

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

UVAJANJE NOVE STORITVE
V ČASU GOSPODARSKE KRIZE

PREDRAG KOKOVIĆ

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

UVAJANJE NOVE STORITVE
V ČASU GOSPODARSKE KRIZE

Predrag Koković

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

Gospodarska kriza je čas, ko se mora marsikatero podjetje prilagoditi novo nastalim neugodnim razmeram. V diplomski nalogi je predstavljeno uvajanje nove storitve v izbrano podjetje kot eno izmed sredstev za ublažitev negativnih učinkov gospodarske krize. Pri storitvah fotografiranja in snemanja iz zraka je radijsko vodeni helikopter ustrezno nadomestilo helikopterja polne velikosti in ga podjetje zazna kot tržno nišo. Na študiji primere so prikazane aktivnosti in pojmi, vezani na storitev fotografiranja in snemanja iz zraka. Ob marsikateri prednosti so predstavljene tudi pomanjkljivosti, na katero marsikatero podjetje ob uvajanju nove storitve pozabi. Naloga je sestavljena iz analitičnega dela in sinteze, kjer se v sklepnem delu potrdi smotrnost uvajanja nove storitve v času gospodarske krize.

Ključne besede: gospodarska kriza, storitve, radijsko vodeni helikopter, tržna niša, malo podjetje

SUMMARY

The economic crisis is a time when many companies must adapt to evolving adverse conditions. This graduation thesis deals with an introduction of a new service into a designated small enterprise as a mean to mitigate the negative effects of the economic crisis. In aerial photography and aerial video filming a radio controlled helicopter is an adequate substitute for a full-size helicopter and is perceived as a market niche by the enterprise. With an application of a case study activities and concepts related to aerial photography and aerial video filming are covered. Along with the advantages the thesis describes the disadvantages, many times forgotten by the enterprises implementing a new business activity. The thesis consists of an analytical approach and synthesis, which justify the introduction of a new service into a business in a time of economic crisis.

Key words: economic crisis, service, radio controlled helicopter, market niche, small enterprise

UDK: 338.48(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema v diplomskem delu	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve	3
2	Gospodarska kriza	5
2.1	Opredelitev gospodarske krize	5
2.2	Kaj je recesija	6
2.3	Gospodarska kriza – priložnost za tiste z znanjem, samozavestjo in odprtostjo za novosti	8
3	Storitve	11
3.1	Opredelitev in značilnosti storitev	11
3.2	Razlika med fizičnimi izdelki in storitvami	14
3.3	Pomen storitev	17
3.4	Opredelitev koncepta nove storitve	19
4	Tržna niša	23
4.1	Pojem tržne niše	23
4.2	Značilnosti tržnega nišarja	24
4.3	Strategija obvladovanja tržne niše	25
5	Mikro podjetje, majhno podjetje in njune značilnosti	29
5.1	Opredelitev mikro podjetja in majhnega podjetja	29
5.2	Značilnosti mikro podjetja in majhnega podjetja	30
6	Predstavitev podjetja Video KOPRodukcija, d. o. o.	35
6.1	Opredelitev družbe z omejeno odgovornostjo	35
6.2	Predstavitev podjetja	36
7	Radijsko vodeni helikopter kot storitvena niša.....	39
7.1	Nastanek in razvoj fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem.....	39
7.2	Potek fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem	39
7.3	Uporabnost posnetkov iz RV helikopterja.....	40
7.4	Prednosti in pomanjkljivosti fotografiranja in snemanja iz RV helikopterjem.....	41
8	Uvajanje nove storitve	45
8.1	Aktivnosti potrebne za uvedbo nove storitve	45
8.2	Upravičenost uvedbe nove storitve	46
8.3	Ponazoritev potrebne investicije	49
8.4	Stroški obratovanja in vzdrževanja	51
8.5	Stroški financiranja.....	52

8.6	Določitev prodajne cene za novo storitev	53
8.7	Predstavitev ugotovitev	54
9	Sklep.....	57

TABELE

Tabela 3.1	Temeljne razlike med fizičnim izdelki in storitvami	16
Tabela 8.1	Ocena investicijskih stroškov za nakup sredstev in izobraževanje izvajalcev storitve	49
Tabela 8.2	Stroški dela, vzdrževanje in zavarovanja na letni ravni in za posamezen dan izvajanja nove storitve.....	51
Tabela 8.3	Izračun posojila za novo storitev	53

KRAJŠAVE

CO ₂	ogljikov dioksid
EU	Evropska unija
EUR	evrov
FED	»Federal Reserve System« - Ameriški zvezni sistem za rezerve
DDV	davek na dodano vrednost
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
HD	»high definition« - visoka ločljivost
HDD	»hard disk drive« - pogon za trdi disk
idr.	in drugo
ipd.	in podobno
RV	radijsko vodeni
SBA	»Small Business Act« - Akt za mala podjetja
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti
SWOT	»Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats« - prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
tj.	to je
t. i.	tako imenovani
USD	ameriški dolar
ZDA	Združene države Amerike
ZGD-1	Zakon o gospodarskih družbah

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema v diplomskem delu

V vsakem obdobju, pa naj bo tako težko in negotovo, se najdejo različne priložnosti za uspešno poslovanje (Lee Iacocca, Crysler).

Gospodarska kriza nas je ujela nepripravljene. Veliko podjetij je zaradi recesije in njenih neposrednih in posrednih učinkov moralo skrčiti ali celo prekiniti svoje poslovanje. Na učinke krize so občutljiva predvsem velika podjetja. Ta so morala najprej znižati svoje spremenljive stroške, če pa to za normalno poslovanje ni bilo dovolj, so morala zmanjšati tudi stalne stroške. Neizogibna posledica teh dejanj je krčenje dejavnosti, v končni fazi pa lahko celo prenehanje poslovanja. Kljub vsesplošni gospodarski krizi in dvomih, ki se nam ob njej porajajo, se pogosto postavlja vprašanje: Ali se je možno v takih negotovih časih lotiti novih projektov in biti pri tem celo uspešen? Poenostavljen, pozitiven odgovor na to vprašanje je mogoče zelo hitro najti v nekaj dejstvih - zaradi trenutnih kriznih razmer so se pocenile najemnine, znižale so se cene opreme, dobave potrošnega materiala so bolj promptne in tudi delovna sila se je pocenila.

Nekoliko bolj kot velika so spremembam prilagodljiva mala podjetja. V prvi vrsti zato, ker poslujejo z nižjimi stalnimi stroški kakor velika podjetja, pa tudi zato, ker se veliko lažje prilagajajo trenutnim tržnim razmeram. Prav zaradi prilagodljivosti je za ta podjetja recesija lahko nova poslovna priložnost.

Glede na to, da je moje poklicno delo vezano na video opremo in multimedijsko komunikacijo, sem diplomsko nalogo posvetil tej panogi. Kot tržna niša je predvideno fotografiranje in snemanje z miniaturnim radijsko vodenim helikopterjem. Ta storitev bo marsikateri oglaševalski agenciji, video produkciji ali drugi dejavnosti zmanjšala stroške produkcije in omogočila učinkovito rabo finančnih sredstev, kar je en izmed osnovnih pogojev za uspešno poslovanje katere koli gospodarske družbe in je še toliko pomembnejše v času gospodarske krize.

Gospodarska družba, izbrana za uvajanje nove storitve, je malo podjetje, ki je pripravljeno v relativno kratkem času svojo dejavnost razširiti z novo storitvijo. V času gospodarske krize je izredno pomembno, da se gospodarski subjekt na kakršnokoli spremembo v poslovni okolici odzove hitro in se prilagodi trenutnim potrebam tržišča. Ravno zaradi tega se od samega podjetja zahteva fleksibilnost, dinamičnost in prilagodljivost danim razmeram. Vodstvo družbe pa mora biti pozorno tako na potrebe kupcev kot na stroške, ki nastajajo z izvajanjem dejavnosti. Ena izmed uspešnejših strategij poslovanja, zlasti za mikro, majhna in srednja podjetja, je strategija oskrbovanja tržne niše, ki je predstavljena v diplomskem delu.

Kako nastane tržna niša? Znani oblikovalec plovil Dan Lenard pravi, da tržna niša ne nastane, ker trg nekaj potrebuje, ampak ker jo nekdo preprosto ustvari (Kaučič 2007,

42). Nekdo mora dobiti zamisel za izdelek ali storitev in nato s trženjskim znanjem ustvariti potrebo na trgu. Nišni izdelki in storitve se med seboj razlikujejo po različnih lastnostih – funkcionalnosti, ceni, uporabnikih idr., vsekakor pa mora podjetnik sam prepoznati in izkoristiti določeno lastnost izdelka ali storitve sebi v prid.

To diplomsko delo obravnava uvajanje nove storitve, in sicer fotografiranje in snemanje z mini radijsko vodenim helikopterjem v manjšem podjetju v času gospodarske krize. Področje, obravnavano v diplomskem delu, je torej postavljanje nove storitve v mikro oz. majhnem podjetju v času recesije, ko večina podjetij eksistira le na obstoječih projektih. Nova storitev v panogi še ni poznana in uveljavljena, vendar v daljšem časovnem obdobju kaže potencial za doseganje visoke dodane vrednosti.

