

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

UVAJANJE DODATNE STORITVE MOBI ISKRA V DRUŽBI MOBITEL d.d.

Ljubljana, februar 2002

DESA VIDA KOVIČ

KAZALO

1. UVOD	1
2. OPREDELITEV POJMA STORITEV	3
2.1. DODATNE STORITVE.....	4
3. PROCES UVAJANJA DODATNIH STORITEV	6
3.1. ISKANJE IN OCENJEVANJE IDEJ	8
3.2. KONCEPT NOVE STORITVE IN NJENO TESTIRANJE	9
3.3. POSLOVNA ANALIZA.....	10
3.4. PROJEKT IZVEDBE DODATNE STORITVE	15
3.5. UVEDBA NOVE STORITVE NA TRG.....	17
4. UVAJANJE DODATNE STORITVE V DRUŽBI MOBITEL	21
4.1. PREDSTAVITEV DRUŽBE MOBITEL.....	21
4.2. ANALIZA KONKURENTOV	22
4.2.1. <i>Analiza pokritosti s signalom, števila uporabnikov GSM storitev in gostovanja v omrežjih tujih operaterjev GSM</i>	22
4.2.2. <i>Analiza cen SMS sporočil in splošne ponudbe za dijake in študente</i>	23
4.3. O KRATKIH TEKSTOVNIH SPOROČILIH SMS	24
4.3.1. <i>Razmere v svetu</i>	26
4.3.2. <i>Razmere v Sloveniji</i>	27
4.4. UVEDBA DODATNE STORITVE MOBI ISKRA.....	27
4.4.1. <i>Opis dodatne storitve Mobi ISKRA</i>	29
4.4.2. <i>Glavne prednosti dodatne storitve Mobi ISKRA in njen življenjski cikel</i>	30
4.4.3. <i>Proces razvoja in uvedbe dodatne storitve</i>	31
4.4.3.1. <i>Iskanje in ocenjevanje idej</i>	31
4.4.3.2. <i>Raziskava o ciljni skupini</i>	32
4.4.3.3. <i>Razvoj koncepta storitve in tržno testiranje</i>	34
4.4.3.4. <i>Poslovna analiza</i>	35
4.4.3.5. <i>Projekt izvedbe in uvedba nove storitve na trg</i>	39
4.4.4. <i>Možni razvoj storitve Mobi ISKRA v prihodnosti</i>	40
5. SKLEP	41
LITERATURA	44
VIRI	45
PRILOGE	

1. UVOD

Panoga mobilnih telekomunikacij je v zadnjih desetletjih postala poleg turizma, bioinženiringa in računalništva ena najperspektivnejših. Brez kakršnega koli problema se lahko šteje med tiste, ki krojijo in bodo vedno bolj krojile razvoj Nove ekonomije. Telekomunikacije spreminjajo življenje. Spreminjajo naše vrednote, poglede in naš vsakdan.

Kot zelo kompleksne industrije, se je v diplomski nalogi v večini ne bom dotaknila z makroekonomskega, ampak z mikroekonomskega vidika. Prikazala bom, kako storitve, in aktivnosti povezane z njo, kljub temu gledamo in ocenjujemo s čisto klasičnega ekonomskega vidika.

Bistvo storitev mobilnih komunikacij, ki bodo v tej diplomski nalogi ožje področje, so nove storitve. Le-te je dobro lansirati na trg še pred neposredno konkurenco. Pri tem je potrebno upoštevati več vidikov. Od tega, kako so potrošniki pripravljene na novitete, kdaj in v kakšni meri jih bodo sprejeli, kako nam to omogoča infrastruktura na makro in mikro ravni. Vsi ti kazalci nam govorijo o možnostih povrnitve investicije in celo zaslužka.

Prav zato bo **predmet** diplomskega **dela proučevanje procesa razvoja storitve od ideje do uvedbe na trg**. Vse proučevanje v prvem delu diplomskega dela se bo teoretično nanašalo na definiranje storitve in dodatne storitve ter na sam proces uvedbe dodatne storitve. V drugem delu pa bom s pomočjo teorije ugotovila, ali bi bilo možno dodatno storitev Mobi ISKRA oziroma klepeta preko kratkih tekstovnih sporočil, ki so v tujini pri nekaterih operaterjih velika uspešnica, uspešno ponuditi in prodajati tudi uporabnikom družbe Mobitel. Pri tem bo, seveda, pomembno upoštevati tako navade ciljne skupine, kakor tudi Mobitelovo notranje in zunanje okolje ter s tem povezane zmožljivosti uvedbe storitve.

Cilj mojega pisanja je preveriti možnosti in smotrnosti uvedbe omenjene dodatne storitve in končno **spoznati in predlagati ustrezen proces uvedbe nove storitve na trg v družbi Mobitel**.

To pomeni, da je **namen** tega dela preveriti, ali je **nova dodatna storitev tržno uspešna in hkrati dobičkonosna**. Pri tem pa je potrebno podrobneje spoznati vsak segment v samem procesu in si celo ogledati več zornih kotov določenega segmenta. Zunanje in notranje okolje podjetja ter narava storitve pa narekujeta, katero izmed možnosti izberemo.

Metode, ki jih bom pri raziskovanju in pisanju uporabila so proučevanje domače in tuje literature, publikacij, člankov s področja razvoja in uvajanja nove storitve na trg, s področja storitev kratkih tekstovnih sporočil, napovedi razvoja mobilnih storitev in internih

dokumentov družbe Mobitel, d.d.. V sinergiji teorije in svojih dosedanjih izkušenj dela v družbi Mobitel d.d. bom razvila konkretno idejo in dodala predlog načina njene uvedbe na trg.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij in uvoda, zaključka, literature, virov ter prilog.

Po uvodu bom v drugem poglavju opredelila pojem storitve in dodatne storitve. To bom v tretjem poglavju nadgradila s teorijami uvajanja dodatne storitve, si izbrala, po moji presoji, najprimernejšo ter razčlenila vsak korak posebej do same uvedbe storitve na trg.

Četrto poglavje bo združilo vso teorijo s praktičnim primerom uvajanja dodatne storitve Mobi ISKRA v družbi Mobitel. Osnova storitve je klepet preko kratkih sporočil, tej pa sem dodala še dve zanimivosti: kviz in čestitke preko kratkih sporočil. Kljub temu pa jo skozi celotno diplomsko delo obravnavam kot eno samo in ne kot sklop storitev.

V zaključku bom povzela misli in ugotovitve, do katerih sem prišla s pomočjo omenjenih analiz.

2. OPREDELITEV POJMA STORITEV

Današnji razvoj ekonomije gre predvsem v smeri razvoja storitvenih dejavnosti. To je povezano zlasti z novim načinom življenja, ki je vse bolj hiter in teži k čim večji produktivnosti ter boljši izrabi resursov: časa, znanja in klasičnih, materialnih virov. Storitve pa nam omogočajo, da kljub temu nekako ohranjamo stik z ljudmi, ki so nam kakor koli pomembni.

Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza *SERVIO* in lahko pomeni: delati za nekoga, služiti komu, ustreči, skrbeti zanj, itn. V današnjem času strokovnjaki izraz *STORITEV* opredeljujejo različno.

Kotler opredeljuje storitev kot dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek (Kotler, 1998, str. 464).

Meredith opredeljuje storitve na podlagi njihovih značilnosti. V njegovem razmišljanju se kaže velika povezanost med storitvijo in proizvodom. Tako navaja nekaj lastnosti storitev s katerimi lahko jasno določimo ali gre za fizični proizvod ali storitev (Meredith, 1992, str.123):

- Potrošnikova udeležba pri storitvi je značilno večja kot pri proizvodu; udeležba se meri kot odstotek časa, ko mora biti potrošnik prisoten v primerjavi s skupnim časom, ki je potreben za samo proizvodnjo izdelka.
- Za storitve je splošno značilno, da so delovno bolj intenzivne, medtem ko so proizvodi bolj kapitalno intenzivni.
- Storitve je bolj osebna kot množični proizvod.
- Storitve se v nasprotju s proizvodom ne da patentirati.
- Storitve se v primerjavi s proizvodom ne da uskladiščiti (zato je pogost problem izenačevanja ponudbe s spreminjajočim se povpraševanjem; koliko zmogljivosti ustreza največjemu možnemu povpraševanju, povzroča obdobju manjšega povpraševanja manjšo izkoriščenost in neučinkovitost).
- Za storitev je značilna večja prilagodljivost kot za proizvod, saj je za izbiro, obliko in ponudbo storitve potrebno manj časa, žal pa ima to za posledico tudi hitrejši in lažji razvoj konkurence.

Danes se neformalno uporablja tudi globalna razdelitev storitvenega sektorja na dve podskupini (Potočnik, 1999, str. 29):

- Tradicionalne storitve, kamor uvrščamo predvsem transport, turizem, gostinstvo, trgovino, bančništvo, zavarovalništvo.

- » Nove « storitve, ki temeljijo na razvoju informacijske tehnologije, kot na primer obdelava in prenos podatkov in informacij, računalniška podpora oblikovanju izdelkov, računalniško vodenje proizvodnje in poslovanja, telekomunikacij, elektronske bančne storitve, lizing, franšizing ter številne pravne, poslovne in druge intelektualne storitve.

Če povzamemo, lahko ugotovimo, da se da storitve opisati na veliko načinov, pomembna pa je le skupna celota koristi, ki jo potrošnik vidi in zazna ter jo pridobi s procesom menjave (Rojšek, Starman, 1993, str. 27).

2.1. Dodatne storitve

V grobem lahko torej storitve ločimo tudi na osnovne in dodatne. Osnovne storitve so tiste, ki jih spremljajo manj pomembne storitve. V tem primeru ponudbo predstavlja glavna storitev ob podpori dodatnih storitev in/ali izdelkov. Dodatne pa dopolnjujejo vrednost osnovnih storitev. Le-te se uvedejo, ko osnovna storitev ne zadovoljuje več primerno potrošnikovih potreb, ali, ko lahko z dodatno storitvijo pri potrošniku ustvarimo dodatno potrebo.

Potočnik tako storitve vsebinsko deli na (Potočnik, 1999, str. 40):

- temeljne storitve,
- pomožne ali dodatne storitve, ki prispevajo k večji kakovosti osnovnih storitev in ki so sestavljene iz:
 - tistih, ki so nujne za izvedbo osnovne storitve in
 - tistih, ki povečujejo atraktivnost osnovne storitve.

Kotler pri opredeljevanju trdi, da se ponudba podjetja lahko giblje od čistega izdelka na eni strani do čiste storitve na drugi strani. Na podlagi te trditve pa loči pet vrst ponudbe (Kotler, 1998, str. 465):

- pri zgolj opredmetenem izdelku gre za materialni izdelek, ki ga ne spremlja storitev;
- opredmeteni izdelek s spremljajočimi storitvami, ki ga naredijo privlačnejšega kupcem;
- hibrid, pri katerem sta v ponudbi enako zastopana izdelek in storitev;
- osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki ali storitve ter
- zgolj storitev, pri kateri ponudbo sestavlja samo storitev.

Iz Kotlerjeve opredelitve je za nas pomembna predvsem četrta ponudba, ki je tudi podlaga za nadaljnji razvoj in uvajanje dodatnih storitev, kljub temu, da Kotler le-te deli na dostavo, namestitve, izobraževanje porabnikov, svetovalne službe, popravilo in druge storitve, kar je že nekoliko zastarela členitev.

V razvijanje in uvajanje dodatnih storitev ponavadi podjetje silijo tako kupci in konkurenti kot tudi tehnološke spremembe.

Tudi Hart in Steenkamp nizata dejavnike, ki podjetje usmerjajo k uvajanju novitet – le-ti pa so (Novak, 1993, str. 4):

- povratne informacije nezadovoljnih uporabnikov,
- potreba podjetja po donosnejših izdelkih,
- povratne informacije prodajnega osebja,
- tehnične pomanjkljivosti obstoječih izdelkov,
- neustrezen zunanji videz izdelka,
- pritisk konkurence,
- razvoj tehnologije itd.

Sheth in Ram (1987, str. 6) omenjata štiri vrste dejavnikov, ki vplivajo na razvoj novih izdelkov. Ti so:

- pojav novih konkurenčnih izdelkov na trgih,
- tehnološke izboljšave,
- spremembe želja in potreb potrošnikov,
- spremembe zakonodaje.

Florjančič opredeljuje naslednje dejavnike za razvoj izdelka ali storitve (Florjančič, 1995, str. 12):

- okolje,
- stroški,
- kakovost,
- znanje (know-how),
- delovna sredstva,
- podjetniški cilji,
- čas razvoja (time to market),
- tržišče,
- informacije, komunikacije ter
- človeški potencial.

Nova ali dodatna storitev ima v poslovni strategiji svoj namen, zato je potrebno razmisliti, kaj z njo lahko in želimo doseči.

Tako povezavo med strateško usmerjenostjo podjetja in novimi storitvami je Thomas razdelil v osem strateških razlogov za razvoj novih izdelkov in storitev. Nov izdelek je lahko (Thomas, 1993, str. 7-13):

- vir konkurenčne prednosti,
- priložnost za okrepitev in spremembo strateške usmeritve,
- možnost za zvečanje ugleda podjetja,

- možnost za dolgotrajni finančni donos investicije,
- priložnost za pridobitev finančnih sredstev za raziskave in razvoj,
- možnost za izpolnitev proizvodnih in delovnih zmogljivosti,
- možnost za zvečanje tržne privlačnosti blagovne znamke in
- možnost za izkoriščanje človeške zmogljivosti.

Uvajanje novih storitev ni tako pogosto kot razvijanje izdelkov. Razlog je predvsem v omejenih človeških in finančnih virih storitvenih podjetij. Pri razvoju novih storitev gre predvsem za izboljšanje in preoblikovanje že obstoječih storitev.

Zato kljub temu, da avtorji povsod navajajo uvajanje novih storitev, lahko zaradi dodatne vrednosti, ki jo dodatna storitev ustvari pri osnovni storitvi, trdimo, da se razlogi za uvajanje dodatnih storitev ne razlikujejo bistveno od tistih za uvajanje novih storitev. Bistvo uvajanja je večja vrednost v očeh kupca, in če podjetje to doseže z dodatno storitvijo je enako uspešno kot tisto, ki uvede popolnoma novo.

3. PROCES UVAJANJA DODATNIH STORITEV

Ker je v zadnjem desetletju storitveni sektor pridobil na pomenu in so v Ameriki delovna mesta v storitvenih dejavnostih predstavljala kar 77% vseh služb in 70% družbenega proizvoda, se predvideva, da bo trend v bodoče le še rasel. V sektorju telekomunikacij že dolgo ne predstavlja več glavni del tehnologija, ampak vsebine, ki jih lahko ponudimo svojim uporabnikom. Le-te pa predstavljajo storitve, ki jih je potrebno vedno znova dopolnjevati ali predstaviti nove, še neznane. Kot izdelke je potrebno tudi storitve nenehno razvijati in uvajati nove. Večina avtorjev ne razlikuje med postopkom razvoja izdelka ali storitve. Faze razvoja naj bi bile podobne, vendar niso povsem enake. Obstajajo namreč določene značilnosti, ker so storitve drugačne od izdelkov (Šterk, 2000, str. 1).

Uvajanje dodatne storitve, ravno tako kot osnovne storitve, potrebuje svoj proces, le da pri nekaterih fazah že obstajajo določeni znani rezultati in predvsem odzivi uporabnikov. Poleg tega ni potrebno popolnoma od začetka predstavljati storitve in o njeni uporabi izobraziti širših množic.

Najprej je potrebno analizirati priložnosti, ki pa vključujejo marketinške analize, analize sredstev in strategije. Vprašati se je potrebno, kaj bi želeli s tako poslovno potezo doseči.

Marketinška analiza ali proces trženja naj bi zajemala (Kotler, 1998, str. 94):

- Analizo tržnih priložnosti, torej potrebe, ki jih lahko podjetje donosno zadovoljuje.

- Raziskave in izbiro ciljnih trgov, na podlagi katerih se usmerimo na določen trg, ki ga hoče podjetje osvojiti oziroma biti opaženo.
- Oblikovanje trženjskih strategij, ki so določene na podlagi lastnosti ciljnega trga in sposobnosti podjetja.
- Načrtovanje trženjskih programov, kar pomeni spremeniti strategijo v trženjske programe s pomočjo odločitev o trženjskih izdatkih, trženjskem spletu in razporeditvi trženjskih naporov.
- Končno organizacijo, uresničevanje in nadzor trženja.

Pri načinu uvajanja novih in dodatnih storitev ali izdelkov se podjetja srečajo z vprašanjem, kakšno strategijo razvijanja nove ali dodate storitve izbrati. Podjetje preuči možnosti (Pučko, 1996, str. 230):

- razvijanja nove storitve z lastno raziskovalno-razvojno dejavnostjo,
- nakupa licence doma ali v tujini,
- uvoza kapitala ali skupnih vlaganj,
- razvijanja z različnimi oblikami ekonomskega sodelovanja.

Večja podjetja se navadno odločijo za lastno raziskovalno-razvojni pristop oziroma strategijo, še posebej v storitvenem sektorju, ko so stroški, povezani z razvojem nove storitve, načeloma nižji, kot pri razvoju novih izdelkov.

Pri uvajanju storitev ali izdelkov na trg se različni avtorji lotevajo delitve faz na podobne načine in v podobnih zaporedjih, le da nekateri manj obširne faze združijo in na nek način bolj grobo prikažejo razvoj le-teh.

Kaltnekar meni, da proces razvoja novega izdelka vsebuje naslednje faze, hkrati pa trdi, da se oblikovanje mnogih novih storitev v glavnih potezah ne razlikujejo mnogo od razvoja novega izdelka (Kaltnekar, 1989, str. 179):

- zbiranje in ocenjevanje idej,
- raziskovanje proizvoda,
- projektiranje proizvoda,
- industrijsko oblikovanje,
- konstruiranje proizvoda,
- poskusna proizvodnja,
- ocenjevanje proizvoda.

Po Potočniku pa je proces razvoja storitev opredeljeno s šestimi fazami (Potočnik, 1999, str. 25):

- zbiranje idej za novo storitev,
- ocenjevanje idej za nove storitve,
- koncept nove storitve in njeno testiranje,
- poslovna analiza,

- projekt izvedbe storitve,
- uvedba nove storitve na trg (komercializacija).

Kotler pa omenjeni proces deli z nekoliko večjim poudarkom na področju trženja na osem faz (Kotler, 1998, str. 322):

- iskanje idej,
- ocenjevanje idej,
- oblikovanje in testiranje koncepta izdelka,
- strategija trženja,
- poslovna analiza,
- razvoj izdelka,
- testiranje na trgu,
- uvedba izdelka na trg.

Zgornje členitve procesa uvedbe novega izdelka ali storitve nam prikazujejo, da so avtorji večinoma enakega mnenja glede postopka in faz. Pri nekaterih je le opaziti, da več faz sestavljajo v eno. Vidno je tudi, da se avtorji pri členitvah nagibajo bodisi k proizvodnemu, bodisi k trženjskemu vidiku, kot je to naredil Kotler.

V svojem diplomskem delu se bom odločila za delitev procesa uvedbe nove storitve, kot je to opredelil Potočnik. Njegova delitev je že v osnovi, za razliko od drugih delitev, upoštevala uvedbo storitve in ne izdelka. Proces je sicer podoben, a ker bom v drugem delu govorila o uvajanju **dodatne** storitve, je še toliko bolj primeren. Poleg tega njegova delitev poudarja področje oz. fazo trženja, ki je za uvedbo nove dodatne storitve izredno pomembno področje.

