

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Tomaž FIGAR

**PRENOVA POSLOVNEGA MODELA PODJETJA ZA
OPREMLJANJE INTERIERJEV**

DIPLOMSKO DELO
Univerzitetni študij

**BUSINESS MODEL RENEWAL OF AN INTERIOR DESIGN
COMPANY**

GRADUATION THESIS
University studies

Ljubljana, 2014

Diplomsko delo je zaključek Univerzitetnega študija lesarstva. Opravljeno je bilo na Katedri za organizacijo in ekonomiko lesarstva na Oddelku za lesarstvo, Biotehniške fakultete v Ljubljani.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja določil doc.dr. Jožeta Kropivška in za recenzenta prof.dr. Leona Oblaka.

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Naloga je rezultat lastnega raziskovalnega dela. Podpisani se strinjam z objavo svoje naloge v polnem tekstu na spletni strani Digitalne knjižnice Biotehniške fakultete. Izjavljam, da je naloga, ki sem jo oddal v elektronski obliki, identična tiskani verziji.

Tomaž Figar

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD Dn
DK UDK 658:684
KG poslovni model/lesarstvo/ekonomska analiza
AV FIGAR, Tomaž
SA KROPIVŠEK, Jože (mentor)/OBLAK, Leon (recenzent)
KZ SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, C. VIII/34
ZA Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
LI 2014
IN PRENOVA POSLOVNEGA MODELA PODJETJA ZA OPREMLJANJE
INTERIERJEV
TD Diplomsko delo (univerzitetni študij)
OP VIII, 51 str., 8 pregl., 14 sl., 18 vir.
IJ sl
JI sl/en
AI Pravilno oblikovan poslovni model, ki predstavlja delovanje podjetja v okolju, je pomembno strateško orodje podjetja, saj opisuje načine pridobivanja prihodka in vloge ključnih udeležencev v poslovanju. Podjetja pogosto svojega poslovnega modela ne poznajo natančno, kar vodi do neoptimalnih poslovnih odločitev in posledično do slabše poslovne uspešnosti. Z analizo poslovnega modela proučevanega podjetja za opremljanje interierjev so bile ugotovljene številne pomanjkljivosti oz. neusklajenost s strateškimi usmeritvami podjetja, pa tudi neizkoriščene priložnosti. Podrobnejša analiza tipičnih primerov iz poslovanja podjetja je pokazala nekatera dejstva, na podlagi katerih je bil izdelan prenovljen poslovni model za to podjetje. Spremembe poslovnega modela so vidne predvsem v segmentu ključnih kupcev, razširjanju ključnih poslovnih aktivnosti ter povečanju prihodkov na račun razširitve poslovnih virov prihodkov brez povečanja stroškov poslovanja.

KEY WORDS DOCUMENTATION

DN Dn
DC UDC 658:684
CX business model/economic analysis/wood industry
AU FIGAR, Tomaž
AA KROPIVŠEK, Jože (supervisor)/OBLAK, Leon (reviewer)
PP SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, C. VIII/34
PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood Science and Technology
PY 2014
TI BUSINESS MODEL RENEWAL OF AN INTERIOR DESIGN COMPANY
DT Graduation Thesis (University studies)
NO VIII, 51 p., 8 tab., 14 fig., 18 ref.
LA sl
AL sl/an
AB A properly structured business model representing the company's functioning in its environment is an important strategic tool as it implies various possibilities of generating revenue and illustrates the roles of the key resources. Very often companies are not sufficiently acquainted with their business model, which results in making business decisions based on insufficient information and analysis and consequently in companies' low success rate. The analysis of the business model of the selected company showed numerous deficiencies and lack of coordination with strategic guidelines of the company, as well as several missed business opportunities. A more thorough analysis of the company's typical business operations revealed several facts which served as the basis for the business remodelling. The key changes can be observed in the potential customers, expanding the basic business activities and revenue increase, as a result of expanding revenue resources without increasing the costs of business.

KAZALO VSEBINE

	str.
KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA (KDI)	III
KEY WORDS DOKUMENTATION (KWD)	IV
KAZALO VSEBINE	V
KAZALO PREGLEDNIC	VII
KAZALO SLIK	VIII
1 UVOD	1
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2 CILJI NALOGE	1
1.3 DELOVNE HIPOTEZE	2
2 TEORIJA	3
2.1 VLOGA POSLOVNIH MODELOV ZA PODJETJE	3
2.2 TRADICIONALNI IN E- POSLOVNI MODELI	4
2.3 RAZVRSTITEV POSLOVNIH MODELOV	6
2.4 UMETITEV POSLOVNEGA MODELA V PODJETJE	8
2.4.1 Umestitev poslovnega modela po Afuahu in Tucciju	8
2.4.2 Umestitev poslovnega modela v podjetju po Osterwalderju	9
2.5 VIDIK POSLOVANJA S STRANKAMI	10
2.6 SEGMENTACIJA TRGA	11
3 MATERIAL IN METODE DELA	13
3.1 PREUČEVANO PODJETJE	13
3.2 GRADNJA POSLOVNIH MODELOV PO METODI businessmodelgeneration	14
3.3 UPORABLJENE METODE PRI ANALIZI POSLOVANJA PODJETJA	17
3.3.1 Primerjalna analiza stroškov za tipične primere delovanja podjetja	17
3.3.2 ABC metoda	18
3.3.3 Ekonomičnost prodajnega posla	19
4 REZULTATI	21
4.1 POPIS OBSTOJEČEGA POSLOVNEGA MODELA PODJETJA	21
4.1.1 Kupci (ciljne skupine)	22
4.1.2 Vrednost za kupca	23
4.1.3 Kanali	24
4.1.4 Odnosi s kupci	25
4.1.5 Viri prihodka	25
4.1.6 Ključni viri	26
4.1.7 Ključne aktivnosti	27
4.1.8 Ključni partnerji	27
4.1.9 Struktura stroškov	28
4.2 ANALIZA STRATEŠKIH USMERITEV	29
4.3 TIPIČNI PRIMERI DELOVANJA PODJETJA	30
4.3.1 Primer povpraševanja fizične osebe	30
4.3.2 Primer povpraševanja inženiring podjetja	31
4.3.3 Primer povpraševanja večjega storitvenega podjetja	31
4.4 PODROBNEJŠA ANALIZA TIPIČNIH PRIMEROV DELOVANJA PODJETJA	32
4.5 EKONOMSKA ANALIZA IZBRANIH PARAMETROV	34
4.5.1 Razvrstitev kupcev glede na vrednost nakupa	34

4.5.2	Analiza prihodkov	34
4.5.3	Analiza kupcev	36
4.5.4	Analiza stroškov	37
4.5.5	Analiza ekonomičnosti prodajnega posla	38
4.6	POMANJKLJIVOSTI OBSTOJEČEGA POSLOVNEGA MODELA	40
4.7	RAZVOJ KONČNEGA POSLOVNEGA MODELA	41
5	RAZPRAVA IN SKLEPI	44
6	POVZETEK	47
7	VIRI	49
	ZAHVALA	

KAZALO PREGLEDNIC

	str.
Preglednica 1: Razlika med tradicionalnim in e-poslovnim modelom	5
Preglednica 2: Tradicionalno in procesno podjetje	6
Preglednica 3: Analiza stroškov tipičnih primerov delovanja podjetja	33
Preglednica 4: Kriterij za razvrstitev posameznih kupcev v skupine	34
Preglednica 5: Delež vrednosti prihodka od posamezne skupine kupcev glede na celotni letni prihodek	34
Preglednica 6: delež različnih kupcev posamezne skupine za obdobje 2009 - 2013	36
Preglednica 7: Struktura stroškov v podjetju za obdobje 2009 - 2013	37
Preglednica 8: Koefficient ekonomičnosti prodajnega posla za posamezne skupine kupcev za obdobje 2009 - 2013	39

KAZALO SLIK

	str.
Slika 1: Shema poslovne arhitekture v podjetju	3
Slika 2: Sprememba poslovnega modela	4
Slika 3: Umestitev poslovnega modela v podjetju po Afuahu in Tucciju	9
Slika 4: Umestitev poslovnega modela v podjetju po Osterwaldu	10
Slika 5: Shema gradnje poslovnega modela po businessmodelgeneration.com	14
Slika 6: Krivulja klasične ABC razvrstitve	19
Slika 7: Popis obstoječega poslovnega modela podjetja	21
Slika 8: Delež vrednosti prihodka od posamezne skupine kupcev glede na celotni letni prihodek	35
Slika 9: Delež vrednosti prihodka od posamezne skupine kupcev, aritmetična sredina za obdobje 2009 - 2013	36
Slika 10: Delež različnih kupcev posamezne skupine za obdobje 2009 – 2013	37
Slika 11: Struktura stroškov v podjetju za obdobje 2009 – 2013	38
Slika 12: Shematski prikaz razmerja med vrednostjo prodajnega posla in stroškom prodajnega posla	39
Slika 13: Ekonomičnost prodajnega posla za tipične primere delovanja podjetja za obdobje 2009 - 2013	40
Slika 14: Popis prenovljenega poslovnega modela	43

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Poslovni model podjetja predstavlja delovanje podjetja v okolju. Pravilno oblikovan poslovni model ima veliko moč in je lahko pomembno strateško orodje podjetja (Shafer in drugi, 2005), saj opisuje načine pridobivanja prihodka in vloge ključnih udeležencev v poslovanju.

Predstavlja abstrakcijo poslovanja podjetja, kaže medsebojna razmerja in potek izvajanja posameznih poslovnih dejavnikov s ciljem zagotavljanja dodane vrednosti. Podjetja pogosto svojega poslovnega modela ne poznajo natančno, kar vodi do neoptimalnih poslovnih odločitev, ključni in strateško pomembni poslovni dejavniki pa so pogosto prezrti. Podjetja tako svoj potencial in energijo lahko usmerjajo v napačno smer, zanemarjajo ključne probleme ter s tem povečujejo riziko poslovanja. Poleg tega pa se zagotovo zmanjšuje uspešnost podjetja, kakor tudi možnost njegovega optimalnega razvoja.

Zaradi naštetih rizikov in visoke dinamike sprememb v novi (digitalni) ekonomiji je potrebno najprej podrobno spoznati poslovni model podjetja in z analizami ključnih gradnikov poslovnega modela ugotoviti možnosti izboljšanja uspešnosti poslovanja podjetja.

V diplomski nalogi proučevano podjetje je svoj poslovni model gradilo intuitivno, osredotočalo se je na potrošnika in dodano vrednost v ključnih lastnostih ponujenih izdelkov. Dokler so prihodki naraščali, se to podjetje z vlogo in pomembnostjo poslovnega modela ni načrtno ukvarjalo, ob stagnaciji rasti prometa v zadnjih letih pa se je to spremenilo.

1.2 CILJI NALOGE

Osrednji cilj diplomskega dela je opisati obstoječi poslovni model preučevanega podjetja in ga prenoviti v skladu z vizijo in ostalimi poslovnimi značilnostmi podjetja. V sklopu tega cilja bomo posebno pozornost namenili iskanju sodobnejših in učinkovitejših

pristopov do kupcev in ugotavljanju, ali obstajajo možnosti dodatnih virov prihodka, upoštevajoč obstoječe resurse podjetja.

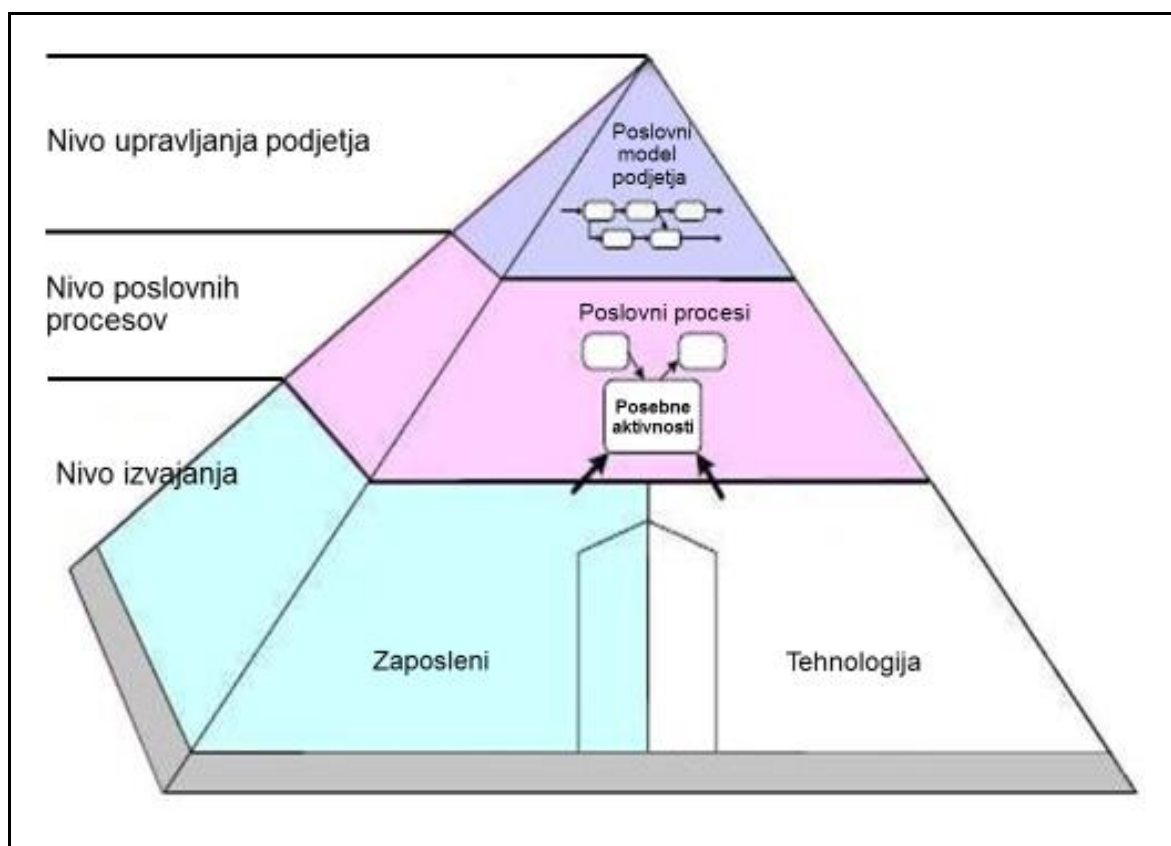
1.3 DELOVNE HIPOTEZE

- obstoječi poslovni model ne podpira vizije podjetja v vseh točkah
- posamezne postavke v poslovnem modelu niso usklajene in ne omogočajo sinergije
- z obstoječimi resursi podjetja lahko podjetje postane uspešnejše

2 TEORIJA

2.1 VLOGA POSLOVNIH MODELOV ZA PODJETJE

Poslovni model je model delovanja podjetja v okolju. Predstavlja abstrakcijo poslovanja podjetja, medsebojna razmerja in potek izvajanja posameznih poslovnih dejavnikov s ciljem zagotavljanja dodane vrednosti. Pomeni nadgradnjo in opredmetenje poslovne vizije ter strategije podjetja in je izhodišče za postavitev poslovne arhitekture. (Kovačič in drugi, 2009).