Fotografiranje in snemanje iz zraka je poznano že precej časa. Začetna uporaba takega načina snemanja v vojaške namene se je s časom preselila v civilno uporabo, kjer se uporablja na različnih področjih. Cena snemanja iz konvencionalnega helikopterja je zaradi realnih stroškov zelo visoka. V času gospodarske krize je zaradi pomanjkanja finančnih sredstev vse več podjetij, ki opušča tovrstna snemanja, in vse manj podjetij, ki se na novo odloča za takšen način pridobivanja posnetkov (s pravim helikopterjem), čeprav so takšni posnetki zanimivi in široko uporabni. Pri storitvi snemanja z radijsko vodenim helikopterjem in ob enaki kakovosti posnetkov so lahko, kljub nekaterim pomanjkljivostim glede na konvencionalne helikopterje, stroški snemanja nižji tudi do 60 %, s čimer se podjetjem, ki so se takih storitev posluževala do sedaj, omogoča normalno nadaljevanje poslovanja.

Podjetje, v katero se uvaja nova storitev, se mora prilagoditi ne le izvajanju nove dejavnosti temveč tudi poslovanju v novih gospodarskih razmerah, in sicer brez prevelikih kadrovskega posegov in z začetno investicijo, ki se bo načeloma amortizirala v treh letih.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen tega diplomskega dela je pokazati in dokazati, da se lahko tudi v času gospodarske krize v podjetje uvede nova storitev in pri tem ustvari dobiček.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela: teoretični in praktični del.

Cilji teoretičnega dela so:

- predstavitev gospodarske krize,
- opredelitev tržne niše,
- opredelitev storitve in njenega življenjskega cikla,
- predstavitev fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem z njegovimi prednostmi in pomanjkljivostmi glede na pravi, konvencionalni, helikopter.

Cilji praktičnega dela so:

- analizirati model uvajanja nove storitve v izbranem podjetju,

- raziskati učinke nove storitve v izbranem podjetju in pri naročnikih te storitve,
- ugotoviti, na katerih področjih so zaradi uvajanja nove storitve potrebne izboljšave poslovanja.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Pri diplomski nalogi je uporabljena metoda študije primera kot proučevanja celote. Študija primera je pristop, ki omogoča proučevanje celote pojavov in družbenih entitet na način, da se zbere o družbeni entiteti veliko različnih podatkov z več ravni in področij, nato pa se te procese spremlja in analizira.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega (raziskovalnega) dela in je predvsem poslovna raziskava, ki se osredotoča na posamezne funkcije pri uvajanju nove storitve v času gospodarske krize. Sama poslovna raziskava je statična, saj ugotavlja le trenutno stanje.

V nalogi so uporabljeni pristop analize in pristop sinteze ter metoda deskripcije. Pri teoretičnem delu se operira predvsem z analitičnim in deskriptivnim pristopom. Uporabljeno je razčlenjevanje zbranega materiala na sestavne dele, kot sredstvo podajanja ugotovitev pa opisovanje le-teh.

Metoda sinteze kot združevanje enostavnih miselnih stvaritev za ugotavljanje medsebojne povezanosti je uporabljena predvsem v praktičnem delu, in sicer za povzemanje spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih, tujih in slovenskih, avtorjev. Na praktičnem delu je implementirana metoda kompilacije.

Poleg naštetih metod je uporabljena tudi empirična metoda, s pomočjo katere so na podlagi lastnih izkušenj in opazovanj nadgrajene ugotovitve in podani zaključki, nastali pri pisanju diplomske naloge.

1.4 Predpostavke in omejitve

Pri obravnavi teme diplomskega dela je nemogoče zajeti vse dejavnike na področju uvajanja novih storitev, zakonodaje in razmer na trgu. Temu primerno so bile oblikovane predpostavke, ki omogočajo poenostavitev obravnave uvajanja nove storitve v času gospodarske krize.

Predpostavke:

- »Ceteris paribus« – ob drugih nespremenjenih okoliščinah je proučevanje uvajanja nove storitve usmerjeno na sam pojav, ne pa tudi na druge neposredne vplive.
- Viri, ki so povzeti, so dokaj verodostojni, zato se načeloma niso preverjali.
- Sedanji tržni položaj in zakonska ureditev se ne bosta spreminjala.
- Interes za novo storitev bo ob uvedbi nove storitve najmanj tolikšen, kot je v sedanjih razmerah.

- Pri uvajanju nove storitve so upoštevane vse potrebne faze in postopki za njeno implementacijo.
- Obravnavano podjetje je kreditno sposobno.

Omejitve se nanašajo predvsem na težave, zaradi katerih bi se lahko implementacija nove storitve časovno podaljšala ali bila celo onemogočena. Pri tem je potrebno upoštevati, da spodaj navedene omejitve niso gotove, obstaja pa možnost, da bodo nastale.

Omejitve:

- Pomanjkanje dostopa do strokovne literature o snemanju iz zraka.
- Pomanjkanje strokovne literature na področju nizkih preletov lahkih zračnih plovil.
- Določeni podatki so poslovna skrivnost gospodarskih družb in so zaradi tega nedosegljivi.
- Nepripravljenost odgovornih ljudi za sodelovanje.

2 GOSPODARSKA KRIZA

2.1 Opredelitev gospodarske krize

Kriza. Beseda, ki se uporablja že od začetka civilizacij. Toda kaj pravzaprav pomeni »kriza«? V vsakdanjem jeziku ima največkrat prevladujočo negativno konotacijo, saj jo povezujemo z najrazličnejšimi neprijetnostmi in težavami (Dubrovski 2004, 13). Sodeč po Slovarju slovenskega knjižnega jezika je to: »stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati«. Poznamo več vrst kriz. Najbolj znane so povojne krize, predvsem tiste po svetovnih vojnah, krize, ko prebivalstvo občuti pomanjkanje hrane in pitne vode. Toda samo ena je kriza, ki v zadnjem času ves čas sili v ospredje – gospodarska oz. ekonomska kriza.

Čeprav se že dalj časa govori o njej, je bilo možnosti, da bi se ji izognili, malo ali nič. Začetki krize so se začeli nekoliko prej, prvi resni indici pa so se pokazali v avgustu 2008. Od takrat so se morale velike finančne institucije v Združenih državah Amerike (v nadaljnjem besedilu: ZDA) in Evropi soočiti s kreditno krizo, padcem surovin na svetovnem trgu in zmanjšanim trgovanjem. Takšne »lokalne« krize so se hitro in z veliko močjo razvile v svetovno gospodarsko krizo. Sledil je simboličen začetek gospodarske krize: bankrot ameriške investicijske banke Lehman Brothers Holdings Inc. Na isti dan so bile oznanjene prodaje Merrill Lynch & Co., Inc. in Bank of America oz. ameriške banke.

Seveda pa ni zgolj to botrovalo začetku svetovne krize. Čeprav se je konec začetka krize začel tako v ZDA kot Evropi, pa sami začetki segajo že nekaj let nazaj. Takrat so se je uprava ameriškega zveznega sistema za rezerve (v nadaljevanju FED)¹ v želji po večji dostopnosti posojil množičnemu prebivalstvu odločila postopno zmanjšati obrestne mere posojil. Povpraševanje po posojilih tako s strani podjetij kot fizičnih oseb se je seveda povečalo. Ker so lahko oboji hitro prišli do velikih količin denarja, potrebnih za investicije, se je zelo povečalo trgovanje z nepremičninami. Te so bile zavarovane na osnovi hipoteke, kar je posojilodajalcem, v tem primeru bankam, predstavljalo varnostni mehanizem v primeru, da do odplačevanja ne bi prišlo. Nepremičnine so kasneje, v času odplačevanja, zelo pridobivale na vrednosti, kar je prinašalo velike zaslužke. Stanje se je samo še stopnjevalo, zato je sčasoma nepremičninski balon počil. Obveznicam, ki so jih iz posojil prevrednotili v vrednostne papirje banke, je vrednost padla čez noč. Lastniki vrednostnih papirjev, med drugim tudi evropske banke, so mrzlično začeli iskati kupce teh papirjev. Problem je nastal prav ob iskanju kupcev, saj se investicijski denar ni niti približal vrednosti obveznic.

¹ »Federal Reserve System (FED)«, tj. Ameriški zvezni sistem za rezerve, je bil ustanovljen z zakonom in opravlja funkcijo ameriške centralne banke. Sistem sestavlja sedem članov uprave s sedežem v Washingtonu, D.C., in 12 bank za rezerve, ki se nahajajo v večjih mestih ZDA.

