo popularna v krogu mladih do osemnajst let. Stran predstavlja enega največjih forumov za mlade, kjer se pogovarjajo o problemih v najstniških letih. Izboljšave bi bile možne pri uporabniškem profilu tako, da bi uporabniki

lahko dodajali več različnih multimedijskih vsebin, oziroma se združevali v namišljene skupine, dodajali priljubljene izseke filmov, slik...

Konkurenčnost. Spletna stran, ki je največji spletni forum za najstnike (ciljna populacija mladostnikov med 15 let in 20 let), nima večjega konkurenta Podobno stran, namenjeno starejšim osebam, najdemo na dvajsetem mestu najpopularnejših spletnih strani (Simpatije.com).

Struktura stroškov. Večina stroškov je namenjena plačilu zaposlenih, ki obnavljajo in vzdržujejo spletno stran.

Dobičkovna stran. Glavni vir dobička je prodaja spletnega prostora za oglaševanje.

4.3. Podobne spletne strani

Taksonomsko podobna spletna stran v svetovnem spletu je Vote4Me.nl. To je nizozemska spletna stran, ki deluje po enakem principu kot slovenska spletna stran GlasujZame.com (spoznavanje novih oseb). Po elementih se nizozemska spletna stran močno razlikuje od slovenske strani, saj je na slovenski spletni strani večina uporabnikov starih od 15 do 20 let. Na nizozemski spletni strani pa najdemo širši starostni razred, od najstnikov do starejših oseb.

5. Podnapisi.net

V zadnjem času so se po internetu razširile piratske kopije DVD-jev v obliki Divx/Xvid formata. Filmi, v najrazličnejših jezikih, presneti iz DVD-jev, so bili brez originalnih podnapisov. Film bi bilo ob nepoznavanju tujega jezika nemogoče razumeti, če ga ne bi gledali s podnapisi, in prav tu vskoči spletna stran Podnapisi.net. Kot že ime pove, spletna stran ponuja podnapise v različnih jezikih za veliko bazo filmov. Film v obliki Divx/Xvid oblike je potrebno samo odpreti v določenem predvajalniku in dodati podnapise, namenjene za ta film.

5.1. Poslovni modeli na spletni strani Podnapisi.net

Oglaševalni model

Portal Spletna stran Podnapisi.net ponuja na svoji strani veliko koristni stvari v povezavi s filmi. Kot že ime pove, lahko s spletne strani brezplačno naložimo podnapise za najrazličnejše filme, poleg podnapisov najdemo še novice in forum.

Model skupnosti

Povezovalne storitve. Na spletni strani Podnapisi.net najdemo forum, na katerem lahko sodeluje vsak registriran uporabnik (registracija je brezplačna). Teme na forumu so v večini povezane s filmom: podnapisi, filmi, serije in vsesplošni klepet.

5.2. Elementi spletne strani Podnapisi.net

Vrednost za kupca. Spletno stran cenijo vsi, ki bi radi pogledali nek tuj film v Divx/Xvid kvaliteti, jezika pa ne razumejo. Tukaj lahko vsak dobi podnapise za najrazličnejše filme in serije brezplačno.

Obseg aktivnosti podjetja. Uporabniki lahko brezplačno pridejo do podnapisov za katerikoli film ali serijo. Obenem pa predstavijo svoje mnenje na filmsko usmerjenem forumu.

Cenitev vrednosti. Podjetje ocenjuje svojo vrednost po številu obiskov spletne strani, registriranih uporabnikih in številu prenosov podnapisov.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavljajo različne reklame objavljene na spletni strani.

Povezanost aktivnosti. Edini stroški, ki jih podjetje ima, so namenjeni urejanju baze registriranih in posodabljanju spletne strani ter foruma.

Izvedba. Za izvedbo spletne strani je potrebno ažurirati spletno stran, obenem pa imeti osebo, ki ureja spletni forum. Ponavadi so to dolgoletni uporabniki, ki so dobili naziv administratorja in urejajo forum brezplačno.

Sposobnost. Spletna stran Podnapisi.net ima največjo bazo podnapisov v Sloveniji. Poleg slovenskih podnapisov najdemo tudi podnapise v drugih jezikih. Tu najdemo razlago, da stran obišče 50% obiskovalcev iz tujine.

Konkurenčnost. Spletna stran ima veliko konkurentov, saj je vedno več spletnih strani, ki ponujajo podnapise brezplačno. V Sloveniji sta dva večja konkurenta in sicer spletna stran Slodivx.net in spletna stran Skladisce.com. Podnapisi.net imajo zelo veliko bazo podnapisov v različnih jezikih, kar predstavlja njihovo konkurenčno prednost.

Struktura stroškov. Večina stroškov je namenjena plačilu zaposlenih, ki obnavljajo in vzdržujejo spletno stran.

Dobičkovna stran. Glavni vir dobička je dohodek prodaje spletnega prostora za oglaševanje.

5.3. Podobne spletne strani

Taksonomsko sta spletni strani Podnapisi.net zelo podobne strani Dvd.Box.sk in Divxsubtitles.net. Obe strani ponujata brezplačne podnapise svojim uporabnikom. Pomembna pa je razlika, da se je potrebno na spletni strani Divxsubtitles.net najprej brezplačno registrirati.

Po elementih pa si spletne strani niso tako zelo podobne kot s taksonomijo. Ko primerjamo elemente, vidimo, da se vsaki izmed treh naštetih spletnih strani razlikuje glede na obseg aktivnosti podjetja. Divxsubtitles.net ponuja samo podnapise, Podnapisi.net ponujajo še dodatno forum in novice, medtem ko Dvd.box.sk ponuja enako kot spletna stran Podnapisi.net in še mnogo več, od predvajalnikov do različnih kodekov.