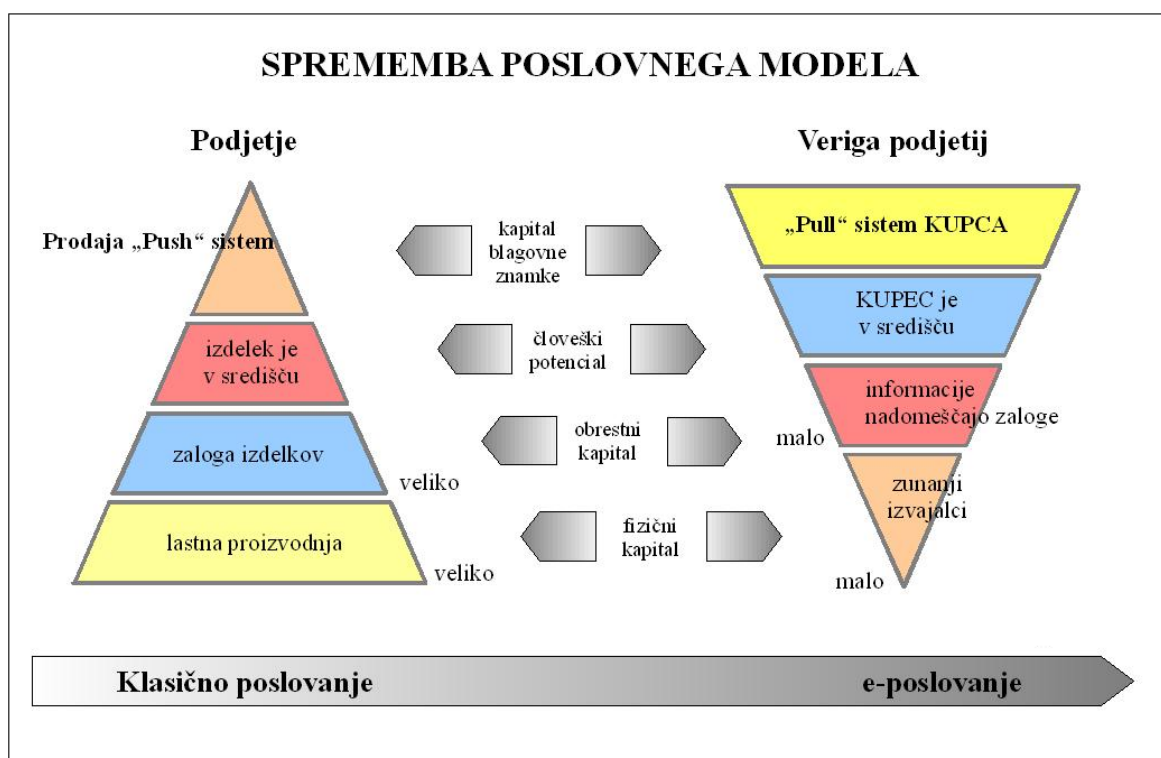
Slika 1: Shema poslovne arhitekture v podjetjih (Harmon, BPTrends)

Na sliki 1 je v vrhu piramide prikazan poslovni model, katerega naloga je natančno opisati ciljni trg, definirati in diferencirati ponudbo podjetja, opredeliti ključne aktivnosti, ki jih mora podjetje izvajati z notranjimi in zunanjimi izvajalci, določiti in razporejati potrebne vire in način dostopa na tržišče ter opredeliti koristi kupca.

Natančna opredelitev poslovnega procesa je v srednjem delu piramide. Naloga poslovnih procesov je implementacija strateških ciljev in usmeritev poslovnega modela v aktivnosti (kako to naredimo, kdo to izvaja, kakšna znanja potrebuje, kakšne sposobnosti in kakšna tehnologija je potrebna?). Spodnji del piramide predstavlja zaposlene, njihove kompetence in vloge pri izvajanju aktivnosti poslovnega procesa, na eni strani in tehnologijo, ki zagotavlja potrebno infrastrukturo za izvajanje posameznih aktivnosti, na drugi strani. Pomembno je, da vse aktivnosti ter razvoj kadrov in tehnologije sledijo ciljem, potekajo z namenom in po poteh, kakor so načrtane s poslovnim modelom podjetja.

2.2 TRADICIONALNI IN E- POSLOVNI MODELI

Poslovni model je dinamičen model in se spreminja glede na poslovno strategijo ter se prilagaja spremembam poslovnega okolja.



Slika 2: Sprememba poslovnega modela (Povzeto po shemi Kovačič in Vukšić, 2005)

V zadnjih dvajsetih letih smo lahko spremljali spremembe poslovnih modelov in bili priča transformacijam podjetij iz klasičnega poslovanja »Push« sistem, v tako imenovano e-

poslovanje »Pull« sistem. Mnoga podjetja brez zapisanega poslovnega modela, preko katerega bi pravočasno zaznala potrebe po nujnih spremembah, so se na spremenjene razmere v okolju in na drugačna pričakovanja kupcev prepozno odzvala in propadla. Podjetja, ki so pravočasno reagirala na spremembe in ustrezno prilagodila svoje poslovne modela, pa so prevzela vodilne vloge v svojih segmentih, si zagotovile nadaljnjo rast in dobiček.

Preglednica 1: Razlika med tradicionalnim in e-poslovnim modelom (Kovačič in Vukšič, 2005)

Tradicionalni poslovni model	E-poslovni model
Serijska proizvodnja	Izdelek prilagojen kupčevim zahtevam
Kupec ima majhno izbiro izdelkov	Kupec sodeluje pri ustvarjanju dobička
Dobavni časi so dolgi	Kratek odzivni čas
Netočne dobave	Velika zanesljivost dobave
Visoke varnostne zaloge	Majhen obseg zalog
Stroški celotne oskrbovalne verige so visoki	Stroškovno učinkovita oskrbovalna veriga
<i>Push</i> sistem proizvodnje	<i>Pull</i> sistem proizvodnje, ki izhaja iz kupčevih zahtev
Razvoj novega izdelka traja zelo dolgo	Znatno skrajšanje razvoja izdelkov
Nezadovoljstvo kupcev, visoki stroški oskrbovalne verige	Nižji stroški, zadovoljni kupci

»E-poslovni model spodbuja proizvajalca na osredotočanje na njegove ključne prednosti in procese, to je proizvodnjo. Uspešna proizvodna podjetja s ciljem zniževanja stroškov prepuščajo ali izdvajajo (*outsourcing*) iz svojih procesov tudi logistične procese, kot je odpremljanje, skladiščenje in dostava; z e-poslovanjem pa v mnogih primerih odpravljajo stroške posrednikov (veleprodaja, maloprodaja). Razlike med obema poslovnima modeloma povzema Preglednica 1« (Kovačič in Vukšič, 2005).

Preglednica 2: Tradicionalno in procesno podjetje (Kovačič in Vukšić, 2005)

	Tradicionalno podjetje	Procesno podjetje
Poslovni izid	poslovna funkcija	poslovni proces
Organizacijska enota	oddelek	delovna skupina
Opis dela	ozko določen	širok
Osredotočenost	nadrejeni	stranka
Temelj nadomestila	aktivnost	rezultat
Vloga managementa	nadzor	mentorstvo
Ključna oseba	direktor posl. funkcije	lastnik (skrbnik) procesa
Poslovna kultura	konfliktno naravnana	sodelovanje

Podjetja, ki izpeljejo prenovo poslovnih procesov, najpogosteje doživijo spremembe, ki jih povzema Preglednica 2, in sicer: delovne enote se spremenijo iz funkcijskih oddelkov v procesne skupine; dela se spremenijo iz preprostih nalog v vseobsegajoča; vloge ljudi se zamenjajo iz nadzornih v mentorske; priprava na delo se spremeni iz urjenja v izobraževanje; osredotočenost merjenja uspešnosti poslovanja in nagrajevanja se preusmeri od dejavnosti k rezultatom; spremenijo se merila za napredovanje, in sicer od učinka k sposobnostim; vrednote se spremenijo od zaščitnih k produktivnim (ne dela se več za nadrejenega, temveč za kupca - kupec „plačuje“ plačo, ne nadrejeni); managerji se spremenijo iz nadzornikov v mentorje; organizacijska struktura se spremeni iz hierarhične v enakopravno, izvršni delavci pa se spremenijo iz zapisnikarjev v vodje. (Kovačič in Vukšić, 2005, cit. po Hammer in Champy, 2001)

2.3 RAZVRSTITEV POSLOVNIH MODELOV

Za razvrstitev poslovnih modelov so znanstveniki na različnih osnovah uporabili različne pristope (Zupančič, 2009):

1. pristop - Taksonomija poslovnih modelov (ta pristop so ubrali avtorji Rappa, Timmers, Appelgate, Weill in Vitale)

2. pristop - Sestavni deli poslovnih modelov (zagovorniki tega pristopa so avtorji Afuach in Tucci, Alt in Zimmermann, Hamel)

Avtorji, ki uporabljajo prvi pristop pri razvrstitvi poslovnih modelov, delijo poslovne modele hierarhično. Delijo jih na različno število skupin, nekatere skupine razdelijo v podskupine. Nekateri so poskušali minimizirati število skupin, drugi so zajeli preko štirideset različnih poslovnih modelov. Skupine poslovnih modelov so npr. Naročniški model, javni model, oglaševalski model, itd.

Pri drugem pristopu po sestavnih delih je omogočena bolj odprta analiza. Poslovni modeli so določeni že vnaprej in na podlagi tega je možna odločitev, kateri poslovni model ustreza obravnavanemu podjetju. Elementi so npr. Vrednost za kupca, vir dohodka, konkurenčnost itd. (Zupančič, 2009)

Eden izmed pomembnejših in večkrat citiranih avtorjev, ki razvrsti poslovne modele je Michael Rappa. Michael Rappa (2007) opredeljuje več poslovnih modelov. Vsak od modelov je razdeljen na manjše poslovne modele in ti se lahko v podjetju prepletajo.

Posredniški model (nekakšen proizvajalec trga združujejo prodajalce in kupce) vključuje modele: izmenjava na trgu, kupi/prodaj storitve, sistem zbranih zahtev, dražbeni posrednik, posrednik transakcij

Oglaševalni model (razširjen spekter tradicionalnega oglaševanj) vključuje modele portal, mali oglasi, registracija uporabnika, sponzorirane povezave, vedenjsko oglaševanje, reklamno stran pred vstopom na spletno stran ter reklame prek vsebine.

V **model posredovalca informacij** so zajeti modeli: oglaševalne mreže, merjenje občinstva, spodbudno trženje in metaposrednik.

Elektronska trgovina predstavlja modele: virtualni trgovec, kataloška prodaja, klikni in poveži ter bit prodajalca.

Model proizvajalca opredeljuje neposredno prodajo in zajema naslednje modele: nakup, najem, licenca in vsebinsko integrirana blagovna znamka.

Povezovalni model ali model mreže partnerjev se nadalje deli na model izmenjave oglasnih pasic, model plačaj na klik in model delitve dobička.

Model skupnosti, kjer je vloga interneta povezovanje v navidezne skupnosti, ki vključuje modele: odprto programiranje, odprta vsebina, javno predvajanje in povezovalne storitve.

Naročniški model vključuje modele: ponudniki vsebin, mrežni ponudniki iskalcev določenih oseb, ponudniki zaupanja in ponudniki internetnih storitev. Uporabniki plačujejo za uporabo strani, informacij ali storitev.

Javni model opredeljuje merjene uporabe in merjene naročnine.

Rappa opozarja na pomembnost poslovnih modelov za podjetja. V zadnjem času se poslovni modeli omenjajo tudi kot intelektualna lastnina in so lahko zaščiteni s strani patentnega prava. Na tem področju je še veliko nejasnosti in vprašanj glede tega, kje je določen poslovni model zaščiten in kaj mora zajemati nov poslovni model, da mu lahko rečemo nov. (Rappa, 2007)

2.4 UMESTITEV POSLOVNEGA MODELA V PODJETJE

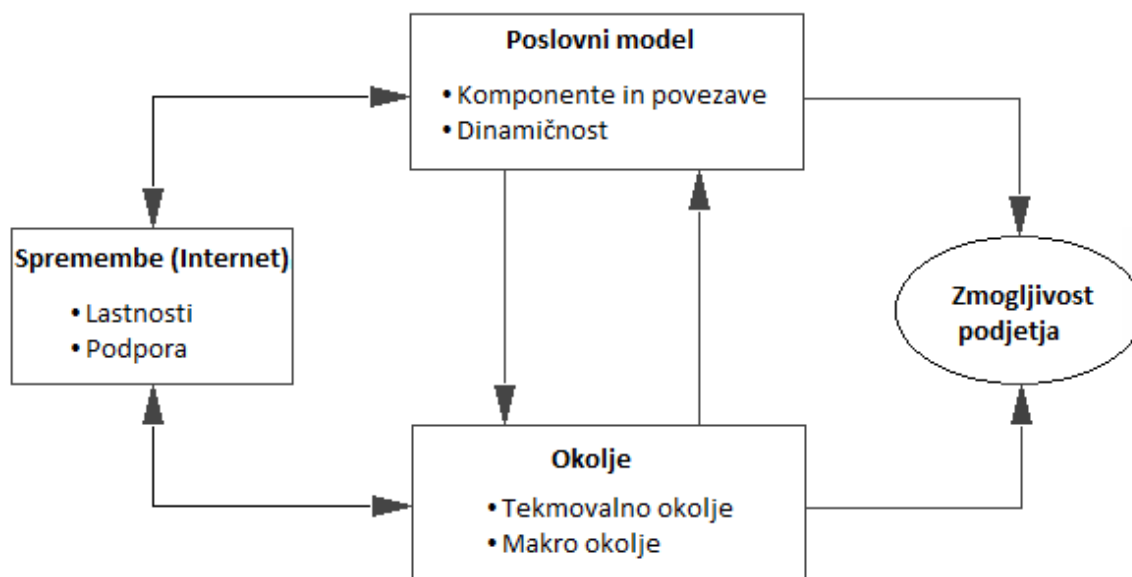
Poslovni model je model delovanja podjetja v okolju, za razumevanja njegove delovanja pa moramo vedeti kakšno je njegovo mesto v podjetju. Za umestitev poslovnega modela v podjetje obstaja več pristopov. V nadaljevanju sta na kratko opisana primera dveh različnih pristopov umestitve poslovnega modela v podjetje.