Da bi se ameriško gospodarstvo izognilo morebitnem recesijskem kaosu, je FED začel dvigovati obrestne mere, katerih končna vrednost je nanašala 5,25 %. Povečanje obresti posojil je kreditojemalce privedlo v nezmožnost odplačevanja ter posledično v rubljenje njihove lastnine. Banke so bile primorane izvesti milijonske odpise, ki so skupaj znašali več kot 130 milijard EUR. Vse skupaj je privedlo do manjšega obračanja denarja in posledično tudi do manjše gospodarske rasti, ki je vse bolj prehajala v svetovno ekonomsko krizo. Gospodarska kriza pa je posegla tudi na druga področja. Tako se je skoraj vzporedno z gospodarsko krizo začela tudi politična kriza, kar je še posebej vidno v ZDA. V času volitev je zdajšnji predsednik ZDA, Barack Obama, prepričeval volivce naj volijo zanj, ker je kot mlad perspektiven kader najbolj sposoben najti rešitev, ki bo ZDA, in posledično tudi svet, potegnila iz gospodarske krize. Že pred časom so evropske države dale finančno injekcijo gospodarstvu ZDA. Velika večina denarja je odšla v bančne sefe, za katere velja, da so temelj ameriškega gospodarstva. Pozitivni rezultati finančne injekcije še vedno niso vidni, tako kot še vedno niso vidne posledice programa za rešitev iz krize, ki ga je podpisal Barack Obama. Skrb vzbujajoče tako za prebivalce ZDA kot svetovne gospodarstvenike je stanje, v katerem se je znašel ameriški avtomobilski gigant General Motors Corporation. Strokovnjaki so si enotni, da bi stečaj tega podjetja pomenil poraz ne le za podjetje, ampak tudi za ZDA kot državo. Podjetje, ki je še pred kratkim predstavljalo ameriško gospodarsko moč in je zaposlovalo na tisoče ljudi, je bilo nemočno v boju proti krizi. Zanimivo pa je, da je gospodarska kriza prizadela predvsem zahodni, »razviti«, del sveta, medtem ko je vzhod še vedno v konjunkturi. Že res, da je Toyota Motor Corporation prvič v 20-ih letih poslovala z izgubo, vendar se načeloma države kot so Kitajska in ostali »mali azijski tigri« gospodarsko še vedno razvijajo. Ravno zaradi naraščajoče gospodarske moči Kitajske so svetovni analitiki in strokovnjaki že večkrat pozvali kitajsko vlado, naj svojo moč izkoristi za pomoč pri reševanju svetovne gospodarske krize. Kitajska pa lahko trenutno stanje izkoristi tudi za to, da si še bolj poveča gospodarsko moč oz. se še bolj utrdi na svetovnem trgu.

2.2 Kaj je recesija

V človeški zgodovini je recesija znan pojav. Mnogim prinaša strah in negotovost, pa čeprav gre za povsem naraven del ekonomskega cikla. Vse te strahove in negotovosti pravzaprav povzročajo miti, ki spremljajo ta pojav. Kako pa pravzaprav definiramo pojem »recesija«? Obstajata več definicij recesije. Ena izmed njih opisuje recesijo kot dve zaporedni kvartali obdobji z negativno ekonomsko rastjo, druga definicija pa jo opisuje kot znaten negativen odklon v državni ekonomski aktivnosti, ki traja dlje kot le nekaj mesecev.

Delovanje recesije lahko obrazložimo tako: Rast gospodarstva temelji na ravnotežju med proizvodnjo ter porabo blaga in storitev. Ko bruto domači proizvod raste,

praviloma rastejo tudi prihodki potrošnika in njegova potrošnja, ki povzročata nadaljnjo gospodarsko rast. Ne glede na navedeno se gospodarstvo na neki točki upočasnjuje. Upočasnitev se lahko pojavi zaradi povsem enostavnega razloga. Na primer, ko proizvodnja močno preseže potrošnjo. Prevelika zaloga oz. ponudba dobrin povzroči padec povpraševanja po teh dobrinah, zaradi česar se prodaja zmanjša, zaslužek je slabši, vrednost delnic pa pade. Če ima upočasnitev daljši časovni učinek in se razširi na celotno gospodarstvo, potem lahko stanje opišemo kot recesijo.

V zgodovini je bilo veliko primerov recesije. Ker je namen ponazoriti le pogostost tega ekonomskega pojava, se diplomsko delo osredotoča samo na ZDA, saj velikokrat velja rek: »Ko kihne Amerika, se prehladi cel svet.« Od leta 1850 pa do danes je ZDA doletelo 32 recesij. V povprečju je vsaka trajala deset mesecev. Najkrajša je trajala šest mesecev, in sicer od januarja 1980 do julija 1980, najdaljši dve pa sta trajali šestnajst mesecev, od novembra 1973 do marca 1975 in od julija 1981 do novembra 1982 (Kilar 2009).

Recesija ima poleg negativnih tudi pozitivne učinke - oboje je smotrno preučiti, da bi bolje razumeli, kako ta pojav deluje, kako ga preživeti in njegove posledice obrniti sebi v prid (Kilar 2009).

Negativne posledice recesije (Kilar 2009):

- Povečana stopnja brezposelnosti: Večja stopnja brezposelnosti je tipičen kazalnik recesije. Ko se potrošnja zmanjša, podjetja zmanjšujejo proizvodnjo in število zaposlenih, da bi ohranile isti, v skrajnem primeru pa vsaj pozitiven, poslovni rezultat. Splošno velja, da v recesiji brezposelnost naraste za 5 do 11 %.
- Obrat gospodarske rasti navzdol: V času upočasnitve gospodarske rasti se obseg proizvodnje običajno ne spremeni takoj, povpraševanje pa upada, zato se zaloge neizogibno kopičijo.
- Strah: V obdobju recesije se pojavi veliko strahov. Kadar se življenjske razmere slabšajo, je večino potrošnikov strah, da se bodo razmere še poslabšale oz. da se ne bodo kmalu izboljšale. Ta strah povzroči nepotrebno prekomerno previdnost, upad potrošnje in zaustavi kroženje denarja, kar le še dodatno poslabša razmere.
- Padeč vrednosti premoženja: Delnice so zaradi manjše kupne moči in psiholoških dejavnikov zelo izpostavljene padcem vrednosti. Zaradi strahu in napovedi slabih časov se želijo vlagatelji znebiti vrednostnih papirjev in unovčiti dobičke, ki so jih dosegli v obdobju borzne rasti. Vrednost ne pada samo delnicam, ampak celotnemu premoženju.

Pozitivne posledice recesije (Kilar 2009):

- Zmanjšanje obsega zalog: V obdobju recesije podjetja stremijo k zmanjšanju svojih zalog. Običajno se hkrati zmanjša obseg proizvodnje, zato je recesija primeren čas za optimizacijo zalog, ki pomeni podlago za dolgoročno rast, ko se bo povpraševanje povečalo.
- Uravnoteženje gospodarske rasti: Kadar je gospodarska rast velika in se v večletnem obdobju izkaže za nevzdržno, je prisotna nevarnost za nastanek nenadzorovane inflacije. Zaradi upada potrošnje, cene padejo. Pri tem nastanejo razmere, v katerih lahko gospodarstvo raste v normalnem obsegu in, brez podivjanih cen.
- Priložnost dobrih nakupov: Vsa tržišča se prilagodijo razmeram recesije. Manjše povpraševanje običajno vpliva na znižanje cen skoraj vseh izdelkov in naložb, kar predstavlja dobro poslovno priložnost za velike zasluge v času, ko se gospodarstvo ponovno stabilizira.
- Drugačno razmišljanje potrošnikov: V obdobju recesije potrošniki bolj skrbno spremljajo svoje odhodke, pri čemer ne-malokrat ugotovijo, da so v preteklosti kupovali dobrine, ki jih ne potrebujejo, ali celo, da so trošili več, kot so jim dopuščale njihove finančne zmožnosti. V skladu s temi ugotovitvami se poveča obseg varčevanja, kar vpliva na rast investicij in gospodarstva.

Da bi obdobje recesije tem lažje prebrodili, je potrebno razumeti, zakaj le-ta nastane in kakšni so njeni pozitivni in negativni vplivi na gospodarstvo. Ob razumevanju in poznavanju učinkov recesije je mogoče predvideti, kdaj bo le-ta ponovno nastopila in sprejeti potrebne ukrepe za zavarovanje premoženja (Kilar 2009).

2.3 Gospodarska kriza – priložnost za tiste z znanjem, samozavestjo in odprtostjo za novosti

Kriza na tržišču se ne odraža le na podjetjih temveč tudi v njih. S tem poleg finančnega zavzame tudi organizacijski segment. Dubrovski (2004, 18) opredeljuje organizacijsko oz. podjetniško krizo kot kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.

V kriznem obdobju so razmere izredne. Potrebne so hitre in učinkovite odločitve, saj možnosti popravkov praktično ni. Značilnosti kriznih razmer so, da je celotno dogajanje pospešeno, spremembe so nepričakovane in presenetljive, materialna sredstva in drugi viri so omejeni, odločitve imajo večplastne in večstranske učinke, hkrati pa obstaja verjetnost nesodelovanja ali celo oviranja s strani odgovornih za krizo. Kljub negativnim dejavnikom krize lahko podjetje krizne razmere obrne sebi v prid, in sicer zlasti s pospešitvijo sprememb, urejanjem v preteklosti zanemarjenih zadev, čiščenjem

managementa, spremembami strategij ter z nastankom novih konkurenčnih prednosti (Dubrovski 2004, 18-20).

Glede na navedeno lahko gospodarska kriza za podjetje pomeni tudi priložnost za rast, širitev na nove trge, spremembo dejavnosti, optimizacijo poslovanja in podobno. Posameznik, podjetje, gospodarstvo lahko v krizi pridobi samo, če je odprto za drugačnosti, ki jih poraja kriza, in ima znanje ter samozavest, da priložnosti tudi samo aktivno soustvarja in izkorišča.