3.1. Iskanje in ocenjevanje idej

Prvi korak v procesu uvajanja novih (dodatnih) storitev je zagotovo iskanje idej, ki se ga nadgradi z njihovim ocenjevanjem. Predhodno je potrebno vedeti kaj hočemo doseči, pri kateri storitvi potrebujemo dodatne storitve in zakaj. V podjetju so viri novih idej ponavadi zaposleni v določenem oddelku, le-ti so ponavadi zaradi boljšega poznavanja ožjega in širšega okolja podjetja uspešnejši, lahko pa ideje pridejo tudi s strani strank podjetja. Prvim pravimo notranji, drugim pa zunanji vir. Tehnike zbiranja so lahko različne od brainstorminga zaposlenih do anketiranja strank.

Zanimivo pa je, da se družbeni dejavniki zmeraj bolj neposredno vraščajo v sam proces znanstvenega raziskovanja; to pa ima za posledico, da je raziskovanje vedno manj zgolj individualno, temveč vedno bolj množično. Trstenjak celo trdi, da si mora sodobno znanstveno raziskovanje utirati vedno nove, večkrat ad hoc pripravljene metodološke postopke, ker standardni ne zadostujejo več (Trstenjak, 1981, str. 321).

Ko zaključimo fazo zbiranja idej, moramo le-te oceniti. Pri tem so ključnega pomena vprašanja o tehnični izvedljivosti, investicijskih vlaganjih, stroških izvedbe in donosnosti storitve. Kriteriji so različno pomembni, pri tem pa ima največjo težo prav dobičkonosnost.

Ideje z najboljšimi ocenami natančno opredelimo v naslednji fazi, v fazi izdelave koncepta storitve.

3.2. Koncept nove storitve in njeno testiranje

V tej fazi po izboru ene ali dveh **idej storitve** le-te spremenimo v dejansko storitev ali dodatno storitev. Potrebno je izoblikovati natančno vsebino in delovanje - **koncept storitve**, kakršno bo kupil končni uporabnik. Kasneje nas čaka še izdelava **podobe storitve**, ki jo ustvarimo pri potencialnem uporabniku storitve.

Seveda koncept storitve ni končna storitev in lahko obstaja več konceptov ene storitve pri oblikovanju le-tega pa si lahko pomagamo z vprašanji: *Kdo bo ta izdelek uporabljal? Katero osnovno prednost naj pri storitvi poudarimo? Katera je osnovna prednost za uporabo tega izdelka?*

Nato izberemo, po naši presoji, najboljši koncept storitve. Seveda ni noben tako dober, da se ga ne bi dalo še dodatno izboljšati. Pri ocenjevanju in presojanju konceptov si lahko pomagamo tudi s Hollinsovo matriko za ocenjevanje predlaganih konceptov za novo storitev, ki ima pet faz (Hollins, 1991, str. 81-82):

- V prvi fazi je potrebno oceniti varnost storitve.
- V drugi fazi je potrebno oceniti skladnost koncepta z zahtevami podjetja.
- V tretji fazi je potrebno preostale koncepte za novo storitev medsebojno primerjati in sicer tako, da jih ocenimo glede na izbrane kriterije.
- V četrti fazi poskušamo izboljšati slabo ocenjeni kriterij izbranega koncepta za novo storitev tako, da povzamemo bistvo tistega koncepta, ki je dobil najboljšo oceno pri tem kriteriju. Bistvo te faze ni samo določitev koncepta za novo storitev, ki bo po vsej verjetnosti tržno uspešen, ampak bo tudi vključeval v sebi najboljše lastnosti vseh preostalih konceptov.
- V peti, zadnji fazi je potrebno presoditi, ali izbrani koncept kljub prehodu skozi zadnje štiri faze, še vedno ustreza

Po izbiri koncepta lahko dodatno storitev tudi - **tržno testiramo** in s tem preverimo, ali je ciljna skupina dejansko ta, ki smo jo izbrali ali odstopa od naših predvidevanj; ugotovimo, kakšne so navade naše ciljne skupine, kakšna je intenzivnost uporabe osnovne storitve, ki je podlaga za dodatno in na podlagi tega določimo in opredelimo potenciale nove/dodatne

storitve. Analiza pa je tudi podlaga za naslednjo fazo v poslovno-tržni analizi, to je napovedi prodaje, izračun ekonomičnosti in rentabilnosti storitve.

3.3. Poslovna analiza

Podjetje mora za vsako svojo dejavnost, poddejavnost ali posamezno storitev poskrbeti, da se stroški in vložena sredstva tudi povrnejo. To pa pomeni, da je potrebno še pred uvedbo storitve načrtovati in oceniti prodajo, napovedati stroške in oceniti pričakovan dobiček. S tem podjetje ovrednoti poslovno privlačnost storitve. Včasih pa se podjetje kljub nekoliko slabšim napovedim odloči za novo ali dodatno storitev, če analize pokažejo, da je le-ta povezana s povišanjem prodaje kake druge, že obstoječe, storitve.

Vse te analize in ocene pa se nato uporabijo za izračun točke preloma, ki je za manjše podjetje izrednega pomena za veliko pa nekoliko manjšega, pa vendar ne zanemarljivega. Pri tem se, pri malih podjetjih, zastavi vprašanje s katerimi finančnimi sredstvi bo podjetje pokrivalo stroške storitve, ki bodo nastali pred to točko. Tako je za taka podjetja časovni horizont povrnitve stroškov lahko tudi razlog za obstoj ali ne obstoj podjetja. V takih primerih so nujne čim bolj realne ocene prodaje in stroškov v povezavi s časom.

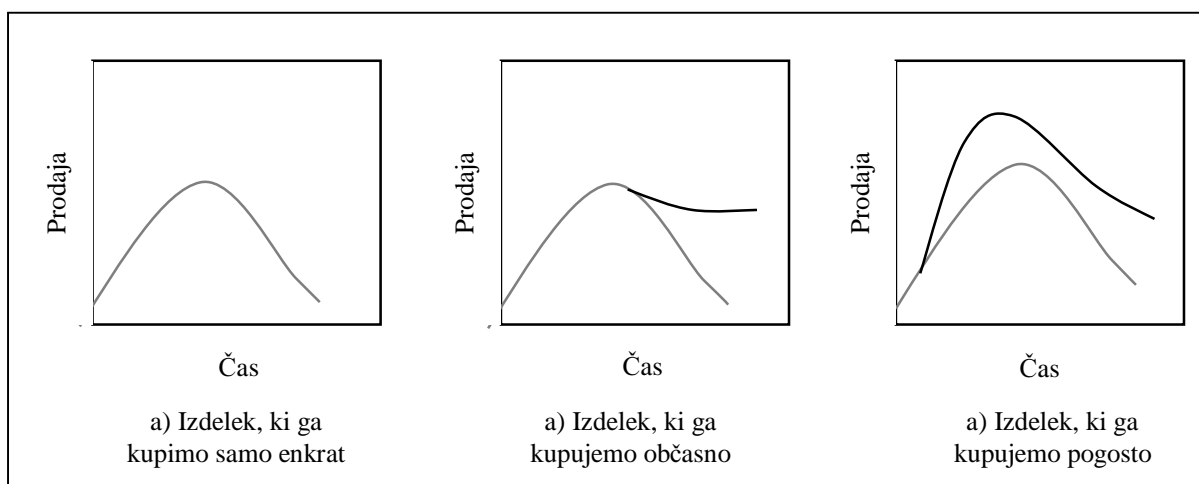
Ta faza je edinstvenega pomena tudi za nadaljnje preračunavanje in načrtovanje te storitve v kasnejših fazah življenjskega cikla.

Podlaga za finančno analizo je **napoved prodaje**, ki pa naj bi temeljila na rezultatih tržne raziskave in preteklih izkušnjah podjetja pri prodaji osnovne storitve. Pri tem pa se moramo zavedati, da pretekle izkušnje vključujejo ugotavljanje stanja na podlagi zgodovinskih podatkov, ki težko napovejo prihodnjo uspešnost poslovanja ob današnjem hitrem spreminjanju zunanjega okolja podjetja.

Rusjan pri tem loči kvantitativne in kvalitativne metode predvidevanja oziroma napovedi prodaje. Med kvantitativne napovedi prodaje uvršča oceno managementa podjetja, oceno prodajnega osebja in anketiranje kupcev. Med kvalitativne metode, ob predpostavki, da gibanja v prihodnosti lahko napovemo na podlagi gibanja v preteklosti, uvršča vzorčne metode in analize časovnih vrst (Rusjan, 1999, str. 58-60).

Potrebno je tudi opredeliti, ali gre za storitev, ki jo porabnik kupi le enkrat, občasno ali pogosto. Slika 1 prikazuje prodajo v okviru življenjskega cikla izdelkov, velja tudi za storitve, temelji pa na pogostosti njegovega ali njenega nakupa.

Slika 1: Življenjski cikel teh tipov izdelkov



Vir: Kotler, 1998, str. 335.

Prodaja pri enkratnih nakupih na začetku narašča, doseže vrh in se kasneje zmanjšuje, ko se število možnih porabnikov izčrpa. Ker vstopajo na trg vedno novi porabniki, se prodaja ne bo zmanjšala do ničle. Drugi sklop so storitve, ki jih porabniki kupujejo občasno. Pri njih ločimo prvo prodajo od nadaljnje zaradi nadomeščanja. Tretji sklop pa so storitve, ki jih porabniki kupujejo razmeroma pogosto in kjer se prodaja giblje skladno z življenjskim ciklom - torej najprej narašča, doseže vrh in se nato zmanjšuje, ko se pojavijo na trgu nove podobne storitve (Potočnik, 1999, str. 105-106).

Napovedi prodaje sledi **napoved pričakovanih stroškov in dobičkov**, ki jo pripravijo v oddelkih za raziskavo in razvoj, proizvodnjo, ki lahko pomeni tudi oddelek informatike in tehnike, trženje in finance (Kotler, 1998, str. 336).

Napoved prodaje pa deli na naslednje postavke (Kotler, 1998, str. 337):

- Prihodek od prodaje, ki jo podjetje pričakuje.
- Proizvodni stroški prodanih storitev/količin (ki so pri storitvah lahko definirani kot npr. stroški programske in strojne opreme (nakup in amortizacija), če so potrebne za izvajanje storitev).
- Kosmati dobiček, ki je razlika med prvo in drugo postavko.
- Stroški razvoja, ki jih delimo na stroške razvijanja storitve, stroške tržnih raziskav in stroške razvoja proizvodnje.
- Stroški trženja, ki zajemajo oglaševanje, pospeševanje prodaje, trženske raziskave, in sredstva, ki so namenjena za prodajno osebje in administracijo v trženju.
- Splošni stroški, ki so razporejeni na nove storitve za pokrivanje stroškov dohodkov vodstvenih delavcev, ogrevanja itd.
- Bruto prispevek h kritju, kot razlika med kosmatim dobičkom in stroški razvoja, trženja in splošnimi stroški.

- Dodatni prispevek h kritju, ki je v bistvu vsak dodaten dohodek v podjetju zaradi uvedbe nove storitve ali izdelka.
- Čisti prispevek h kritju.
- Diskontirani prispevek h kritju, ki se uporablja v primeru, če se računa napoved prodaje za več let naprej. V tem primeru je ta prispevek v bistvu sedanja vrednost vsakega prihodnjega prispevka, ki je zmanjšana po letni diskontni stopnji.
- In kumulativni diskontirani denarni tok, ki je ravno tako uporabljen pri večletnem načrtovanju prodaje in izračunavanju stroškov in pričakovanih dobičkov. Je seštevek vseh diskontiranih prispevkov h kritju.

Vsaka poslovna odločitev ima vedno svoje finančne posledice, zato je potrebno skrbno preveriti, ali je na podlagi izračunov smotrno sprejeti določeno novo storitev, ali bi jo bilo boljše zavrnilo. Pri tem se mora uvedbo smatrati kot investicijo. Le-to pa lahko ocenimo z različnimi metodami.

Velikokrat uporabljena metoda je **izračun neto sedanje vrednosti**, ki temelji na osnovi diskontiranih vrednosti prodaje skozi čas. Izračun predstavlja vrednosti vseh bodočih pričakovanih denarnih pritokov in odtokov pri tem pa upošteva spremembo vrednosti denarja skozi čas. Izhodišče za diskontiranje na splošno temelji na obnašanju investitorjev in v tem primeru managerjev podjetja, pri katerih predpostavimo, da želijo:

- Vložiti denar tako, da bodo pridobili vsaj toliko, kot bi pridobili, če bi ga vložili v netvegane naložbe kjerkoli na trgu.
- Vložiti denar tako, da bo ohranil vrednost glede na inflacijo.
- Od vložene denarja pridobiti premijo za tveganje, ki je odvisna od vpliva tveganja posameznega projekta na celotno tveganje podjetja.

Upoštevajoč te zahteve, se določi diskontna stopnja, neto sedanja vrednost pa se izračuna po osnovni enačbi (Brigham, 1998, str. 394):

$$NPV = CF_0 + CF_1 / (1+r) + CF_2 / (1+r)^2 + CF_3 / (1+r)^3 + CF_4 / (1+r)^4 + \dots + CF_n / (1+r)^n$$

kjer je:

NPV neto sedanja vrednost ali čista sedanja vrednost (*Net Present Value*)

CF_t pričakovan neto denarni tok v času t

t obdobje izračuna denarnih tokov

r ocenjen strošek denarja, ki je osnova za diskontiranje

Vrednost neto sedanje vrednosti je osnova za sprejem investicije. Če je $NPV < 0$, je to osnova, da investicije ne sprejmemo ker (Lumby, 1992, str. 65):

- nam prinaša izgubo glede na oportunitetne možnosti investiranja na trgu,
- z vloženimi sredstvi pridobimo manj, kot bi pridobili na trgu ob enako tvegani investiciji,
- s pritoki ne moremo financirati vseh nastalih stroškov.

Če ugotovimo, da je $NPV = 0$, je osnova, da projekt sprejmemo, vendar ne ustvarimo s tem nobenega dodatnega povečanja vrednosti vloženega denarja in s tem ne povečujemo premoženja investitorjev.

In če je $NPV > 0$, je to osnova, da investicijo sprejmemo, saj ob upoštevanju spreminjanja vrednosti denarja skozi čas in ob upoštevanju stroškov (kapitala) povečujemo vrednost premoženja lastnikov.

Kot druga metoda za izračun donosnosti investicij se izračunava **doba povračila sredstev**, ki je definirana kot čas, v katerem podjetje dobi nazaj sredstva, vložena v investicijo. Izračuna se jo po enostavni enačbi (Higgins, 1992, str. 223):

$$\text{Doba povračila sredstev} = \frac{\text{Vrednost investicije}}{\text{Vsota neto pritokov sredstev od investicije}}$$

Merilo odločitve v tem primeru je opredelitev, v kako dolgem času želi podjetje ali manager, da se investicija povrne. Če je izračunana doba krajša ali enaka, se investicijo sprejme, sicer pa se jo zavrne.

Tretja metoda analiz investicijskega načrtovanja je **izračun indeksa donosnosti**. Ta indeks, poimenovan tudi »cost-benefit indeks« kaže razmerje med sedanjimi vrednostmi vseh pritokov oziroma pridobitev in sedanjimi vrednostmi vseh odtokov (Mramor, 1993, str. 338).

$$\text{Indeks donosnosti} = \frac{\text{Sedanja vrednost neto denarnih pritokov naložbe}}{\text{Začetni izdatki naložbe}}$$

Posamezni projekt je sprejemljiv, če doseže indeks donosnosti večjo vrednost od 1 in izmed več med seboj izključujočih se projektov je sprejemljivejši tisti, ki ima večjo vrednost.

Obstajajo pa še druga finančna merila, na podlagi katerih se podjetje odloča za nadaljnji razvoj izdelka ali storitve. Najenostavnejši je **analiza praga rentabilnosti in točka preloma** (*Break-even point*). Pri tej se mora manager najprej odločiti, kako dolgo časovno obdobje bo analiziral in kateri so fiksni in kateri variabilni stroški projekta. Na podlagi teh odločitev lahko manager izračuna kakšna mora bit poraba storitve ali izdelka, da bi ravno pokrila lastne stroške. Ta analiza se uporablja za odgovore na vprašanja:

kakšna je lahko najvišja izguba, ki jo podjetje lahko ustvari;

- kaj bi bilo, če bi konkurenca znižala cene svojih storitev, koliko več bi morali torej prodati in
- koliko več bi morali prodati, da bi ravno pokrili stroške dodatnih marketinških aktivnosti za pospeševanje prodaje.

Nivo prodaje, kjer se prihodek izenači z vsoto fiksnih in variabilnih stroškov pa imenujemo točka preloma.

Tu se prihodki ravno izenačijo z odhodki od poslovanja, vključno z stroški prodaje. Splošna enačba točke preloma, v količinskih enotah storitve ali izdelka je (Osteryoung, Newman, Davies, 1997, str. 95):

$$S = VC + FC$$

$$P \cdot Q = V \cdot Q + FC$$

$$Q = \frac{FC}{P - V}$$

kjer je:

- S prodaja v denarnih enotah
P cena enote storitve ali izdelka
VC vsi variabilni stroški
FC vsi fiksni stroški
Q količina prodanih storitev ali izdelkov

Lahko pa se nivo prodaje pri pragu rentabilnosti izrazi tudi z naslednjo enačbo (Osteryoung, Newman, Davies, 1997, str. 96):

$$S = \frac{FC}{1 - VC / S}$$

Imenovalec $(1 - VC / S)$ je znan tudi kot stopnja pokritja. To je del vsake denarne enote - tolarja, ki gre za pokritje fiksnih stroškov.

Kljub enostavnosti zgornje analize, pa se moramo zavedati tudi njenih pomanjkljivosti. Leta je opredeljena na podlagi naslednjih predpostavk (Osteryoung, Newman, Davies, 1997, str. 98):

- Analiza predpostavlja, da je razmerje med prodajo in variabilnimi stroški linearno, kar torej pomeni, da je stopnja prispevka za kritje konstantna. To pa ni vedno tako.
- Predpostavlja tudi, da se fiksni stroški ne spreminjajo. V praksi pa se fiksni stroški spreminjajo skupaj s prodajo.
- Njena predpostavka je tudi, da cene izdelkov in storitev ostajajo enake in se v praksi ponavadi zmanjšujejo in s tem povečajo možnost porasta prodaje.

Kot smo iz zgornjih primerov analiz in investicijskih napovedovanj videli, je novo ali dodatno storitev možno preučiti na različne načine in iz različnih zornih kotov. Dobro je, da svoje ugotovitve preverimo vsaj z dvema izračunoma oziroma metodama.

Če nam ta del poslovno-tržne analize pokaže, da se uvedba nove ali dodatne storitve izplača tudi s finančnega vidika, potem lahko začnemo naslednjo fazo procesa uvedbe.

3.4. Projekt izvedbe dodatne storitve

Ko ideja uspešno preide poslovno analizo, to pomeni zeleno luč za dokončno izoblikovanje storitve, ki jo nameravamo ponuditi svojim potrošnikom. To razvijemo tako v tehnološkem, kot tudi kasneje v tržnem smislu.

Pri **tehnološkem razvijanju** storitve gre za to, da opredelimo, kako novo oziroma dodatno storitev dejansko uresničiti. Pri tem moramo upoštevati tako tehnologijo, kot tudi denarna sredstva. Ta faza je ena izmed tistih, ki zahteva največ finančnih sredstev. To fazo lahko delimo naprej na dve podfazi:

- projektiranje storitve in
- konstruiranje storitve.

Konstruiranje storitve ne naredimo naenkrat, ampak postopoma, korak za korakom. Tako imamo čas, da odpravimo morebitne pomanjkljivosti, ki se pokažejo s časom. V prvi fazi so naporji usmerjeni v doseganje določene funkcije, ki jo uporabnik zahteva, drugi del se pri nadaljnjem razvoju konstrukcije osredinja na odpravljanje že ugotovljenih napak in znižanje lastne cene, v tretjem delu se razvija specialna izvedba, ki se prilagaja določenemu področju uporabe, za konec pa je še faza generalne rekonstrukcije na podlagi izkušenj s prejšnjimi tipi izdelka ali storitve.