2.4.1 Umestitev poslovnega modela po Afuahu in Tucciju

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

Poslovni model je metoda, s pomočjo katere podjetja pridobivajo in uporabljajo svoje vire. Poslovni model nam definira, kako podjetje služi denar sedaj in v prihodnosti, na dolgi rok. Omogoča podjetju način, da odkrije in uporablja svojo konkurenčno prednost,

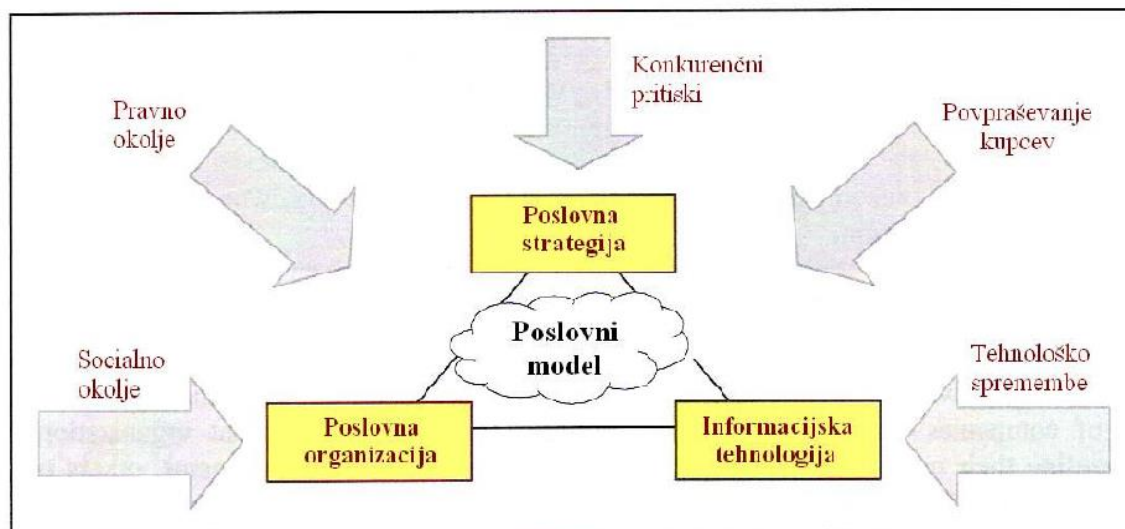
učinkovitejše delovanje od konkurentov. Poslovni model je koncept sistema, ki je sestavljen iz komponent, povezave med komponentami in dinamičnosti. (Kratnar, 2007)



Slika 3: Umestitev poslovnega modela v podjetju po Afuahu in Tucciju (Afuah in Tucci, 2003)

2.4.2 Umestitev poslovnega modela v podjetju po Osterwalderju

Poslovni model ima vlogo v podjetju kot nekakšna konceptualna povezava med poslovno strategijo, poslovno organizacijo in informacijsko tehnologijo. Iz slike 4 lahko razberemo, da poslovna organizacija in informacijska tehnologija vplivajo na podjetje z različnih kotov in na različnih poslovnih nivojih. Na glavne tri dejavnike podjetja vplivajo tudi zunanji dejavniki. Najpomembnejši izmed večjih dejavnikov so socialno okolje, pravno okolje, konkurenčni pritiski, povpraševanje kupcev in tehnološke spremembe. Menedžerjeva vloga v podjetju je zasnova poslovnega modela, ki bo prilagojen na zunanje vplive in je pripravljen na različne možne scenarije, ki bi se lahko zgodili v prihodnosti. (Osterwalder, 2004)



Slika 4: Umestitev poslovnega modela v podjetju po Osterwaldu (Osterwalder, 2004)

2.5 VIDIK POSLOVANJA S STRANKAMI

Znotraj vidika poslovanja s strankami podjetja opredelijo segmente strank in tržne segmente, v katerih so se odločila tekmovati. Ti segmenti predstavljajo vire, ki bodo prispevali prihodkovno sestavino finančnih ciljev podjetja. Vidik poslovanja s strankami podjetjem omogoča uskladitev njihovih osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami - zadovoljstva, zvestobe, ohranjanja in pridobivanja strank ter dobičkonosnosti - s ciljnim segmenti strank in trga. Omogoča jim tudi izrecno opredelitev in merjenje ponudb, ki jih bodo posredovali ciljnim segmentom strank in trga. Ponudbe so nekakšna gibalna, vnaprejšnji kazalniki rezultatov na področju poslovanja s strankami.

V preteklosti so se podjetja lahko osredotočila na svoje notranje zmogljivosti s poudarjanjem uspešnosti izdelkov in tehnoloških inovacij. Toda tista, ki niso razumela potreb svojih strank, so pozneje ugotovila, da jih tekmeci lahko prehitijo z izdelki in storitvami, ki so bolj prilagojeni željam strank. Tako podjetja svojo pozornost zdaj usmerjajo navzven, proti strankam. Izjave o poslanstvu in viziji navadno izražajo cilj, da bi „dosegli vodilni položaj pri zagotavljanju vrednosti našim strankam“ in da bi bili za svoje stranke „dobavitelj številka ena“. Čeprav vsa podjetja za svoje stranke ne morejo biti dobavitelj številka ena, človek ne more oporekati izjavam, polnim navdiha, ki vse zaposlene usmerjajo v zadovoljevanje potreb strank. Če želijo poslovne enote dosežati

dolgoročno finančno uspešnost, morajo nedvomno oblikovati in dobavljati izdelke in storitve, ki jih kupci cenijo.

Poleg želja po zadovoljevanju in razveseljevanju strank morajo managerji poslovnih enot svoje poslanstvo in strategijo pri poslovanju s strankami preoblikovati v specifične cilje, s poudarkom na trgu in strankah. Podjetja, ki skušajo biti vse za vsakogar, običajno na koncu niso nič za nikogar. Poslovne enote morajo opredeliti tržne segmente med svojimi obstoječimi in potencialnimi strankami ter nato izbrati tiste, na katerih so se odločile tekmovati. Opredeljevanje ponudb, ki jih bodo ponudile ciljnim segmentom, postane ključ za oblikovanje ciljev in kazalnikov vidika poslovanja s strankami. Tako ta vidik v sistemu kazalnikov preoblikuje poslanstvo in strategijo podjetja v specifične cilje na področju ciljnih strank in tržnih segmentov, ki jih je mogoče posredovati po celotni organizaciji. (Kaplan in Norton, 2000)

2.6 SEGMENTACIJA TRGA

Obstoječe in potencialne stranke na splošno niso homogene. Imajo različne želje in cenijo drugačne lastnosti izdelka ali storitve. Proces oblikovanja strategije s poglobljeno tržno raziskavo bi moral pokazati različne tržne segmente in segmente strank ter njihova pričakovanja glede cene, kakovosti, funkcionalnosti, imidža, ugleda, odnosov in uporabe. Strategija podjetja se potem lahko določi glede na segmente strank in trga, v katere se namerava usmeriti. Uravnoteženi sistem kazalnikov kot opis strategije podjetja bi moral opredeliti cilje na področju poslovanja s strankami v vsakem ciljnim segmentu. Nekateri managerji nasprotujejo izbiranju ciljnih segmentov strank, ker še nikoli niso srečali stranke, ki jim ne bi bila všeč in hočejo izpolnjevati želje vseh. Toda tak pristop nosi s sabo tveganje, da ne narediš nič dobrega za nikogar. Bistvo strategije ni samo v izbiri, kaj delati, ampak tudi, česa ne delati.

Naj navedemo še en zgled segmentacije trga. Pioneer Petroleum, večje ameriško rafinerijsko podjetje ter prodajalec goriva in avtomobilskih olj na drobno, je začel oblikovati svojo strategijo pri poslovanju s strankami s tržno raziskavo. Na podlagi izsledkov je opredelilo pet segmentov strank (Kaplan in Norton, 2000):

1. Cestni bojovníki: 16 odstotkov kupcev

Moški srednjih let z višjimi dohodki, ki prevozijo od 60 do 90 tisoč kilometrov na leto ... Kupujejo dražje gorivo s kreditno kartico ... Kupujejo sendviče in pijačo v trgovini na črpalki ... Včasih operejo svoj avtomobil v avtopralnici.

2. Zveste stranke: 16 odstotkov kupcev

Običajno moški in ženske z zmernimi do visokimi dohodki, ki so zvesti blagovni znamki in včasih celo črpalki ... Pogosto kupujejo dražje gorivo in plačujejo z gotovino.

3. Generacija G3: 27 odstotkov kupcev

Gorivo, grižljaj in gremo. Moški in ženske z vzpenjajočo se poklicno kariero - polovica jih je mlajših od 25 let - in nenehno v gibanju ... Veliko se vozijo in pogosto kupujejo prigrizke v trgovini na črpalki.

4. Zapečkarji: 21 odstotkov kupcev

Navadno gospodinje, ki čez dan prevažajo svoje otroke naokrog in uporabljajo katerokoli bencinsko črpalko v mestu ali na svoji poti.

5. Lovci na cene: 20 odstotkov kupcev

Na splošno niso zvesti nobeni znamki ali določeni črpalki in le redko kupijo dražje gorivo ... Pogosto imajo na voljo omejena sredstva.

Pioneer je ugotovil, da so se naftne družbe dolga leta teple za lovce na cene. Vodstvo podjetja je zdaj odkrilo, da je teh strank le 20 odstotkov vseh kupcev goriva, in sicer 20 odstotkov strank, ki prinašajo najmanjši dobiček. Pioneer je svojo pozornost preusmeril na najbolj dobičkonosnih 59 odstotkov kupcev goriva (cestne bojovníke, zveste stranke in generacijo G3) s posebnimi ponudbami, da bi pritegnil in ohranil posle teh treh segmentov.

Potem ko podjetje opredeli svoje tržne segmente in se usmeri nanje, se lahko posveti ciljem in kazalnikom uspešnosti poslovanja na svojih ciljnih segmentih. (Kaplan in Norton, 2000)

3 MATERIAL IN METODE DELA

3.1 PREUČEVANO PODJETJE

Podjetje Interteam d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1991, s poslovanjem pa je pričelo leta 1994. Na našem tržišču je kot prvo ponudilo ergonomske delovne stole in višinsko nastavljive mize v sklopu pisarniškega pohištva. Domačih proizvajalcev v tem segmentu ponudbe takrat ni bilo, zato se je podjetje naslonilo na tuje renomirane proizvajalce z lastnim razvojem tovrstnih izdelkov. V tem obdobju je bilo v slovenskem prostoru zavedanje o pomenu ergonomsko oblikovanega delovnega mesta zelo šibko in takšne ideje v marsikaterem podjetju niso bile dobro sprejete. Takratno poslanstvo podjetja je bilo predvsem poučevanje in osveščanje podjetij in posameznikov o pomenu in učinkih, ki jih prinaša pravilno oblikovana in v interier umeščena pohištvena oprema. Tam, kjer je bilo poslanstvo podjetja uspešno, sta posledično sledila tudi prodaja in prihodek. V podjetju so bili prepričani, da je na zastavljenem področju smiselno vztrajati. Odločili so se za dopolnitev ponudbe s programom svetil, specializiranim za segmente industrijskih, kakor poslovnih delovnih mest. Ponudbi podjetja so uspešno dodali tudi izdelke proizvajalca Thonet, ki velja za najstarejšo pohištveno blagovno znamko na svetu.

Tako je podjetje na prelomu tisočletja dobilo obrise današnje podobe. Danes podjetje ponuja dolgoročne ergonomske rešitve pri opremlitvi poslovnih prostorov in industrijskih delovnih mest z izdelki visoke kakovosti in svetovanje pri njihovi izbiri.

Podjetje se torej specializirano ukvarja z ergonomijo na delovnem mestu v podjetjih in uporabnikom ponuja ergonomske oblikovane delovne stole, ergonomsko oblikovane in višinsko nastavljive delovne mize, svetila s homogeno razpršeno direktno in indirektno distribucijo svetlobe v prostor in z izdelki vrhunskega designa.

3.2 GRADNJA POSLOVNIH MODELOV PO METODI BUSINESSMODELGENERATION

The Business Model Canvas Za podjetje: *Interteam, d.o.o.* Skupina: _____ datum: _____

Ključni partnerji 	Ključne aktivnosti 	Vrednost za kupca 	Odnos s kupci 	Kupci (ciljne skupine) 
	Ključni viri 		Kanali 	
Struktura stroškov 		Viri prihodka 		

www.businessmodelgeneration.com

Slika 5: Shema gradnje poslovnega modela po businessmodelgeneratian.com
(Osterwalder in Pigneur, 2014)

Že uvodoma smo ugotovili, da je dober poslovni model ključnega pomena za obstoj podjetja v konkurenčnem okolju, za njegov razvoj, rast in dobičkonosnost. Gradnji poslovnega modela mora podjetje torej posvetiti veliko pozornost.

Izredno pomembno je, da je koncept poslovnega modela intuitivno razumljiv in pregleden za vse, ki sodelujejo pri njegovi izgradnji. Takšen, ki izzove diskusije, hkrati pa olajša razpravo in naredi diskusijo vsakega posameznika za vse prisotne razumljivo.

Napačno razumljen in zapisan poslovni model lahko pokoplje tudi najboljše poslovne ideje.

Po businessmodelgeneratio.com poslovni model podjetja najbolje opišemo z osnovnimi gradniki, ki opisno in vizualno razumljivo prikazujejo, na kakšen način in s kakšnimi vzvodi podjetje zasluži denar. Ti gradniki so:

KUPCI (ciljne skupine)

V ta gradnik so umeščeni kupci, katerim želi podjetje ponuditi, dostaviti in prodati svoje izdelke, storitve ali ideje. Največkrat so razvrščeni v skupine, podjetje pa se mora odločiti, katere teh skupin so ključne in katerim bo posvečalo večjo pozornost ter se osredotočiti na njihove potrebe, pričakovanja ali težave, za katere podjetje lahko ponudi rešitve.

VREDNOST ZA KUPCA

Gradnik vrednost za kupca predstavlja nekakšen sklop ugodnosti ali prednosti za kupca, kateri v njih prepozna zase določeno vrednost. Ponujene vrednosti za kupca se razlikujejo glede na segment, na katerega je podjetje osredotočeno. Če je npr. cilj podjetja nišni trg, so bolj specifične in podrejene pričakovanjem tega ožjega segmenta. Vrednosti za kupca so lahko konkurenčna prednost.

KANALI

S pomočjo kanalov naj bi kupec prepoznal vrednost zase. Naj ima izdelek ali storitev še tako velike vrednosti in pomembne rešitve za kupca, bo uspeh izostal, v kolikor ta ne bo dobil o izdelku ali storitvi pravih informacij na pravi način in ob pravem času. Sporočanje in dostavo teh informacij, kakor tudi informacij dobave izdelkov predstavlja gradnik kanali.

ODNOS S KUPCI

Gradnik odnos s kupci opisuje vrste odnosov, ki jih podjetje vzpostavi s kupci. Ti odnosi se izgrajujejo v fazi ponujanja izdelkov ali storitev, v fazi prodaje, kakor tudi kasneje v poprodajnih aktivnostih. Kakšne in katere vrste odnosov bo podjetje zgradilo, je predvsem odvisno od ciljne skupine na katero je usmerjen fokus podjetja. Podjetje se mora zavestno odločiti in izbrati vrste odnosov, ki jih bo gradilo. Izbor odnosov je motiviran z viri prihodka, s pridobivanjem novih ter ohranjanjem starih kupcev.

VIRI PRIHODKOV

Če kupce poimenujem srce podjetja, potem so viri prihodkov ožilje podjetja. Kakšne vrednosti so kupci pripravljeni plačati in kako? Vrste in načini plačila so glede na odgovor lahko različni. Vprašati se je potrebno tudi, katere vrste in načini plačila so primerni za podjetje glede na ponudbo izdelkov in storitev.

KLJUČNI VIRI

Vsaj nekaj virov iz gradnika ključnih virov potrebuje vsak poslovni model, da bi lahko deloval, ustvarjal in nudil vrednost za kupca, bil uspešen na trgu in zagotavljal prihodke. Ti viri so lahko fizični, intelektualni, človeški ali finančni. Kateri viri so pomembni, je odvisno od poslovnega modela.

KLJUČNE AKTIVNOSTI

Vsak poslovni model kliče po številnih aktivnostih. Te aktivnosti so nujne za poslovanje podjetja in potrebno je izbrati ključne. Tudi od teh aktivnosti se pričakuje, da ustvarjajo vrednost za kupca, dosežejo tržišče, pomenijo vzdrževati odnose s kupci in prinašajo prihodke.