6. Mobisux.com

Trinajsta največja stran po številu uporabnikov v Sloveniji je spletna stran Mobisux.com. Mobisux je spletna stran, ki je v zadnjem času doživela velike spremembe. Včasih so bili na strani objavljeni različni testi mobilnih telefonov in dodatkov, obstajal je forum, na katerem so uporabniki lahko sodelovali (mali oglasi). Administratorji spletne strani so se po dolgoletnem delovanju odločili za spremembe in popolnoma ukinili vse novice povezane z mobilno telefonijo, obdržali so samo spletni forum. Forumu so razširili namembnost, tako da na njem uporabnik ne dostopa samo do tematike, povezane z mobilno tehnologijo, ampak tudi

do širšega spektra najrazličnejših tematik: tehnologija, avtomoto, družba, hobi/zabava/prosti čas in seveda vsesplošni »čvek«.

6.1. Poslovni modeli na spletni strani Mobisux.com

Oglaševalni model

Portal. Spletna stran Mobisux.com, kot forum ponuja veliko zanimivih tem, v katerih lahko brezplačno registrirani uporabniki sodelujejo in objavljajo svoje komentarje. Velikega števila uporabnikov se zavedajo tudi oglaševalci na spletni strani.

Model skupnosti.

Povezovalne storitve. Na spletni strani Mobisux.com se vse odvija okoli foruma. Forum lahko bere vsak uporabnik spletne strani, za komentiranje pa se je potrebno najprej brezplačno registrirati. Na forumu imajo lestvico, ki spodbuja objavljanje komentarjev. Več komentarjev napiše obiskovalec, višje se pojavi na lestvici, pripada mu drugačen naziv. Sodelovanje na forumu je brezplačno, ker se na forumu pojavljajo najrazličnejša oglasna sporočila.

6.2. Elementi spletne strani Mobisux.com

Vrednost za kupca. Spletna stran ponuja način komuniciranja in razpravljanja v večjih skupinah preko znane oblike spletnega foruma. Vsak, ki se predhodno brezplačno registrira, lahko sodeluje na forumu in objavlja v eni izmed petih osnovnih kategorij.

Obseg aktivnosti podjetja. Na forumu lahko sodelujejo uporabniki iz celega sveta, saj je forum preveden tudi v angleščino, hrvaščino in nemščino. (Objave na forumu so samo v slovenskem jeziku.) Uporabniki lahko na forumu komentirajo najrazličnejše teme in objavijo svoje mnenje, hkrati pa se združujejo po različnih temah ali dejavnostih.

Cenitev vrednosti. Podjetje ocenjuje svojo vrednost po številu obiskov spletne strani, registriranih uporabnikih in številu objav na forumu.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavljajo različne reklame, objavljene na spletni strani.

Povezanost aktivnosti. Edine stroške, ki jih podjetje ima so urejanje baze registriranih uporabnikov in posodabljanje spletnega foruma.

Izvedba. Forum je potrebno stalno spremljati in nadzorovati. Na nivoju objav tem na forumu skrbijo za to moderatorji, na nivoju delovanja foruma pa administratorji.

Sposobnost. Spletna stran Mobisux.com ponuja sodelovanje na enem izmed največjim forumov v Sloveniji. Za razliko od spletne strani Glasujzame.com na tej strani sodelujejo osebe različnih starosti.

Konkurenčnost. Konkurenčna prednost, ki onemogoča vstop novih konkurentov v panoge, je veliko število rednih uporabnikov in možnost sodelovanja na večjih različnih tematskih forumih.

Struktura stroškov. Večina stroškov je namenjena plačilu zaposlenih, ki obnavljajo in vzdržujejo forum.

Dobičkovna stran. Glavni vir dobička je večji prihodek od prodaje spletnega prostora za oglaševanje in manjši izdatki s strani stroškov za zaposlene.

6.3. Podobne spletne strani

Na internetu je vedno več forumov, saj skoraj vsaka večja spletna stran ponuja poleg osnovne vsebine še oblike sodelovanja uporabnikov s komentarji preko forumov. V spletnem iskalniku dobimo več kot dve milijardi zadetkov pod besedo forum. Vsi delujejo pa na več ali manj podoben način. Sponzorirani so z oglasi in v večini ne prinašajo nobenega dobička, denar ki ga dobijo s strani oglasov pokrije v večini primerov delo administratorjev in na nekaterih spletnih forumih tudi delo moderatorjev. Taksonomsko so si forumi zelo podobni, saj vsi predstavljajo poslovni model povezovalnih storitev, podobno je tudi pri delitvi poslovnih modelov po elementih, saj so forumi večinoma v istih oblikah, razlikujejo se samo po temah, o katerih se razpravlja na spletnih straneh.

7. Kolosej.si

Kolosej.si se je uvrstil na štirinajsto mesto na lestvici najobiskanejših spletnih strani v Sloveniji. Spletna stran je bila ustanovljena leta 2001, ko so v Ljubljani odprli prvi multikino kompleks. Namen strani je bil in je še vedno dati okviren pregled, kaj igra v kinu in kje dobiti še več informacij o filmu. S časoma se je stran modernizirala do te mere, da je mogoče kupovati tudi kino vstopnice preko spletne strani.