Uvajanje izdelka ali storitev je zelo draga stvar, zato si podjetja prizadevajo čim bolj zmanjšati stroške. Pri tem si pomagajo z analizo vrednosti. Njen cilj je doseči čim večjo učinkovitost izdelka oziroma storitve, torej njuno tržno ceno ob najnižjih možnih stroških ali najvišjo tržno ceno ob danih stroških. Metoda namreč zahteva kritično preučevanje področij visokih stroškov in njihovih povzročiteljev. Pri tem pazimo, da kljub nižjim stroškom obdržimo raven kakovosti (Kotler, 1998, str. 217).

Ko je prototip narejen, mora samo še čez test funkcionalnosti, ki zagotavlja varno in učinkovito delovanje izdelka ali storitve in testiranje pri uporabnikih. Pri slednjem gre za testiranje preferenc potrošnikov. Testiranje poteka v laboratorijih, med zaposlenimi, lahko pa tudi pri kupcih doma.

Ko smo prototip storitve razvili s tehnološkega vidika, se poglobimo v **tržno razvijanje** storitve. Le-to obsega (Potočnik, 1999, str. 107):

- Določitev *tržnih funkcij* nove storitve, s čimer določimo, kaj je jedro nove storitve, katere so panožne in dodatne storitve, kje bo storitev dostopna uporabnikom, kako so porabniki vključeni v storitveni proces in interakcije same storitve z drugimi trženjskimi instrumenti.
- Določitev fizičnih dokazov, kot so fizično okolje, v katerem storitev nastaja, kjer se izvajalec in porabnik soočita, ter vse otipljive sestavine, ki jih storitveno podjetje uporablja pri tržnem komuniciranju.
- Določitev imena in blagovne znamke storitve, pri tem pa moramo paziti, da je ime svojevrstno in izvirno, kratko, lahko izgovorljivo in naj po možnosti poudari značilnost storitve.
- Določitev garancije zadovoljstva (za kakovost storitve), ki ugodno vpliva na zvestobo porabnikov.
- Opredelitev poprodajnih storitev, ki ravno tako povečujejo zvestobo porabnikov, hkrati pa predstavljajo povratni tok informacij za razvijanje novih, kakovostnejših storitev.

Fazi tržnega razvijanja pa sledi tržno testiranje, za katerega se ne odloči vsako podjetje. Tista, ki se odločijo, morajo določiti obseg in način trženja. Obseg trženja je odvisen na eni strani od velikosti naložb in tveganja, na drugi pa od časovne omejitve in stroškov raziskave.

Metode testiranja se razlikujejo glede na to, ali gre za testiranje izdelkov za široko porabo ali za izdelke oziroma storitve, ki jih kupujejo organizacije (Kotler, 1998, str. 340).

Podjetje se lahko odloči za testiranje izdelka ali storitve pri sebi, pri čemer ugotavlja njeno delovanje, zanesljivost in ustreznost. Lahko pa se odloči za testiranje pri uporabniku: določeno storitev mu da v uporabo za nekaj časa in kasneje preveri, kako je uporabnik z njo zadovoljen. Najzahtevnejša oblika so poskusni trgi, kjer se podjetje osredotoči na en trg ali samo del trga in spremlja prodajo oziroma uporabo storitve na njem.

3.5. Uvedba nove storitve na trg

Ta del procesa uvedbe nove storitve na trg je povezan z največjimi stroški. V tem delu nastopi dejansko obratovanje storitve, ki zahteva nakup opreme, zaposlitev delavcev, nakup možnih surovin - mnogo sredstev pa se v tej fazi steka prav v trženje storitve. Podjetje mora o njej obvestiti javnost in jo izobraziti o njeni uporabi.

Še preden pa podjetje uvede storitev na trg, se sooči s pomembnimi vprašanji, na katere moramo odgovoriti. Ta so:

Kdaj naj uvede storitev?

Kje oziroma na katerih trgih naj jo uvede?

Kdo so njegovi najpomembnejši potencialni kupci?

Kako naj vstopi na trg z novo storitvijo?

Čas za vstop mora podjetje dobro definirati, ker je pri svojem vstopu zelo ovirana s strani konkurence. Vedno ima na voljo tri možnosti. Podjetje lahko vstopi **takoj** oziroma pred svojo konkurenco in s tem pridobi prednosti prvega ponudnika. S tem si pridobi ugled, hkrati pa je velika tarča svoje konkurence pri posnemanju. Konkurenca povrh tega velikokrat še izboljša ponujeno storitev. Podjetje se pri tem ne more izogniti velikim investicijam v raziskovalno-razvojno delo in velikemu tveganju ob ponudbi nove storitve. Tak vstop ponavadi izberejo podjetja s prevladujočim ali velikim tržnim deležem. Kot druga možnost je možnost **vstopa hkrati s konkurenco**. Pri tem se podjetje bori za svoj tržni delež, ki je približno enak tržnemu deležu konkurence, hkrati pa ta pozicija ni stabilna in bi ob novi storitvi konkurence močno vplivala na prehod uporabnikov storitev podjetja h konkurenčnemu. Tretja možnost podjetja pa je, da **počaka** na novo storitev konkurence, svojo pa lansira izpolnjeno kmalu za tem. Podjetja, ki raje čakajo na prvo potezo konkurence še nimajo stabilnega položaja na trgu in so še v fazi uveljavitve, hkrati pa se s tem izognejo nepotrebnemu tveganju, ki ga s seboj nosijo inovacije. Navadno pa tudi nimajo zadostnega kapitala, da bi razvijali veliko novih in dodatnih storitev, zato so prisiljeni slediti konkurenci.

Podjetje se mora odločiti o **kraju**, kamor bo uvedlo storitev. Le-ta je lahko samo regija, država ali pa uvede storitev na mednarodni ravni. Odločitev podjetja je navadno odvisna od njegove velikosti. Večje je podjetje, širše so njegove težnje po uvedbi storitve na trgih. Manjša podjetja pa širijo svoje inovacije previdnejše. Najprej na bližnjih nato na širših trgih.

Pri vprašanju **komu** oziroma pri ciljni skupini kupcev se mora podjetje usmeriti k najobetavnejšim kupcem. Idealni možni kupci oziroma porabniki storitev podjetja imajo naslednje značilnosti:

- zelo hitro sprejmejo nov izdelek, rečemo jim tudi zgodnji kupci,
- so veliki porabniki oziroma uporabniki,

- so mnenjski vodje in
- lahko jih dosežemo z majhnimi stroški.

Podjetje se mora usmeriti najprej na te kupce, šele nato se posveti tudi drugim.

Pri tem pa se mora podjetje zavedati, da porabniki na splošno počasneje sprejemajo novosti na področju storitev, kot na področju izdelkov. Proces sprejemanja nove storitve poteka skozi pet stopenj (Potočnik, 1999, str. 109):

- Zavedanje: porabnik se zave nove storitve, vendar o njej nima dovolj podatkov.
- Vrednotenje: porabnik razmišlja, ali naj novo storitev preizkusi.
- Poskus: porabnik preizkusi novo storitev in si o njej ustvari svoje mnenje.
- Sprejem: porabnik se odloči, da bo redno uporabljal novo storitev.

Podjetje se mora zgornjega procesa zavedati in pomagati potencialnemu porabniku do spoznanja o potrebi storitve. Hkrati s pospešenim promoviranjem nove storitve s strani podjetja obstaja še pet dejavnikov, ki vplivajo na hitrost sprejema storitve. Ti so: relativna prednost pred obstoječimi storitvami, skladnost z vrednotami in izkušnjami porabnika, zapletenost pri porabi ter možnost preizkušanja in obveščanja.

Zadnje vprašanje, ki ga mora podjetje skrbno definirati pred uvedbo nove storitve na trg pa je način vstopa na trg. **Kako** bo podjetje vstopilo je odvisno od njegove začrtane strategije, programa trženja in samo uvedbo storitve. Strategijo prodaje in trženja tako določa izbira posameznih trgov oziroma odjemalcev na njih, katerim bo podjetje skušalo prodati svoje proizvode ali storitve v nekem planiranem obdobju. Podlago tem strategijam pa dajejo raziskave trgov, analize sposobnosti in slabosti podjetja, njegovi strateški cilji in predvidevanja glede razvoja trgov. Po drugi strani pa gre v tem oblikovanju strategije za opredeljevanje trženjskih aktivnosti podjetja. Tudi temu delu strategije je podlaga raziskovanje trga, predvidevanje prihodnje dejavnosti konkurence na tem področju, strateški cilji podjetja in analize učinkovitosti trženja (Pučko, 1996, str. 221).

Pri izbiri strategije vstopa na trg vsekakor ne smemo mimo koncepta življenjskega cikla storitve. Zavedati se moramo, da ima vsaka storitev omejeno življenjsko dobo, in da se obseg prodaje med življenjsko dobo spreminja. Poleg tega dobiček narašča in pada v posameznih fazah življenjske dobe storitve in različne storitve zahtevajo različne trženjske pristope in aktivnosti. Življenjski cikel storitve je torej odsev prepoznavnih stopenj v gibanju njene prodaje.

Koncept življenjskega cikla se praviloma uporablja za izdelke, vse več pa tudi za storitve, tako življenjsko dobo le-te delimo na štiri značilne faze (Pučko, 1996, str. 225):

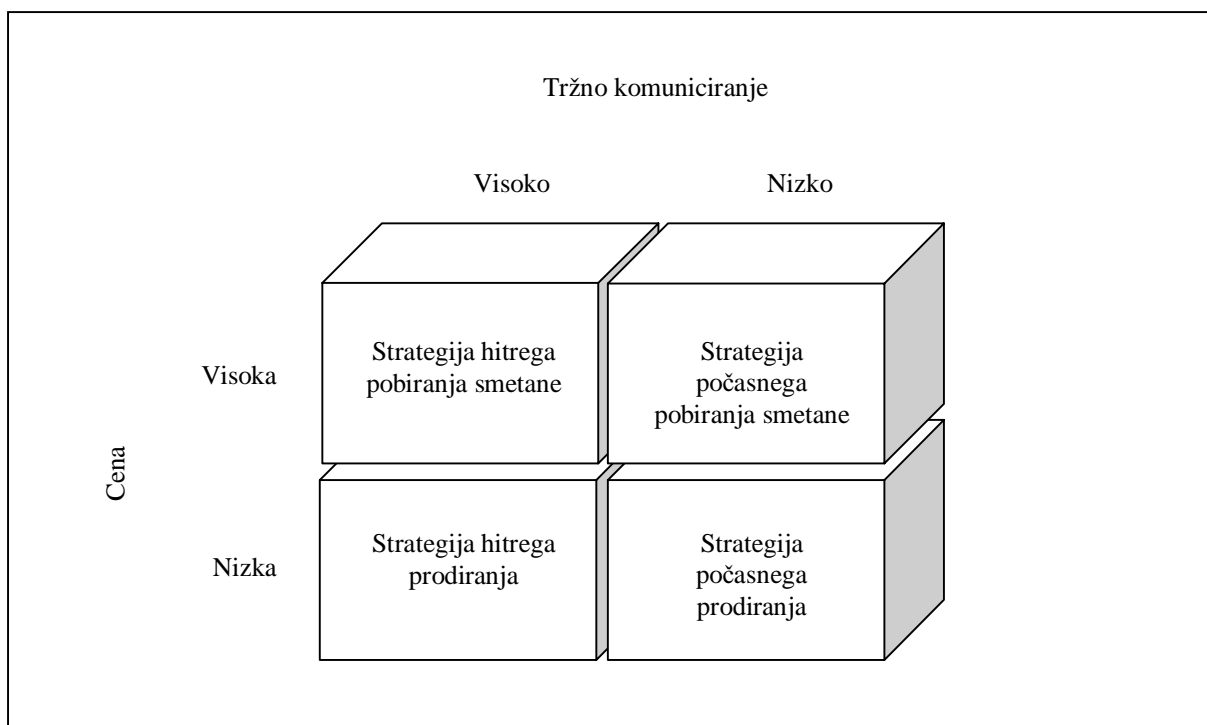
- faza: uvajanje,
- faza: rast povpraševanja (rast trga),

- faza: tržna zrelost in
- faza: zastarelost proizvoda.

Nova storitev se ob lansiranju na trg nahaja v prvi fazi - uvajanju, ko na trgu še ni pravega povpraševanja po njej. Zato mora podjetje nameniti precej sredstev za obveščanje porabnikov. Na tej stopnji ne ustvarjamo dobičkov, ali pa so le ti zaradi skromne prodaje in velikih promocijskih stroškov skromni. Če upoštevamo le ceno in oglaševanje kot najvplivnejša dejavnika prve stopnje življenjskega cikla, lahko storitveno podjetje izbere eno izmed štirih strategij:

- strategijo hitrega "pobiranja smetane",
- strategijo počasnega "pobiranja smetane",
- strategijo hitrega prodora na trg ali
- strategijo počasnega prodora na trg.

Slika 2: Štirje trženjski pristopi pri uvajanju nove storitve na trg



Vir: Kotler, 1989, str. 361.

V kasnejših fazah življenjskega cikla mora podjetje spremeniti svojo taktiko nastopa, s tem pa spreminja cene in trženjske aktivnosti. Pomembno je, da jih poznamo in jih grobo planiramo še pred lansiranjem nove storitve na trg.

Strategije uvajanja novega izdelka ali storitve na trg pa Sheth in Ram (1987, str. 227-234) vidita z drugega zornega kota. Menita, da vstop izdelka ali storitve na trg določajo dejavniki, ki jih delita na korporacijske ovire in ovire pri potrošnikih, ki se nanašajo predvsem na ovire pri procesu inovacije. Korporacijske ovire so past specializacije, omejena sredstva, zakonodaja in ovire dostopa do trgov. Kot ovire pri potrošnikih pa navajata: uporabnost in vrednost inovacije v kupčevih očeh, tveganje, tradicija in izgled novega izdelka ali storitve. Vse ovire je potrebno izmeriti in jim dodati neko vrednost.

Prvo strategijo imenujeta »Strategija počasnega in gotovega vstopa« (The Slow and Steady Strategy) ali S&S strategija. Bistvo strategije je počasno in zanesljivo napredovanje do nekaj skupin porabnikov, začeni z visoko vrednostnim tržnim segmentom. Pri izbiri te strategije mora podjetje biti prepričano, da dejansko obstajajo močne ovire za izdelavo inovacije. Strategija se uporabi, ko je potrebno hitro povrniti visoke stroške raziskav in razvijanja in produkcijske stroške novega izdelka ali storitve. Pri tem pa je potrebno paziti, da je obstaja dovolj veliko število potrošnikov z visoko potencialno uporabo, in da so le-ti pripravljeni plačati dokaj visoko ceno inovacije.

Druga strategija je »Zgrabi in rasti« (The Grab and Grow Strategy) ali G&G strategija. Pri tej so korporacijske in ovire pri potrošnikih nizke, zato obstaja velika možnost vstopa konkurenčnega proizvoda ali storitve. Tako mora podjetje imeti močno krivuljo izkušenj ali dostop do glavnih vstopnih koristi oziroma koristi prvega vstopa. Pri tem pa se mora osredotočiti na vsesplošno stroškovno učinkovitost oziroma prednost ter na dolgi rok nadgraditi ali izboljšati izdelek ali storitev.

Tretja strategija je »Izberi in zaščiti« (The Pick and Protect Strategy) ali P&P strategija. Podjetje mora inovacijo izredno prilagoditi potrebam trga, ker so korporativne ovire nizke, kar pomeni veliko možnost nastopa substituta. Ko podjetje izbere tržno nišo na katero se bo osredotočilo, mora nastopiti izredno agresivno in iskati možnosti, da jo zaščiti pred vstopom konkurentov.

Zadnja strategija pa je »Širi se in vzdržuj« (The Migrate and Maintain Strategy) ali M&M strategija. Le-ta temelji na zadrževanju svojih kupcev s konstantnimi izboljšavami izdelkov in storitev, pri čemer mora podjetje imeti izredno dobre pogoje raziskav in razvoja novih izdelkov in storitev ter velik tržni delež.

Navedla sem dva pristopa k strategijam uvajanja nove storitve. V prvem pristopu je bil poudarek na življenjske ciklu nove storitve, ki počasi na trgu zastari. V drugem pristopu pa je bil ključni trenutek vstopa na trg glede na ovire. Z podjetje pa je najbolje, če pri pripravi strategije upošteva oba zorna kota.

4. UVAJANJE DODATNE STORITVE V DRUŽBI MOBITEL

4.1. Predstavitev družbe Mobitel

Družba Mobitel je bila ustanovljena v oktobru 1991, kot družba z omejeno odgovornostjo. Ustanovljena je bila s strani podjetja SP PTT Ljubljana, njeni osnovni nalogi pa sta bili zagotovitev razvoja mobilne telefonije in izgradnja mobilnega omrežja v Sloveniji. Že novembra 1992 se je družba Mobitel preoblikovala v delniško družbo, katere 100% lastnik je današnji nacionalni operater telekomunikacij - Telekom Slovenije.

Vklop prvega analognega omrežja so zabeležili junija 1991, za digitalno mobilno telefonijo pa je pomembno leto 1995, ko je GSM omrežje začelo v novembru istega leta prvič poskusno delovati na področju Ljubljane. V decembru je Vlada Republike Slovenije potrdila pravilnost usmeritve družbe Mobitel d.d. in jo tako imenovala za nacionalnega operaterja digitalne mobilne telefonije.

Družba se je razvijala izredno hitro, kar potrjujejo dejstva, da je bilo ob ustanovitvi zaposlenih le sedem ljudi, ob koncu leta 1999 pa 453. Dodatno potrjuje tudi dejstvo, da je bila v letu 1996 približno 40 % pokritost prebivalstva, do leta 2002 pa je narasla na 99 % (Mobitel, 2002).

Mejnik v zgodovini poslovanja družbe Mobitel je zagotovo bil v decembru 2000, ko se je družbi pridružil milijonti uporabnik omrežja.

Vsi uporabniki omrežij Mobitel imajo trenutno možnost gostovanja kar v 98-ih državah sveta, uporabljajo pa lahko storitve 216-h tujih operaterjev (Mobitel, januar 2002).

Družba Mobitel je prva v Sloveniji na področju uvajanja novih tehnologij. Tako je bila prva, ki je uvedla delovanje digitalne mobilne telefonije na 1800 MHz frekvenčnem območju, uvedla protokol WAP, vključila hiter prenos podatkov HSCSD, ponudila prenos podatkov preko GPRS in se pripravlja na izgradnjo omrežja tretje generacije digitalne mobilne telefonije UMTS.

Hkrati pa daje svojim uporabnikom na voljo vedno več storitev mobilne telefonije, ki jih v Mobitelu delijo na štiri področja: vsebine oziroma informacije, zabavo, sporočanje in trgovanje. Za vsebine v celoti skrbi Mobitelov info center, v sodelovanju z drugimi ponudniki vsebin in informacij, ker se Mobitel zaveda, da je v današnjem svetu pomembno lastno kreiranje vsebine, saj imajo do tehnologije dostop tudi konkurenčna podjetja. Tudi druga dva sklopa sta strateško izredno pomembna, tako da jih družba razvija sama. Storitve s področja zabave pa so izrazito tržne, zato se bo vzpostavilo čim več zunanjih sodelovanj s ponudniki vsebin, storitev in tudi razvijalcev aplikacij (Motim?, 2001, str. 6).

Tako bi lahko zaključili, da je strategija podjetja ostati vodilni operater digitalne mobilnih telekomunikacij na področju Slovenije.

4.2. Analiza konkurentov¹

Na trgu digitalne mobilne telefonije v Sloveniji od decembra 2001 poslujejo trije operaterji – Mobitel, Simobil in Western Wireless International (v nadaljevanj WWI) ter en ponudnik storitev - Debitel. Slednji v celoti uporablja omrežje družbe Mobitel, družba WWI pa bo uporabljala omrežje družbe Mobitel na frekvencah 1800 MHz, dokler si ne bo postavila lastnega. Ker je nov operater na trg vstopil šele pred dobrim mesecem, še ni očitno spremenil tržne pozicije dosedanjih konkurentov.