KLJUČNI PARTNERJI

Gradnik ključni partnerji pomeni dobavitelje in partnerje, ki omogočajo delovanje poslovnega sistema. Partnerstvo lahko pomeni optimizacijo poslovnega modela, zmanjševanja rizika ali pridobitev resursov. Motivacija na obeh straneh je ključni razlog za partnerstvo.

STRUKTURA STROŠKOV

Gradnik struktura stroškov opisuje najpomembnejše stroške, potrebne za delovanje poslovnega modela. Ustvarjanje, sporočanje ter dostava vrednosti za kupca in ustvarjanje

prihodkov povzročajo stroške. Ti stroški so lahko dokaj enostavno izračunljivi, ko so definirani ključni viri, ključne aktivnosti in ključni partnerji. Naravno je, da podjetje stremi k zmanjševanju stroškov, so pa tudi ti odvisni od poslovnega modela. Odvisno od tega, ali podjetje vidi svojo priložnost oz. konkurenčno prednost v nižji ceni izdelkov oz. storitev glede na konkurenco, ali pa je stopnja odnosov s kupci bolj osebna in trajnostna. V takšnih poslovnih modelih so stroški seveda višji. Velika večina podjetij je seveda med tema dvema skrajnima opcijama.

3.3 UPORABLJENE METODE PRI ANALIZI POSLOVANJA PODJETJA

3.3.1 Primerjalna analiza stroškov za tipične primere delovanja podjetja

Za preučevanje tipičnih primerov delovanja podjetja smo si pomagali z opisanim poslovnim modelom podjetja po metodi businessmodelgeneration.com. Pri analizi gradnika struktura stroškov smo ocenjevali stroške treh različnih tipičnih primerov delovanja podjetja in jih primerjali med seboj.

V teoriji najdemo več različnih vrst delitev stroškov. Odločili smo se za delitev stroškov podjetja po naravnih vrstah, ki je najpogostejša delitev stroškov in se opravlja glede na prvine poslovnega procesa. Stroške je na vlogo posameznih prvin pri poslovnem procesu mogoče razvrstiti po njihovih izvirnih (naravnih) vrstah na (Hočevnar in drugi, 2004):

- stroške materiala
- stroške storitev v ožjem smislu
- stroške amortizacije
- stroške dela

Stroški so cenovno izraženi potrošniki prvin poslovnega procesa. V načelu so stroški zmnožek potroškov prvin (delovnih sredstev, predmetov dela, storitev in delovne sile) z njihovimi cenami. (Turk in drugi, 1998)

Za ekonomsko analizo podjetja je zanimiva tudi delitev stroškov glede na spreminjanje z obsegom poslovanja (Križman in Rajter, 2009):

- Stalni ali fiksni stroški

Fiksni stroški so stroški, ki se ne spreminjajo z obsegom poslovanja, npr. obresti za izposojeni denar, najemnine, stroški kapitala, zavarovalne premije, plače nekaterih zaposlenih (npr. vodilnih delavcev), naročnina za telefon - fiksni del itd. Celotni fiksni stroški bremenijo podjetje tudi takrat, ko ne proizvaja.

- Spremenljivi ali variabilni stroški

Variabilni stroški so stroški, ki se spreminjajo z obsegom poslovanja (npr. plače proizvodnih delavcev, stroške surovin, stroške repromateriala, stroške energije, prevozne stroški ipd.).

Katere stroške se razvrsti med stalne (fiksne) stroške in katere med spremenljive (variabilne) stroške je odvisno od vrste, načina in obsega poslovanja podjetja.

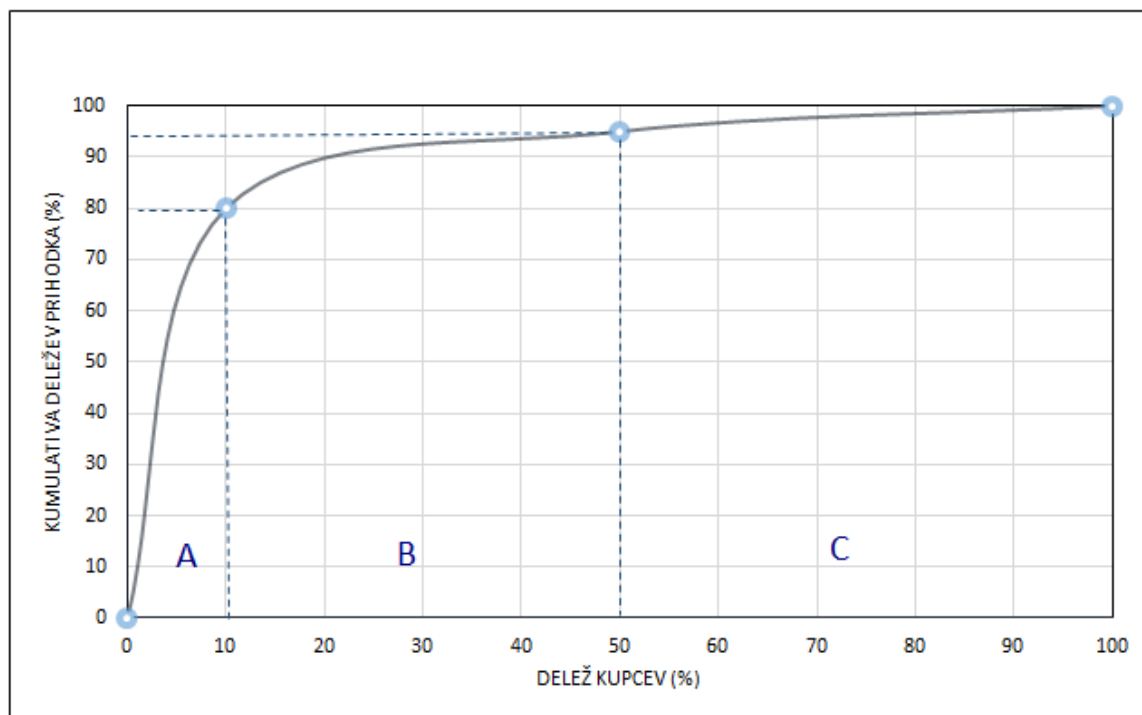
3.3.2 ABC metoda

ABC metoda se uporablja za ločevanje bistvenega od nebistvenega, usmerja pozornost samo na nekatere probleme in je v bistvu ena od tehnik gospodarjenja na osnovi izjem. Z njo lahko razdelimo vse pojave na tri skupine s svojimi značilnostmi. S to metodo opravimo neke vrste selekcijo, pri kateri je lahko skupina A majhno število materialov, ki ima velik pomen oziroma vrednost, skupina C pa veliko število materialov, katerih vrednost je v primerjavi s skupino A zelo majhna. Skupina B se nahaja nekje na sredini med obema omenjenima skupinama. Z ABC analizo poleg materialov ali proizvodov razvrščamo tudi dogodke, kot so tržišča, dobavitelji, transportne relacije, porabniki itd. Pri razvrščanju pojavov v različne skupine uporabljamo različna sodila, kot so vrednostni kriteriji, vrednost celotne neporabe materialov ali vrednost zalog. (Kaltnekar, 1993)

Za nas je zanimiva predvsem metoda klasične ABC analize.

Naraščajočo množico pojavov pri klasični ABC analizi delimo na podmnožice A, B in C po kriteriju (Starbek in drugi 1997):

- Najpomembnejše elemente vsebuje podmnožica A, ki predstavljajo kar 80 % celotne vrednosti značilnosti.
- Naslednje najpomembnejše elemente vsebuje podmnožica B, ki predstavljajo 15 % celotne vrednosti značilnosti.
- Zadnja podmnožica je podmnožica C, vsebuje zadnje in najmanj pomembne elemente, ki predstavljajo le 5 % celotne vrednosti značilnosti.



Slika 6: Krivulja klasične ABC razvrstitve

3.3.3 Ekonomičnost prodajnega posla

Po Reberniku (2004) princip ekonomičnosti govori o učinkovitosti pretvorbe inputov v outpute. Ekonomičnost (E) se izraža kot razmerje med proizvedeno (in prodano) vrednostjo količine učinkov, ki so izraženi vrednostno ter med stroški, ki so bili za to ustvarjeno vrednost potrebni.

$$E = \frac{\text{vrednost}}{\text{Stroški}} \quad \dots(1)$$

Ekonomičnost lahko izračunamo na različne načine, podatke za izračun pa črpamo iz izkaza uspeha. V izrazu ekonomičnost nam vrednost proizvodnje in prodaje izražajo prihodki, vrednost stroškov pa odhodki. Večji kot je kazalnik ekonomičnosti, bolj ekonomsko učinkovito je preoblikovanje inputov v outpute.

Slovenski računovodski standardi pa govorijo tudi o tako imenovani tehnični ekonomičnosti, ki odraža razmerje med prodajno vrednostjo proizvodnje in stroški poslovanja. (Rebernik, 2004)

Pri preučevanju tipičnih primerov delovanja podjetja nas je zanimala ekonomičnost posameznega prodajnega posla. Odločili smo se za prikaz kazalnika ekonomičnosti prodajnega posla, ki prikazuje razmerje med vrednostjo posameznega prodajnega posla in stroškom prodajnega posla.

$$\text{Ekonomičnost prodajnega posla} = \frac{\text{vrednost prodajnega posla}}{\text{strošek prodajnega posla}} \quad \dots(2)$$

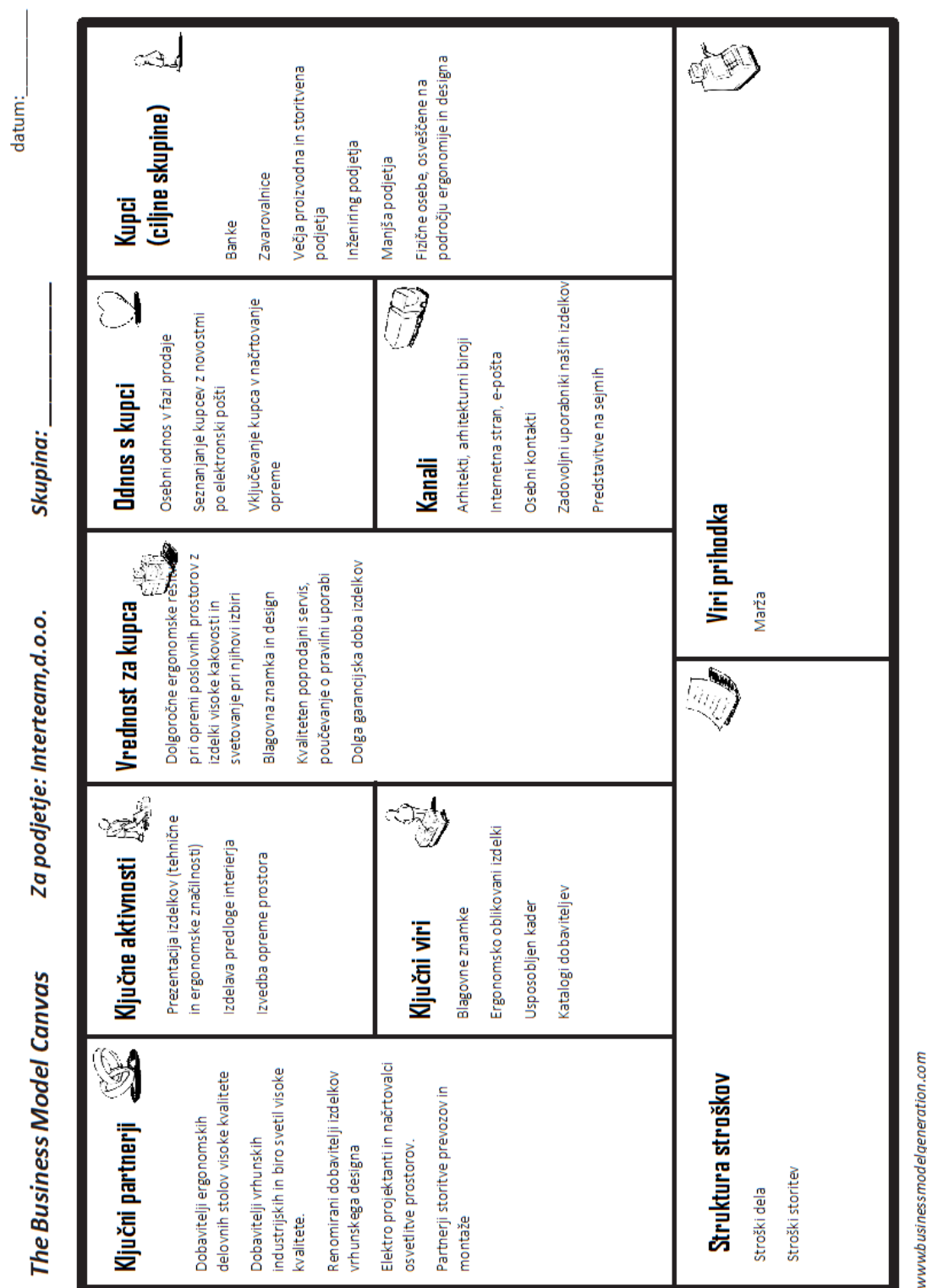
Vrednost prodajnega posla - pomeni vrednost nakupa posameznega kupca.

Strošek prodajnega posla - vsi stroški, ki nastanejo pri prodajnem poslu.

Podjetje ima pri vsakem kupcu, ne glede na njegovo vrednost nakupa, v povprečju enake prodajne stroške (utemeljeno v poglavju 4.4), zato štejemo, da je strošek prodajnega posla enak za vse prodajne posle ne glede na velikost.

4 REZULTATI

4.1 POPIS OBSTOJEČEGA POSLOVNEGA MODELA PODJETJA



Slika 7: Popis obstoječega poslovnega modela podjetja

Po metodi businessmodelgeneration.com smo opisali poslovni model podjetja Interteam, d.o.o. Sestavljen je iz devetih medsebojno tesno povezanih gradnikov, ki opisujejo obstoječi poslovni model podjetja.

4.1.1 Kupci (ciljne skupine)

Za podjetje je to eden najpomembnejših gradnikov v poslovnem modelu. Poslovni model kaže osredotočenost podjetja na kupce.

Banke in zavarovalnice

Banke in zavarovalnice imajo veliko število poslovnih prostorov, zahteve po designu interiera, zaradi delovnih mest, kjer so zaposleni pretežno v sedečem položaju, pomenijo občutno in stalno potrebo po izdelkih iz ponudbe podjetja.

Velika proizvodna in storitvena podjetja

Velika proizvodna in storitvena podjetja npr. Krka, Simobil ipd. s svojo specifikko in načinom dela prinašajo nove izzive, povezane z ergonomijo industrijskega delovnega mesta.

Inženiring podjetja so nekoliko manj pogost partner v vlogi kupca. Realizacija prodaje z inženiring podjetjem je možna, kadar končni kupec, lahko ga imenujemo investitor, v svoji specifikaciji ali željah nedvoumno že v začetni fazi razgovorov izrazi željo in zahtevo po tovrstnih izdelkih. V takšnih primerih je v projekt skoraj obvezno vključen tudi arhitekt investitorja. Brez zahteve investitorja pa inženiring podjetja praviloma ne ponujajo izdelkov podjetja, saj bi bila svojo ponudbo lahko nekonkurenčna.

Manjša podjetja

Manjša podjetja, v katerih se zavedajo pomena ergonomije na delovnem mestu in seveda posledično pozitivnih učinkov na uspešnost, produktivnost in kvaliteto dela zaposlenih.