7.1. Poslovni modeli na spletni strani Kolosej.si

Oglaševalni model

Portal. Spletno stran obišče veliko število ljudi, česar se zavedajo tudi oglaševalci. Na spletni strani najdemo različne novice in povzetke o filmih, pa tudi slike igralcev z oglasnimi sporočili. Večina oglasov oglašuje prihajajoče in sedanje filme v multikino kompleksu Kolosej. Nekaj reklam pa je tudi zunanjih oglaševalcev.

Model proizvajalca

Nakup. Spletna stran Kolosej.si omogoča preko podstrani Vstopnice.kolosej.si nakup kino vstopnic. Na spletni strani lahko izberemo datum in čas predstave ter lokacijo sedeža. Plačilo vstopnice se opravi preko Joker kartice, sistema za predplačniško plačevanje vstopnic. Vstopnice dobimo pred vhodom v kino dvorano na avtomatu, potem ko vpišemo številko z Joker kartice.

Model skupnosti

Povezovalne storitve. Na spletni strani Kolosej.si najdemo podrobne predstavitev filmov, pod temi predstavitvami pa lahko vsak obiskovalec objavi svoj komentar. Osebe, katerim je določen film všeč, napišejo pohvale, osebe, katerim film ni všeč, pa drugačen komentar.

7.2. Elementi spletne strani Kolosej.si

Vrednost za kupca. Spletna stran ponuja spored predvajanja filmov in podrobnejši opis filma. Pod tem opisom lahko vsak doda svoj komentar. Velika prednost spletne strani pa je v tem, da

omogoča nakup vstopnic preko spleta, kar prihrani veliko časa, ki so ga uporabniki prej porabili za čakanje v vrstah.

Obseg aktivnosti podjetja. Vstopnice lahko kupi vsak, ki ima dovolj kredita na Joker kartici. Razpored predvajanj filmov in komentarji na opis filmov so prav tako dostopni za vse uporabnike.

Cenitev vrednosti. Podjetje ocenjuje svojo vrednost po številu prodanih vstopnic, pomembno vlogo pa igra tudi obisk spletne strani, ki z različnimi opisi filmov na nek način spodbuja prodajo.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavlja prodaja vstopnic in najrazličnejše reklame, objavljene na spletni strani.

Povezanost aktivnosti. Spletno stran je potrebno obnavljati z novimi filmi in novimi sporedi. Podobno velja za opise filmov, ki jih je potrebno napisati po vsaki objavi filmov.

Izvedba. Spletna stran Kolosej.si deluje kot reklama za multikino kompleks Kolosej. Organizacijska struktura je podrejena že zaposlenim osebjem v multikinu Kolosej. Dodatno so zaposleni ljudje, ki urejajo spletno stran.

Sposobnost. Na spletni strani si lahko ogledamo različne opise filmov. Tako je spletna stran Kolosej.si druga največja spletna stran, ki to omogoča (tako za spletno stranjo Podnapisi.net). Spletno stran bi lahko izboljšali na področju nakupa vstopnic. Sedaj je možen nakup vstopnice samo preko Joker-ja, omogočili pa bi lahko tudi na nakup preko različnih kreditnih kartic kot so Eurocard in American Express.

Konkurenčnost. Pri prodaji vstopnic za kino spletni strani konkurira samo nakup vstopnic preko telefona in nakup vstopnic pred kino dvorano, kar pa izvaja isto podjetje in ne predstavlja zmanjšanja dobička, z drugimi besedami ni neposredni konkurent. Manjšo konkurenco jim predstavlja spletna stran Podnapisi.net, vendar si strani nista neposredna konkurenta, saj si konkurirata le pri objavi pregleda filmske vsebine.

Struktura stroškov. Večina stroškov je namenjena plačilu zaposlenih, ki obnavljajo in vzdržujejo spletno stran, še posebej podrobnejše opise filmov.

Dobičkovna stran. Glavni vir dobička je več prodanih vstopnic in večji prihodek od prodaje spletnega prostora za oglaševanje ter strošek za zaposlene.

7.3. Podobne spletne strani

Taksonomsko je spletna stran Kolosej.si zelo podobna ameriški spletni strani Movietickets.com. Obe strani ponujata portal do določenih vsebin povezanih s filmom, kot so filmske novice, prodaja vstopnic in spored predvajanja.

S primerjavo po elementih vidimo, da sta si strani precej različni. Spletna stran Kolosej.si služi denar na podlagi oglasov na strani in nekaj s strani prodanih vstopnic, ki stanejo enako kot na blagajni pred kinodvorano. Na strani Movietickets.com pa ponujajo še veliko več vsebin, kot so kratki izvlečki iz filma, hkrati pa služijo denar samo iz prodanih vstopnic. Seveda, pa na prodano vstopnico zaračunajo svojo ponujeno storitev v višini enega dolarja na vstopnico. Naročilo vstopnic preko spleta je tudi tukaj omejeno samo na osebe, ki imajo njihovo predplačniško kartico.

8. Obala.net

Obala.net je spletni portal, ki je bil prvotno namenjen samo za osebe, ki se nahajajo v primorskem delu Slovenije, »ob obali«. Še sedaj je večina uporabnikov iz primorskega dela Slovenije. Na spletni strani najdemo veliko različnih in uporabnih vsebin od iskalnika po primorskih spletnih strani, najrazličnejših informacij, table pogovorov, elektronskih naslovov ponudnika, podatkov o slovenski obali in podobnih zabavnih vsebin. Pred kratkim so odprli še dodatno možnost nakupa preko spletne trgovine.