Analiza bo zajemala pokritost s signalom, število uporabnikov omrežja, gostovanje v omrežjih tujih operaterjev, cene kratkih tekstovnih sporočil SMS in ponudbo za študente in dijake. Izbrana področja bodo po mojem mnenju prikazala grobo sliko konkurence v panogi na splošno, hkrati pa bo dala večji vpogled v ponudbo na področju ciljne skupine nove dodatne storitve.

4.2.1. Analiza pokritosti s signalom, števila uporabnikov GSM storitev in gostovanja v omrežjih tujih operaterjev GSM

Pokritost prebivalstva s signalom je bistvenega pomena za uporabnike določenega omrežja. Zato si ga vsak operater prizadeva izboljšati in deluje v smeri 100 % pokritosti. Tako je Mobitel trenutno beleži 99 % pokritost prebivalstva s signalom in ker družba Debitel uporablja omrežje družbe Mobitel, velja zanjo enaka pokritost prebivalstva s signalom. Simobil pri tem navaja 92 % pokritost prebivalstva s signalom, WWI pa 98%. V tem kriteriju sta družbi Mobitel in Debitel v boljšem položaju pred konkurentoma Simobilom in WWI.

Mobitel je v decembru 2000 doživel nov prelomni trenutek s svoji zgodovini, saj so takrat vklopili milijontega uporabnika mobitelovih storitev na obeh omrežjih. Število vseh uporabnikov mobitelovih GSM storitev na dan 1.1.2002 je bilo 1.123.107 uporabnikov. Od tega je bilo 447.844 rednih naročnikov GSM storitev in 675.263 uporabnikov storitev predplačnega sistema Mobi. Na isti dan, pa je bilo tudi 75.146 naročnikov storitev ponudnika storitev Debitela. Pri konkurenčnem operaterju Simobil pa so v januarju 2002 dobili 270.000-ga aktivnega uporabnika njihovih storitev (Mobitel, 2002). Po številu uporabnikov storitev tem pogledu prepričljivo vodi družba Mobitel, sledi ji Simobil in ponudnik storitev Debitel je na zadnjem mestu. Tu iz analize izpuščam novega operaterja

¹ Podatke za analizo so posredovali klicini centri družbe Mobitel, Debitel, Simobil in WWI (januar 2002).

mobilne telefonije v Sloveniji – družbo WWI, ker ni bilo na voljo nobenih podatkov o številu uporabnikov.

Uporabniki storitev digitalnega omrežja Mobitel GSM, torej redni naročniki in uporabniki predplačnega sistema Mobi družbe Mobitel ter redni naročniki družbe Debitel, so dosegljivi kar v 98 državah sveta in imajo možnost gostovati na 216-h digitalnih omrežjih tujih operaterjev. Simobilovi aktivni uporabniki pa so trenutno dosegljivi v 72 državah po svetu in lahko uporabljajo digitalno omrežje 142-h tujih operaterjev. Družba WWI pa svojim uporabnikom trenutno omogoča mednarodna gostovanja v 5-ih državah oziroma 8-ih tujih operaterjih. Torej sta na tem področju družbi Mobitel in Debitel v prednosti.

4.2.2. Analiza cen SMS sporočil in splošne ponudbe za dijake in študente

Prejemanje kratkih tekstovnih sporočil SMS je pri vseh treh družbah brezplačno. Družba Mobitel pa zaračuna eno poslano sporočilo kamor koli na svetu, če se naročnik nahaja znotraj omrežja za 12 SIT, uporabnikom sistema Mobi pa v tem primeru 14 SIT. Pri Debitelu je eno poslano kratko sporočilo 11,90 SIT, pri Simobilu je 19 SIT, pri WWI pa je cena enega kratkega sporočila 15 SIT.

Kar se tiče ponudbe za študente in dijake pa imata tako Mobitel kot Simobil ponudbo za redne in izredne študente ter polnoletne dijake, ki lahko sklenejo naročniško razmerje za Študentski paket pri družbi Mobitel ali študentski sveženj Start ali Smart pri družbi Simobil. Pri družbi Mobitel je za Študentski paket priključna taksa brezplačna, mesečna naročnina pa 1.000 SIT. Le-ta vključuje brezplačen: klic v sili (112), sprejem kratkih tekstovnih sporočil SMS (razen pri SMSInfo in GSM M@ilu), preusmeritev klica na telefonski predal, čakajoči klic, zadržanje zveze, konferenčno zvezo, vse vrste zapor za klice, prikaz identitete klicočega, GSM telefonski predal, omejevanje identifikacije klicočega, omejevanje identifikacije klicočega po izbiri, priključno takso in naročnino za prenos podatkov in faksimilnih sporočil, priključno takso in mesečno naročnino za SMSInfo in GSM M@il in priključno takso za hitri prenos podatkov HSCSD in prenos podatkov preko tehnologije GPRS. Govorna telefonija pa se obračunava po ceniku in sicer 15 SIT minuta pogovora znotraj omrežij non-stop, razen od polnoči do 5.00, ko je v nočni tarifi minuta pogovora za klic znotraj omrežja 5 SIT na minuto. Če naročnik Študentskega paketa kliče v drugo mobilno omrežje v Sloveniji, je v redni tarifi (od ponedeljka do petka od 7.00 do 18.00) minuta pogovora 40 SIT, v nižji (ves ostali čas) pa je 18 SIT na minuto. Minuta klica v stacionarno omrežje v redni tarifi je 79 SIT, v nižji pa ponovno 18 SIT. Prenos podatkov, pa družba Mobitel zaračuna 14 SIT na minuto v redni tarifi (od ponedeljka do petka od 7.00 do 21.00), v nižji pa 7 SIT na minuto (ves ostali čas). Poleg ugodnega klicanja in uporabljanja mnogih drugih storitev imajo študent in polnoletni dijaki možnost nakupa katerega koli telefona iz redne ponudbe telefonov, ki jih prodaja Mobitel, po 25 % nižji ceni. Ob začetku šolskega leta pa so deležni akcije za tiste s Študentskim paketom, kjer lahko kupijo določen telefon po subvencionirani ceni. Lahko pa se odločijo,

da sodelujejo v kakšni drugi akciji družbe Mobitel, ki je namenjena tudi drugim naročniškim paketom. V podjetju Simobil so poskrbeli za redne in izredne študente ter polnoletne dijake s podobno ponudbo.

Pri Simobilu je priključnina za sveženj Študent Start ali Smart brezplačna, mesečna naročnina pa je tako kot pri Mobitelu 1.000 SIT – za razliko pa je pri prvi različici naročniškega paketa minimalna poraba storitev v višini 1.000 SIT, v drugem pa 2.000 SIT. Naročnina pa vključuje še brezplačne naročnine na storitve 040.odzivnik, 040.podatki, 040.WAP in 040.internet. Hkrati pa to vključuje brezplačne storitve preusmeritve klica na odzivnik, klica v sili, čakajočega klica, zadržanja zveze, prikaza identitete klicatelja, omejevanje identitete klicatelja, zapore za klice, objave številke v imeniku, razčlenjenega računa in mednarodno sledenje. Govorno telefonijo pri študentskem svežnju Start obračunajo za klic znotraj omrežja 15 SIT na minuto, za klice naročnikov Simobila z študentsko ponudbo pa za 5 SIT. Klice v druga mobilna omrežja in fiksno omrežje zaračunajajo za minuto pogovora v redni tarifi (od ponedeljka do petka od 7.30 do 19.30) 60 SIT, ostali čas med delavniki pa 30 SIT. Ob sobotah, nedeljah in praznikih pa velja cena 22,5 na minuto. Pri študentskem svežnju Smart pa znotraj omrežja veljajo enaki pogoji, kot za sveženj Start, le da so klici v druga mobilna omrežja in fiksno omrežje v redni tarifi 55 SIT, v nižji 25 SIT, ob sobotah, nedeljah in praznikih pa 18,75 SIT. Prenos podatkov pa je v nižji tarifi 7 SIT in v višji 14 SIT na minuto. Debitel in WWI pa posebne ponudbe za študente ali dijake nimata.

Sklenemo lahko, da sta si ponudbi Mobitela in Simobila podobni, kjer ima Mobitel prednost pri klicih znotraj omrežja, ki so sicer v redni tarifi od simobilove dražji za en tolar, a velja v nočnih urah nižja tarifa, ki je le 5 SIT na minuto pogovora. Prednosti ima družba Mobitel tudi v storitvah, ki so brezplačno vključene v ceno mesečne naročnine. Simobil pa ima cenejše klice v druga mobilna omrežja in v stacionarno omrežje, če primerjamo redne tarife. Vendar pa Mobitel ponuja svojim študentom tudi možnost klicanja v nižjih tarifah, ki so za klice v drugo mobilno omrežje enake kot na Simobilu, v stacionarno omrežje pa so občutno cenejše. ter uporabo wapa. Obe družbi pa imata za dijake, ki še niso polnoletni in druge, možnost nakupa predplačniškega paketa, ki je še posebej privlačen zaradi popolnega nadzora nad stroški, anonimnosti uporabnika in možnosti enostavne in takojšnje uporabe. Če povzamem, torej ni bistvene razlike med obema ponudbama. Na slabšem položaju je edino ponudnik storitev Debitel, ki nima posebne ponudbe za dijake in študente in nima predplačnega sistema.

4.3. O kratkih tekstovnih sporočilih SMS

SMS (*Short Messaging System*) je storitev druge generacije mobilne telefonije in je bila zasnovana v prvi fazi GSM standarda. Omogoča pošiljanje in sprejemanje kratkih tekstovnih sporočil na in z mobilnih telefonov. Domneva se, da je bilo prvo sporočilo

poslano iz računalnika na mobilni telefon uporabnika digitalnega GSM omrežja Vodafone v Veliki Britaniji, v decembru 1992. Med uporabniki mobilne telefonije se je uveljavila kot praktično nujna storitev. Tekst v sporočilih lahko sestavljajo alfanumerični znaki, vsako kratko sporočilo pa je dolgo največ 160 znakov v primeru, če se uporablja Latinica in do 70 znakov, če se ne uporablja Latinica, pač pa druge pisave kot so arabska ali kitajska.

Največji mejniki v zgodovini kratkih sporočil pa so bili: prva SMS centrala, storitev obveščanja o prispeli glasovni pošti, elektronska pošta preko kratkih sporočil, informacijske storitve, druga generacija SMS central, pošiljanje SMS sporočil v druga mobilna omrežja, kratka tekstovna sporočila za uporabnike predplačnih sistemov in razvoj telefonov s predvidenim tekstom oziroma besedami - t.i. slovarji.

Kratko sporočilo je bilo v začetku zasnovano kot komunikacijsko sredstvo, sedaj pa je preseгло svoje prvotne okvirje. Uporablja se ga lahko tudi kot nov medij z zelo natančnim dosegom in veliko odzivnostjo, kar je zanimivo predvsem za oglaševalski svet komuniciranja (Škrjanček, Marec 2001, str.13). Hkrati pa je tudi vir različnih informacij in drugih vsebin.

Storitve, ki temeljijo na kratkih sporočilih, ločimo najprej na tiste, ki so namenjene individualnim uporabnikom in tiste, ki jih uporabljajo podjetja pri svojem poslovanju. Naše področje je usmerjeno na storitve namenjene individualnim uporabnikom, glavne pa lahko delimo na:

- opozorila o prispeli elektronski in glasovni pošti ali faxu,
- prejetje zvonjenj za mobilni telefon,
- prejetje logotipov in SMS razglednic,
- klepet,
- prejetje naročenih ali zahtevanih informacij.
- navadno dopisovanje med osebami in
- sporočila z opozorilom o prispeli pošti različnih tipov na univerzalen poštni predal.

Kratko tekstovno sporočilo se razvija kot ostale druge storitve in se spreminja z razvojem tehnologije. V bližnji prihodnosti bomo v različne namene lahko uporabljali kratka sporočila, ki pa ne bodo nujno vsebovala samo besedilo, pač pa tudi slike ter glasovne in video posnetke. Tem sporočilom rečemo tudi multi medijska sporočila MMS (multimedia messaging system). Žal pa so taka sporočila še na nekoliko majavih nogah, saj ima vsak proizvajalec telefonov svoj standard, kar predstavlja veliko oviro pri medsebojnem pošiljanju omenjenih sporočil. Za nemoteno delovanje bo najprej potrebno zagotoviti enoten standard.

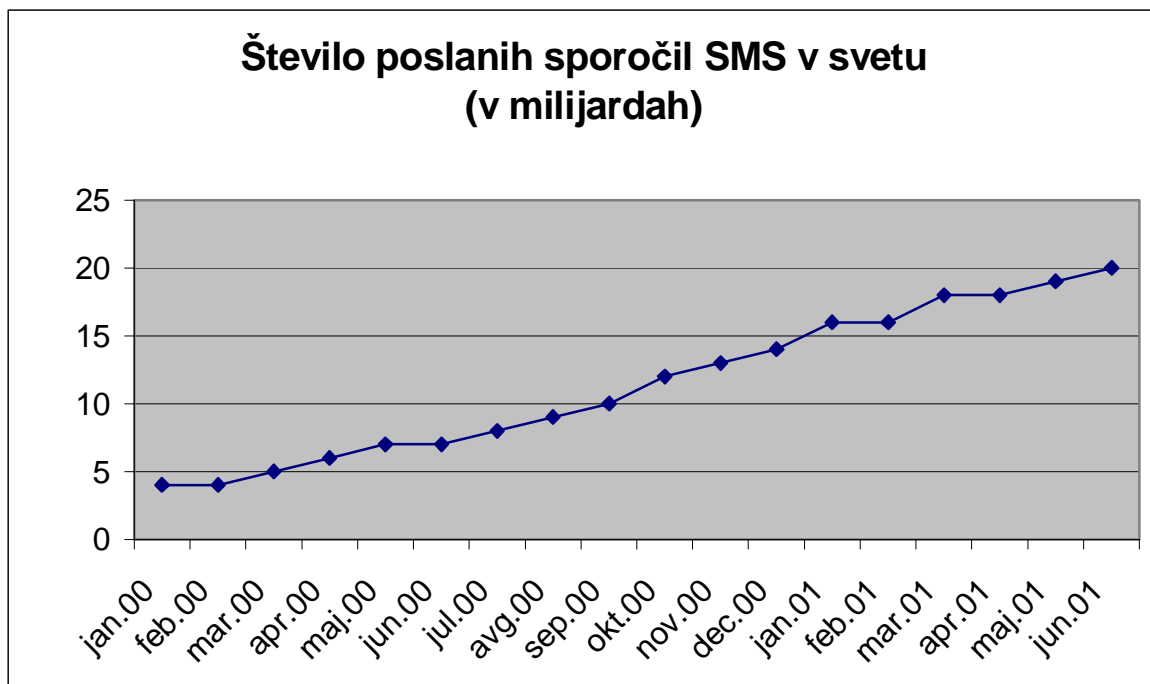
4.3.1. Razmere v svetu

Ko je industrija telekomunikacij v letu 1991 uvedla standard tehnologije kratkih tekstovnih sporočil, samo za primer, če bi bili komu slučajno koristni pri kakšnem obveščanju v primeru visoke zasedenosti omrežij, ni imela pojma, da bo postal taka uspešnica (The text generation, 2001, str. 58).

Združenje GSM, ki povezuje svetovne operaterje GSM, je že februarja 2000 napovedalo, da bodo uporabniki sistema do konca leta prek svojih mobilnih telefonov poslali 10 milijard kratkih sporočil na mesec. Takšna predvidevanja niso bila brez osnove, saj je že leto poprej v decembru potovalo po omrežjih 3 milijarde kratkih tekstovnih sporočil. Tolikšno rast uporabe SMS-jev ocenjujejo kot pravi fenomen. K temu je gotovo prispevalo dejstvo, da gre za storitev, ki je poceni, zanesljiva in lahka za uporabo. Nekateri evropski operaterji sedaj beležijo celo do 20 % dobička iz naslova storitev kratkih tekstovnih sporočil (The text generation, 2001, str. 59).

Napovedi Združenja GSM so se deloma uresničile. Dejansko je bilo decembra leta 2000 po omrežjih poslano ne le 10 milijard kratkih tekstovnih sporočil, pač pa kar 15 milijard. To nam prikazuje tudi spodnja slika 3.

Slika 3: Rast uporabe kratkih tekstovnih sporočil v GSM omrežjih sveta za leto 2000 in prvih pet mesecev leta 2001 ter napoved za junij 2001



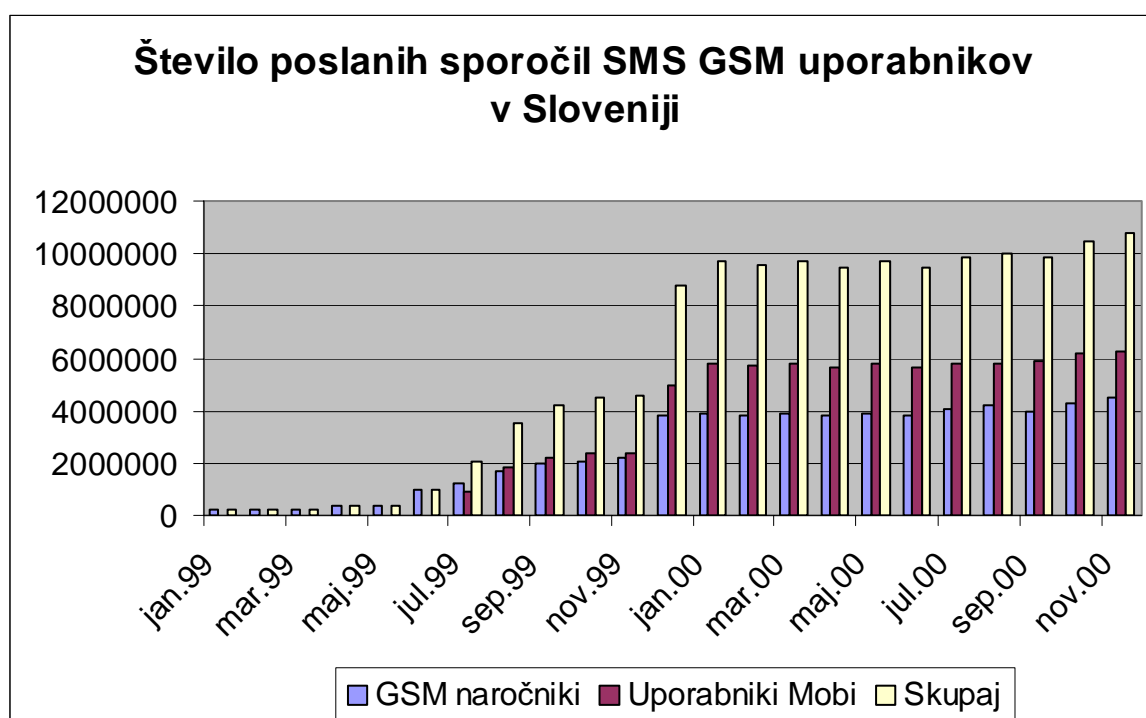
Vir: Združenje GSM Association, 2001.

Na podlagi zgornjega trenda so v Združenju GSM maja 2001 napovedali 200 milijard poslanih kratkih tekstovnih sporočil preko vseh svetovnih GSM omrežij v letu 2001, saj jih je bilo že v prvi četrtini leta poslanih preko 50 milijard.

4.3.2. Razmere v Sloveniji

Slovenija sledi svetovnim trendom, kar se je pokazalo tudi pri številkah poslanih SMS-jev Mobilcelovih naročnikov in uporabnikov. To je razvidno tudi s slike 4.

Slika 4: Število poslanih kratkih tekstovnih sporočil GSM uporabnikov v letih 1999 in 2000



Vir: Mobitel, d.d., 2001.