Fizične osebe

Fizične osebe, osveščene na področju ergonomije in designa pogosto bolj vztrajno in natančno iščejo ustrezne izdelke in se zato podjetje z njimi večkrat srečuje.

4.1.2 Vrednost za kupca

V tem gradniku poslovnega modela podjetje sporoča svojim kupcem, kakšno vrednost jim prinaša. Kupci naj bi v sporočilu tega gradnika poslovnega modela zase prepoznali vsaj eno, njim pomembno vrednost.

Dolgoročne ergonomske rešitve pri opremljenosti poslovnih prostorov z izdelki visoke kakovosti in svetovanje pri njihovi izbiri.

To sporočilo prinaša kupcu nekatere prepoznavne vrednosti:

- brezplačno strokovno svetovanje
- kupec dolgoročno reši svoj problem opremljanja prostorov
- prostori bodo opremljeni s kvalitetnimi izdelki
- ergonomija delovnega mesta bo na visokem nivoju

S tem bodo za njegove zaposlene zagotovljeni optimalni delovni pogoji za uspešno delo.

Blagovna znamka in design

Sporočilo blagovne znamke ali prepoznavnega designa je za nekatere odločilnega pomena pri odločitvi za nakup.

Kvaliteten poprodajni servis

Kvaliteten poprodajni servis za kupca pomeni, da tudi po zaključenem nakupu lahko računa na podporo podjetja, navodila in šolanje za pravilno uporabo izdelkov, nadaljnje svetovanje glede dodatne opreme ter učinkovit in kvaliteten servis.

Dolga garancijska doba izdelkov

Izdelki iz ponudbe podjetja imajo dolgo dobo uporabe in dolge garancijske roke, kar je dodaten sporočilni element, ki lahko prepriča potencialnega kupca.

4.1.3 Kanali

Brez kanalov, preko katerih podjetje prenaša za kupca prepoznavno vrednost in ta je v bistvu tudi njegova konkurenčna prednost, si uspešno poslovanje podjetja težko predstavljamo.

Arhitekti in arhitekturni biroji

Odnos z arhitekti je za poslovanje podjetja izredno pomemben, saj ta skupina sodeluje praktično pri vsakem večjem projektu. Brez pozorne komunikacije z arhitekti lahko podjetje zamudi marsikatero priložnost.

Internetna stran

Internetna stran podjetja je nekoliko zastarela in potreben je razmislek o prenovi.

Osebni kontakti

Občasno podjetje prakticira osebne obiske pomembnejših kupcev, saj mnogi še vedno prisegajo na osebni kontakt. Takšne priložnosti podjetje seveda izkoristi tudi za prenos informacij o novostih in prednostih za kupca.

Zadovoljni uporabniki izdelkov

Ta kanal je nastal kot posledica dolgoletnega uspešnega dela in zaupanja kupcev v izdelke podjetja. Nanj podjetje nima direktnega vpliva, razen, da ga neguje z nadaljnjim profesionalnim poslovnim odnosom. Kanal je zaradi migracij zaposlenih pri kupcih zelo učinkovit.

Predstavitve na sejmih

Podjetje ta kanal občasno uporablja, vendar so mnogi sejmi preveč namenjeni predvsem posameznim končnim kupcem, zato je o tem kanalu v prihodnosti potrebno razmisliti.

4.1.4 Odnosi s kupci

Odnos podjetja s kupci je na primernem nivoju in uspešno podpira kanale pri sporočanju vrednosti za kupca.

Osebni odnos v fazi prodaje

Razen izjemoma, se podjetje v fazi prodaje osebno srečuje s svojimi kupci. Ta srečanja se izkoristijo tudi za prenos informacij o novostih, izdelkih in dogodkih. S časom lahko odnos postane bolj oseben, kar ima vsekakor ugodne posledice za podjetje.

Seznanjanje kupcev z novostmi po elektronski pošti

Podjetje preko elektronske pošte opravi del svojih prodajnih aktivnosti, komunicira s ključnimi partnerji in občasno pripravi aktualne novosti za svoje kupce.

Vključevanje kupca v načrtovanje opreme

V fazi ponujanja izdelkov se kupca vključuje v načrtovanje opreme. To poteka v fazi osebnega kontakta in tu že lahko nastaja konkurenčna prednost.

4.1.5 Viri prihodka

Struktura gradnika prihodka je pomembna za vsako podjetje. V gradniku prihodka preučevanega podjetja pogrešamo večje število različnih virov prihodka. Različni viri prihodka bi po mojem mnenju zagotavljali večjo stabilnost poslovanja, zagotovo pa bi vplivali tudi na izboljšano donosnost podjetja.

Marža

Pri preučevanem podjetju pretežni del prihodkov predstavlja marža. Ta predstavlja razliko v ceni med nakupno vrednostjo blaga skupaj s stroški nakupa in prodajno vrednostjo blaga. Tako izražena vrednost vsebuje še odvisne stroške prodaje. Marža je v podjetju zaradi nekoliko nižnega izbora blaga in zelo visokih stroškov prodaje dokaj visoka.

4.1.6 Ključni viri

Ključni viri, potrebni za delovanje podjetja

Blagovne znamke

Blagovne znamke iz gradnika ključni partnerji predstavljajo največjo moč in največji potencial podjetja. Podjetje je blagovne znamke skrbno izbiralo, sledeč vizijo in poslanstvo podjetja. Podjetje danes na slovenskem tržišču uspešno zastopa blagovne znamke na področju ergonomije sedenja (Dauphin in Klöber iz Nemčije, Züco iz Švice), na področju ergonomije osvetlitve delovnih mest (Waldmann iz Nemčije in Derungs iz Švice), na področju pohištva (Leuwico iz Nemčije, Howe iz Danske) in na področju designa izvorni Thonet iz Nemčije, pionirja sodobne pohištvene industrije, katerega začetki segajo v drugo polovico 19 stoletja.

Kriterij izbora je bil, da so na področju svojega delovanja med vodilnimi v svetovnem merilu.

Ergonomsko oblikovani izdelki

Zanesljiv in hvaležen vir. Dolgoročno prinaša pozitivne učinke, ne povzroča pa nobenih dodatnih stroškov. Kupec pred nakupom prepozna dodano vrednost izdelka in ta se mu potrjuje skozi čas njegove uporabe. Posledično ga priporoča drugim, pa tudi sam se glede na osebne potrebe ponovno vrača s povpraševanjem. Lepo ga je imeti v naboru gradnika ključni viri.

Usposobljen kader

Izredno pomemben vir za podjetje, ki neguje pogoste osebne kontakte s kupci. Šolanje kadra poteka pri ključnih partnerjih podjetja ob rednih letnih srečanjih. Kader podjetja izredno dobro pozna lastnosti izdelkov in jih zna in zmore ob prezentacijah prikazati kot potrebne, kot rešitev za težave kupca, oziroma kot sredstvo, da do neprijetnih težav ne bo prišlo. Usposobljen kader mora tudi pri kupcih, kateri pravzaprav ne iščejo izdelkov iz ponudbe podjetja, vzbuditi interes in zanimanje za ponudbeni nabor podjetja.

Katalogi dobaviteljev

Dnevno uporabljen vir v podjetju. Katalogi dobaviteljev so izredno kvalitetni, referenčni in pustijo pri kupcih impresiven vtis. Podjetje razpolaga s potrebnimi promocijskimi in predstavitvenimi materiali.

4.1.7 Ključne aktivnosti

Aktivnosti, ki so nujno potrebne za delovanje podjetja

Prezentacija izdelkov (tehnične in ergonomske značilnosti)

Prezentacije izdelkov so praktično dnevna aktivnost podjetja in podjetje jim posveča veliko pozornosti. Izšolani predstavnik podjetja glede na povpraševanje izbere primerne izdelke, dogovori termin srečanja pri kupcu in predstavi izdelek z vsemi njihovimi ergonomskimi značilnostmi in uporabnimi prednostmi.

Izdelava predloga interiera

Aktivnost, ki jo v podjetju občasno uporabijo, je pa nujno, da jo ima podjetje v naboru aktivnosti, saj nekateri kupci to zahtevajo oziroma pričakujejo.

Izvedba opreme prostora

Podjetje to dejavnost občasno nudi in izvaja, največkrat še z drugimi podjetji oziroma nekaterimi svojimi ključnimi partnerji.

4.1.8 Ključni partnerji

V gradniku ključni partnerji ima podjetje močnega zaveznika. Ker je sicer majhno, preko renomiranih ključnih partnerjev pridobi na kredibilnosti in ugledu. Ključni partnerji so velika dodana vrednost podjetja.

Skupna lastnost vseh partnerjev podjetja je razmišljanje oziroma kar strateška odločitev, naj dobi zastopnik na določenem tržišču na razpolago vse, kar potrebuje za uspešno

prodajo in promocijo. Skrb in osredotočenost podjetja je torej izključno kupec in kvalitetna organizacija prodaje.

Dobavitelji ergonomskih delovnih stolov visoke kvalitete

Dolgoletni zanesljiv poslovni partner podjetja na področju ergonomije sedenja.

Proizvajalec delovnih stolov za vse segmente uporabe na delovnih mestih

Dobavitelji vrhunskih industrijskih in drugih svetil visoke kvalitete

Zanesljiv in zelo inovativen partner na področju pravilne in primerne osvetlitve delovnega mesta, tako v segmentu industrije, kakor tudi na področju poslovne razsvetljave.

Renomirani dobavitelji izdelkov vrhunskega designa

Blagovna znamka, ki podjetju odpira marsikatera vrata. Predvsem omogoča kvalitetnejše in pogostejše kontakte z arhitekti, saj ima ta blagovna znamka pri njih velik pomen.

Elektro projektanti in načrtovalci osvetlitve prostorov

Partnerji pri planiranju in projektiranju razsvetljave. Osvetlitev delovnih mest zahteva skrbno načrtovanje in projektiranje. V bistvu bi jih lahko na nek način umestili tudi med kanale, saj občasno predlagajo investitorjem vgraditev izdelkov podjetja v projekte. S tem pa seveda tudi postanejo in ostanejo partner podjetja.

Partnerji storitve prevozov in montaže

V segmentu trga, kjer podjetje deluje, še kako ključen partner. To je pomembno predvsem v primeru montaž na večjih objektih, kjer potekajo raznovrstna dela. V takšnih primerih so zamude popolnoma nedopustne, zato spadajo med ključne.

4.1.9 Struktura stroškov

Ključne stroške podjetja smo razvrstili v osnovne skupine glede na izvor. Stroški dela predstavljajo 46 odstotkov, stroški storitev 44 odstotkov, stroški amortizacije 4 odstotke, stroški materiala 3 odstotke in drugi stroški 3 odstotni delež stroškov.

Stroški dela

Stroški dela predstavljajo največji delež stroškov, ki nastopa v poslovnem procesu podjetja predvsem zaradi plač, regresa, prispevkov in nadomestil.

Stroški storitev

Drugo večjo skupino stroškov v podjetju predstavljajo stroški storitev, ki v večini zajemajo potne stroške, stroške reprezentance, stroške za poslovna darila, ki služijo za negovanje stikov z dobavitelji, stroške sejma, reklame, stroške za komuniciranje in stroške knjigovodstva. Zaradi načina delovanja podjetja ti stroški predstavljajo občuten delež v stroških podjetja.

Stroški amortizacije

V to skupino sodijo predvsem stroški amortizacije opreme. Podjetje nima lastnih prevoznih sredstev ali nepremičnin, prav tako ne proizvodnih zmogljivosti. Stroški amortizacije gredo tako iz naslova amortizacije osnovnih sredstev, predvsem pohištvene in tehnične opreme, potrebne za delovanje podjetja.

4.2 ANALIZA STRATEŠKIH USMERITEV

Poslanstvo podjetja

Ergonomijo na delovnem mestu v vsako podjetje.

Vodilna vrednota v podjetju

Osredotočenost na poslovne partnerje in njihova pričakovanja.

Vizija in poslovni cilj podjetja

Podjetje InterTEAM d.o.o. je ponudnik najkvalitetnejših ergonomskih rešitev sedenja in osvetlitve na delovnem mestu. S primernimi stroški in vitko strukturo podjetja dolgoročno povečati prihodke in donose.

Strategija podjetja

Ohranjati osredotočenost podjetja na kupce, negovati odnose z dobavitelji ter z obstoječo strukturo in resursi povečati prihodke podjetja.

4.3 TIPIČNI PRIMERI DELOVANJA PODJETJA

Kupci so za podjetje eden najpomembnejših gradnikov v poslovnem modelu. Poslovni model kaže osredotočenost podjetja na kupce. Natančnejši razmislek o navedenih kupcih nas pripelje do ugotovitve, da so potencialni kupci pravzaprav vsa podjetja in vsak posameznik. To je seveda dobro in ni naključje, saj je prav takšna tudi opredelitev poslanstva podjetja. Dovolimo si ugotovitev, da lahko podjetje s ponudbo potrka na vsaka vrata.

4.3.1 Primer povpraševanja fizične osebe

Posameznik preko telefona ali interneta oz. zaradi obiska na sejmu kontaktira s podjetjem in izrazi interes po nakupu ergonomskega delovnega stola. Želi si ga ogledati, preizkusiti, izbrati med dvema, tremi modeli, izbrati barve, izvedeti vse o njegovi pravilni uporabi in nastavitvah, želi informativno cenovno ponudbo. Ta kupec je torej preko kanala sejma ali internetne strani v podjetju povpraševal po izdelku ključnih partnerjev in preko kanala osebnega kontakta želi zadostno in prepričljivo sporočilo vrednosti za kupca.

Aktivnosti podjetja so v nadaljevanju naslednje. Prodajalec bo iz gradnika ključnih partnerjev izbral dva ali tri povpraševanju primerna izdelka, odločil se bo za prezentacijo izdelkov iz gradnika ključne aktivnosti, uporabil bo vse ključne vire (blagovno znamko, izdelek sam, sebe kot usposobljen kader, kataloge dobaviteljev), iz gradnika odnosi s kupci bo uporabil osebni odnos v fazi prodaje in vključevanje kupca v načrtovanje opreme. Z osebnim kontaktom iz gradnika kanali bo ob obisku dokazal dodano vrednost za kupca in ta se bo morda odločil za nakup.

4.3.2 Primer povpraševanja inženiring podjetja

Inženiring podjetje preko telefona ali interneta oz. zaradi obiska na sejmu kontaktira podjetje in predstavi možnost nakupa izdelkov podjetja za objekt, katerega opremljajo ali nameravajo za opremo objekta izdelati svojo ponudbo, kjer bodo vključeni tudi izdelki ključnih partnerjev podjetja. Želijo si ogled in prezentacijo izdelkov, želijo možnosti materialov, barv, vrste lesa, površinske obdelave lesenih delov pohištva in cenovno ponudbo za izbrane izdelke. Ta kupec je torej preko kanala sejma ali internetne strani v podjetju povpraševal po izdelkih ključnih partnerjev in preko kanala osebnega kontakta želi zadostno in prepričljivo sporočilo vrednosti za svojega kupca.

Aktivnosti podjetja so v nadaljevanju povpraševanja naslednje. Prodajalec bo iz gradnika ključnih partnerjev izbral dobavitelja povpraševanju primernih izdelkov, odločil se bo za prezentacijo izdelkov iz gradnika ključne aktivnosti in uporabil vse ključne vire (blagovno znamko, referenčne izdelke in slikovni material, sebe kot usposobljen kader, kataloge dobaviteljev). Iz gradnika odnosi s kupci bo uporabil osebni odnos v fazi prodaje. Z osebnim kontaktom iz gradnika kanali bo ob obisku inženiring podjetju dokazoval dodano vrednost za kupca in ta bo sprejete informacije morda uspešno posredoval kupcu.