Delovati odprto, samozavestno, naklonjeno spremembam, ni lahko. Ne na ravni posameznika, še težje na ravni podjetja. Takšno delovanje na ravni posameznika zahteva sposobnost in pripravljenost poglobiti se vase, spoznati lastne predpostavke in prepričanja, ki ga omejujejo, da bi pogledal na svet drugače. Prepričanja so naše nevidne spona. Z vprašanji kot so, kaj je zame pomembno in zakaj, kaj je prav, in kaj narobe, kaj moralno, kaj je pošteno in zakaj ipd., širimo in poglobljamo svoje poglede in dojetje sveta. Širša in bolj poglobljena prepričanja so nujna za drugačno, bolj prilagodljivo delovanje posameznika. Podobno velja za podjetja. Če želimo doseči, da podjetje deluje odprto, samozavestno, naklonjeno spremembam tudi v času krize, morajo managerji znati v kolektivni diskusiji z deležniki podjetja raziskati vprašanja, kaj je poslanstvo podjetja, kaj ustvarja vrednost in predstavlja prispevek podjetja, v čem je podjetje enkratno, ali podjetje gradi na najboljšem, ali pozna in razvija svoj človeški potencial, ali poslovni model uspešno naslavlja dinamične konkurenčne razmere, kako odgovorno deluje podjetje do okolja in širše družbene skupnosti, kako napredno in inovativno je pri tem ipd.

Zastavljati si poglobljena vprašanja, katera nimajo preprostih odgovorov, sposobnost poslušanja sebe in drugih, sprejemanje drugačnih pogledov, vse to so temelji, da grožnje spremenimo v priložnosti, da razvijemo uspešne strategije za izkoriščanje priložnosti, da razvijemo nove izdelke in storitve z novimi sporočili, da razvijemo inovativne oblike pozicioniranja in oglaševanja, da udejanjimo nove oblike organiziranja. Pri tem ne gre brez močnega voditeljstva, voditeljstva z vizijo, ki deluje kot lepilo za ljudi. Voditeljstvo, ki je potrebno za današnji čas, združuje etiko, estetiko in razum obenem (Rant 2009).

Kriza je s sodobnimi podjetji (organizacijami) neločljivo povezana. Z naraščanjem kompleksnosti podjetij, ki so z različnimi družbenimi sferami interaktivno povezana, se možnosti nastanka kriz le še povečujejo, pri čemer se povečuje tudi paleta vzrokov, ki do krize lahko pripelje (Dubrovski 2004, 15). Krizam in kriznim situacijam se tako nobeno podjetje ne more povsem izogniti. Prav zato morajo biti podjetja na krizne razmere in soočanje z njimi pripravljena. Spremljati morajo dogajanje na tržišču in poslovanje s strankami (kupci in dobavitelji), na različne načine morajo predvidevati, kakšne neugodne razmere lahko nastanejo in kako bodo vplivale na poslovanje podjetja. Pri soočanju z neugodnimi razmerami morajo podjetja predvsem hitro in odločno

ukrepati, pri tem pa biti inovativna, fleksibilna in pripravljena na spremembe. Na ta način lahko podjetja krizo, ki prinaša številne negotovosti in nova tveganja, izkoristijo kot priložnost za prenovo podjetja in njegovega poslovanja.

3 STORITVE

3.1 Opredelitev in značilnosti storitev

V literaturi je veliko različnih definicij in opredelitev storitev. Ljudje potrebujemo za zadovoljevanje večine svojih potreb, predvsem fizioloških, različne proizvode ter storitve. V preteklosti smo potrebe zadovoljevali predvsem z izdelki – proizvodi, danes pa smo bolj dovzetni za storitve, zato jim dajemo večji poudarek, le-te pa s tem pridobivajo na pomenu (Šterk 2001, 5–10).

Medtem, ko večina ekonomistov fizične izdelke ločuje od storitev, je nekaj teoretikov zavzelo stališče, da izdelkov in storitev ni potrebno niti smiselno ločevati, zato jih obravnavajo kot povezan pojem. Fizični izdelki so materializirani, zato jih je enostavno opredeliti. Za razliko od izdelkov so storitve manj oprijemljive in jih je kot take težje zaznati in razumeti. Zaradi abstraktne narave storitev se jih v praksi mnogokrat opredeljuje z uporabo izrazov, značilnih za fizične izdelke (Snoj 2000, 30).

Tako angleški izraz za »storitev« kot izrazi za »storitev« v romanskih jezikih izhajajo iz latinske besede »servio«, kar pomeni biti suženj, služiti. V slovenskem jeziku ima izraz »storitev« več pomenov, med drugim: delati za nekoga oz. služiti komu, streči, skrbeti zanj, pomagati komu oz. narediti zanj nekaj, ustrezati, ravnati se po čem, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se (Snoj 2000, 32). Primarna definicija »storitve« v Slovarju slovenskega knjižnega jezika pa je »naročeno delo, ki se opravi za koga navadno za plačilo«.

V Sloveniji se za nekatere vrste storitev uporabljata tudi izraza »usluga« in »servis«. Izraz »usluga« se uporablja v povezavi s storitvami, katere niso vezane s plačilom, medtem ko se izraz »servis« uporablja za popravila in vzdrževanje, katere ponujajo bodisi proizvajalci, bodisi ponudniki izdelkov (Snoj 2000, 30).

Način opredelitve storitve je odvisen od konteksta. Enotne opredelitve, ki bi zajemala celoten koncept storitev, ni, saj storitev nikakor ni mogoče uokviriti med določenimi mejami (Snoj 2000, 30–32).

Dixon in Smith (1983, 77 po Snoju 2000, 32) pri opredeljevanju storitev poudarjata uporabnikov pogled na storitve in storitev opredeljujeta kot izvajanje določenih aktivnosti s strani ponudnikov. Omenjene aktivnosti dajejo določene koristi, ki so neposredno povezane na spremembe delovanja snovnega izdelka oz. samega odjemalca.

Številni avtorji se izogibajo problemu definiranja storitve tako, da osnovno opredelitev podkrepijo z naštevanjem primerov storitev. Tako na primer Trondsen in Edfeld (1987, 54 po Snoju 2000, 32-33) navajata naslednje vrste storitev: računovodske, ekonomsko-propagandne, posredovalne, gradbeniške, bančne, telekomunikacijske, konstrukcijske, svetovalne, oblikovalne, pravne, distribucijske, izobraževalne, inženiring storitve, storitve v zvezi z zabavo, finančne storitve, napovedovanje, storitve

v zvezi s hazardom, zdravstvene storitve, storitve v zvezi z gospodinjstvom, informativne, nadzorne, zavarovalniške, leasing, gostinske, prenočitvene, vzdrževalne, upravljalne, marketinške, osebne, storitve v zvezi z odnosi z javnostjo, restavratorske, raziskovalne, storitve v zvezi s popravili, storitve v zvezi z varovanjem, storitve v zvezi s programsko opremo, storitve v zvezi s kadrovanjem, licenčne, turistične, izpopolnjevalne in transportne storitve (Hladin 2008, 13-14).

Snoj (2000, 30–32) piše, da je osnovni problem pri takšnem naštevanju in obravnavanju storitev obseg časovne dinamike vseh možnih storitev. S časom se namreč povečuje obseg različnih storitev, na kakovosten način pa vseh nikakor ni mogoče zajeti z naštevanjem.

Za lažjo predstavo pojma »storitev« Kotler (1996) navaja več njenih vrst. Storitve lahko delimo glede na to, ali temeljijo na opremi ali na ljudeh. Storitve, ki temeljijo na ljudeh, pa se lahko dodatno razčlenijo na tiste, ki jih ponujajo nekvalificirani, kvalificirani ali visoko kvalificirani ljudje. Storitve Kotler razlikuje tudi po tem, kakšne potrebe izpolnjujejo – za izpolnjevanje osebnih potreb (osebne storitve) in izpolnjevanje potreb organizacij (poslovne storitve). Poleg navedenega jih deli tudi glede na gospodarske cilje – dobičkonosne in nedobičkonosne storitve; ter glede na lastništvo – zasebne in javne storitve. V svoji razlagi pojma »storitev« pa Šterkova (2001, 5–10) opozarja tudi na sodelovanje strank pri izvajanju storitve. Kaltnekar (1989, 188 po Šterkovi 2001, 5-10) pa trdi, da je pri storitvi kupec neposredno vključen v proces proizvodnje in da ta proces nikakor ni izvedljiv brez sodelovanja kupca. Šterkova (2001, 5-10) je razdelila storitve na tri osnovne komponente:

- fizična podpora oz materialni pripomočki;
- čutne dobrine oz. storitev sama;
- psihološki učinek storitve.

Tudi drugi avtorji so opredelili storitve na svojstven način. Potočnik (2004, 27) opredeljuje glavne sestavine storitev:

- a) storitvena organizacija:
 - fizična podpora storitvam;
 - kontaktno osebje;
 - notranja organiziranost;
- b) uporabnik storitev;
- c) kakovost oz. raven storitev, ki je rezultat medsebojnega vplivanja uporabnikov storitev in storitvene organizacije.