8.1. Poslovni modeli na spletni strani Obala.net

Oglaševalni model

Portal. Spletno stran obišče veliko število uporabnikov, predvsem iz obalnih mest, česar se zavedajo tudi oglaševalci. Na spletni strani najdemo različne informacije, do katerih dostopamo brezplačno, vmes pa so vpletene slike z oglasnimi sporočili.

Registracija uporabnikov. Določene informacije (na primer: dostop do sekcije zaposlitev) in sodelovanje v komentarjih na strani je dostopno samo uporabnikom, ki se predhodno brezplačno vpišejo in kreirajo svoj profil.

Reklame preko vsebine. Na strani se pojavljajo tudi reklame, ki se raztezajo čez celotno stran in ki zahtevajo odziv uporabnika, da bi lahko videl vsebino strani.

Model posredovalca informacij

Meta posrednik. Na spletni strani Obala.net najdemo prostor, kjer lahko objavimo male oglase. Objava oglasov in prikaz kontaktnih informacij osebe, ki je objavila oglas, je dostopna samo registriranim uporabnikom. Spletna stran Obala.net ne zahteva nikakršnih prispevkov za posredovanje oglasov.

Elektronska trgovina

Virtualna trgovina. Novost na spletni strani Obala.net je spletna trgovina. Prodajni proizvodi se delijo na šest kategorij: Zdravje/Lepota, Darila, Glasba, Inštrumenti, Zabava, ObalaNET in Računalništvo. Virtualna trgovina je trenutno v uvajalni fazi, saj ponujajo v vseh šestih kategorijah samo osem proizvodov oziroma storitev. Zanimivo je omeniti, da je mogoč za ceno 1,50€/mesec ogled spletne strani Obala.net brez oglasov.

Model skupnosti

Povezovalne storitve. Spletna stran Obala.net vsem brezplačno registriranim uporabnikom omogoča sodelovanje na Tabli pogovorov. Tabla pogovorov deluje kot spletni forum, kjer lahko sodelujemo v dvanajstih kategorijah.

8.2. Elementi spletne strani Obala.net

Vrednost za kupca. Spletna stran Obala.net ponuja spoznavanje novih oseb na ožjem področju Slovenije. Večina obiskovalec je starih od 15 do 25 let in jim ta stran pomeni zelo veliko. Stran mladim koristi tudi kot vodič pri večernih zabavah, saj na strani objavljajo, kje so različne zabave. Kot sem že omenil, uporabniki na strani najdejo veliko koristnih informacij, hkrati pa lahko izmenjujejo mnenje preko Table.

Obseg aktivnosti podjetja. Večina informacij na spletni strani Obala.net je dostopnih vsem, za ostalo se je potrebno brezplačno registrirati. Stran uporabljajo predvsem osebe s primorskega dela Slovenije. Stran ponuja vrsto različnih aktivnosti, od sodelovanja na spletni tabli, elektronskih naslovov, elektronske trgovine do najrazličnejših informacij.

Cenitev vrednosti. Podjetje ocenjuje svojo vrednost po številu registriranih uporabnikov, pomembno vlogo pa igrajo tudi obiski spletne strani neregistriranih uporabnikov.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavljajo reklame objavljene na spletni strani ter prihodek s strani elektronske trgovine.

Povezanost aktivnosti. Spletno stran je potrebno obnavljati z novimi informacijami in novimi vsebinami. Stran potrebuje nekoga, ki ureja in popravlja strani, tudi na spletni tabli.

Izvedba. Za spletno stranjo Obala.net stoji manjša ekipa računalničarjev, ki stran redno obnavlja in popravlja.

Sposobnost. Na spletni strani lahko dostopamo do različnih informacij, ki so uporabne za domačine in za turiste na Primorskem. Stran ima veliko zabavnih vsebin, med drugim tudi spletno tablo, ki je namenjena izmenjavanju mnenj na določeno temo. Portal Obala.net je zelo uporaben tudi za ljudi, ki ne živijo na Primorskem. Predlog za izboljšave je nedvomno oglaševanje portala z namenom, da bi več ljudi s širšega območja Slovenije zvedeli za to spletno stran.

Konkurenčnost. Obala.net ponuja različne storitve za ožji prostor primorskega dela Slovenije. Kar pomeni, da neposrednega konkurenta nimajo. Na področju Slovenije pa jim zagotovo konkurirajo spletne strani, ki ponujajo različne modele združevanja: GlasujZame.com, Mobisux.com, Simpatije.com in različni drugi ponudniki informacij.

Struktura stroškov. Večina stroškov je namenjena plačilu zaposlenih, ki obnavljajo in vzdržujejo spletno stran, še posebej pisanju novic, ki so plod domačih avtorjev in niso povzetki z drugih strani.

Dobičkovna stran. Glavni vir dobička je večji prihodek prodaje spletnega prostora za oglaševanje ter manjši izdatki stroškov za zaposlene.

8.3. Podobne spletne strani

Podobnih spletnih strani je zelo veliko. Ponavadi so to portali, ki združujejo ljudi na isti geografskem območju ali pa po istih interesih. Na teh portalih so objavljeni različne informativne in zabavne vsebine, povezane z lokacijo oziroma namenskostjo portala.

Po podrobnem pregledu interneta na temo podobnih portalov sem naletel na zanimivo stran, ki združuje Poljake, ki živijo v ZDA, v New Yorku. Portal se imenuje NY.pl in je napisan v celoti v poljskem jeziku.