4.3.3 Primer povpraševanja večjega storitvenega podjetja

Večja storitvena podjetja praviloma tesno sodelujejo z arhitekti. Arhitekti so tu v funkciji kanala. Običajno prevzamejo tudi vlogo organizatorja prezentacije. Arhitekturni biro preko telefona ali interneta oz. zaradi obiska na sejmu ali preko katerega od kanalov ključnih partnerjev podjetja kontaktira podjetje in predstavi možnost izvedbe opreme prostora večjega storitvenega podjetja z izdelki podjetja. Želijo si ogled in prezentacijo izdelkov, želijo možnosti materialov, barv, vrste lesa, površinske obdelave lesenih delov pohištva in cenovno ponudbo za izbrane izdelke. Ta kupec je torej preko svojega izbranega arhitekta, kateri je hkrati tudi kanal za podjetje, povpraševal po izdelkih ključnih partnerjev. Preko izbora in potrditve arhitekta želi zadostno in prepričljivo sporočilo vrednosti za potrditev nakupa.

Aktivnosti podjetja so v nadaljevanju povpraševanja naslednje. Ponudnik bo iz gradnika ključnih partnerjev izbral dobavitelje povpraševanju primernih izdelkov, odločil se bo za

prezentacijo izdelkov iz gradnika ključne aktivnosti in uporabil vse ključne vire (blagovno znamko, referenčne izdelke in slikovni material, sebe kot usposobljen kader, kataloge dobaviteljev). Iz gradnika odnosi s kupci bo uporabil osebni odnos v fazi prodaje. Z osebnim kontaktom iz gradnika kanali bo ob s strani arhitekta organiziranemu obisku storitvenega podjetja dokazoval dodano vrednost za naročnika in ta bo sprejete informacije ob strinjanju arhitekta morda sprejel in bo prišlo do uspešne realizacije, ki bo za podjetje pomenila vir prihodka.

4.4 PODROBNEJŠA ANALIZA TIPIČNIH PRIMEROV DELOVANJA PODJETJA

Iz opisanih primerov smo ugotovili, da podjetje z odzivom na povpraševanja kupcev nima težav in jih je preko kanalov, ključnih virov in ključnih partnerjev sposobno zadovoljivo spremljati. Na osnovi podatkov, posredovanih s strani preučevanega podjetja o povprečnih odvisnih stroških prodaje za posamezne primere, smo izdelali preglednico odvisnih stroškov prodaje za tipične primere delovanja podjetja.

Preglednica 3: Analiza stroškov tipičnih primerov delovanja podjetja (Interni podatki..., 2014)

Aktivnosti podjetja	Vrsta stroška	Povprečje stroškov po posameznih skupinah kupcev		
		Fizične osebe	Manjši kupci	Večji kupci
		Denarna enota	Denarna enota	Denarna enota
Iz ponudbe dobaviteljev izbrati primerne izdelke glede na povpraševanje	materialni strošek			
	potni strošek			
Priprava informativne ponudbe za zainteresiranega kupca	materialni strošek	2,70	2,90	2,80
	potni strošek			
Prezentacija izdelkov pri zainteresiranem kupcu	materialni strošek			
	potni strošek	88,50	92,70	91,30
Izdelava in priprava končne ponudbe za kupca	materialni strošek	1,90	2,00	2,60
	potni strošek			
V primeru realizacije sledi izdelava naročila za dobavitelja	materialni strošek			
	potni strošek			
Osebna prisotnost prodajalca ob dobavi naročenih izdelkov kupcu in izobraževanje glede njihove uporabe	materialni strošek			
	potni strošek	88,50	92,70	91,30
Skupaj		181,60	190,30	188,00

Ob primerjavi stroškov prodaje (preglednica 3) za opisane tipične primere delovanja podjetja smo ugotovili, da ima podjetje pri obravnavi kupca pravzaprav enake stroške, pa naj gre za kupca fizično osebo, ki je v strukturi prihodkov praktično neopazen, ali pa za velikega kupca, ki predstavlja velik delež prihodkov podjetja. Povprečni stroški materiala in storitev so skoraj identični. Preučevano podjetje, ob obstoječi strukturi, stroške dela šteje med fiksne stroške podjetja, saj so neodvisni od obsega dela oziroma števila kupcev.

4.5 EKONOMSKA ANALIZA IZBRANIH PARAMETROV

4.5.1 Razvrstitev kupcev glede na vrednost nakupa

Nakupe posameznih kupcev za obdobje enega leta smo razvrstili glede na vrednosti nakupov od največjega proti najmanjšemu. Za nakup vsakega kupca smo preračunali, kolikšen delež predstavlja na celoten nakup in izračunali kumulativo nakupnih vrednosti, izraženo z deleži. Pri pregledu vrednosti kumulative deležev nakupnih vrednosti smo postavili meje glede vrednosti nakupa za razvrstitve, ki so v okviru teorije ABC metode. Meje so prikazane v Preglednici 4. V skupino A smo uvrstili kupce, ki za podjetje predstavljajo okoli 80 ± 10 % vrednosti vseh nakupov, v skupino B kupce, ki predstavljajo okoli 15 ± 5 % vrednosti vseh nakupov in v skupino C kupce, ki predstavljajo najmanjši delež vrednosti vseh nakupov, kar predstavlja okoli 5% vseh kupcev.

Preglednica 4: Kriterij za razvrstitev posameznih kupcev v skupine

	Denarne enote
Skupina A	> 10000
Skupina B	1000 – 10000
Skupina C	< 1000

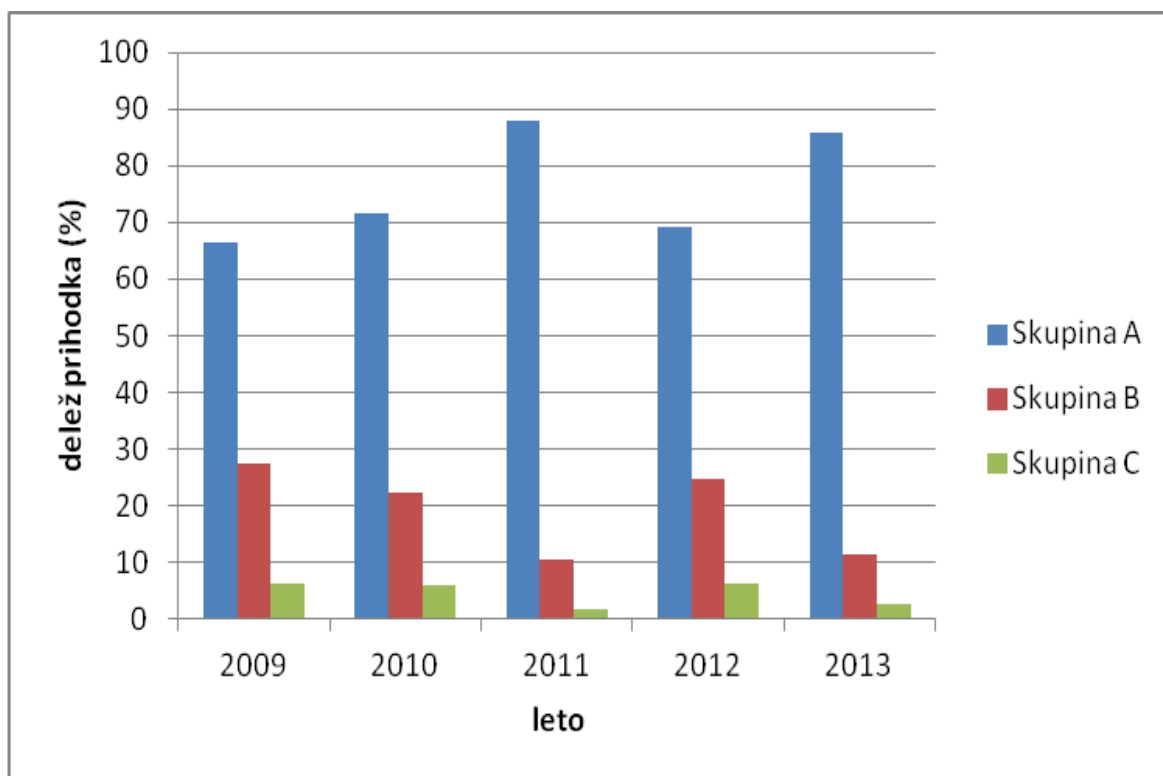
4.5.2 Analiza prihodkov

V preglednici 5 so prikazani deleži vrednosti prihodka od posameznih skupin kupcev glede na celotni prihodek podjetja po letih in aritmetična sredina za obdobje od 2009 do 2013.

Preglednica 5: Delež vrednosti prihodka od posamezne skupine kupcev glede na celotni letni prihodek (Interni podatki..., 2014)

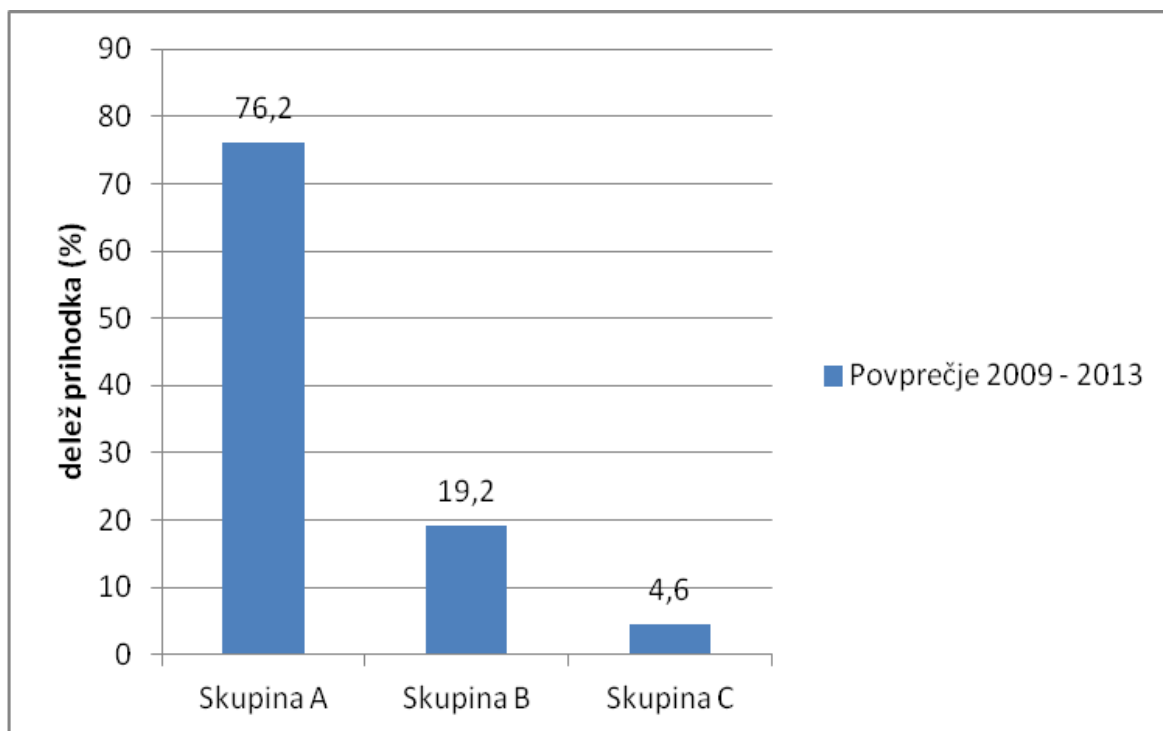
	Delež vrednosti prihodka (%)					Aritmetična sredina
	2009	2010	2011	2012	2013	
Skupina A	66,4	71,6	88,0	69,2	85,9	76,2
Skupina B	27,3	22,4	10,4	24,6	11,4	19,2
Skupina C	6,3	6,0	1,6	6,2	2,7	4,6

Vrednosti vseh nakupov kupcev iz skupine A predstavlja največji delež prihodka glede na celotni prihodek podjetja, kar je tudi razvidno iz slike 8, na kateri je prikazan delež vrednosti prihodka od posamezne skupine kupcev glede na celotni prihodek za posamezno leto.



Slika 8: Delež vrednosti prihodka od posamezne skupine kupcev glede na celotni letni prihodek

Na sliki 9 je prikazan delež vrednosti prihodka od posamezne skupine kupcev glede na celotni letni prihodek, aritmetična sredina za obdobje 2009 - 2013.



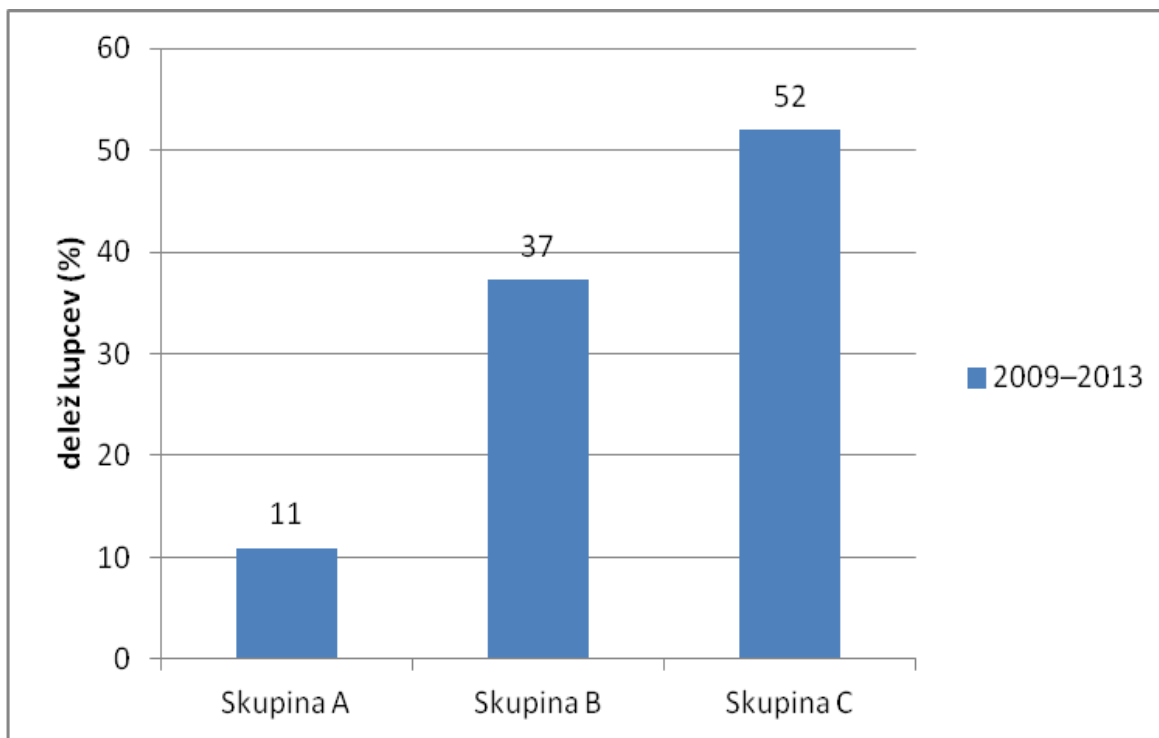
Slika 9: Delež vrednosti prihodka od posamezne skupine kupcev, aritmetična sredina za obdobje 2009- 2013

4.5.3 Analiza kupcev

V preglednici 6 in na sliki 10 je prikazano, kolikšen delež, glede na število vseh kupcev predstavlja posamezna skupina. Najmanjši delež kupcev predstavljajo kupci iz skupine A, največji delež pa kupci iz skupine C.