Snoj (2000, 36) značilnosti storitev deli na:

- generične značilnosti in
- izvedene značilnosti.

Generične značilnosti, ki so skupne vsem storitvam, so:

- procesnost: Storitve nastajajo v procesu izvajanja po posameznih fazah, ki si sledijo v določenem zaporedju.
- nesnovnost oz. neotipljivostjo storitev: Pri storitvah ločimo tri stopnje oz. stanja, v katerih storitve obstajajo, in sicer potencialno, dejansko (dogajajoče) in snovni ali nesnovni rezultat dogajanja. Samo v prvem stanju so storitve nesnovne, torej še preden se zgodijo, saj jih takrat še ne moremo zaznati.
- neobstojnost: Storitve ne moremo skladiščiti. Do »porabe« pride takoj.

Izvedene značilnosti se na manifestirajo na enak način pri vseh storitvah in so specifične za posamezne vrste storitev. Med izvedene značilnosti štejemo:

- nezmožnost prenosa storitev: Storitve se opravlja samo na določenem mestu. Storitve, za razliko od izdelka, ni možno izvesti na enem mestu in jo nato prenesti drugam.
- neločljivost od izvajalca: Potrebna je prisotnost izvajalca.
- sočasnost izvajanja in uporabe: Storitve ni možno skladiščiti, zato je potrebna takojšnja poraba. Proces »proizvodnje« in proces »porabe« storitve potekata sočasno.
- neposredni odnos med izvajalcem in uporabnikom storitve: Ponekod mora biti stranka prisotna pri opravljanju storitve, npr. pri frizerju.

Kotler (1996, 465) navaja, da so za storitve značilne štiri lastnosti:

- ne-opredmetenost: Storitve so neotipljive, saj jih ne moremo videti, okusiti, občutiti itd., zato običajno kupci pred nakupom zahtevajo dokazila o kakovosti storitve. Ponudnik storitve z ustreznim gradivom, prospekti, dokumenti ipd. »spremeni tisto, kar je neotipljivo, v otipljivo«.
- neločljivost: Storitve nastanejo in se porabijo praviloma hkrati. Glede na to, da je uporabnik prisoten, ko mu ponudnik posreduje storitev, je interakcija med uporabnikom in ponudnikom najpomembnejša posebnost trženja storitev.
- spremenljivost: storitve se spreminjajo v odvisnosti od tega, kdo, kdaj in kje jih izvaja. Uporabniki storitve se tega zavedajo, zato se običajno, preden se odločijo za določenega ponudnika storitve, z drugimi uporabniki posvetujejo o njihovih izkušnjah.
- minljivost: Storitve ne moremo shraniti, vendar njihova minljivost ni problem, če je povpraševanje po storitvah stalno. Kadar pa povpraševanje zelo niha, imajo podjetja, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, velike težave zaradi zaposlovanja izvajalcev storitev in samega izvajanja storitev, npr. prevoz med prometnimi konicami.

Večina avtorjev se torej strinja, da so temeljne značilnosti storitev:

- procesnost,
- ne-opredmetenost,

- neobstoynost,
- neločljivost,
- sodelovanje odjemalcev pri izvajanju storitev in
- spremenljivost.

Upoštevanje minljivost storitev je Sasser (1976, 133), ki ga povzema Šterkova (2001, 10), za področje storitvenih dejavnosti predlagal naslednje strategije za doseganje usklajenosti med povpraševanjem in ponudbo:

a) Strategije pri povpraševanju:

- razlikovanje cen, ki premakne povpraševanje s konic v čas izven konic;
- spodbujanje povpraševanja izven konic;
- dopolnilne storitve, ki jih podjetja lahko ponudijo strankam v času, ko le-te čakajo na izvedbo prvotne storitve;
- organizirana mreža za rezervacije.

b) Strategije pri ponudbi:

- zaposlovanje honorarnih delavcev ob konicah;
- učinkovita organizacija rutinskih opravil ob konicah;
- več sodelovanja uporabnikov pri izvajanju storitve, da je le-ta hitreje opravljena;
- solastništvo opreme (več podjetij skupaj kupi in uporablja določeno opremo);
- preučitev možnosti za širitev ponudbe v bodočnosti.

Storitve je potrebno opraviti takrat, ko se po njih izrazi povpraševanje. Ponudniki oz. prodajalci storitev morajo biti pripravljeni izkazano povpraševanje po storitvah kakovostno in količinsko pokriti ter svoje zmogljivosti sproti prilagajati naraščanju ali zmanjševanju povpraševanja. Ponudnik storitev, ki ima premajhne zmogljivosti, lahko zaradi tega izgubi stranke ali naročeno storitev izvede nekakovostno. Prevelike zmogljivosti pa lahko storitvenemu podjetju povzročijo izgubo, največkrat tolikšno, da se z ustvarjenim prihodkom ne pokrijejo niti fiksni stroški. Storitvena podjetja nimajo resnega vpliva na povpraševanje po njihovih storitvah, zato morajo najti način, da povpraševanju prilagodijo svojo ponudbo in zmogljivosti (Potočnik 2004, 14).

3.2 Razlika med fizičnimi izdelki in storitvami

Fizični izdelki in storitve se, ne glede na to, da jih mnogi enačijo, razlikujejo. Mnogi avtorji v svojih razlagah o izdelkih neupravičeno zajemajo tudi storitve. Ker diplomsko delo obravnava uvajanje nove storitve in ne fizičnega izdelka, so v nadaljevanju prikazane bistvene razlike med njima.

Fizične izdelke je, glede na njihovo naravo, v primerjavi s storitvami veliko lažje opisati. Storitvah namreč zajemajo veliko različnih aktivnosti z neotipljivimi vhodnimi in izhodnimi dejavniki. Ob upoštevanju omenjenega sta Lovelock in Wirtz (2004, 9)

storitve opredelila takole: »Storitev je ekonomska aktivnost, ki kreira vrednost in preskrbi koristi za uporabnike ob določenih časih, na določenih mestih ter na račun uporabnika«. Ista sta na zabavnejši način opisala storitev kot nekaj, kar lahko kupimo in prodamo, ne more pa nam pasti na nogo, za razliko od fizičnega izdelka, ki nam lahko.

Šterkova (2001, 5–10) povzema Maredithovo (1992, 122–125), ki omenja obstoj velike prepletenosti proizvoda in storitve, prav tako poudarja, da je težko potegniti natančno mejo med proizvodom in storitvijo. V ta namen navaja nekaj prijemov, s katerimi je mogoče natančneje opredeliti, ali gre v konkretnem primeru za storitev ali za proizvod:

- Uporabnikova udeležba pri storitvi je značilno večja kot pri fizičnem izdelku. Pri tem se udeležba meri kot delež časa, v katerem mora biti uporabnik prisoten, v primerjavi s skupnim časom, ki je potreben za samo proizvodnjo fizičnega izdelka.
- Za storitve je na splošno značilno, da so delovno bolj intenzivne, medtem ko so proizvodi bolj intenzivni v uporabi sredstev.
- Storitve je bolj osebna kot množični fizični izdelek.
- Storitve se, v nasprotju s proizvodom, ne da patentirati.
- Storitve se, v primerjavi s proizvodom, tudi ne da uskladiščiti, zato je pogost problem izenačevanje ponudbe s spreminjajočim se povpraševanjem. Kadar zmogljivost ustreza največjemu možnemu povpraševanju, pomeni obdobje 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.

Lovelock in Wirtz (2004, 9) navajata devet razlik med fizičnimi izdelki in storitvami:

- uporabniki nad storitvijo ne dobijo lastništva;
- storitve so kratkega roka in jih ni mogoče uskladiščiti;
- pri storitvi dominirajo neotipljivi elementi;
- uporabniki so lahko vključeni v »proizvodnjo« storitve;
- drugi ljudje lahko tvorijo del storitve;
- pri storitvah obstaja večja variabilnost v inputih in outputih;
- mnogo storitev je za uporabnika težko oceniti;
- pri storitvah ima pomembno vlogo časovni faktor;
- distribucijski kanali so pri storitvah drugačni kot pri izdelkih.

Temeljne razlike med fizičnimi izdelki in storitvami po tujem avtorju povzema Potočnik (2004, 35) in jih po osmih značilnostih prikazuje s pomočjo spodnje tabele.

Tabela 3.1 Temeljne razlike med fizičnim izdelki in storitvami

Značilnost	Storitve	Fizični izdelki
1. Ne-opredmetenost	Praviloma neotipljive; obstajajo fizični dokazi storitve.	V celoti otipljivi, lahko jih spremljajo storitve.
2. Neločljivost	Navzoča morata biti izvajalec in uporabnik storitve.	Navzočnost ni nujna.
3. Minljivost	Storitev ni mogoče skladiščiti.	Skladiščenje izdelkov je po navadi nujno zaradi kasnejše prodaje.
4. Spremenljivost	Kakovost storitev se spreminja glede na to, kdo, kje in kdaj jih izvaja.	Kakovost je lahko standardizirati.
5. Težavnost merjenja in nadziranja kakovosti	Ugotavljamo predvsem zadovoljstvo uporabnikov s storitvijo.	Merimo in nadziramo predvsem kakovost izdelkov.
6. Visoka stopnja tveganja	Stroški napak so zelo veliki; storitev pri pritožbah ni mogoče zamenjati.	Izdelek je pri reklamacijah mogoče zamenjati.
7. Prilagodljivost ponudbe	Izvedba storitve po meri posameznega uporabnika povečuje uporabnikovo zaznavanje kakovosti in njegovo zadovoljstvo z dobljeno storitvijo.	Izdelava po meri posameznika povečuje stroške, vendar bistveno ne vpliva na zaznavanje večje kakovosti.
8. Vzpostavljanje osebnih kontaktov	Osebni stiki so pogosto izjemno pomembni.	Prodaja ni nujno povezana z osebnim stikom – na primer samopostrežba.