Mobitelovi uporabniki so v letu 2000 poslali skoraj 100 milijonov kratkih tekstovnih sporočil, od tega 11 milijonov samo v decembru 2000 (Mobitel d.d.- sporočilo za javnost, april 2001). S tem Slovenija oziroma družba Mobitel sledi svetovnemu trendu naraščanja uporabe kratkih tekstovnih sporočil.

4.4. Uvedba dodatne storitve Mobi ISKRA

Kot sem že omenila v prejšnjih poglavjih, se dandanes podjetja v panogi mobilne telefonije ne razlikujejo več predvsem v tehnologiji, ki jo uvedejo, pač pa po vsebinah in raznolikosti

ponudbe, ki jo dajo svojim uporabnikom. To je tudi glavni razlog uvedbe dodatne storitve na tako priljubljeni osnovni storitvi kratkih tekstovnih sporočil. Med druge razloge lahko štejemo tudi zelo močno ciljno skupino omenjene dodatne storitve, konstantno strmo rast osnovne storitve, možnost dodatnih prihodkov ter trendi v mobilnih telekomunikacijah.

Družba Mobitel se svojih nalog in potencialov dobro zaveda, kar dokazuje, da sredstva namenjena investicijam nenehno povečujejo. Tako so v letu 1999 investicije znašale kar 24,815 milijarde SIT in so se v primerjavi s prejšnjim letom povečale za 161 %.

Za boljšo predstavo zunanjega in notranjega okolja delovanja družbe Mobitel ter njeno možnost za uvedbo dodatne storitve (umeščenost v panogo mobilnih telekomunikacij in njeno pozicijo na slovenskem trgu) lahko preverimo z analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti.

Prednosti so:

- velika vlaganja v razvoj in uvajanje novih tehnologij in storitev,
- odlično sledenje s tehnologijo in storitvami enakim podjetjem v mobilni telefoniji,
- dobro razvit oddelek za razvoj novih storitev,
- vodilna tržna pozicija v panogi mobilnih telekomunikacij,
- ponudba storitev za vse generacije prebivalcev in za vsakega uporabnika omrežij Mobitel,
- konkurenčne cene vseh storitev,
- široka ponudba vsebin preko mobilne telefonije,
- dopolnjevanje osnovnih storitev z novimi, dodatnimi storitvami ter
- dokaj enakomerna geografska razmeščenost prodajnih mest, tako mobitelovih centrov kot tudi posrednikov.

Slabosti so:

- skoraj enako časovno lansiranje novih storitev in tehnologij kot konkurenca,
- majhna možnost še dodatno znižanih cen kratkih tekstovnih sporočil,
- majhna ponudba posebnih storitev za dijake in študente ter
- nepreverenost delovanja in popularnosti storitve klepeta preko SMS sporočil s strani kakšnega drugega konkurenta na slovenskem trgu.

Priložnosti so:

- možnost lansiranja storitve pred konkurenco,
- prvi na trgu, ki bo ponudil storitev klepet preko SMS sporočil,
- sodelovanje s ponudniki vsebin,
- intenziven ekonomski razvoj države,
- že izobraženi uporabniki o principu komuniciranja preko SMS sporočil s ključnimi besedami,
- velika ciljna skupina,

- ciljna skupina je mlajša generacija uporabnikov z visoko možnostjo učenja uporabe,
- možnost odkritja še druge ciljne skupine za uporabo dodatne storitve ter
- možnost ponuditi poleg dodatne storitve tudi ugoden nakup primernejših telefonov za ta način komuniciranja.

Nevarnosti so:

- vstop novega operaterja,
- možnost večjega pritiska na ciljno skupino dodatne storitve s strani konkurence,
- ciljna skupina, ki še ni nagnjena k stalnosti ampak sledi boljši ponudbi,
- večje zanimanje za uporabo programov za klepet preko interneta ter
- večje zanimanje za uporabo storitve klepeta preko wapa.

Glede na to oceno bi lahko rekli, da ima družba Mobitel ugodno notranje in zunanje okolje za razvoj novih in uvajanje dodatnih storitev. Pri tem se bo morala še dodatno potruditi, saj je konkurenca vedno močnejša, dodatno pa jo bo okrepil še vstop novega operaterja Western Wireless International.

4.4.1. Opis dodatne storitve Mobi ISKRA

Dodatna storitev Mobi ISKRA je posebna storitev mobilne telefonije preko SMS sporočil za študente in dijake, s katero lahko družba Mobitel popestri svojo ponudbo in svoje uporabnike interaktivno vključi v mobilno telefonijo. Mobi ISKRA ponuja tri glavne vsebine:

Mobi KVIZ

V Mobi KVIZU se lahko uporabnik pomeri v odgovarjanju na vprašanja, ki jih zastavljajo družba Mobitel v sodelovanju z drugimi podjetji, radijskimi in televizijskimi postajami, itd. S ključnimi besedami uporabnik izzove vprašanje oziroma niz vprašanj, na katera mora pravilno in čim hitreje odgovoriti. Vprašanja so lahko tudi bolj specializirana z določenega področja kot so šport, politika, gospodarstvo, zgodovina, glasba, trač, narava in tehnika. Uporabnik področje izbere z ustrezno ključno besedo. Na koncu dneva, tedna in meseca pa se določijo zmagovalci, ki se jih nagradi z vnaprej določenimi in znanimi nagradami.

Mobi KLEPET IN ZMENKI

Mobi KLEPET je vrsta klepetalnice preko kratkih tekstovnih sporočil. Uporabnik se prijavi na on-line klepetalnico, pri čemer si izdelava svoj osebni profil, v katerem opredeli svoj vzdevek, starost, spol in zanimanje. Prijavi se lahko na več področij klepeta - v klepetalnico o športu, gospodarstvu, politiki, traču, potovanjih, študiju in razno.

Mobi KLEPET omogoča tudi iskanje idealnega partnerja. Tudi tu se uporabnik prijavi z izdelavo svojega profila. V njem opredeli vzdevek, starost, spol, nagnjenost, horoskop in zanimanja.

Uporabnik s ključno besedo začne pogovor in pri tem mu mobitelova centrala določi naključnega sogovornika. Le-tega lahko uporabnik, na lastne stroške, zavrne in išče drugega. V začetku pogovora mu centrala ne posreduje njegovega profila. To uporabnik prikliče s ključno besedo.

Lahko pa zahteva iskanje idealnega partnerja na splošno ali pa po določenih kriterijih. Centrala v primeru več odgovarjajočih posreduje enega naključno izbranega in ga opozori, da obstajajo trenutno v omrežju še drugi, ki ustrezajo profilu idealnega partnerja. Če idealnega partnerja centrala ne najde, o tem obvesti uporabnika in ga prosi, da zmanjša število kriterijev. Uporabnik lahko zahteva tudi strokovno oceno kombinacije s partnerjem na podlagi obeh horoskopov. Za popestritev pa se lahko par odloči za igro Resnica. Pri tem oba dobita pet istih vprašanj, na katera morata odgovoriti po pravici. Odgovore si izmenjata.

Mobi POZORNOST

Ta rubrika omogoča prejemanje načinov zvonjenja v obliki SMS sporočil. S ključno besedo uporabnik prikliče standardni seznam zvonjenj, z naslednjim ukazom pa določi tip in model telefona in ime zvonjenja, ter tako prejme SMS, v katerem je napisano, kako se na določenem telefonu nastavi lastna melodija. Pri tem so v izboru melodije samo za tiste telefone, ki omogočajo kreiranje lastnih melodij.

V tej rubriki lahko uporabniki s ključno besedo naročijo tudi verz ali rek, ki ga na željo lahko centrala pošlje drugemu uporabniku z določenim vzdevkom. Reki so razvrščeni v skupine: ljubezen, prijateljstvo, čestitka za rojstni dan, čestitka za napredovanje, čestitka za novo leto in ne nazadnje tudi povabilo na kavo.

4.4.2. Glavne prednosti dodatne storitve Mobi ISKRA in njen življenjski cikel

Mobi ISKRA je storitev, ki vsebinsko prispeva k osnovni storitvi, za uporabnike pa so pomembne naslednje prednosti:

- možnost pogovora z ostalimi uporabniki storitve na točno določeno temo,
- prijava pod vzdevkom in s tem popolna anonimnost prijavljenega uporabnika,
- možnost blokiranja sporočil uporabnika z določenim vzdevkom,
- možnost spremembe vzdevka uporabnika,
- iskanje partnerja po različnih kriterijih,
- možnost sklepanja novih poznanstev,
- pošiljanje drugim že oblikovane vsebine sporočil,

- možnost nagrade in
- izobraževanje.

Ker dodatna storitev Mobi ISKRA temelji na osnovni storitvi kratkih tekstovnih sporočil, ocenjujem, da se bo tako osnovna in s tem tudi dodatna storitev nekoliko spremenila ob prihodu tretje generacije mobilnih telekomunikacij, ki se bodo od druge generacije razlikovale predvsem po hitrejšem prenosu podatkov ter prenosu slike in zvoka. Predvsem se govori o standardu UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System*), ki se bo komercialno začel na nekaterih omrežjih uporabljati po letu 2001, masovno pa do leta 2010 (UMTS Forum, 2000). Le-ta bo zaznamoval največji upad storitve Mobi ISKRA. Tako bo s prihodom multimedijskih sporočil in z njihovim sprejetjem postalo bolj zanimivo poslati na primer krajši video posnetek ali posneto melodijo.

Če torej predpostavimo, da se bo dodatna storitev lansirala do konca leta 2001, lahko označimo njen življenjski cikel po naslednjih letih:

začetna faza	2001
doba rasti	2002
zrela doba	2004
doba staranja	2006

Kratki začetni dobi naj bi sledila doba rasti in zrelosti, s prihodom tretje generacije mobilne telefonije, ki jo napovedujejo najkasneje do leta 2005, pa se začne doba staranja storitve in njen zaton. Vendar pa stroka ocenjuje, da bo penetracija tretje generacije mobilne telefonije nekoliko počasnejša, kot jo napoveduje Združenje UMTS, zato sem ocenila, da bo doba rasti trajala približno dve leti, enako tudi doba zrelosti, doba staranja pa naj bi se začela šele leta 2006. Temu življenjskemu ciklu bo zagotovo botrovala tudi opremljenost uporabnikov s primernimi terminali oziroma aparati. Le-ti trenutno že v 99 odstotkih omogočajo uporabo storitve SMS, medtem ko na primer storitev wap omogoča le 5 % terminalov (Instant, Unified & Multimedia Mobile Messaging, Conference, 2001).

4.4.3. Proces razvoja in uvedbe dodatne storitve

4.4.3.1. Iskanje in ocenjevanje idej

Zamisli za nove storitve prihajajo na različne načine. Tudi v družbi Mobitel pri tem ne uporabljajo samo ene metode, pač pa so odprti za različne predloge. Iskanje novih idej prihaja tako s strani uporabnikov, katerih zadovoljstvo je pri tem glavno, kot tudi s strani posloводства, ki želi svojo ponudbo oblikovati tako, da v njej sleherni uporabnik najde kaj zase. Velikokrat pa so vir za nove ideje srečanja strokovnjakov znotraj podjetja Mobitel s predstavniki drugih operaterjev na konferencah, kjer imajo možnost izmenjati izkušnje. Pri izbiri idej so pomembni tudi faktorji kot so: boljše, kakovostnejše in cenejše storitve od

konkurence ter neprestano sledenje tehnološkimi trendom v svetu in njihovo uvajanje na domačem trgu.

Vsi naštetih dejavniki so s pomočjo ocen zaposlenih v družbi Mobitel pripeljali idejo dodatne storitve Mobi ISKRA do take stopnje, da je bila potrebna nadaljnja raziskava možnosti za njeno dejansko uvedbo.

4.4.3.2. Raziskava o ciljni skupini

Poznavanje storitve kratkih tekstovnih sporočil je med uporabniki družbe Mobitel zelo visoko. Velika večina uporabnikov je sporočilo že prejela na svoj telefon - približno 94% uporabnikov. Medtem, ko je SMS sporočilo že poslalo približno 83% uporabnikov. Pošiljanje sporočil je nadpovprečno zlasti med mladimi do 29 let. Pri tem je dejansko razvidno, da so ciljna skupina mladi, ki veliko uporabljajo osnovno storitev, se hitro navadijo na novo dodatno storitev, in ki si želijo predvsem storitev s področja zabave in druženja s prijatelji.

V ta namen sem naredila krajšo raziskavo ciljne skupine, za katero sem predpostavljala, da so v primeru te dodatne storitve, študentje in dijaki. Tako sem anketirala naključne študente in dijake na točkah, kjer se le-ti pogosto nahajajo. V raziskavo sem zajela 143 študentov in 90 dijakov. Pri tem nisem vključila anketiranja po strukturah kot so regionalna in starostna, ker nisem imela podatkov o značilnostih populacije. Predvidevala sem, da le-te značilnosti ne vplivajo na uporabo kratkih tekstovnih sporočil in novo dodatno storitev. Podrobnejša raziskava pa bi vzela preveč časa ali obsegala preveč stroškov in ne bi bistveno prinesla h kvaliteti dobljenih rezultatov oziroma pojasnjevalnim vrednostim.

Z raziskavo sem želela ugotoviti predvsem intenzivnosti uporabe osnovne storitve kratkih sporočil in situacijo, v katerih se uporabnik odloči za to storitev. Zanimalo me je, ali se kratka sporočila uporabljajo v namene obveščanja ali pogovora, komu jih pošiljamo in kakšna je njihova vsebina. S tem delom raziskave naj bi ugotovila potencial dodatne storitve kot je Mobi ISKRA. V drugem delu pa sem želela preveriti, kakšen je konkreten interes za to storitev.

Tako sem s pomočjo računalniškega programa za obdelavo statističnih podatkov SPSS for Windows 10.0, prišla do naslednjih ugotovitev²:

Raziskavo sem začela z linearno regresijo, s katero sem ocenjevala intenzivnosti pošiljanja kratkih sporočil pri študentih in dijakih. Z uvedbo nepravne spremenljivke sem prišla do zaključka, da pošljejo dijaki povprečno na dan 4,6 kratkih tekstovnih sporočil, študentje pa le 2,1. Dijaki torej pošljejo povprečno na dan kar za 119 % kratkih tekstovnih sporočil več kot študentje. Razlika je statistično značilna.

² Izračuni in grafi so v prilogi 2.

K zgornji ugotovitvi sem naredila še podoben preizkus o razliki med povprečnim številom poslanih SMS sporočil na dan glede na spol. Pri tem so izračuni pokazali, da razlika statistično ni značilna. Torej ne moremo brez tveganja trditi, da se število povprečno poslanih SMS sporočil na dan razlikuje glede na spol.

Druga ugotovitev se je nanašala na odvisnost med starostjo in povprečnim številom poslanih SMS sporočil na dan. Trdimo lahko, da obstaja šibka negativna odvisnost med starostjo in povprečnim številom poslanih sporočil na dan. Vrednost regresijskega koeficienta je -0.3 , oziroma če se starost poveča za eno leto, se povprečno število poslanih kratkih tekstovnih sporočil na dan zmanjša za $0,3$.

Tretji del raziskave je pokazal, s kom študentje in dijaki najpogosteje komunicirajo preko kratkih tekstovnih sporočil. Tako pri študentih, kot tudi pri dijakih se je odgovor »pogosto« največkrat pojavil pri komuniciranju s prijatelji in znanci. Odgovor »pogosto« se je pri tej spremenljivki pri študentih pojavil v $63,6$ odstotkih, pri dijakih pa kar v $76,7$ odstotkih.

V četrtem delu sem želela potrditi domnevo, da mladi v večini primerov uporabljajo komuniciranje preko kratkih tekstovnih sporočil za pogovor in ne za obveščanje. Pri analizi sem uporabljala razlike med odgovori o pogostosti uporabe SMS sporočil za obveščanje in pogovor. Domnevo sem morala zavrniti, ker vprašani pogosteje uporabljajo storitev v namene obveščanja. Če pa anketirane razdelimo po izobrazbi oziroma statusu, lahko ugotovimo, da so dijaki bolj nagnjeni h komuniciranju z namenom pogovora kot obveščanja, študentje pa ravno obratno. Zaradi razlike v številu anketiranih pa dejansko stanje bolje prikazujejo razčlenjeni rezultati.

Ker sem domnevala, da so potencialni uporabniki dodatne storitve klepet preko kratkih sporočil tisti, ki so bolj nagnjeni k pogovoru preko SMS sporočil, sem naredila dodatno raziskavo in ugotovila, da dejansko obstaja odvisnost med pošiljanjem kratkih sporočil z namenom pogovora in povprečnim številom poslanih SMS sporočil na dan.

Hkrati pa lahko trdim, da pošljejo tisti, ki so pri vprašanju o namenu komuniciranja odgovorili s »pogosto«, povprečno $2,7$ SMS sporočil na dan več oziroma za 128% več kot ostali. Torej povprečno $4,8$ kratkih tekstovnih sporočil na dan.

K zgornji ugotovitvi sem dodatno preverila ali obstaja razlika v številu povprečno poslanih SMS sporočil na dan med tistimi, ki preko kratkih tekstovnih sporočil najpogosteje komunicirajo s prijatelji in znanci pošljejo v povprečju več SMS sporočil na dan, kot ostali. Trdim lahko, da tisti, ki preko SMS sporočil najpogosteje komunicirajo s prijatelji in znanci pošljejo v povprečju $3,8$ SMS sporočil na dan, kar je za $76,4\%$ več kot ostali. Razlika pa je statistično značilna.

Peti del raziskave je pokazal, o čem študentje in dijaki najpogosteje komunicirajo preko kratkih tekstovnih sporočil. Tako pri študentih, kot tudi pri dijakih se je odgovor »pogosto« največkrat pojavil pri komuniciranju o prostem času. Odgovor »pogosto« se je pri tej spremenljivki pri študentih pojavil v 51,7 odstotkih, pri dijakih pa v 55,6 odstotkih. Najmanj pa oboji komunicirajo o delu.

V zadnjem delu pa sem želela preveriti kakšen je dejanski interes za dodatno storitev Klepet preko kratkih tekstovnih sporočil, kot je Mobi ISKRA. Od vseh vprašanih bi storitev želelo uporabljati 26,6 %, 42,5 % storitve ne bi želeli uporabljati, 30,9 % vprašanih pa storitve ne pozna. Ko pa sem naredila strukturirano analizo po stopnji izobraževanja sem ugotovila, da obstaja bistveno večji interes za omenjeno dodatno storitev pri dijakih kot pri študentih. Od vseh vprašanih študentov, ki storitev pozna bi jo uporabljalo 22,9 %, 77,1 % pa storitve ne bi uporabljalo. Pri dijakih, pa bi kar 67,9 % vprašanih storitev uporabljali, 32,1 % pa je ne bi želeli uporabljati.

K zadnjemu delu analize sem dodala še primerjavo, ki naj bi povedala, ali obstaja razlika v odstotkih tistih, ki storitev poznajo in jo želijo uporabljati glede na spol, ali ne. Za uporabo storitve bi se odločilo enako število moških, kot tudi žensk.

Če torej povzamem, sem z raziskavo prišla do sklepa, da mladi dejansko uporabljajo komuniciranje preko kratkih tekstovnih sporočil za pogovor s prijatelji in znanci ali pa s sošolci in ne toliko za komuniciranje z družinskimi člani ali sodelavci. Ponavadi imajo kratka sporočila vsebine o prostem času, pri dijakih pa večkrat tudi o medsebojnih odnosih. Edina ugotovitev, ki se je izkazala za drugačno od moje prvotne domneve, je interes študentov in dijakov za uporabo nove dodatne storitve Klepet preko kratkih SMS sporočil. Menila sem, da so tako eni, kot tudi drugi ciljna skupina omenjene storitve, a so večji del le dijaki. Med študenti pa je bilo občutno manj zainteresiranih kot sem pričakovala.