Preglednica 6: delež različnih kupcev posamezne skupine za obdobje 2009 – 2013 (Interni podatki..., 2014)

	Delež kupcev (%)
Skupina A	11
Skupina B	37
Skupina C	52



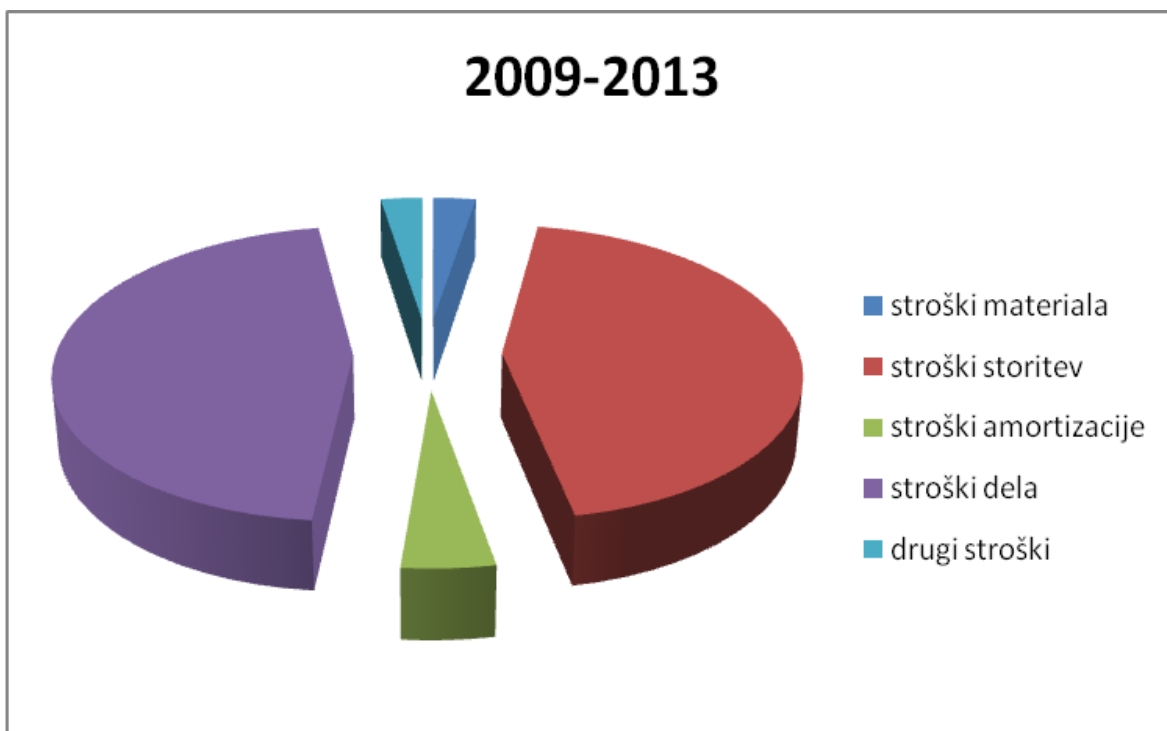
Slika 10: Delež različnih kupcev posamezne skupine za obdobje 2009 - 2013

4.5.4 Analiza stroškov

V poslovni model smo uvrstili ključne skupine stroškov podjetja. Prikaz deležev stroškov je v preglednici 7, kjer smo uporabili podatke iz bilance stanja podjetja in letnih poročil izkaza poslovnega uspeha za obdobje 2009 – 2013. Stroške smo ovrednotili z deleži posamezne skupine stroškov glede na celotne.

Preglednica 7: Struktura stroškov v podjetju za obdobje 2009 – 2013 (Interni podatki....., 2014)

	Delež stroškov (%)					
	2009	2010	2011	2012	2013	aritmetična sredina
Stroški dela	43	46	40	53	48	46
Stroški storitev	45	46	50	37	44	44
Stroški amortizacije	5	4	5	4	3	4
Stroški materiala	3	3	2	2	3	3
Drugi stroški	3	1	3	4	2	3



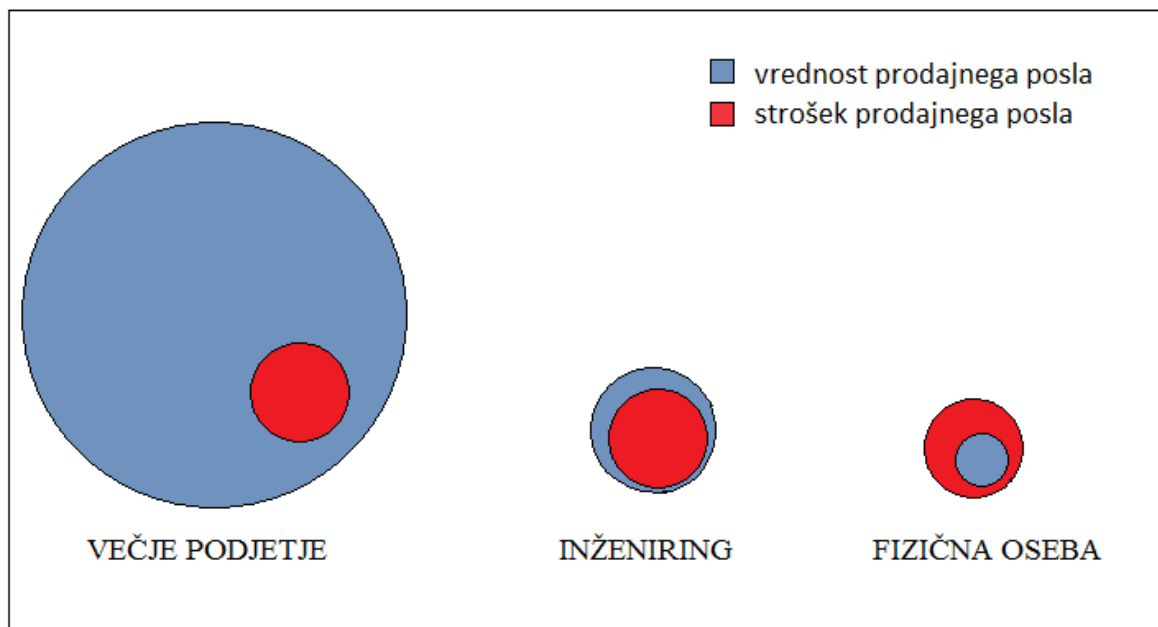
Slika 11: Struktura stroškov v podjetju za obdobje 2009 – 2013

Večino stroškov za podjetje pomenita dve skupini stroškov (stroški dela in stroški storitev), kar je lepo razvidno na sliki 11.

Razdelitev stroškov pri podjetju je zaradi strukture in načina delovanja nekoliko specifična. Pri preučevanem podjetju stroške dela, ki se jih običajno uvršča med variabilne stroške, uvrščajo med fiksne stroške. Med variabilne stroške podjetja štejemo le večji del odvisnih stroškov prodaje ter majhne deleže stroškov iz skupine stroškov materiala in skupine drugih stroškov, ki pa imata v strukturi stroškov že sama majhen delež (slika 11).

4.5.5 Analiza ekonomičnosti prodajnega posla

Na sliki 12 je shematski prikaz razmerja med vrednostjo prodajnega posla in stroškom prodajnega posla.



Slika 12: Shematski prikaz razmerja med vrednostjo prodajnega posla in stroškom prodajnega posla

Stroški vseh poslov podjetja so približno enaki (utemeljeno v poglavju 4.4.).

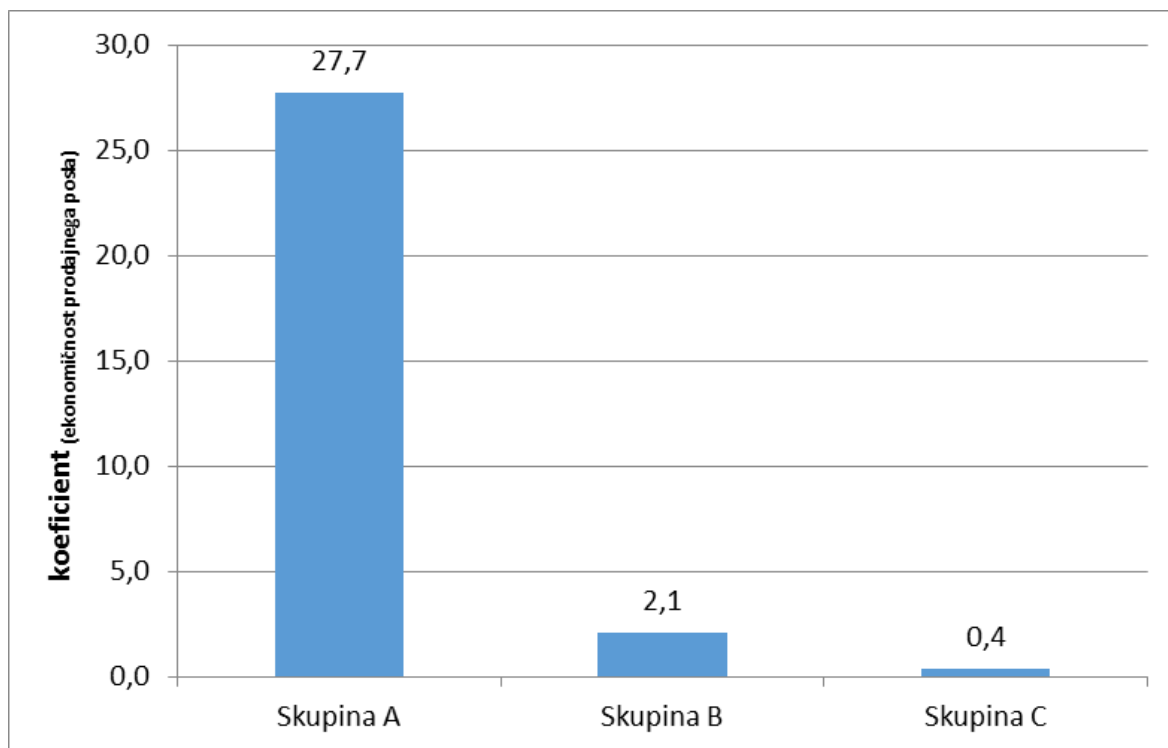
Povprečen strošek prodajnega posla velja za obdobje 2009 – 2013.

Ekonomičnosti posameznih prodajnih poslov smo prikazali s koeficientom ekonomičnosti prodajnega posla, kar je prikazano v Preglednici 8.

Preglednica 8: Koeficient ekonomičnosti prodajnega posla za posamezne skupine kupcev za obdobje 2009 – 2013 (Interni podatki..., 2014)

	Povprečen strošek prodajnega posla (denarna enota)	Povprečna vrednost prodajnega posla (denarna enota)	Ekonomičnost prodajnega posla
Skupina A	1100	30500	27,7
Skupina B	1100	2300	2,1
Skupina C	1100	420	0,4

Iz slike 13 je razvidno, da je ekonomičnost prodajnega posla največja pri povprečni vrednosti prodajnega posla kupca iz skupine A. Ekonomičnost prodajnega posla pri povprečni vrednosti prodajnega posla kupca iz skupine C je manjša od 1, kar pomeni, da stroški prodajnega posla presegajo njegovo vrednost.



Slika 13: Ekonomičnost prodajnega posla za tipične primere delovanja podjetja za obdobje 2009 -2013

4.6 POMANJKLJIVOSTI OBSTOJEČEGA POSLOVNEGA MODELA

- Kupci iz široke ciljne skupine niso strukturirani.
- Nekateri uporabljeni kanali so nekoliko zastareli in nezadostni za sodobno poslovno komunikacijo.
- O smiselnosti udeležbe na javnih sejnih bi bilo potrebno razmisliti.
- Glede na vrednost za kupca bi morala biti marža le eden od vira prihodkov.
- Smiselno bi bilo skozi aktivnosti več pozornosti nameniti tudi izgradnji lastne blagovne znamke.
- Ni zaznati, da bi podjetje sistematsko iskalo nove kupce.

4.7 RAZVOJ KONČNEGA POSLOVNEGA MODELA

Opravljenе analize starega poslovnega modela so pokazale, da je potrebno poslovni model prenoviti in sicer v naslednjih postavkah in gradnikih.

Kupci – ciljne skupine

Kupci morajo biti sistematsko razvrščeni v skupine po pomembnosti. Podjetje mora preko prenovljenega poslovnega modela zagotoviti večje število kontaktov, predstavitev in osebnih srečanj z najpomembnejšo skupino kupcev glede na realizirane prihodke.

Vrednost za kupca

Vrednost za kupca se je izkazala za zadostno in prepoznavno, saj je podjetje uspelo realizirati prihodke z vsemi segmenti kupcev. Potrebe za spremembe v tem segmentu ne zaznavamo.

Kanali

Usmeritev podjetja k pridobivanju večjega števila večjih kupcev zahteva nekatere spremembe v gradniku kanali. Sodobna internetna stran je nujna za večje zaupanje kupcev, ki jo obiščejo. Ima pozitiven vpliv na vse segmente kupcev. Obveščanje kupcev o novostih po elektronski pošti je potrebno povezati direktno z dobavitelji. Pomeni, da preko tega kanala dobavitelji komunicirajo enosmerno direktno s kupci, podjetje poskrbi le za ustrezne prevode. Hišni sejmi in dogodki so odločilna sprememba za pridobitev večjega števila večjih kupcev. Podjetje ne bo več nastopalo na splošnih, javnih sejmih, temveč bo v primernih najetih prostorih občasno organiziralo dogodke in sejme, kamor bo vabilo ciljne segmente kupcev.

Odnos s kupci

Ta gradnik poslovnega modela ocenjujem kot primeren in ne predlagam sprememb.

Viri prihodka

Med ključnimi viri prihodka podjetja je v preteklem poslovanju ključno vlogo imela le marža. Vsi ostali prihodki so bili zanemarljivi, občasni in ne strateško načrtovani. Glede na

vrednost za kupca, ki jo podjetje sporoča preko svojih kanalov, ocenjujemo za logično in smiselno, da podjetje med vire prihodkov poleg marže od prodaje izdelkov umesti tudi prihodke od storitev svetovanja in načrtovanja designa interierov in ergonomskih rešitev.

Ključni partnerji

Ključni partnerji so zelo stabilen segment poslovnega modela podjetja in so tudi tvorci pretežnega dela vrednosti za kupca. Vrednost za kupca je ocenjena kot zadovoljiva, zato tudi v tem gradniku ključnih partnerjev ne vidimo potrebe po spremembah. Bolj pomembno je, da podjetje v segmentu stroškov še naprej strateško namenja dovolj sredstev za negovanje odnosov z dobavitelji.

Ključni viri

V tem gradniku poslovnega modela zaznavamo potrebo po izdelavi inovativnega lastnega kataloga podjetja, saj je v prihodnosti smiselno razmišljati tudi o lastni blagovni znamki, kar bi prineslo še večje zaupanje kupcev. Sedaj to temelji bolj na zaupanju blagovnim znamkam partnerjev podjetja.

Ključne aktivnosti

V tem gradniku se nam zdi primerno razmisliti o bolj sistematski obdelavi oz. spremljanju ključnih kupcev podjetja.