Vir: Potočnik 2004, 35.

Tako tuji kot tudi slovenski avtorji imajo precej različno stališče glede fizičnih izdelkov in storitev. Nekateri avtorji jih enačijo, med tem jih drugi razlikujejo; nekateri jih obravnavajo v širšem, drugi v ožjem smislu.

Tako na primer Gabrijan in Snoj (2004, 79–93) z izrazom »izdelek« zajemata katerekoli izdelek, ki je plod človeškega dela v pojavnih oblikah bitij, stvari, procesov ali njihovih kombinacij. Ker so bitja in stvari rezultati procesov, ker bitja in stvari izvajajo procese, da dosejajo svoj namen, in ker procesi ne morejo potekati brez sodelovanja bitij ali stvari, uvrščata izdelek med pojave in pri tem pri svoji obravnavi ne

ločujeta med fizičnim izdelkom in storitvijo, saj v pogojih intenzivnega konkuriranja postanejo sestavina izdelka, poleg fizičnih sestavin, tudi procesi, ki jih z uporabo stvari izvajajo ljudje. Izdelki so zanj celote bitij in stvari, njihovega delovanja ter rezultatov tega delovanja (Hladin 2008, 18).

V nadaljevanju so navedene pojavne oblike izdelkov, ki jih Gabrijan in Snoj (2004, 92–93) povzemata po Houstonu in Gassenheimerju (1987, 16):

- proizvodi,
- storitve,
- ideje,
- prostori,
- osebnosti,
- organizacije,
- medij menjave,
- izkušnje iz menjave,
- izidi menjave,
- pravice.

Ista avtorja sta kot morebitni objekt menjave predstavila posamezne pojavne oblike izdelka – običajno so to različne kombinacije zgoraj navedenih pojavnih oblik izdelka. Za udeležence v menjavi je kakršnakoli kombinacija pojavnih oblik izdelka nov izdelek.

Danes je vsesplošno veljavno, da ni fizičnega izdelka brez storitve, kakor tudi, da imajo vse storitve tudi element oprijemljivosti. Potočnik (2004, 30) glede na to, koliko storitev je prepletenih in vključenih v ponudbo, razlikuje pet vrst ponudbe:

- samo izdelek, ki ga ne spremlja storitev,
- izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek bolj privlačen za kupca,
- ponudbo, v kateri sta izdelek in storitev zastopana z enakim deležem (hibrid),
- ponudbo, katere osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki,
- ponudbo, ki obsega samo storitev.

Ne glede na navedeno pa Potočnik (2004, 30) dodaja, da je opredelitev storitev kot popolnoma »nematerialnega blaga« vprašljiva. Po njegovem mnenju imajo nekatere storitve konkretne elemente oprijemljivosti (na primer natiskano poročilo svetovalca ali računalniška programska oprema na disketah), vidljivosti (na primer filmska predstava ali striženje las), hranjenja (elektronska pošta, ki ne zahteva vedno neposrednega stika med ponudnikom in uporabnikom, ali avtomatski telefonski odzivnik).

3.3 Pomen storitev

S storitvami se redno srečujemo v vsakdanjem življenju. Pri številnih storitvah, ki jih ponujajo njihovi izvajalci, smo tudi sami soudeleženci. Nekatere storitve, v katerih, kot smo omenili, pogosto sodelujemo sami, so: prevozi, turizem, gostinske storitve,

trgovine, banke, kulturne in vzgojno-izobraževalne organizacije, zdravstveni domovi, frizerji, avtomobilski servisi, televizija, internet itd. Storitve so postale sestavni del našega življenja.

V zadnjih nekaj letih se storitve vse bolj uveljavljajo, zato storitveni sektor pridobiva vse večji pomen. V ZDA predstavljajo storitvene dejavnosti kar 77 % vseh delovnih mest in 70 % bruto družbenega proizvoda. V naslednjih letih se bo predvidoma prav v storitvenih dejavnostih odprlo kar 90 % vseh novih delovnih mest (Šterk 2001, 1). Največji delež pri tem naj bi zavzel izreden porast t. i. novih storitev, ki nastajajo na podlagi razvoja informacijske in telekomunikacijske tehnologije (Potočnik 2004, 35).

Gospodarstva razvitega sveta vse bolj temeljijo na uspešnosti storitvenih dejavnosti. Storitvena ekspanzija se je začela kmalu po 2. svetovni vojni, ko se je storitveni sektor hitro razvijal ob hkratnem in relativnem zmanjšanju rasti kmetijske ter industrijske proizvodnje. Razvoj storitvenih dejavnosti je v zadnjih štiridesetih letih le-te pripeljal v položaj absolutne dominantnosti v gospodarskem sektorju razvitih držav. Storitvene dejavnosti ustvarjajo že več kot 70 % bruto domačega proizvoda in zaposlujejo več kot dve tretjini vseh zaposlenih (Potočnik 2004, 35).

V Sloveniji se, od njene osamosvojitve, storitveni sektor razvija zelo intenzivno. Kljub temu pa ni tako razvit kot v drugih razvitih državah. Ta razlika je občutna, se pa v zadnjih letih zmanjšuje. V Sloveniji prevladujejo tradicionalne storitve, kot so trgovina, turizem, promet in zveze. Za razvitimi državami slovenski storitveni sektor najbolj zaostaja pri finančnih, poslovnih in trženjskih storitvah. Razlike med drugimi razvitimi gospodarstvi in nami pa se kažejo tudi v kakovosti, raznovrstnosti in razpoložljivosti storitev (Potočnik 2004, 19–23).

Na porast storitvenega sektorja so vplivali številni dejavniki. Najpogosteje jih razčlenjujemo na demografske, socialne, ekonomske in politične. Kot primer naštetih dejavnikov lahko omenimo: daljšo življenjsko dobo prebivalstva, vse večje število upokojencev, spremembe življenjskih navad, povečano število zaposlenih žensk, večja mobilnost ljudi, globalizacija svetovnega trga in drugo. Vsi našeti razlogi za rast storitvenega sektorja so bili osnova za povečanje potrebe po komunikacijskih in informacijskih storitvah ter vzpostavitve političnih integracij, na primer EU. Vse to pa zahteva čedalje več pravnih in drugih profesionalnih storitev (Potočnik 2004, 35).

Potočnik (2004, 35) navaja, da razpon storitvenih organizacij glede na velikosti izvajalca sega od malih lokalnih storitvenih obratov do velikih mednarodnih korporacij, kot so letalski prevozniki, banke, zavarovalnice itd. Pri tem ne gre zanemariti pomena t. i. notranjih storitev, ki jih izvajajo proizvodna podjetja pri opravljanju svoje osnovne dejavnosti – od čiščenja prostorov do prevoza izdelkov svojim kupcem. Prenos teh dejavnosti na zunanje izvajalce je pomemben dejavnik rasti storitvenega sektorja, saj zunanji izvajalci pogosto opravljajo notranje storitve učinkoviteje in ceneje. Proizvajalci s posebnimi pogodbami prenašajo na zunanje izvajalce tudi računalniške storitve,

oglaševanje, računovodske posle, transport, oskrbovanje internih gostinskih obratov, raziskavo trga ipd.

Vse več je storitev, ki jih na tržišču ponujajo velike, po vsem svetu razširjene prodajne verige in mreže ponudnikov (McDonald's, Benetton, itd.). Razvoj bančnih storitev, na primer leasinga in drugih oblik finančnega najema, pa vse bolj povezuje in zbližuje proizvodne in storitvene dejavnosti. Storitve imajo tako vse večji pomen za narodna gospodarstva, s čimer se povečuje tudi vpliv storitvenega sektorja na oblikovanje ekonomske politike držav. Pri načrtovanju gospodarske rasti in pri medsebojnem povezovanju tako na mednarodni kot regionalni ravni zato danes večina držav upošteva tudi segment in učinke storitvenih dejavnosti (Potočnik 2004, 35).

Tudi v proizvodnih in drugih ne-storitvenih organizacijah zavzemajo storitve vse bolj pomembno vlogo. Marsikateri proizvajalci ustvarjajo visoke prihodke z dopolnilnimi storitvenimi dejavnostmi. Običajno namreč s storitvenimi dejavnostmi dopolnjujejo obsežen del ponudbenega programa in tako za svoje izdelke zagotavljajo boljšo prepoznavnost na tržišču, s tem pa tudi večjo prodajo. Izdelek, ki ga spremlja ali dopolnjuje storitev, ima trajno konkurenčno prednost pred istovrstnim izdelkom, ki tega nima (Potočnik 2004, 35).