4.4.3.3. Razvoj koncepta storitve in tržno testiranje

V tej fazi je potrebno natančno in dokončno določiti vse funkcije in lastnosti storitve. Jasno je potrebno opredeliti, katere so glavne prednosti storitve in kdo jo lahko uporablja in na kakšen način.

Koncept storitve pa je grajen na nekaterih treh glavnih predpostavkah:

- Identiteti
Uporabniki so anonimni, če pa želijo se lahko tudi spoznajo.
- Komunikaciji
Uporabniki med sabo komunicirajo, se spoznavajo in si delijo izkušnje.
- Primerjavi
Uporabniki lahko tekmujejo in tekmujejo med seboj.

Osnovni del storitve je zagotovo klepet preko kratkih SMS sporočil, le-ta pa ima še mnoge druge manj osnovne funkcije:

- Uporabnik si ustvari svoj profil, torej neko svojo identifikacijo z vzdevkom in drugimi podatki. S tem si uporabnik zagotovi anonimnost.
- Uporabnik si svoj profil lahko poljubno zamenjuje.
- Uporabnik si lahko poljubno zamenjuje vzdevek, ne da bi si zamenjal tudi profil.
- Uporabnik se lahko udeleži klepeta na več različnih tem od športa, politike, gospodarstva, glasbe, trača, potovanj, študija in razno.
- Uporabnik se lahko prijavi na kviz z različnimi temami o športu, politiki, gospodarstvu, glasbi, traču, naravi, zgodovini in tehniki.
- Uporabnik lahko preko storitve išče partnerja.
- Uporabnik lahko išče idealnega partnerja.
- Uporabnik lahko idealnega partnerja izzove na igro Resnica.
- Uporabnik lahko pošlje prijatelju ali nekomu z vzdevkom verz, melodijo ali čestitko.

Storitev ima poleg glavnih funkcij še druge, ki so ravno tako pomembne za delovanje:

- Uporabnik se s ključno besedo prijavi na klepet.
- Uporabnik s ključno besedo povabi na pogovor naključno izbranega.
- Uporabnik lahko zavrne povabilo nekoga drugega na pogovor.
- Uporabnik lahko prekine klepet.
- Uporabnik lahko blokira sporočila od drugega uporabnika z določenim vzdevkom.
- Uporabnik lahko išče partnerja po določenih kriterijih ali lastnostih.
- Uporabnik lahko preveri ali se s svojim izbranim idealnim partnerjem ujemata glede na horoskop.
- Uporabnik lahko partnerju ali drugemu predlaga, da se srečata.

Iz zgornjih določitev nalog je torej razvidno, da je jedro storitve klepet. Le-ta pa ima v prihodnosti še veliko možnosti za razvoj in izpopolnitev. Predvsem bo na to vplivala tretja generacija mobilne telefonije, s katero bomo storitvi lahko dodali še zvočne in video učinke. V bližnji prihodnosti pa so možne nadgraditve storitve z uvedbo dostopnosti do le-te tudi preko wapa in interneta.

Tržno testiranje v tem primeru ni potrebno, saj gre za storitev, ki so jo že uvedli nekateri drugi operaterji v tujini, kjer pravijo, da so jo uporabniki sprejeli z velikim navdušenjem (Vip-net GSM, 2001).

4.4.3.4. Poslovna analiza

Ta del procesa uvedbe storitve je v bistvu eden najpomembnejših in sodi med kategorije, ki zajemajo analizo izvedljivosti nekega projekta. V njem lahko namreč ugotovimo, da kljub

velikemu zanimanju potencialnih uporabnikov ne bo možno znotraj podjetja zagotoviti dovolj sredstev za uvedbo storitve.

Poslovna analiza torej zajema izračunavanje stroškov, ki so in še bodo nastali ob razvijanju uvajanju in nadaljnjem delovanju storitve, hkrati pa z njo napovemo, kakšni bodo prihodki v prvem in naslednjih letih delovanja storitve. Pri tem se omejimo predvsem na leta delovanja po ocenjeni življenjski dobi storitve.

Postopek analize finančne sprejemljivosti uvedbe storitve sem razdelila na tri dele.

- napoved prodaje,
- ocena stroškov ter
- izračun dobička in ocena investicije.

4.4.3.4.1 Napoved prodaje

V prvem delu poslovne analize sem napovedala prodajo storitve. Pri tem sem se opirala na življenjsko dobo storitve kot takšne - še ne nadgrajene, ki sem jo ocenila s pomočjo vstopa tretje generacije mobilne telefonije. Ocenila sem, da je življenjska doba storitve 5 do 5 let in pol, odvisno od hitrosti lansiranja storitve. Pri opredelitvi intenzivnosti naraščanja storitve med začetno dobo, dobo rasti, zrelo dobo in dobo staranja sem vzela indeks naraščanja osnovne storitve, torej pošiljanje kratkih SMS sporočil, kar pomeni, da sem napovedano prodajo v prvem letu množila z 1, v drugem pa sem temu dodala še 40 % kolikor je bil tudi približna povprečna letna rast osnovne storitve v preteklih letih. Ta postavka je ocena prodaje glede na življenjsko dobo storitve.

Ko pa sem napovedovala število uporabnikov, sem se oprla na število vseh dijakov in študentov v šolskem letu 2000/2001, ki se bo v prihodnjih letih verjetno spremenilo zaradi manjših generacij, hkrati pa trend vpisa na fakultete raste, tako da sprememba ne bo velika. Zato sem število vseh dijakov in študentov ohranila enako za vseh pet let. Kot argument tej rešitvi naj povem, da je strategija družbe Mobitel, ponuditi svojim uporabnikom in potencialnim uporabnikom vsakemu nekaj in s tem pripomoči k enakomerno razporejeni uporabi mobilnih telefonov med slovenskim prebivalstvom. Družba s svojim signalom doseže 98 % prebivalstva, hkrati pa ima svoje centre in posrednike razporejene po celotni Sloveniji, tako ne moremo trditi, da so ruralna območja izključena pri uporabi mobilnih telefonov. Nato sem število vseh dijakov in študentov v šolskem letu 2000/2001 pomnožila z oceno deleža penetracije mobilne telefonije v Sloveniji (71 %) in nato še z odstotkom osvojenega trga družbe Mobitel (60 %). In ker pri svoji raziskavi nisem imela nobenega primera med študenti in dijaki, ki bi uporabljal mobilni telefon, hkrati pa ne bi uporabljal SMS sporočil, sem predvidevala, da je odstotek tistih, ki imajo telefon in hkrati uporabljajo osnovno storitev 100 %.

Intenzivnost uporabe storitve Mobi ISKRA sem določila s povprečnim številom poslanih SMS sporočil na dan, ki jih pošljejo dijaki in študenti, ki sem ga izračunala na podlagi ankete, hkrati pa sem temu dodala še mojo oceno, koliko sporočil od povprečno poslanih

na dan, bi le-ti bili dejansko v okviru storitve Mobi ISKRA. Temu sem dodala še delež anketiranih, ki bi storitev želeli uporabljati, ki sem ga ravno tako dobila na podlagi ankete.

Cena storitve pa je obstoječa cena kratkih tekstovnih sporočil. Ker pa se cena za uporabnike predplačnega sistema Mobi razlikuje od cene kratkih sporočil za redne naročnike, sem zaradi pomanjkanja podatkov o strukturi uporabnikov in rednih naročnikov znotraj ciljne skupine, uporabila povprečno ceno kratkega tekstovnega sporočila - 13 SIT za eno poslano SMS sporočilo. Prejeta sporočila pa naj bi bila brezplačna.

4.4.3.4.2 Ocena stroškov

Drugi del analize finančne sprejemljivosti uvedbe storitve zajema vse stroške, ki so in bodo nastali v življenjski dobi storitve. Zaradi manj ugodnih razmer pri ugotavljanju vseh neposrednih in posrednih stroškov, sem se odločila, da v izračun zajamem le tiste, ki bi nastali izključno zaradi uvedbe dodatne storitve (relevantne stroške). Za vse naslednje stroške velja, da so le približni, a dokaj realni. Točni stroški niso bili dostopni.

Stroške, ki bi nastali pred lansiranjem storitve na trg in hkrati niso kontinuirani, lahko opredelimo kot stroške razvoja. Le-ti naj bi skupno znašali 19,14 milijonov SIT, vsebovali pa naj bi:

- enomesečno delo zaposlenega v sektorju razvojni marketing - 400.000,00 SIT³
- enomesečno delo zaposlenega v oddelku za vsebine - 240.000,00 SIT⁴
- stroški nakupa strojne opreme - 0,00 SIT⁵
- nakup programske opreme – 16,5 mio SIT
- stroški tržnih raziskav - 2 mio SIT

Stroški, ki bi nastajali sproti, so proizvodni stroški, letno pa naj bi vsebovali:

- stroški redno zaposlenega, ki skrbi za vsebine - 3,12 mio SIT
- stroški redno zaposlenega, ki skrbi za nadaljnji razvoj storitve – 5,2 mio SIT
- stroški vzdrževanja strojne opreme in amortizacija⁶ - 0,00 SIT
- stroški servisa programske opreme - 2,2 mio SIT
- stroški trženja – 41 mio SIT prvo leto, naslednja 5 mio SIT⁷

4.4.3.4.3 Ocena investicije

Na podlagi opredelitve elementov napovedi in stroškov lahko izračunamo, kakšen dobiček je možno pričakovati po letih in kako upravičena je sama investicija. Presežek prihodkov

³ Ocena povprečne mesečne bruto plače zaposlenega z visokošolsko izobrazbo v tej panogi.

⁴ Ocena povprečne mesečne bruto plače zaposlenega s srednješolsko izobrazbo v tej panogi.

⁵ Nakup strojne opreme v tem primeru ni potreben, ker zadostuje obstoječa.

⁶ Ocenjuje se, da je obraba strojne opreme pri tej storitvi tako minimalna, da jo lahko izpustimo.

⁷ Ocenjen povprečen izdatek za trženje storitve, ki pa je v začetku večji, nato pa pada.

nad neposrednimi stroški sem poimenovala dobiček, kljub temu, da v izračun nisem vključila posrednih stroškov, ki jih ni bilo mogoče objektivno oceniti.

V kalkulaciji sem izpustila tudi izpad dobička pri osnovni storitvi pošiljanja SMS sporočil. Ker storitev Klepet preko kratkih tekstovnih sporočil ponuja nekaj več dodatnih možnosti kot osnovna storitev, le-ta ni neposredni substitut navadnemu pošiljanju SMS sporočil. Kljub temu pa bo dodatna storitev vplivala na manjše zmanjšanje njene uporabe. Tega zmanjšanja se ne da realno oceniti, lahko pa predvidevamo - že zaradi intenzivne rasti uporabe osnovne storitve, da bo minimalen.

Pri izračunu sem predvidevala, da se bo storitev lansirala v začetku leta 2002.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	0	1	2	3	4	5
prihodek od prodaje storitev	0,00 SIT	89.067.612,69 SIT	144.906.170,44 SIT	174.546.068,90 SIT	179.533.099,44 SIT	74.805.458,10 SIT
neposredni stroški	0,00 SIT	10.520.000,00 SIT	10.520.000,00 SIT	10.520.000,00 SIT	10.520.000,00 SIT	10.520.000,00 SIT
kosmati dobiček od prodaje	0,00 SIT	78.547.612,69 SIT	134.386.170,41 SIT	164.026.068,90 SIT	169.013.099,44 SIT	64.285.458,10 SIT
Stroški razvijanja	0,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT
stroški trženja	0,00 SIT	41.000.000,00 SIT	5.000.000,00 SIT	5.000.000,00 SIT	5.000.000,00 SIT	5.000.000,00 SIT
kosmati dobiček	0,00 SIT	33.719.612,69 SIT	125.558.170,41 SIT	155.198.068,90 SIT	160.185.099,44 SIT	55.457.458,10 SIT
davek na dobiček	0,00 SIT	8.429.903,17 SIT	31.389.542,60 SIT	38.799.517,23 SIT	40.046.274,86 SIT	13.864.364,53 SIT
ČISTI DOBIČEK	0,00 SIT	25.289.709,51 SIT	94.168.627,81 SIT	116.398.551,68 SIT	120.138.824,58 SIT	41.593.093,58 SIT
čisti dobiček	0,00 SIT	25.289.709,51 SIT	94.168.627,81 SIT	116.398.551,68 SIT	120.138.824,58 SIT	41.593.093,58 SIT
stroški razvijanja	0,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT
izdatki razvijanja	19.140.000,00 SIT	0,00 SIT	0,00 SIT	0,00 SIT	0,00 SIT	0,00 SIT
Čisti denarni tok	-19.140.000,00 SIT	21.461.709,51 SIT	90.340.627,81 SIT	112.570.551,68 SIT	116.310.824,58 SIT	37.765.093,58 SIT
Diskontiran denarni tok no letih	-19.140.000,00 SIT	18.659.111,04 SIT	79.785.345,71 SIT	73.978.780,86 SIT	66.463.328,33 SIT	18.759.670,94 SIT

Na zgornji način smo dobili vse neto denarne tokove investicije po letih. Da pa ne bi izpustili vrednosti denarja v času, moramo investicijo oceniti s pomočjo preračuna prihodnjih pritokov na današnjo vrednost. To sem storila s pomočjo diskontnega faktorja, ki sem ga določila na podlagi modela – CAPM. Izračunala sem stopnjo donosa investicije (Prohaska, 1999, str.107):

$$r_i = r_m + \beta (r_m - r_{rf})$$

$$r_i = 15,02\%$$

Kjer je:

r_i – zahtevana stopnja donosa investicije

r_m – stopnja donosa na trgu nasploh

r_{rf} – stopnja donosa netvegane naložbe

β - koeficient sistematičnega tveganja

Kot stopnjo netvegane naložbe sem izbrala obrestno mero Nove Ljubljanske banke za depozitne vezane vloge od 21 do 30 dni za podjetniški sektor, ki je nominalna, letna in fiksna do zapadlosti. To pomeni, da sem uporabila najnižjo možno stopnjo zaslužka, ki bi ga podjetje imelo, če bi denar vložilo v praktično netvegano naložbo in ne v to investicijo. Netvegani stopnji sem prištela oceno donosa na kapital v panogi telekomunikacij v Sloveniji, ki je 3,3% (Argonos, 2002) ter na ta način dobila oceno stopnje donosa na slovenskem trgu telekomunikacij. Ker pa spadajo podjetja v telekomunikacijah med bolj tvegana, je vrednost koeficienta beta 2 (Brigham, 1998, str. 179). Od investicije se torej pričakuje, da bo imela tak donos, da bo pokrila tudi oportunitetne stroške denarja, ki je vložen v investicijo, namesto da bi bil vložen v kako alternativo.

S takimi predpostavkami je čista sedanja vrednost investicije:

$$NPV = CF_0 + CF_1 / (1+r) + CF_2 / (1+r)^2 + CF_3 / (1+r)^3 + CF_4 / (1+r)^4 + CF_5 / (1+r)^5$$

$$NPV = 238.506.236,88 \text{ SIT}$$

Kjer je:

NPV neto sedanja vrednost ali čista sedanja vrednost (*Net Present Value*)

CF_t pričakovan neto denarni tok v času t

r zahtevana stopnja donosa investicije

t obdobje izračuna denarnih tokov

Ker je $NPV > 0$, investicijo sprejmemo.

S poslovno analizo, smo torej ugotovili, da je investicija izredno privlačna, izračun pa nam hkrati dopušča še veliko prostora za kakršna koli odstopanja, kot so znižanje cene kratkih sporočil, povečanje sredstev za trženjske aktivnosti in drugo.

4.4.3.5. Projekt izvedbe in uvedba nove storitve na trg

V tej fazi naj bi se dokončno opredelila storitev tudi pri tehnološkem razvijanju. Med zaposlenimi v oddelku za razvojni marketing se preizkusi, če storitev deluje brez napak in je uporabniku prijazna. Kasneje pa se lahko da storitev tudi tržno testirati določenemu številu študentov in dijakov.

V marketinškem pogledu, pa je potrebno pripraviti celotno podobo storitve, ki mora biti skladna z ostalimi znotraj podjetja, pa vendar prilagojena ciljni skupini dijakov in študentov. Odločiti se je potrebno preko kakšnih medijev se bo storitev oglaševala.

4.4.4. Možni razvoj storitve Mobi ISKRA v prihodnosti

Kljub naraščanju uporabe SMS-ov kot načina komunikacije v mobilni telefoniji, bo ta storitev zaradi napredovanja tehnologije prešla v druge oblike. V prihodnje bodo aparati omogočali on-line povezavo s svetovnim spletom, kar bo zagotovo za vedno spremenilo uporabo SMS sporočil. Da bi bil prehod čim lažji in čim bolj tekoč, je mogoče takoj dati enako ponudbo storitve Mobi ISKRA, kot je v SMS obliki, takoj tudi prek wap izvedbe. Kasneje bi storitev lahko ponudili tudi prek interneta, pri tem pa bi jo še dodatno nadgradili z sistemom sprotne sporočanja, ki omogoča prijavo. Kasneje bi se lahko dogovorili tudi z drugimi operaterji izven Slovenije, ki imajo podobne storitve, da bi se »chat« skupine lahko povezale in bi se pogovarjali tudi drugimi, ki niso uporabniki družbe Mobitel.

V nekaj letih pa bi bilo možno storitev popestriti na podlagi razvoja večpredstavnosti. Storitvi bi lahko dodali pošiljanje kratkih filmov, opremljanje sporočil z različnimi slikovnimi vložki in morda celo priprava svojega lastnega audiovideo profila. Naslednja generacija mobilne telefonije bo praktično omogočila vse, kar si bomo zaželeli.

5. SKLEP

Nove storitve v mobilnih telekomunikacijah so že nekaj časa glavni predmet vseh svetovnih operaterjev mobilne telefonije. Vsak od njih tekmuje, da bo prvi na trg lansiral kakšno novo storitev, ki bi uporabniku olajšala vsakdanje življenje, skrajšala čas dela ali naloge in ne nazadnje dala možnost nove zabave. Zato ni čudno, da so se v ta namen razvila tudi mnoga podjetja, ki delajo le to. Podjetja niso operaterji mobilne telefonije, pač pa je njihova glavna dejavnost razvijanje novih storitev znotraj te panoge. To daje operaterjem še večjo izbiro načina uvedbe novih storitev, ki pa hkrati sami ne smejo ostati pasivni. Razvojni oddelek mora v družbi pomeniti svetlo prihodnost, torej mora imeti zagotovljena sredstva za nemoteno delo.

Vendar pa mora Področje za razvoj in projekte v družbi Mobitel vzporedno z roko v roki hoditi tudi z oddelkom, ki skrbi za to, da so ideje in kasneje storitve in izdelki smotrni, želeni s strani uporabnikov in donosni za podjetje. Tak oddelek se v družbi Mobitel imenuje Sektor razvojni marketing. Tako bi lahko trdila, da se pri procesu uvajanja nove storitve delo razdeli med oba omenjena oddelka.

Ideje za nove storitve ponavadi predlagajo zaposleni, ocenita jih oba oddelka, potrdi pa poslovodstvo. Pri tem Področje za razvoj in projekte preuči možnosti tehnične izvedbe in vpeljave ter najbolj optimalne uporabe obstoječih sredstev, Sektor razvojni marketing pa mora zagotoviti raziskave trga in preveriti zanimanje za storitev, kar izpelje skupaj z oddelkom za marketing. Na podlagi raziskave in ocene lastnih zmožnosti zaposleni naredijo poslovno analizo. Le-ta mora pokazati, kakšne stroške bo investicija povzročila, hkrati pa oceni, kakšen bo prihodek zaradi uvedbe nove storitve. Neto denarni tokovi po letih pa bodo napovedali, ali se bo storitev podjetju izplačala. Pri tem seveda obstajajo tudi posebne storitve, ki niso same po sebi namen, pač pa povečujejo privlačnost drugih. Pri takih storitvah je seveda včasih sprejemljiv tudi negativen neto denarni tok.