Struktura stroškov

Ideja o prenovi poslovnega modela, ki bi lahko prinašal občutno večje prihodke podjetju glede na ključne partnerje in vrednost za kupca, je temeljila na predpostavki, da podjetje gradnika struktura stroškov ne bo bistveno povečevalo. Iz prenovljenega poslovnega modela podjetja je razvidno, da se struktura stroškov ne bo bistveno spreminjala, lahko pa podjetje pričakuje nekoliko povečane stroške v segmentu stroškov storitev, predvsem iz naslova formiranja lastnega kataloga in prenove spletne strani podjetja.

Na sliki 14 je prikazan popis prenovljenega poslovnega modela podjetja

The Business Model Canvas

Za podjetje: InterTEAM, d.o.o.

Skupina: _____

datum: _____

Ključni partnerji  Dobavitelji ergonomskih delovnih stolov visoke kvalitete Dobavitelji vrhunskih industrijskih in biro svetil visoke kvalitete. Remirani dobavitelji izdelkov vrhunskega designa Elektro projektanti in načrtovalci osvetlitve prostorov. Partnerji storitve prevozov in montaže	Ključne aktivnosti  Prezentacija izdelkov (tehnične in ergonomske značilnosti) Izdelava predloge interierja Izvedba opreme prostora Sistematska obdelava potencialnih kupcev iz prve skupine	Vrednost za kupca  Dolgoročne ergonomske rešitve pri opremljenosti prostorov z izdelki visoke kakovosti in svetlobo pri njihovi izbiri Blagovna znamka in design Kvaliteten poprodajni servis, poučevanje o pravilni uporabi Dolga garancijska doba izdelkov	Odnos s kupci  Osební odnos v fazi prodaje Seznajanje kupcev z novostmi po elektronski pošti Vključevanje kupca v načrtovanje opreme	Kupci (ciljne skupine)  I. SKUPINA – večji kupci - Banke - Zavarovalnice - Večja proizvodna in storitvena podjetja II. SKUPINA – manjši kupci Inženiring podjetja Manjša podjetja III. SKUPINA – posamezniki Fizične osebe, osveščene na področju ergonomije in designa
Ključni viri  Blagovne znamke Ergonomsko oblikovani izdelki Usposobljen kader Katalogi dobaviteljev Lastni katalog podjetja			Kanali  Arhitekti, arhitekturni biroji Sodobna internetna stran, »mailing« nekaterih ključnih partnerjev Osební kontakti Zadovoljni uporabniki naših izdelkov Hišni sejmi in dogodki	Viri prihodka  Marža Prihodki od storitev svetovanja in načrtovanja designa interierov in ergonomskih rešitev
Struktura stroškov  Stroški dela Stroški storitev				

www.businessmodelgeneration.com

Slika 14: Popis prenovljenega poslovnega modela

5 RAZPRAVA IN SKLEPI

Sodobno poslovno okolje je podjetja postavilo pred številne nove izzive. Mnoga uspešna podjetja so temeljito spremenila svoj ustroj, strukturo in način delovanja v okolju. Prenovila ali popolnoma na novo so zapisala svoj poslovni model in ga implementirala v vse strukture delovanja. Ključno za poslovni model je, da podpira vizijo in strateške usmeritve podjetja, hkrati pa učinkovito izrablja vse poslovne dejavnike.

S predpostavko, da obstoječi poslovni model ne podpira vizije podjetja v vseh točkah ter da posamezne postavke v poslovnem modelu niso usklajene in ne omogočajo sinergije smo v raziskavi preučevali poslovni model podjetja za opremljanje interierjev in ga prenovili v skladu s ciljem doseganja večje uspešnosti poslovanja brez večjega povečanja resursov in stroškov poslovanja. Za analizo poslovnega modela podjetja smo uporabili metodo po businessmodelgeneration.com, s pomočjo katere smo ugotavljali vsebino posameznih poslovnih področij (v tej metodi poimenovanih »gradniki«) in njihovo medsebojno usklajenost. Ugotavljali smo tudi, kateri gradniki predstavljajo moč podjetja, kje so slabosti in kaj je potrebno spremeniti.

Pri analizi opisanega modela smo najprej ugotovili, da podjetje svojih kupcev nima strukturiranih, razvrščenih v skupine. Posledično ne zaznava in ne more objektivno oceniti pomembnosti posameznega kupca. Ugotovili smo tudi, da so nekateri uporabljeni kanali nekoliko zastareli in nezadostni za sodobno poslovno komunikacijo ter da nekateri kanali niso usklajeni s poslovno strategijo (npr. nastop na splošnih sejnih). Tudi strukturo virov prihodkov podjetja je treba spremeniti in bolje izkoristiti poslovne priložnosti, tudi s sistematičnim iskanjem novih kupcev in njihovi segmentaciji.

V sklopu tega smo naredili natančno analizo tipičnih primerov poslovanja podjetja. Analizirali smo, katere so aktivnosti podjetja pri posameznih tipičnih primerih in kakšna je njihova vsebina ter ugotovili, da so aktivnosti podjetja praktično vedno enake, pa naj gre za prodajni posel z velikim podjetjem, inženiringom ali fizično osebo. Nadalje nas je zanimalo, ali so med temi tipičnimi primeri stroškov večje razlike. Posamezne aktivnosti za vse tri tipične primere smo zato stroškovno ovrednotili in ugotovili, da so celotni stroški podjetja pri obravnavi različnih kupca skoraj enaki.

S podrobno analizo prodajnih poslov od leta 2009 do 2013 smo ugotavljali, kateri in koliko je tistih kupcev, ki so ključni za podjetje in prinašajo največ prihodka. Za razvrstitev v skupine smo uporabili ABC metodo, kjer smo posamezne prodajne posle razvrstili po prihodkih. Meje so bile postavljene na 1.000 in 10.000 denarnih enot. Skupina A je tako vključevala kupce, pri katerih vrednost nakupa presega 10.000 denarnih enot. Ta skupina kupcev je v preučevanem petletnem obdobju predstavljala 76,2 % prihodkov. Skupina B je vključevala kupce, pri katerih je vrednost nakupa med 1.000 in 10.000 denarnimi enotami; njihov delež v prihodkih podjetja je bil 18,2 %. Skupina C vključuje manjše kupce, katerih je vrednost nakupa manjša od 1.000 denarnih enot. Ti kupci predstavljajo 4,6 % prihodkov podjetja.

Iz analize kupcev za petletno obdobje je možno ugotoviti tudi, da skupina A predstavlja 11 odstotni delež kupcev, skupina B 37 odstotni delež in skupina C 52 odstotni delež kupcev. Primerjava rezultatov obeh analiz kaže, da 11 odstotni delež kupcev podjetja pomeni kar 76,2 odstotni delež prihodkov podjetja in da po drugi strani 52 odstotni delež kupcev iz skupine C predstavlja le 4,6 odstotni delež prihodkov podjetja.

Zanimivi so tudi rezultati izračuna ekonomičnosti prodajnega posla, ki kažejo, da je ekonomičnost pri velikih kupcih (iz skupine A) veliko višja od 1, pri kupcih iz skupine C pa 0,4, kar pomeni, da so skupni stroški posameznega prodajnega posla večji od same vrednosti prodajnega posla.

Kot ena pomembnejših sprememb v poslovnem modelu bo torej zagotovo sprememba gradnika kupci v smislu jasnejše segmentacije kupcev ter bolj ciljno usmerjene prodaje tistim kupcem, ki podjetju prinašajo največji delež prihodkov. Poleg sistematske razvrstitve kupcev v skupine, smo predlagali še posodobitev in spremembe komunikacijskih kanalov. Kupce bo podjetje tako še bolj direktno povežalo s ključnimi partnerji in tako se bo zaupanje med podjetjem in kupci še nadgradilo. Namesto splošnih sejmov smo predvideli hišne sejme, na katere bi podjetje lahko povabilo resnično ključne partnerje in jim posvetilo vso potrebno pozornost, kar je povsem v skladu s strategijo podjetja.

Največja moč podjetja, ki je obenem tudi njegova konkurenčna prednost, izhaja iz dodane vrednosti, ki jo prinašajo ključni partnerji s pomočjo ključnih virov. To moč bi podjetje moralo izkoristiti tudi pri virih prihodkov, saj ocenjujemo, da lahko kvalitetno ponudi tudi

storitve svetovanja pri načrtovanju opreme in designa interierov, ter svetovanja na področju ergonomskih rešitev.

SKLEPI

Z opisom poslovnega modela podjetja, z zaznavo in analizo njegovih pomanjkljivosti, in zapisom spremenjenega poslovnega modela smo dokazali:

- da obstoječi poslovni model ne podpira vizije podjetja v želji doseganja optimalnih prihodkov z obstoječo strukturo podjetja
- da podjetje, v skladu s poslovno strategijo in z obstoječo strukturo in resursi, že s segmentacijo kupcev in načrtnejšim usmerjanjem k večjim kupcem, doseže bistveno povečanje prihodkov
- da so največja moč podjetja ključni partnerji s podporo ključnih virov in implementacija sodobnejših in učinkovitejših pristopov do kupcev, kakor sledi iz prenovljenega poslovnega modela podjetja, daje podjetju možnost in priložnost dodatnih virov prihodka.

6 POVZETEK

Mnoga proizvodna in storitvena podjetja so v sodobnem času na veliki preizkušnji in zavedanje o pomembnosti poslovnega modela je skokovito naraslo. Tudi intuitivno dobro vodena podjetja za konkurenčnost slej ko prej potrebujejo zapisan in dobro upravljan poslovni model. Intuicija v marsikaterem primeru več ne zadostuje za optimalne odločitve na vseh nivojih poslovanja podjetja.

V diplomski nalogi smo se osredotočili na opis poslovnega modela podjetja, analizo poslovnega modela podjetja z izbranimi in opisanimi metodami ter na prenovo in zapis prenovljenega poslovnega modela.

Ob preučevanju poslovnega modela smo iskali potrditev hipoteze, da lahko podjetje, skladno s svojo poslovno strategijo, ob nespremenjeni strukturi in obstoječimi resursi, poveča svoje prihodke.

Za opis poslovnega modela smo pri preučevanju podjetja pridobili številne informacije in potrebne podatke o načinu delovanju podjetja.

Opisali smo obstoječi poslovni model podjetja in s pomočjo različnih metod analiziral povezave med posameznimi gradniki poslovnega modela in gradnike same. Podjetje ne želi bistvenih sprememb v načinu delovanja ter ne predvideva širitve in znatnega povečanja stroškov poslovanja. V teh okvirih smo preučevali možnosti povečanja prihodkov podjetja. Ob analizi tipičnih primerov delovanja podjetja, načinu poslovanja podjetja in analizi gradnika kupci smo opazili in dokazali, da ima podjetje praktično enake stroške prodaje, neodvisno od velikosti prodajnega posla, po drugi strani pa so prihodki od večjih prodajnih poslov odločno večji pri poslovanju z večjimi kupci. Gradnik kupci smo zato preoblikovali in kupce z ustrezno metodo razvrstili v skupine. Maloštevilni veliki kupci pomenijo za podjetje veliko večino prihodkov, medtem ko številni posamezniki pomenijo le nekaj odstotkov vrednosti prihodkov za podjetje. Potrebna je torej večja in načrtna osredotočenost k večjim kupcem. To ugotovitev smo dodatno potrdili z analizo ekonomičnosti, kjer smo primerjali prihodke posameznega prodajnega posla s povprečnimi stroški posameznega posla. Tudi ta analiza je nesporno pokazala potrebo po usmeritvi k večjim kupcem.

Skladno z ugotovitvami smo prenovili poslovni model podjetja. V gradniku kupci smo kupce razvrstili v skupine, posodobili dostope do kupcev v gradniku kanali in nakazali na možnost dodatnih virov prihodka iz naslova storitev.

Skozi postopke in analize smo dokazali, da je ob smiselnem upravljanju prenovljenega poslovnega modela tudi ob nespremenjeni strukturi podjetja možno občutno povečati prihodke in s tem donosnost podjetja.

7 VIRI

- Afuah A., Tucci L. C. 2003. Internet business models and strategies: text and cases. Boston : McGraw-Hill: 480 str.
- Hočevar M., Igličar S., Zaman M. 2004. Osnove računovodstva. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 446 str.
- Interni podatki. Interteam d.o.o. Kočevje. 2014
- Kaltnekar Z. 1993. Logistika v proizvodnem podjetju. Kranj: Slovenska knjiga: 530 str.
- Kaplan R.S., Norton D. P. 2000. Uravnoteženi sistemi kazalnikov. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 343 str.
- Kovačič A., Bosilj Vukšić V. 2005. Management poslovnih procesov. Ljubljana, GV Založba: 487 str.
- Kovačič A., Groznik A., Ribič M. 2009. Temelji elektronskega poslovanja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 304 str.
- Kratnar S. 2007. Poslovni modeli največjih slovenskih spletnih mest. Diplomsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 43 str.
- Križman A., Rajter M. 2009. Ekonomika podjetja. Učbenik. Maribor, Prometna šola Maribor, Višja prometna šola
- Osterwalder A. 2004. The business model ontology a proposition in a design science approach. Lausanne, Université de Lausanne: 172 str.
- Osterwalder A., Pigneur Y. 2009. BusinessModelGeneration.com
<http://www.businessmodelgeneration.com/> (17.08.2014)
- Piramida Business Process Management (BPM)
<http://www.psclipper.com/BusinessProcessManagementBPM.asp> (23.08.2014)
- Rappa M. Business models on the Web
<http://digitalenterprise.org/models/models.html> (18.02.2014)
- Rebernik M. 1994. Ekonomika podjetja. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 298 str.
- Shafer S.M., Smith J. H., Linder J. C. 2005. The Power of Business Models. Business Horizons, 48, 3: 199 – 207
- Starbek M., Petrišič J., Kušar J., Menart D. 1997. ABC analiza po metodi treh premic. Skripta. Ljubljana: Fakulteta za strojništvo: 13 str.

- Turk I., Kavčič S., Kokotec-Novak M. 1998. Poslovno računovodstvo. 2. Izdaja. Ljubljana, Slovenski inštitut za revizijo: 620 str.
- Zupančič M. 2009. Poslovni model GOOGLE.com. Diplomsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 44 str.

ZAHVALA

Ob zaključku študija se iskreno zahvaljujem mentorju, doc. dr. Jožetu Kropivšku, za vso strokovno pomoč, usmerjanje, nasvete in vzpodbudo pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se prof. Dr. Leonu Oblaku za opravljeno strokovno recenzijo.

Toplo se zahvaljujem vodji referata za študente, gospe Mileni Bizjan za dolgoletno spodbudo ter iskreno in nesebično pomoč ob dokončanju študija.

Zahvala tudi vsem ostalim na oddelku za lesarstvo, ki so mi kakorkoli pomagali pri dokončanje študija.

Lepo se zahvaljujem tudi zaposlenim v podjetju Interteam, d.o.o. za vso pomoč pri zbiranju in pripravi potrebnih podatkov.

Iskreno se zahvaljujem svoji družini, ki mi je v času priprave diplomske naloge stala tesno ob strani. Vsak je prispeval svoj delež, posebna zahvala pa gre moji ženi za njeno vztrajno, aktivno pomoč in podporo.

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Tomaž FIGAR

**PRENOVA POSLOVNEGA MODELA PODJETJA ZA
OPREMLJANJE INTERIERJEV**

DIPLOMSKO DELO

Univerzitetni študij

Ljubljana, 2014