Storitveni sektor ima v številnih gospodarstvih vodilno vlogo. Kot dejavnik ima ključen pomen pri zaposlovanju in ustvarjanju novih delovnih mest. Podjetja s storitveno dejavnostjo so praviloma delovno bolj intenzivna. Izobrazbena struktura zaposlenih je raznolika – od nizko izobraženih delavcev do vrhunskih strokovnjakov. V zadnjem času je v teh podjetjih opaziti, da se zaradi vse hitrejšega uveljavljanja novih informacijskih tehnologij, ki povečujejo produktivnost, pospešena rast zaposlovanja postopoma umirja. Poleg omenjenih storitvenih podjetjih nikakor ne gre zanemariti obsežnega javnega sektorja, dobrodelnih institucij ipd, kajti tudi ustanove na področju izobraževanja, kulture, zdravstva, sociale, varstva, filantropije, vere in politike izvajajo storitveno dejavnost in zaposlujejo vrhunske strokovnjake na teh področjih, kar nedvomno vpliva na nadaljnjo rast in pomen storitvenega sektorja (Potočnik 2004, 35).

Potočnik (2004, 35) je prepričan, da vse večji poudarek, ki ga dajemo storitvenim dejavnostim, ne pomeni, da se bo v prihodnje zmanjševala proizvodnja in poraba izdelkov. Prehod v storitveno usmerjeno gospodarstvo pomeni le, da bo v prihodnosti čedalje manj ljudi zaposlenih v proizvodnih dejavnostih in vedno več na področju storitev.

3.4 Opredelitev koncepta nove storitve

V tem poglavju je podrobneje obravnavana nova storitev in uvajanje le-te v dejavnost podjetja. Predstavljeni so koncept in koraki v razvoju in implementaciji novih storitev.

Namen uvajanje nove storitve je izboljšanje in preoblikovanje obstoječih storitev in ponudbe. Pri novih storitvah je pomembno predvsem to, koliko nova je predmetna

storitev v očeh uporabnika. Za uvajanje nove storitve veljajo podobna pravila kot za uvajanje novega fizičnega izdelka, zato se v nadaljevanju izraz »izdelek« nanaša tudi na storitev.

Gabrijan in Snoj (2004, 132), ki z izrazom »izdelek« zajemata produkt katerega koli človeškega dela, navajata tri temeljne kategorije novih izdelkov:

- nov izdelek za organizacijo, zlasti za izvajalca marketinga,
- nov izdelek za ciljne skupine,
- nov izdelek tako za izvajalca marketinga kot tudi za ciljne skupine.

Avtorja poudarjata, da je pri obravnavanju novih izdelkov pomembna stopnja novosti, ki lahko prehaja od t. i. evolucijskih novosti do revolucijskih novosti .

Šterkova (2001, 18–21) na splošno govori o dveh vrstah novih storitev:

- storitve, ki so nove na trgu,
- storitve, ki so nove za podjetje, ne pa tudi na trgu.

Prve prinašajo večje donose, vendar je tudi tveganje večje. V primeru storitev, ki so že prisotne na trgu in jih izvajajo konkurenti pa so tako donosi kot tveganje manjši.

Za Potočnika (2004, 225) so nove storitve:

- tehnično popolnoma nove storitve;
- izboljšane storitve, ki dopolnjujejo na trgu uveljavljeno skupino storitev podjetja;
- izboljšane storitve, ki nadomestijo obstoječe storitve;
- ponudba obstoječih storitev na novih trgih, kjer postanejo z vidika trga nove storitve.

Crawfordova in Di Benedetto (2006, 11–14) delita izdelke na fizične izdelke in storitve. Ker ima vsak fizični izdelek neko neoprijemljivo karakteristiko in vsaka storitev neko oprijemljivo karakteristiko, so storitve in fizičnimi izdelki medsebojno primerljivi. Pojem »nov izdelek« pomeni vsakemu posamezniku nekaj drugega, zato avtorja nove izdelke na splošno delita na naslednji način:

1. izdelki, novi za celoten svet oz. resnično novi izdelki;
Takšni izdelki so invencije, ki ustvarjajo popolnoma nove trge. Obsegajo približno 10 % vseh novih izdelkov. Primeri: walkman, laserski tiskalnik itd.;
2. izdelki, novi za podjetja, ali nove linije v podjetjih;
To so izdelki, ki so novi za podjetja, ki jih začenjajo proizvajati. Obsegajo 20 % vseh novih izdelkov. Primeri: kreditne kartice, vrste kave, šamponov itd.;
3. dodatki k obstoječim izdelkom;
V tem primeru gre za razširitev obstoječih proizvodnih linij, izdelki pa so namenjeni obstoječim trgom. Obsegajo približno 26 % vseh novih izdelkov. Primeri: tekoči detergent, poceni laserski tiskalnik, namenjen za domačo uporabo, itd.;

4. izboljšave in predelave obstoječih izdelkov;
Le-te se nanašajo na boljše narejene obstoječe izdelke. Obsegajo približno 26 % vseh novih izdelkov. Primer: neštete izboljšave pralnih praškov;
5. repositioniranje;
V tem primeru gre za izdelke, ki se uporabljajo na nov način ali v drugi aplikaciji, namenjeni novi ciljni skupini. Tovrstni izdelki obsegajo približno 7 % vseh novih izdelkov. Primeri: soda, uporabljena na novo kot suhi dezodorant; aspirin kot sredstvo za preprečevanje srčnih napadov;
6. zmanjševanje stroškov;
V to skupino novih izdelkov so uvrščeni izdelki, ki nadomestijo stare in uporabnikom na podoben način zadovoljujejo iste potrebe. Pri tem pa so stroški proizvodnje nižji. Ti izdelki obsegajo približno 11 % vseh novih izdelkov. Primer: sprememba dizajna, drugačen način proizvodnje.

Prvi dve skupini zgoraj navedenih novih izdelkov sta veliko bolj tvegani, zato je tudi uspeh bolj negotov kot pri drugih skupinah novih izdelkov.

V primerjavi z izdelki so storitve bolj abstraktne narave, njihove bistvene značilnosti pa so ne-opredmetenost, procesnost, minljivost, prilagodljivost ponudbe in sodelovanje odjemalcev pri izvajanju storitev. Zaradi nekaterih demografskih, socialnih, ekonomskih in političnih dejavnikov, pa tudi zaradi večje zahtevnosti potrošnika zavzema storitveni sektor vse večji tržni delež. Pri izvedbi storitve potrošnik namreč sodeluje neposredno, kar omogoča prilagoditev izvedbe njegovi konkretni potrebi. Včasih so prilagoditve lahko tako obsežne, da pomenijo pravzaprav novo storitev. V tem primeru gre za storitve, ki so nove za podjetje-ponudnika, obstajajo pa tudi storitve, nove za tržišče. Uvajanje nove storitve je za podjetje vselej tvegano, zlasti če gre za storitve, ki predstavljajo novost za celotno tržišče.

4 TRŽNA NIŠA

4.1 Pojem tržne niše

Vsak trg lahko razčlenimo na tržne segmente, tržne niše oz. vrzeli in posameznike. Kupci oz. odjemalci, ki tvorijo trg, se razlikujejo v več pogledih – geografsko, demografsko, psihološko in vedenjsko. Zaradi vsakega od naštetih dejavnikov je kupec drugačen, zato so navedene spremenljivke ključnega pomena pri segmentiranju trga.

Kotler (1996, 267) opredeljuje tržni segment kot veliko skupino kupcev, ki jo je mogoče določiti znotraj trga in ima iste vrednote, tržno vrzel pa kot ožje opredeljeno skupino, ki poskuša najti posebno kombinacijo koristi. Glavni kriterij, ki ločuje vrzel od segmenta, je predvsem t. i. stopnja usmerjenosti potrebe, ki določa velikost trga. V tržni niši se torej za razliko od tržnega segmenta zadovoljuje več in bolj specializiranih zahtev naenkrat, čeprav je delež potrošnje količinsko manjši. Iz navedenega lahko sklepamo: večja je usmerjenost, manjši je trg. Tržna niša je tako del segmenta, ki nastaja kot posledica segmentacije segmenta, tj. drobljenja trgov. Tržni segment pa je sestavljen iz velikega števila tržnih niš, ki predstavljajo bolj zahtevne in natančneje določene trge.

Shani in Chalasani (1992, 33-42) ter Dalgic in Leeuw (1994, 39-55) so razmerje med segmenti in nišami interpretirali nekoliko drugače. V svojih delih navajajo, da tržna niša nastaja enosmerno od spodaj navzgor. Podjetja, ki iščejo svoj prostor na trgu ugotavljajo potrebe na trgu, te pa predstavljajo osnovo za nastanek tržne niše. Kotler (1996) pa je prepričan, da je nastanek tržne niše posledica razgradnje večjega trga v manjše trge – niše, torej od zgoraj navzdol.