Portal NY.pl je prav tako portal, ki za določene vsebine zahteva registracijo uporabnikov, ima elektronsko trgovino, je posredovalec informacij, ima pa tudi možnost komentiranja novic. Torej je po taksonomski delitvi poslovnih modelov in po delitvi poslovnih modelov po elementih zelo podoben spletnemu portalu Obala.net.

Obe spletni strani služita denar s spletno trgovino in objavljanjem spletnih oglasov. Spletni strani sta namenjeni ozkemu delu uporabnikov iz določenega geografskega področja; združujeta tudi uporabnike s podobni interesi.

9. Finance.si

Spletna stran Finance.si se je uvrstila na šestnajsto mesto na lestvici obiskanosti spletnih strani. Kot že ime pove, spletna stran ponuja uporabnikom najrazličnejše informacije s področja financ. Nekaj informacij je dosegljivih brezplačno, za nekaj informacij se je potrebno brezplačno registrirati, najdejo pa se tudi članki, za katere je potrebno plačati ali biti naročnik tiskane izdaje Financ. Na spletni strani najdemo tudi forum z osrednjo tematiko financ. Pod okriljem časopisa Finance izhajata še reviji Manager in Moje finance, do katerih lahko dostopamo na podstrani spletnih Financ.

9.1. Poslovni modeli na spletni strani Finance.si

Oglaševalni model

Portal.. Analiziral sem šest strani, ki jim je, prav tako kot spletni strani Finance, prvotna dejavnost ponudba informacij, vir zaslužka pa objavljene reklame na spletni strani. Finance so najprej izhajale v tiskani obliki in so šele kasneje začeli z objavo na spletu. Spletna stran je do danes postala zanesljiv vir informacij poslovnega sveta.

Registracija uporabnikov. Dostop do določenih informacij in sodelovanje v komentarjih na forumu je mogoče samo, če se predhodno brezplačno registriramo.

Model proizvajalca

Nakup. Preko spletne strani Finance.si se lahko naročimo na izdajo Financ v tiskani obliki, kjer dobimo tudi geslo, s katerim dostopamo do člankov, ki so za ostale nenaročnike plačljivi. Tukaj lahko kupimo tudi žetone, ki nam kasneje omogočajo ogled plačljivih člankov.

Model skupnosti

Povezovalne storitve. Pod vsak objavljen članek na spletni strani lahko v primeru, da smo registrirani uporabnik, dodamo svoj komentar. Podobno je tudi s sodelovanjem na forumu financ, kjer lahko sodelujemo na različnih temah.

Naročniški model

Ponudnik vsebin. Na začetku analize spletne strani Finance.si sem že omenil, da je za dostop do nekaterih vsebin potrebno plačilo, oziroma biti naročnik tiskane izdaje Financ. To so ponavadi najbolj zaželeni in brani članki.

Javni model

Merjena naročnina. Omogoča naročnikom, da nakupijo dostop do vsebine v merjenem deležu. Spletna stran Finance.si ponuja svojim brezplačnim uporabnikom dostop do vseh člankov, vendar je za plačljive članke potrebno plačati določeno vsoto.

9.2. Elementi spletne strani Finance.si

Vrednost za kupca. Spletna stran Finance.si je pomemben vir informacij za poslovno področje. V primeru kakšne nejasnosti oziroma neznanja o nečem, lahko na forumu finance objavimo svoje vprašanje, kjer dobimo odgovor od oseb, ki so strokovnjaki na svojem področju.

Obseg aktivnosti podjetja. Večina informacij na spletni strani Finance.si je dostopnih vsem, za nekatere se je potrebno brezplačno registrirati, za ostale pa plačati določen znesek na članek, ali biti naročen na tiskano izdajo Financ. Stran obiskujejo večinoma osebe iz poslovnega sveta.

Cenitev vrednosti. Podjetje ocenjuje svojo vrednost po številu plačljivih in neplačljivih registriranih uporabnikov ter neregistriranih uporabnikov.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavljajo reklame, objavljene na spletni strani, ter prihodek s strani mesečne naročnine na tiskano izdajo Financ - elektronska trgovina.

Povezanost aktivnosti. Spletno stran je potrebno obnavljati z novimi informacijami in novimi vsebinami. Stran potrebuje nekoga, ki ureja in popravlja komentarje tudi na spletnem forumu, ter strokovnjake, ki svetujejo preko foruma.

Izvedba. Spletna stran Finance.si ima podobno izvedbo kot pri skupini ponudnikov informacij (24ur.com, Delo.si, Vecer.com, Dnevnik.si in Mladina.si). Svojih novic ne objavlja samo na spletu, ampak so primarno namenjene za objavo v časopisu, kasneje pa so objavljene tudi na internetu. Iz tega je razvidno, da so okolje, sistem, ljudje in struktura prilagojeni prvotnim tiskanim ali televizijskim medijem.

Sposobnost. Spletna stran ponuja sveže in kakovostne informacije. Ta sposobnost pa je ena izmed pomembnejših, ki izhaja iz dolgoletne tradicije podjetja, ni pa edini dejavnik. Bralci in obiskovalci spletne strani so se navadili na Finance.si kot na zanesljiv vir informacij na poslovnem področju.

Konkurenčnost. Finance.si imajo veliko konkurentov, ki pišejo o dogajanju na poslovnem področju oziroma gospodarstvu. Že samo med slovenskimi največjimi dvajsetimi spletnimi stranmi imamo 7 spletnih strani, ki pišejo o poslovnem dogajanju in gospodarstvu (večinoma v Sloveniji). Konkurenčna prednost pred ostalimi, ki poročajo o poslovnem dogajanju in gospodarstvu, je osredotočenost na eno temo. Pri drugih časopisih je tema obravnavana kot ena od tem in ne edina, kot je to pri Financah.