Ko poslovna analiza pokaže rentabilnost storitve, je na vrsti Področje za razvoj in projekte, da zasnuje koncept storitve s tehničnega vidika, Sektor razvojni marketing pa opredeli koncept storitve s stališča uporabnika. Določi ji jedro in druge pomožne funkcije, kasneje pa delovanje tudi testira. Testi se lahko opravijo med zaposlenimi, če pa je na voljo dovolj sredstev ter ni prevelike nevarnosti prevzeta ideje s strani konkurence, se lahko testira tudi na manjšem vzorcu ciljne skupine. Ko je storitev izoblikovana, je ponovno na vrsti Sektor razvojni marketing, ki v sodelovanju z oddelkom za marketing vzpostavi tržno strategijo in določi strategijo lansiranja storitve na trg.

V svojem diplomskem delu sem se osredotočila na storitev, ki je bila že vključena v ponudbo pri nekaterih tujih operaterjih in je v bistvu nadgradnja osnovne storitve, katere popularnost v svetu še vedno narašča. Kljub temu pa včasih svetovno dogajanje ne more napovedati dogajanja in sprejetja določene storitve v Sloveniji, saj so le-te vezane tudi na

same navade prebivalstva. Tako je bila moja naloga predvsem ugotoviti, kako bi bila dodatna storitev klepet preko SMS sporočil sprejeta med mladimi v Sloveniji.

V ta namen sem se naloge lotila najprej z manjšo tržno raziskavo, kjer sem preverila navade uporabe osnovne storitve komuniciranja preko kratkih tekstovnih sporočil med študenti in dijaki. Pri tem sem jih naknadno razvrstila v dve skupini. Prva skupina je komuniciranje na ta način uporabljala pretežno v namene obveščanja. Tisti, ki pa so komunicirali z namenom pogovora, so pomenili za storitev klepeta preko kratkih tekstovnih sporočil potencialne uporabnike. Tako sem še dodatno preverila, s kom in o čem le-ti komunicirajo. Izkazalo se je, da se najpogosteje pogovarjajo s prijatelji in znanci o temah, ki se navadno nanašajo na prosti čas ali na medsebojne odnose. Za konec raziskave sem jih povprašala, ali bi želeli uporabljati klepet preko SMS sporočil. Pri študentih sem naletela na nekoliko manjši odziv od pričakovanega, dijaki pa so pokazali veliko zanimanje za omenjeno storitev.

Na podlagi raziskave sem nato izvedla tudi poslovno analizo in napovedala dobičke v petih letih ocenjene življenjske dobe storitve. Tako pri napovedi uporabe, kot tudi napovedi pričakovanih stroškov sem se naslanjala zgolj na ocene, ki sem jih pridobila iz uradnih virov, ali pa le s pomočjo internih ocen zaposlenih v družbi Mobitel, kjer so mi bili vedno na voljo z nasveti. Po analizi sem lahko ocenila, da bi bila investicija rentabilna.

Iz svojih dognanj lahko torej sklepam, da bi bila storitev Mobi ISKRA nekaj, kar bi mladi nekje do 19. leta z veseljem uporabljali. Tako bi lahko predlagala krajšo strategijo uvedbe storitve na trg.

Za vsako storitev v panogi mobilnih telekomunikacij je najbolje, če se ne trgu pojavi pred podobnimi storitvami konkurence. O tem ni dvoma. Pri tem sicer tvegamo, da jo lahko konkurenca izpopolnjeno ponudi kmalu za tem, ampak tudi sami jo lahko s časoma izpopolnimo brez večjih težav.

Storitev bi bila že na začetku na voljo uporabnikom v Sloveniji in v vseh omrežjih, ki so roaming partnerji družbe Mobitel ter hkrati omogočajo osnovno storitev pošiljanja in prejemanja kratkih sporočil.

Pri tem mora podjetje uvesti svojo storitev tako, da je najbolje dostopna in poznana svoji ciljni skupini, ki so v našem primeru dijaki in študentje ter mladi na splošno. Le-ti so hkrati definirani kot zelo dobri odjemalci storitev, saj jih hitro sprejmejo in jih uporabljajo dokaj intenzivno. Kasneje bi lahko konkretno storitev razširili s kakšnimi posebnostmi in ponudili še trgom oziroma ciljni skupini od 35 do 45 let in tistim, ki so mlajši od 15 let.

Za konec pa je potrebno definirati še, kako bo podjetje vstopilo na trg z novo storitvijo. Ta je odvisna od notranjega in zunanjega okolja podjetja. Ob začetku delovanja storitve Mobi ISKRA bi jo uporabnikom ponudili tako preko SMS sporočil, kot tudi preko wapa. Za

novo dodatno storitev bi bilo v tem primeru najbolje, da se jo predstavi z mnogimi interaktivnimi marketinškimi akcijami, ki bi pritegnile študente in dijake, kot so oddaje z nagradnimi igrami in članki v mladinskih časopisih. Najboljši trenutek vstopa z novo storitvijo Mobi ISKRA bi bil začetek leta 2002, ko bi z akcijo – vsem naročnikom študentskega paketa ponudili po subvencionirani ceni telefon, ki omogoča klepet in wapanje. Zraven tega bi dobili še bonus pri uporabi SMS sporočil pri storitvi Mobi ISKRA. Z nakupom telefona po ugodni ceni, bi se naročniki zavezali, da bodo naročniki družbe Mobitel še nekaj časa. Seveda bi tej ponudbi sovpadal tudi nov Mobi paket s telefonom, ki bi ravno tako omogočal klepet in wapanje. Mladim do 26 let pa bi se ob predložitvi osebne dokumenta in ob nakupu tega Mobi paketa odobrilo bonus pri uporabi SMS sporočil za storitev Mobi ISKRA.

Zaključim lahko, da so uporabniki, ki so mlajši kot 25 let zelo perspektiven segment za nove storitve, zato je pomembno že zgodaj pritegniti njihovo zanimanje. Le-ti bodo verjetno tudi tisti, ki bodo pomenili prelomnico in kritično maso v uporabi tretje generacije telefonije in terminalov.

Literatura

1. Brigham Eugene F., Houston Joel F.: Fundamentals of Financial Management. Eight Edition. New York: The Dryden Press, 1998. 898 str.
2. Higgins R. C.: Analysis for Financial Management. Third Edition. Boston: University of Washington, 1992. 382 str.
3. Hollins Bill, Hollins Gillian: Total Design. Managing the design process in the service sektor. London: Pitman Publishing, 1991. 212 str.
4. Kaltnekar Zdenko: Organizacija delovnih procesov. Kranj: Moderna organizacija, 1988. 360 str.
5. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
6. Lumpy S.: Investment Appraisal and Financing Decisions. Fourth Edition. London: Chapman and Hall, 1991. 519 str.
7. Meredith Jack R.: Management of Operations - A Conceptual Emphasis, Fourth Edition. New York : John Wiley and Sons Inc., 1992. 772 str.
8. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
9. Novak Marjan: Razvoj izdelka od ideje do uvajanja na trg. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1993. 104 str.
10. Osteryoung Jerome S., Newman Derek L., Davies Leslie G.: Small Firm Finance. Fort Worth (etc.): The Dryden Press, 1997. 394 str.
11. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
12. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani - Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
13. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja. I. del: Vodič po predmetu. Ljubljana: Univerza v Ljubljani - Ekonomska fakulteta, 1993. 60 str.
14. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani - Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
15. Sheth Jagdish N., Ram S.: Bringing Innovation to Market. New York: John Wiley and Sons Inc., 1987. 247 str.
16. Šterk Alenka: Razvoj nove storitve od zamisli do uvedbe na trg. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 92 str.
17. Thomas Robert J.: New Product Development. New York: John Wiley and Sons Inc., 1993. 342 str.
18. Trstenjak Anton: Psihologija ustvarjalnosti. Ljubljana: Slovenska matica, 1981. 535 str.
19. Valentak Zdenka: Razvijanje in uvajanje storitev predplačnega telefoniranja Mobi v družbi Mobitel. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 92 str.

Viri

1. Debitel, d.o.o, [<http://www.debitel.si/>], 10.01.2002
2. Instant, Unified & Multimedia Mobile Messaging, Conference. London, julij 2001
3. Interno gradivo borzno posredniške hiše Argonos, 2002
4. Interno gradivo družbe Mobitel, 2001
5. Interno gradivo družbe Mobitel, 2002
6. Interno gradivo družbe Simobil, 2002
7. Interno gradivo družbe Western Wireless International, 2002
8. Mobitel, d.d, [<http://www.mobitel.si/slo/gsm/index.html>], 1.8.2001
9. Mobitel, d.d.: Letno poročilo. 1999
10. Nova ljubljanska banka, d.d.:
[<http://www.nlb.si/slo/obr-mere-podjetja.htm>], 11.02. 2002
11. Simobil, d.d., [<http://www.simobil.si/storitvecene.htm>], 10.01. 2002
12. The text generation, Newsweek, april 2001.
13. Product information – Chat, Instant messaging and Communities: Colibria, Mobile Internet
14. Republika Slovenija, Šolstvo,
[<http://www.gov.si/vrs/slo/o-sloveniji/o-sloveniji.html>], 5.8.2001
15. VIP-NET GSM, d.o.o, [<http://www.vipnet.hr/adrenalina/index.htm>], 3.4.2001
16. Združenje GSM Association,: Sporočilo za medije,
[http://www.gsmworld.com/news/press_2001/press_releases_22.html], 5.17.2001
17. Združenje GSM Association: Sporočilo za medije,
[http://www.gsmworld.com/news/press_2001/press_releases_4.html], 12.4.2001
18. Združenje GSM Association: Statistika uporabe storitev,
[http://www.gsmworld.com/membership/graph_sms.html], 4.4. 2001
19. Združenje GSM Association: Tehnologija
[<http://www.gsmworld.com/technology/sms.html>], 3.5.2001
20. Združenje UMTS: Opis nove generacije mobilnih telefonije,
[<http://www.umts-forum.org/brochures/UMTS.pdf>], 4.8.2001

Priloge

Priloga 1: Tržna raziskava ciljne skupine (vprašanja ankete s pripadajočimi rezultati)

Koliko sporočil pošlješ povprečno v enem dnevu?

_____ (Vpiši številko.)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,246 ^a	,061	,057	4,0508

a. Predictors: (Constant), IZOBR

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,246 ^a	,061	,057	4,0508

a. Predictors: (Constant), IZOBR

Coefficients

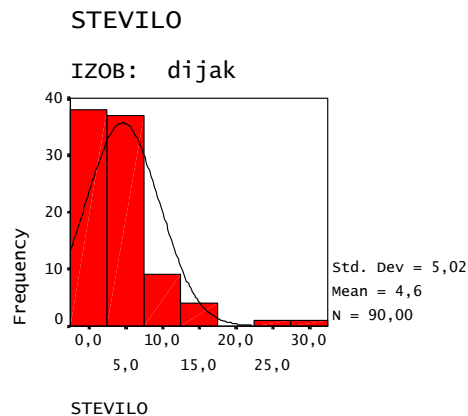
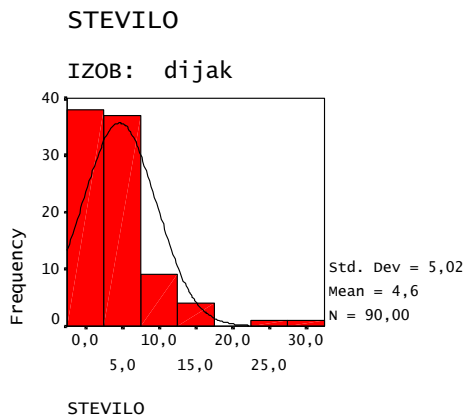
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	4,626	,427		10,833	,000			
	IZOBR	-2,107	,545	-,246	-3,865	,000	-,246	-,246	-,246

a. Dependent Variable: STEVILO

Correlations

		STEVILO	IZOBR
Pearson Correlation	STEVILO	1,000	-,246
	IZOBR	-,246	1,000
Sig. (1-tailed)	STEVILO	,000	,000
	IZOBR	,000	,000
N	STEVILO	233	233
	IZOBR	233	233

	Povprečje	Std. Napaka ocene	n	Std. odklon	Max	Min	Razpon
Dijaki	4,626	0,529	90	5,017	30	0,300	29,700
Študentje	2,519	0,276	143	3,304	20	0,100	19,900
Skupaj	3,333	0,273	233	4,171	30	0,100	29,900



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,240 ^a	,058	,054	4,0572

a. Predictors: (Constant), STAROST

ANOVA ^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	233,111	1	233,111	14,161	,000 ^a
	Residual	3802,543	231	16,461		
	Total	4035,654	232			

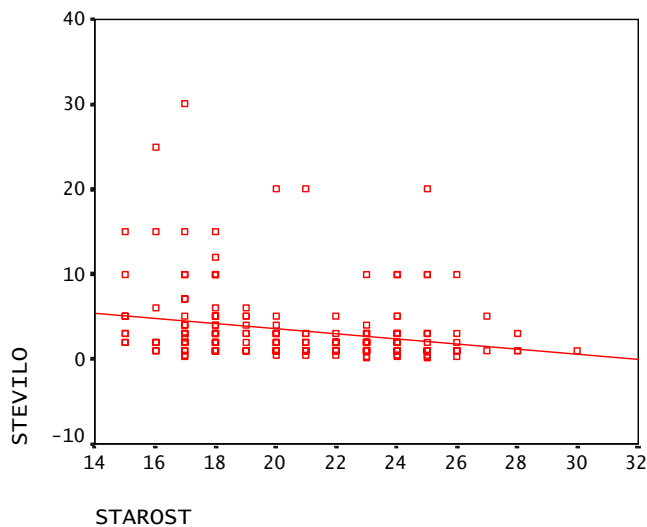
a. Predictors: (Constant), STAROST

b. Dependent Variable: STEVILO

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,726	1,720		5,656	,000
	STAROST	-,306	,081	-,240	-3,763	,000

a. Dependent Variable: STEVILO



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,071 ^a	,005	,001	4,1693

a. Predictors: (Constant), M_Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,213	1	20,213	1,163	,282 ^a
	Residual	4015,441	231	17,383		
	Total	4035,654	232			

a. Predictors: (Constant), M_Z

b. Dependent Variable: STEVILO

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,568	,350		10,199	,000
	M_Z	-,604	,560	-,071	-1,078	,282

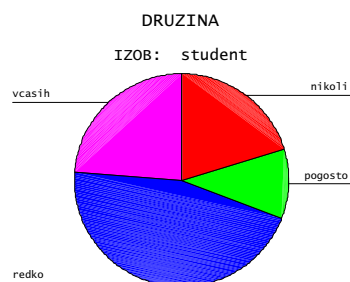
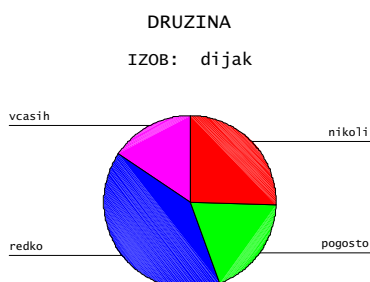
a. Dependent Variable: STEVILO

S kom komuniciraš preko SMS sporočil?

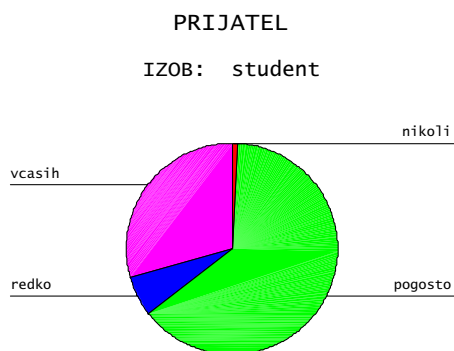
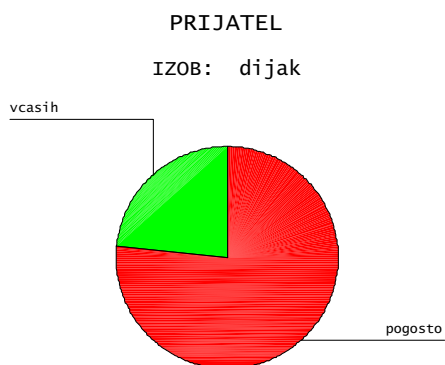
Pri tem vprašanju za vsako postavko naredite križec glede na pogostost komuniciranja z določeno skupino ljudi.

	NIKOLI	REDKO	VČASIH	POGOSTO
S svojimi družinskimi člani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S prijatelji in znanci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S sošolci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S sodelavci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

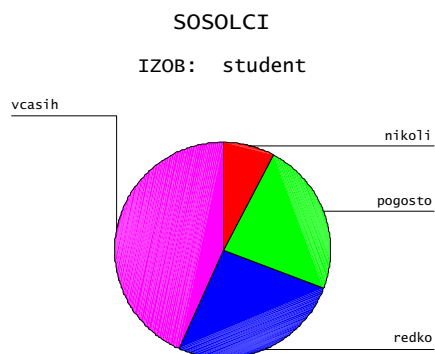
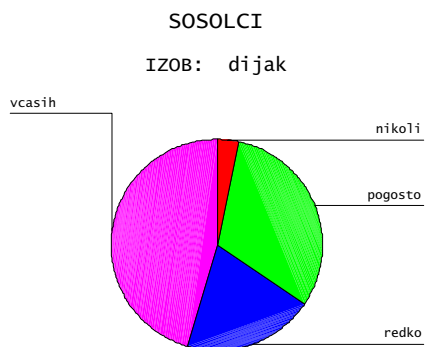
S svojimi družinskimi člani	DIJAKI		ŠTUDENTJE	
	n	v %	n	v %
Nikoli	23	25,6	29	20,3
Redko	36	40,0	65	45,5
Včasih	14	15,6	34	23,8
Pogosto	17	18,9	15	10,5
Skupaj	90	100,0	143	100,0



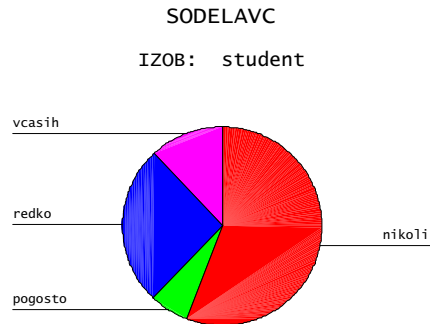
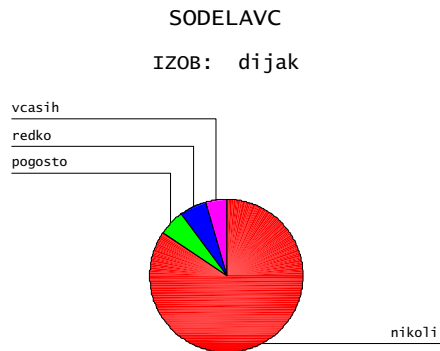
S prijatelji in znanci	DIJAKI		ŠTUDENTJE	
	n	v %	n	v %
Nikoli	0	0,0	1	0,7
Redko	0	0,0	9	6,3
Včasih	21	23,3	42	29,4
Pogosto	69	76,7	91	63,6
Skupaj	90	100,0	143	100,0



S sošolci	DIJAKI		ŠTUDENTJE	
	n	v %	n	v %
Nikoli	3	3,3	11	7,7
Redko	18	20,0	37	25,9
Včasih	41	45,6	62	43,4
Pogosto	28	31,1	33	23,1
Skupaj	90	100,0	143	100,0



S sodelavci	DIJAKI		ŠTUDENTJE	
	n	v %	N	v %
Nikoli	76	84,4	80	55,9
Redko	5	5,6	37	25,9
Včasih	4	4,4	17	11,9
Pogosto	5	5,6	9	6,3
Skupaj	90	100,0	143	100,0



Kakšen je navadno namen tvojih poslanih SMS sporočil?

Pri tem vprašanju za vsako postavko naredite križec glede na pogostost namena tvojih poslanih SMS sporočil.