Struktura stroškov. Stroški avtorjev novic so pokriti že s časopisom. Dodatni stroški, ki nastanejo, so povezani z urejevanjem in objavljanjem tiskanih novic na internetu, se pravi administracija spletne strani in spletnega foruma.

Dobičkovna stran. Spletna stran ni prvotna dejavnost. Služi pa denar z reklamami in s prodanimi žetoni za plačljive oglase. Dobiček manjšajo plače zaposlenih, ki delajo na spletni strani.

9.3. Podobne spletne strani

Wall Street Journal (WSJ.com) je zelo podobna stran, ki se tudi ukvarja z informacijami na poslovnem področju in gospodarstvu. Taksonomska primerjava nam pokaže, da je tudi tukaj nekaj informacij dosegljivih brezplačno, za ostale pa je potrebno plačati oziroma biti mesečni naročnik.

Primerjava po elementih poslovnega modela nam pokaže, da sta si strani tudi na tem področju zelo podobni. Razlike se pojavijo samo v tem, da WSJ.com ne ponuja opcije foruma, ponuja pa različna rubrike, ki svetujejo, kako najti primerno službo, avto ali stanovanje.

10. MojeDelo.com

MojeDelo.com se je uvrstil na osemnajsto mesto na lestvici najobiskanejših slovenskih spletnih strani. Spletna stran je namenjena osebam, ki iščejo zaposlitev in nasvet v povezavi z iskanjem zaposlitve, ter podjetjem, ki iščejo nove kadre. Na spletni strani so objavljeni oglasi, ki so dostopni vsem, lahko se brezplačno registriramo, kar nam omogoča lažjo prijavo na oglas. Podjetje mora za objavljen oglasa plačati enotno vsoto 275€+davek.

10.1. Poslovni modeli na spletni strani MojeDelo.com

Oglaševalni model

Portal. Spletno stran obišče veliko število uporabnikov, ki iščejo zaposlitev. Zato je spletna stran zanimiva za oglaševalce s produkti za iskalce zaposlitev. Kot na primer dodatna izobraževanja.

Posredniški model

Iskalec produktov in storitev. Na spletni strani je objavljena velika baza razpoložljivih del, do katere lahko dostopajo iskalci zaposlitve. Po tej bazi lahko iščejo po določenem nizu besed, na primer po delovnem mestu, kjer bi radi delali.

Oglaševalni model

Mali oglasi. Seznam zaposlitev za bodoče potencialne uslužbence. Na strani najdemo seznam, ki je dostopen brezplačno do vseh obiskovalcev spletne strani MojeDelo.com.

Registracija uporabnikov. Dostop do določenih informacij, svetovanja strokovnjakov in shranjevanje CV-ja v bazi CV-jev, ki so na ogled iskalcem novih kadrov, pa je omejen samo na brezplačno registrirane uporabnike.

Model proizvajalca (direktni)

Vsebinsko integrirana blagovna znamka. V nasprotju s sponzorirano vsebino pri oglaševalnem poslovnem modelu, pri tem modelu integrirajo blagovno znamko vsebine, ki ji proizvajalec želi povečati vrednost znamke. Spletna stran MojeDelo.com ima na svoji spletni strani veliko sporočil, ki predstavljajo ugodnosti spletne strani.

Model skupnosti

Povezovalne storitve. Spletna stran MojeDelo.com ponuja povezovalne storitve preko sodelovanja v spletnem forumu na temo zaposlitve. Tukaj lahko poda svoje mnenje ali komentar vsak registriran uporabnik

10.2. Elementi spletne strani MojeDelo.com

Vrednost za kupca. Spletna stran MojeDelo.com je zelo koristna za osebe, ki iščejo zaposlitev in za podjetja, ki iščejo nove kadre. Brezposelne osebe, ki se še ne znajdejo v iskanju nove zaposlitve, lahko na spletni strani dobijo strokovno pomoč, ali se o tem pogovorijo na spletnem forumu.

Obseg aktivnosti podjetja. Večina informacij na spletni strani MojeDelo.com je dostopnih vsem, za nekatere ugodnosti in sodelovanje na spletnem forumu pa se je potrebno vnaprej registrirati.

Cenitev vrednosti. Podjetje ocenjuje svojo vrednost po številu objavljenih oglasov na svoji strani ter številu registriranih in neregistriranih uporabnikov.

Vir dohodka. Glavni vir dohodka predstavljajo plačila podjetij za posamezni oglas ali dostop do baze CV-jev. Nekaj dohodka prinesejo tudi reklame, objavljene na spletni strani.

Povezanost aktivnosti. Spletno stran je potrebno obnavljati z novimi oglasi in novimi vsebinami. Stran potrebuje strokovnjake na področju zaposlovanja, ki odgovarjajo na vprašanja objavljena na spletnem forumu.

Izvedba. Za spletno stranjo stojijo osebe, ki urejajo oglase na strani, in strokovnjaki, ki odgovarjajo na vprašanja preko spletnega foruma. Internet omogoča, da oglas podjetja pride do velikega števila oseb (na mesec več kot 80.000 oseb (vir MOSS, jesen 2006).

Sposobnost. Najpomembnejša sposobnost spletne strani je gotovo ta, da združuje veliko število oseb, ki iščejo zaposlitev, in veliko število podjetij, ki zaposlujejo nove delavce.

Konkurenčnost. MojeDelo.com ima veliko konkurentov pri združevanju iskalcev zaposlitev in zaposlovalcev. Konkurenta predstavljata časopisa Delo in Dnevnik, kjer pa je objava oglasov brezplačna. Pri iskanju zaposlitve študentov so konkurenti študentski servisi, ki prav tako brezplačno objavljajo oglase na svojih spletni strani.

Struktura stroškov. Stroški spletne strani izhajajo iz obnavljanja in urejanja spletne strani ter zaposlovanja strokovnjakov na različnih področjih, ki svetujejo v spletnem forumu.

Dobičkovna stran. Velik del k povečanju dobička izhaja iz plačil podjetij za storitve in zmanjševanje stroškov s strani zaposlenih in urejevanja strani.

10.3. Podobne spletne strani

Svetovno znana stran, ki ponuja pomoč pri iskanju zaposlitve je Adecco.com. Stran ponuja podobne poslovne modele kot stran MojeDelo.com. Na strani imamo široko bazo ponudb, do katerih lahko dostopamo, obenem pa lahko objavimo svoj CV na spletni strani, če se predhodno registriramo in tako povečamo možnost zaposlitve. Večja razlika je v forumu, ki ga ne najdemo na spletni strani Adecca.

Stran MojeDelo.com se v primerjavi po elementih poslovnega modela ne razlikuje veliko od spletne strani Adecco.com. Podobni so v očeh uporabnikov, ki jim ponujajo podobno vrednost, podobno izvršujejo aktivnosti in imajo približno enako dobičkovno stran.

11. Moj-Album.com

Na spletni strani Moj-Album.com si lahko vsak registrirani uporabnik ustvari svoj album, v katerem lahko objavlja slike. Registracija je brezplačna, ob registraciji pa dobi vsak uporabnik na voljo 1 gigabajt prostora, na katerega lahko naloži svoje slike, ki so kasneje dostopne vsem uporabnikom spletne strani Moj-Album.com.

11.1. Poslovni modeli na spletni strani Moj-Album.com

Oglaševalni model

Portal. Spletna stran je namenjena objavljanju in ogledu slik in fotografij na spletu. Spletni albumi so lahko dostopni vsem ali samo določenim osebam, katere določi oseba, ki je objavila slike. Pretok velikega števila uporabnikov naredi stran privlačno za oglaševalce.

Registracija uporabnikov. Na strani lahko objavljamo slike samo, če se pred tem brezplačno registriramo.

11.2. Elementi spletne strani Moj-Album.com

Vrednost za kupca. Stran vidijo uporabniki, ki jim omogoča, da brezplačno predstavijo svoje slike oddaljenim prijateljem. Fotografije določenega dogodka bi bilo nesmiselno poslati preko elektronske pošte, saj bi porabili preveč časa, zato jih objavijo na spletni strani kot je Moj-Album.com in pošljejo samo povezave do tega albuma, kjer si že lahko ogledajo slike. Slike, ki so jim všeč, lahko kasneje tudi prenesejo na svoj računalnik.

Obseg aktivnosti podjetja. Podjetje ponuja kupcu določeno količino prostora na spletni strani, na katero lahko naložijo slike, ki so dostopne vsem obiskovalcem.

Cenitev vrednosti. Podjetje ocenjuje svojo vrednost po številu registriranih in neregistriranih uporabnikov.

Vir dohodka. Glavni vir dohodka predstavljajo objavljene reklame na spletni strani.

Povezanost aktivnosti. Spletno stran je potrebno obnavljati, hkrati pa nadzorovati, saj ima stran načela, da je prepovedano objavljati slike z določenimi vsebinami.

Izvedba. Za spletno stranjo stojijo osebe, ki urejajo stran hkrati pa cenzurirajo nedovoljene slike.

Sposobnost. Spletna stran Moj-Album.com je ena redkih strani, ki ponuja svojim uporabnikom več kot samo sodelovanje na forumu s komentarji. Na dodeljeni prostor enega gigabajta lahko naložimo zelo veliko fotografij, ki so na ogled velikemu številu oseb. Strani so na spletni strani shranjene v formatu 640x480, kar pomeni, da ne zasedejo preveč prostora. Prostor za izboljšave je razširitev za nalaganje krajših filmov na spletno stran, saj to dovoljuje velik prostor za objavo slik in možnost komentiranja objavljenih slik.

Konkurenčnost. Kot sem že navedel, Moj-Album.com nima večjega konkurenta na slovenskem prostoru, ima pa veliko konkurentov v mednarodnem prostoru. To so na primer Picasa (Google.com), KodakGallery.com, Flickr.com, MySpace.com in še mnogi drugi.

Struktura stroškov. Stroški spletne strani izhajajo iz obnavljanja in urejanja spletne strani ter cenzuriranja določenih objavljenih fotografij.

Dobičkovna stran. Velik del k povečanju dobička izhaja iz oglaševanja na spletni strani in zmanjševanja stroškov za zaposlene in za urejevanje strani.

11.3. Podobne spletne strani

Najbolj razširjena stran s podobnim konceptom je Picasa, ki je del spletne strani Google.com. Stran ponuja nalaganje spletnih strani, ki so lahko dostopne vsem ali samo osebam, katerim dovoliš vstop, podobno kot na strani Moj-Album.com.