	NIKOLI	REDKO	VČASIH	POGOSTO
obveščanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pogovor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OBV_POG	233	,00	6,00	2,7768	1,4509
Valid N (listwise)	233				

T-Test

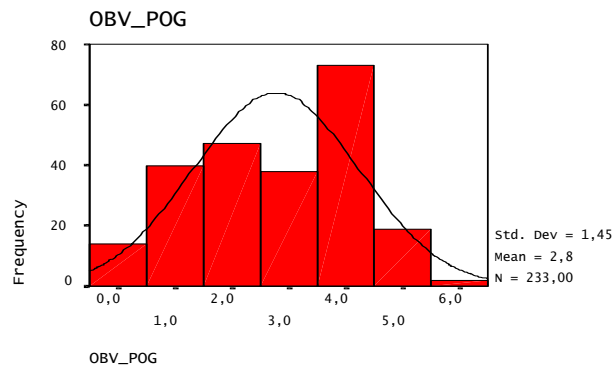
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OBV_POG	233	2,7768	1,4509	9,505E-02

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
OBV_POG	-2,348	232	,020	-,2232	-,4105	-4,E-02

Frequencies



One-Sample Statistics^a

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OBV_POG	90	3,4556	1,2285	,1295

a. IZOB = dijak

One-Sample Test^a

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
OBV_POG	3,518	89	,001	,4556	,1982	,7129

a. IZOB = dijak

One-Sample Statistics^a

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OBV_POG	143	2,3497	1,4205	,1188

a. IZOB = student

One-Sample Test^a

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
OBV_POG	-5,475	142	,000	-,6503	-,8852	-,4155

a. IZOB = student

Tisti, ki so bolj nagnjeni k pogovoru, pošljejo povprečno več SMS na dan.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,327 ^a	,107	,103	3,9506

a. Predictors: (Constant), OBV_POG

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	430,460	1	430,460	27,581	,000 ^a
	Residual	3605,195	231	15,607		
	Total	4035,654	232			

a. Predictors: (Constant), OBV_POG

b. Dependent Variable: STEVILO

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,726	,560		1,296	,196
	OBV_POG	,939	,179	,327	5,252	,000

a. Dependent Variable: STEVILO

ZNANCI = POGOSTO

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,186 ^a	,035	,030	4,1068

a. Predictors: (Constant), ZNANCI

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	139,741	1	139,741	8,286	,004 ^a
	Residual	3895,913	231	16,865		
	Total	4035,654	232			

a. Predictors: (Constant), ZNANCI

b. Dependent Variable: STEVILO

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,186	,481		4,548	,000
	ZNANCI	1,670	,580	,186	2,878	,004

a. Dependent Variable: STEVILO

POGOVOR = POGOSTO

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,323 ^a	,104	,100	3,9564

a. Predictors: (Constant), GOVOR

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	419,871	1	419,871	26,824	,000 ^a
	Residual	3615,783	231	15,653		
	Total	4035,654	232			

a. Predictors: (Constant), GOVOR

b. Dependent Variable: STEVILO

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,106	,351		5,999	,000
	GOVOR	2,696	,520	,323	5,179	,000

a. Dependent Variable: STEVILO

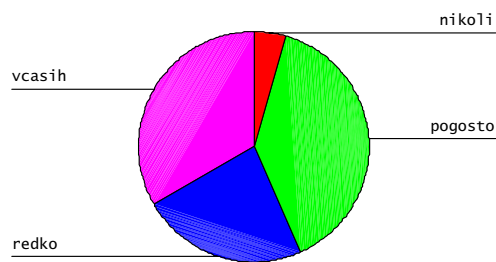
Kakšna je navadno vsebina tvojega poslanega SMS sporočila?

Pri tem vprašanju za vsako postavko naredite križec glede na pogostost vsebine tvojih poslanih SMS sporočil.

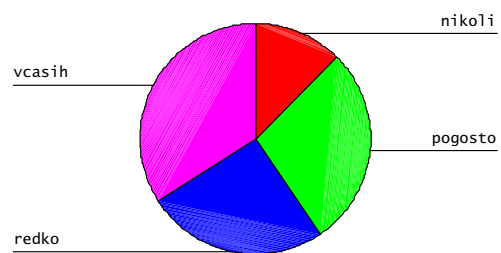
	NIKOLI	REDKO	VČASIH	POGOSTO
O medsebojnih odnosih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O šoli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O delu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O prostem času	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O medsebojnih odnosih	DIJAKI		ŠTUDENTJE	
	N	v %	n	v %
Nikoli	4	4,4	18	12,6
Redko	21	23,3	36	25,2
Včasih	30	33,3	49	34,3
pogosto	35	38,9	40	28,0
Skupaj	90	100,0	143	100,0

ODNOSI
IZOB: dijak

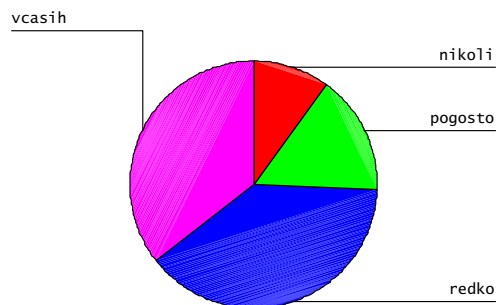


ODNOSI
IZOB: student

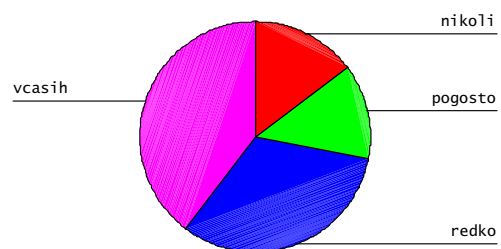


O šoli	DIJAKI		ŠTUDENTJE	
	N	v %	n	v %
Nikoli	9	10,0	21	14,7
Redko	35	38,9	46	32,2
Včasih	32	35,6	57	39,9
Pogosto	14	15,6	19	13,3
Skupaj	90	100,0	143	100,0

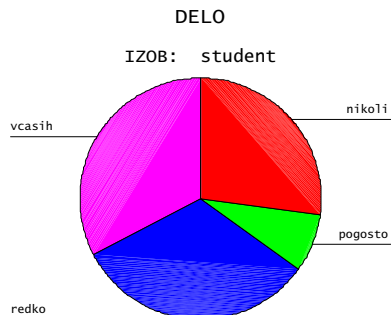
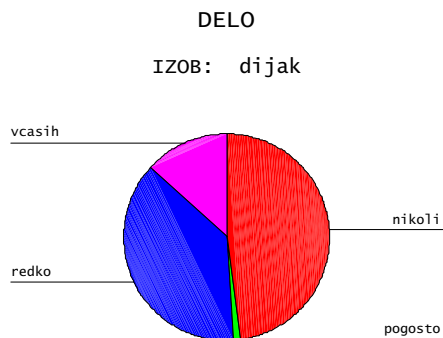
ŠOLA
IZOB: dijak



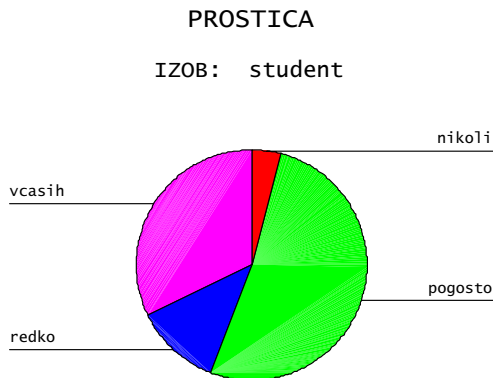
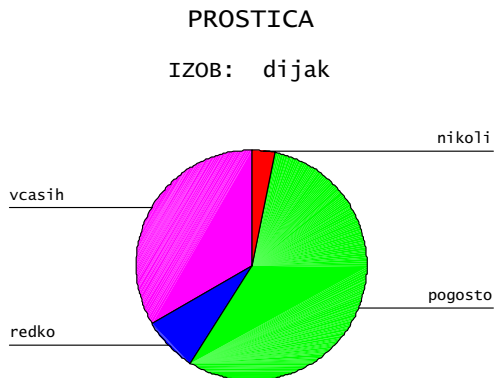
ŠOLA
IZOB: student



O delu	DIJAKI		ŠTUDENTJE	
	N	v %	n	v %
nikoli	43	47,8	39	27,3
redko	34	37,8	46	32,2
Včasih	12	13,3	47	32,9
pogosto	1	1,1	11	7,7
Skupaj	90	100,0	143	100,0



O prostem času	DIJAKI		ŠTUDENTJE	
	n	v %	n	v %
nikoli	3	3,3	6	4,2
redko	7	7,8	17	11,9
Včasih	30	33,3	46	32,2
pogosto	50	55,6	74	51,7
Skupaj	90	100,0	143	100,0



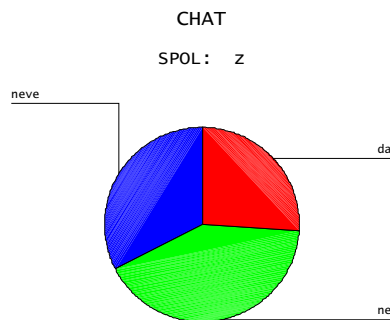
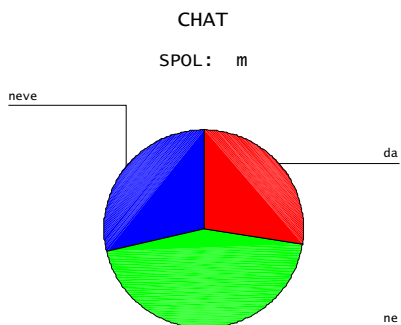
Ali bi uporabljal novo storitev "chat" - to je pogovor preko SMS sporočil z naključnim uporabnikom mobilnih storitev, ki je v omrežju trenutno na voljo za pogovor? (Možen je le en odgovor.)

a) DA

b) NE

c) STORITVE NE POZNAM

		n	%	%, ki storitev pozna
Vsi	da	62	26,6	38,5
	ne	99	42,5	61,5
	Ne pozna	72	30,9	
	Vsi	233	100,0	100,0
Dijaki	da	38	42,2	67,9
	ne	18	20,0	32,1
	Ne pozna	34	37,8	
	Vsi	90	100,0	100,0
Študentje	da	24	16,8	22,9
	ne	81	56,6	77,1
	Ne pozna	38	26,6	
	Vsi	143	100,0	100,0



DEMOGRAFSKI PODATKI

Spol: ŽENSKI MOŠKI

Starost: _____

Ali si dijak ali študent? _____

STRUKTURA VSEH ANKETIRANIH

SPOL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid m	91	39,1	39,1	39,1
z	142	60,9	60,9	100,0
Total	233	100,0	100,0	

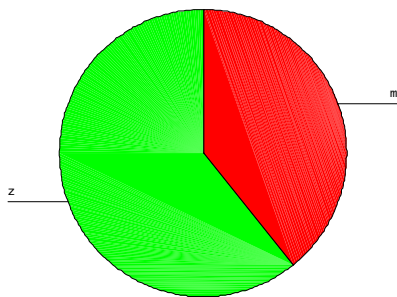
IZOB

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid dijak	90	38,6	38,6	38,6
student	143	61,4	61,4	100,0
Total	233	100,0	100,0	

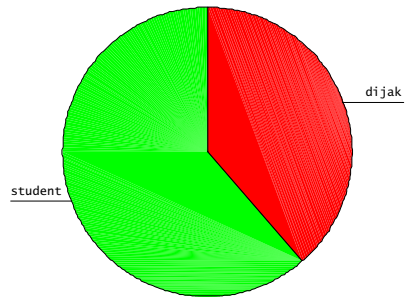
STAROST

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15,00	8	3,4	3,4	3,4
	16,00	9	3,9	3,9	7,3
	17,00	27	11,6	11,6	18,9
	18,00	34	14,6	14,6	33,5
	19,00	10	4,3	4,3	37,8
	20,00	21	9,0	9,0	46,8
	21,00	15	6,4	6,4	53,2
	22,00	23	9,9	9,9	63,1
	23,00	29	12,4	12,4	75,5
	24,00	23	9,9	9,9	85,4
	25,00	19	8,2	8,2	93,6
	26,00	9	3,9	3,9	97,4
	27,00	2	,9	,9	98,3
	28,00	3	1,3	1,3	99,6
	30,00	1	,4	,4	100,0
Total	233	100,0	100,0		

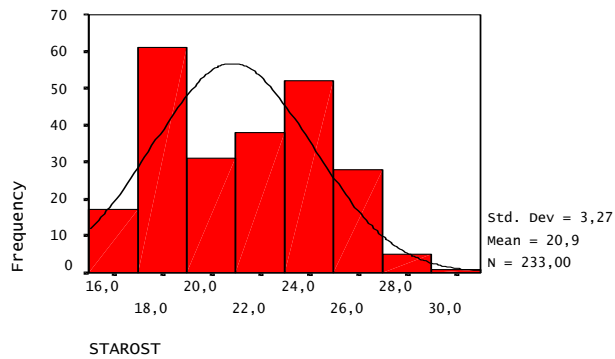
SPOL



IZOB



STAROST



Priloga 2: Napoved prodaje

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
razčlenjen izračun prihodka od prodaje						
cena enega SMS sporočila	0	13	13	13	13	13
število vseh študentov in dijakov v šolskem letu 2000/2001	0	169.490	169.490	169.490	169.490	169.490
ocena deleža penetracije mobilne telefonije v Sloveniji	0	0,71	0,75	0,75	0,75	0,75
ocena tržnega deleža družbe Mobitel	0	0,6	0,55	0,53	0,53	0,53
ocena deleža dijakov in študentov skupaj, ki bi želeli uporabljati storitev Mobi ISKRA	0	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
ocena povprečnega števila poslanih sporočil na dan pri študentih in dijakih skupaj	0	3.333	4	5	6	6
ocenjen delež povprečno poslanih SMS sporočil na dan v okviru Mobi ISKRE	0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
število dni v letu	0	365	365	365	365	365
ocenjen delež prodaje glede na življenjsko dobo storitve	0	1	1,4	1,4	1,2	0,5
prihodek od prodaje storitve						
	0,00 SIT	89.067.612,69 SIT	144.906.170,41 SIT	174.546.068,90 SIT	179.533.099,44 SIT	74.805.458,10 SIT
kosmatni stroški						
neposredni stroški	0,00 SIT	10.520.000,00 SIT	10.520.000,00 SIT	10.520.000,00 SIT	10.520.000,00 SIT	10.520.000,00 SIT
kosmatni dobiček od prodaje	0,00 SIT	78.547.612,69 SIT	134.386.170,41 SIT	164.026.068,90 SIT	169.013.099,44 SIT	64.285.458,10 SIT
stroški razvijanja						
stroški trženja	0,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT
kosmatni dobiček	0,00 SIT	41.000.000,00 SIT	5.000.000,00 SIT	5.000.000,00 SIT	5.000.000,00 SIT	5.000.000,00 SIT
davek na dobiček	0,00 SIT	33.719.612,69 SIT	125.558.170,41 SIT	155.198.068,90 SIT	160.185.099,44 SIT	55.457.458,10 SIT
	0,00 SIT	8.429.903,17 SIT	31.389.542,60 SIT	38.799.517,23 SIT	40.046.274,86 SIT	13.864.364,53 SIT
ČISTI DOBIČEK	0,00 SIT	25.289.709,51 SIT	94.168.627,81 SIT	116.398.551,68 SIT	120.138.824,58 SIT	41.593.093,58 SIT
čisti dobiček						
	0,00 SIT	25.289.709,51 SIT	94.168.627,81 SIT	116.398.551,68 SIT	120.138.824,58 SIT	41.593.093,58 SIT
stroški razvijanja						
	0,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT	3.828.000,00 SIT
izdatki razvijanja						
	19.140.000,00 SIT	0,00 SIT	0,00 SIT	0,00 SIT	0,00 SIT	0,00 SIT
čisti denarni tok	-19.140.000,00 SIT	21.461.709,51 SIT	90.340.627,81 SIT	112.570.551,68 SIT	116.310.824,58 SIT	37.765.093,58 SIT
diskontirani denarni tok po letih						
	-19.140.000,00 SIT	18.659.111,04 SIT	79.785.345,71 SIT	73.978.780,86 SIT	66.463.328,33 SIT	18.759.690,94 SIT
NPV = 238.506.236,88 SIT						

Opomba: Podatki v postavkah razčlenjenega računa prihodka od prodaje so za leto 2002 določeni na podlagi dejanskih razmer ali s pomočjo rezultatov analize ankete, vsi ostali pa so ocene mojih predvidevanj.

Priloga 3: Slovarček izrazov

Doba povračila sredstev – je doba, v kateri se vsa vložena sredstva v investicijo, povrnejo.

GPRS (*General Packed Radio Services*) – je tehnologija, ki omogoča paketni prenos podatkov velikih hitrosti (128 kb/s).

GSM (*Global System for Mobile Communications*) – Globalni sistem mobilne tehnologije. Digitalna mobilna tehnologija, ki se uporablja v Evropi in delu Azije.

GSM M@il – je storitev družbe Mobitel, ki omogoča pregledovanje, shranjevanje, brisanje in posredovanje elektronske pošte z uporabo GSM aparata in SMS sporočil.

GSM Združenje (*GSM Association*) – je združenje, katerega člani so operaterji mobilne telefonije po vsem svetu. Združenje skrbi za povezovanje med operaterji in sprejetje različnih standardov, ki omogočajo poenostavljeno uporabo uporabnikom mobilne telefonije po vsem svetu.

HSCSD (*High Speed Circuit Switched Data*) – je rešitev, ki omogoča hitrejši prenos podatkov preko GSM omrežja z uporabo časovnih oken. Hitrost se pri tem lahko poveča do 38,4 kb/s.

Indeks donosnosti (*Cost-benefit indeks*) – kaže razmerje med sedanjimi vrednostmi vseh pritokov in sedanjimi vrednostmi vseh odtokov.

NPV (*Net present value*) – predstavlja vrednosti vseh bodočih pričakovanih denarnih pritokov in odtokov pri tem pa upošteva spremembo vrednosti denarja skozi čas.

Ponudnik storitev – je tisto podjetje, ki nima svojega omrežja, pač pa v dogovoru z operaterjem zakupi prosta mesta na centrali in uporablja njegovo omrežje ter trži storitve pod lastno blagovno znamko.

SMS (*Short Messaging System*) – je storitev v omrežju GSM, ki omogoča sprejemanje in oddajanje kratkih tekstovnih sporočil dolžine do 160 znakov preko mobilnega telefona.

SMS Info – je storitev družbe Mobitel, ki uporabnikom omogoča dostop do raznih kratkih informacij, ki jih uporabnik sprejme v obliki kratkih tekstovnih sporočil.

Točka preloma (*Break-even point*) – je nivo prodaje kjer se prihodek izenači s stroški.

UMTS (*Universal Mobile Telecommunication System*) – je standard tretje generacije digitalne mobilne telefonije.

VMS (*Voice Messaging System*) – je storitev v omrežju GSM, ki omogoča sprejemanje, poslušanje in shranjevanje govornih sporočil (telefonski predal).

WAP (*Wireless Application Protocol*) – je protokol, ki omogoča celovit proces brezžične komunikacije za uporabo spletnih strani na mobilnih telefonih. Spletne strani za protokol WAP so narejene v VML programskem jeziku.

040.odzivnik – je storitev družbe Simobil, ki omogoča sprejemanje, poslušanje in shranjevanje govornih sporočil (telefonski predal).

040.podatki – je storitev družbe Simobil, ki omogoča prenos podatkov in faksimilnih sporočil.

040. internet – je storitev družbe Simobil, ki omogoča dostop do interneta s pomočjo GSM aparata in njihove mobilne vstopne številke.

040.WAP – je storitev družbe Simobil, ki omogoča celovit proces brezžične komunikacije za uporabo spletnih strani (vml) na mobilnih telefonih.