S primerjavo elementov poslovnih modelov vidimo, da na spletni strani Picasa.Google.com za razliko od spletne strani Moj-Album.com ne najdemo oglaševalnih sporočil. To pomeni, da se pri primerjanih spletnih straneh razlikujeta elementa poslovnega modela. Vir dohodka Picasa.Google.com je denar, ki ga plača uporabnik za zakup dodatnega prostora za nalaganje slik.

Taksonomsko sta si poslovna modela zelo podobna, saj oba zahtevata brezplačno registracijo. Razlika se pojavi pri opisu portala, saj se spletna stran Picasa.Google.com ne financira z oglasi, nudi pa vseeno nek portal do svojih storitev.

12. Simpatije.com

Spletna stran Simpatije.com je na videz zelo podobna spletni strani GlasujZame.com. Na obeh straneh ocenjuješ/glasuješ za osebe in se združuješ v prijateljske in ljubezenske namene. Financiranje je med stranema zelo podobno saj denar pridobivajo od oglaševalcev na njihovi spletni strani. Razlika med stranema je v ciljni populaciji. Kot sem že omenil v analizi spletne strani GlasujZame.com je le ta namenjena predvsem osebam v starostnem obdobju od 15 do 20 let, spletna stran Simpatije.com pa nagovarja populacijo v starosti od 18 do 30 let. Spletno stran je mogoče obiskati tudi v tujih jezikih, kar pritegne tudi 10% rednih tujih uporabnikov. (Vir: Raziskava Moss jesen 2006).

12.1. Poslovni modeli na spletni strani Simpatije.com

Oglaševalni model

Portal. Spletni strani Simpatije.com predstavlja edini vir dohodkov plačilo oglasnih sporočil, objavljenih na njihovi strani. Stran si ogleda veliko število ljudi, kar jo naredi privlačno za oglaševalce.

Model skupnosti

Povezovalne storitve. Na spletni strani Simpatije.com lahko vsakdo odpre svoj profil in kasneje sodeluje na spletnem forumu. Forum je namenjen podobnim diskusijam, kot so objavljene na forumu GlasujZame.com: ljubezen, glasba, spolnost, umetnost,... Posebnost spletne strani Simpatije.com je v tem, da vsak uporabnik lahko »ocenjuje« drugega uporabnika. Petnajst uporabnikov, razdeljenih po spolu, z največjo povprečno oceno je navedenih na začetku strani kot Top 15. Na začetku strani najdemo tudi zadnjih pet uporabnikov in obvestilo o novih dogodkih in izobraževanjih.

12.2. Elementi spletne strani Simpatije.com

Vrednost za kupca. Uporabniki vidijo spletno stran kot nek vmesnik pri spoznavanju novih oseb. Večina oseb v starostni skupini od 18 let do 30 let, kot je starih večina uporabnikov spletne strani Simpatije.com, uporablja stran kot pripomoček pri spoznavanju novih oseb, ponavadi jih združujejo različni hobiji ali interesi. Stran omogoča kreiranje profila in že lahko izmenjuješ različna mnenja z novimi prijatelji.

Obseg aktivnosti podjetja. Spletna stran Simpatije.com omogoča spoznavanje novih oseb. Na spletni strani obstaja še forum, preko katerega se lahko registrirani uporabniki pogovarjajo o najstniških temah.

Cenitev vrednosti. Podjetje ocenjuje svojo vrednost po številu registriranih uporabnikov.

Vir dohodka. Vir dohodka predstavljajo različne reklame objavljene na spletni strani. Najdemo tudi povezave do strani preko spletnega iskalnika Google.com

Povezanost aktivnosti. Edini stroški, ki jih podjetje ima, so namenjeni urejanju baze registriranih in posodabljanju spletne strani ter foruma.

Izvedba. Za izvedbo spletne strani je potrebno ažurirati spletno stran, obenem pa imeti nekoga, ki ureja spletni forum. Ponavadi so to dolgoletni uporabniki, ki so dobili naziv administratorja in urejajo forum brezplačno.

Sposobnost. Spletna stran Simpatije.com je zelo popularna v krogu oseb do tridesetega leta. Tukaj najdemo enega največjih forumov, kjer lahko sodelujemo s komentarji na različne teme. Izboljšave bi bile možne pri uporabniškem profilu, da bi uporabniki lahko dodajali več različnih stvari, oziroma se združevali v namišljene skupine, dodajali priljubljene izseke filmov, slik...

Konkurenčnost. Spletna stran ima kar nekaj konkurentov. Kot sem že zapisal, je zelo podobna spletna stran GlasujZame.com, ki je namenjena mlajšim uporabnikom. Za enak starostni razred obstaja še spletni forum na spletni strani Mobisux.com in Obala.net.

Struktura stroškov. Večina stroškov je porabljenih za plačilo zaposlenih, ki obnavljajo in vzdržujejo spletno stran.

Dobičkovna stran. Glavni vir dobička je prodaja spletnega prostora za oglaševanje.

12.3. Podobne spletne strani

Taksonomsko podobna spletna stran v svetovnem spletu je Vote4Me.nl. To je nizozemska spletna stran, ki deluje po enakem principu kot slovenski spletni strani GlasujZame.com in Simpatije.com, in sicer kot pomoč pri spoznavanju novih oseb. Podobna je tudi po primerjanju poslovnih elementov, saj se nizozemska spletna stran ne razlikuje močno od slovenskih strani. Manjša razlika pri primerjavi elementov se pokaže le pri starosti uporabnikov, saj so uporabniki na nizozemski spletni strani stari od 15 do 50 let, medtem ko je starostni razred na slovenski spletni strani Simpatije.com ožji (od 18 do 30 let).