Kot navaja Dubrovski (2007, 93) je tržno nišo mogoče najti (pobuda prihaja s strani odjemalca) ali razviti (pobuda prihaja s strani ponudnika). Ko je tržna niša odkrita, v njej dejansko ni konkurentov, zato govorimo le o bodoči konkurenci, ki bo po vzoru pionirskega podjetja kmalu prišla na ta novi trg, če se bo ta pokazal kot dovolj privlačen. Tržna niša je torej niša zelo kratek čas, potem pa se s prihodom konkurentov razvije v ozek tržni segment, ta pa lahko v naslednji fazi postane celo masovni trg z neomejenim številom konkurentom, če se zanj razvije zadostno povpraševanje.

Dejstvo, da je segment večji od tržne niše, pa podpirajo vsi našteti avtorji. Pri segmentaciji je poudarek na homogenosti skupine kupcev, pri nišah pa na individualizaciji. Obvladovanje segmenta temelji na izbiri kupcev, obvladovanje tržne niše pa na zadovoljevanju kupca (Sarkič 2006, 31). Dubrovski (2007, 93) navaja, da realna (vsebinska) definicija tržne niše temelji na inovativnosti, tako z marketinškega kakor tudi razvojnega in tehnološkega vidika, pogosto tudi proizvodnega.

Po Kotlerjevem mnenju (1996, 404) veljajo za idealno tržno nišo naslednje temeljne značilnosti:

- Tržna niša mora biti dovolj velika in mora imeti dovolj visoko kupno moč, tako da bo donosna.
- Za tržno nišo mora obstajati možnost za njeno nadaljnjo rast.
- Za glavne konkurente ni zanimiva.
- Podjetje, tržni nišar, ima vsa potrebna znanja in sredstva, da lahko nišo nadpovprečno dobro oskrbuje.

Podjetje se lahko brani pred napadom glavnega konkurenta z dobrim imenom, ki si ga je ustvarilo pri kupcu.

4.2 Značilnosti tržnega nišarja

Tržni zapolnjevalec vrzeli ali t. i. tržni nišar je podjetje, ki se je odločilo za poslovanje na majhnem segmentu trga. Nišarji stremijo k zadovoljevanju zahtev manjših skupin kupcev. Ker so majhna in specializirana tržišča pogosto premajhna in nezanimiva za velika podjetja, se tržni nišarji na ta način izognejo tekmovanju za tržni delež z velikimi podjetji. Tako poslovanje je lahko dobra strategija poslovanja in velika priložnost za mikro, majhna in tudi srednje velika podjetja.

Kot majhno podjetje se tržni nišar lahko in mora hitro prilagajati spremembam v tržnem okolju in željam ter potrebam kupcev. Posebnim zahtevam kupcev mora nišar odgovoriti s posebno, specializirano, ponudbo, ki mora biti čim bolj prilagojena kupčevim potrebam. Glavna značilnost nišarja je tako specializacija, skozi katero poskuša ponuditi kupcu dodano vrednost, ki je ne le vsebinsko ampak tudi cenovno bolj sprejemljiva kot pri standardnih ponudbah. Kotler (1996, 405) navaja različne vrste specializacije, ki so učinkovite za zapolnjevanje tržnih vrzeli:

- specialist za končnega uporabnika – specializira se za določeno vrsto končnega uporabnika, npr. odvetnik za kazensko ali gospodarsko pravo;
- specialist z navpično usmerjenostjo – usmeritev na določeno stopnjo produkta v proizvodni verigi, npr. surovi baker ali bakreni sestavni deli ali končni proizvodi;
- specialist glede na velikost kupca – usmeri se za prodajo le majhnim, le srednjim ali le velikim kupcem;
- specialist za posameznega kupca – omeji prodajo le na enega ali nekaj kupcev;
- specialist za geografsko področje – prodaja na omejenem geografskem področju, npr. le v enem mestu ali regiji;
- specialist za izdelek ali skupino izdelkov – proizvaja le en ali eno skupino proizvodov;
- specialist za značilnosti izdelka – usmeri se na proizvodnjo določene vrste izdelkov ali izdelkov z določeno lastnostjo, npr. Rent-a-Wreck, ki posoja poškodovane avtomobile;

- specialist za obrtniško proizvodnjo – izdelke proizvaja po naročilu;
- specialist za kakovost/ceno – proizvodnja za potrošnika najvišjega ali najnižjega plačilnega razreda;
- specialist za storitve – ponuja eno ali več storitev, ki jih ostali ne ponujajo;
- specialist za prodajne poti – podjetje se specializira za oskrbovanje ene same prodajne poti, npr. prodaja le na bencinski servisih.

Kotler (1996, 405) navaja tudi, da je glavni razlog za donosnost zapolnjevalcev vrzeli dobro poznavanje potrošnika, njegovih želja in potreb. To pa je bistvena prednost pred proizvajalci ali ponudniki storitev, ki obvladujejo večje tržne segmente. To je tudi razlog, zakaj lahko nišar na drugačen način določa cene izdelkov. V očeh potrošnika je namreč ustvaril dodano vrednost. Tržni nišar tako lahko dosega visok donos, množični proizvajalec pa veliko količino.

4.3 Strategija obvladovanja tržne niše

Zapolnjevalci tržnih vrzeli nastopajo na izbranem trgu, kjer ponujajo svoj izdelek ali storitev že obstoječim kupcem ali pa oblikujejo nov trg. Za oba primera je značilna ponavljajoča dinamika potrošnje. Prodaja torej temelji na vedno novih potrošniških potrebah zaključenega kroga strank, ob tem so potrebe zelo spremenljive in diferencirane. Jančič (1990, 90) navaja, da so kupci čedalje manj zvesti blagovnim znamkam in da so njihove potrebe vedno bolj posebljene in usmerjene. Te spremembe ustvarjajo nove trge in tržne niše, zato je bistveno, da zna tržni nišar prepoznati tržni segment, ki ni zaseden oz. oskrbovan, in ima dovolj potencialov in kapacitet, da trg obvladuje (Brouthers, Kruis, 1997, 527).

Osnovna strategija tržnega nišarja je ozka usmerjenost h kupcem, ki imajo posebne potrebe. To je strategija osredotočenja, ki podjetju omogoča hiter odziv na spremembe zahtev kupcev. Prednost tržnih niš je, da so ti trgi nezanimivi za konkurenco, zato se zapolnjevalec vrzeli lahko osredotoča na proizvodnjo vrhunskega izdelka ali storitve, ki lahko zadovolji kupčeve posebne potrebe. Z edinstvenimi produkti in storitvami po konkurenčnih cenah ima tržni nišar priložnost za doseganje visokih dobičkov, hkrati pa ima v primerjavi s podjetjem, ki ni specializirano za zapolnjevanje tržnih vrzeli, dolgoročno boljše možnosti za preživetje (Stearns idr. 1995, 31-38). Temeljni del strategije osredotočenja je usmerjenost, ki omogoča vzpostavitev tesne povezanosti in partnerskega odnosa s kupcem na majhnem delu trga oz. v tržni niši. Poudarek pri strategiji osredotočenja je torej nastopanje na majhnem in posebnem trgu, kjer poskuša podjetje vzpostaviti dolgoročne odnose s kupci na osnovi specializacije in visoke stopnje kakovosti, s čimer postavlja tudi visoke vstopne ovire za konkurenco (Sarkič 2006, 34).

Sarkič (2006, 34-35) navaja, da osredotočenje na dinamičen in ozko določen trg za podjetje povzroča težko obvladljivo situacijo. Zato mora podjetje uporabiti model obvladovanja tržnih niš, ki stopnjo tveganja minimizira. Tak model je sestavljen iz medsebojno povezanih aktivnosti, ki jih zapoveduje strategija osredotočenja na majhen trg:

- Oblikovanje tržnih niš – Osnovni cilj tržnega nišarja je najti stabilno tržno vrzel, ki bo na podlagi partnerskih odnosov s kupci dolgoročno donosna. Problem pri oblikovanju niš sta prav dinamičnost in spremenljivost teh odnosov, ki podjetjem onemogočata mirno delovanje in zahtevata vedno nova prilagajanja.
- Pozicioniranje – S pomočjo pozicioniranja poskušajo podjetja povečati svoje prednosti v primerjavi s konkurenco. Vplivati poskušajo na odnos in dožemanje kupcev o neki ponudbi, si izboljšati tržni položaj ter s tem povečati prodajo in posledično dobičke.
- Vstop v tržno nišo – Uspešen vstop na trg je bistvenega pomena za dobro poslovanje. Tržne niše se hitro pojavijo in prav tako hitro izginejo, zato je izredno pomembno biti ob pravem trenutku na pravem mestu s pravo rešitvijo. Vstop v nišo je zaradi nenehnih sprememb na trgu zelo specifičen.
- Uveljavljanje na trgu – Po vstopu na trg se mora podjetje na trgu tudi obdržati, za kar ima na voljo tri osnovne pristope:
 1. Strategija osredotočenja na kupca je osnovni pristop zapolnjevalca vrzeli, katerega osnovno vodilo je tesna povezanost s kupcem.
 2. Strategija diferenciacije postavlja v ospredje konkurenčne prednosti, ki jih ima nek proizvod ali storitev, in se uporablja kot dopolnitev strategije osredotočenja na kupca.
 3. Tržni spopad je v nišah redek, ker ponavadi ni močne konkurence. Kljub temu pa se zgodi, da tržni nišar z napadalnimi akcijami želi prevzeti del trga morebitnim tekmečem ali da se je zaradi dobičkonosnosti trga prisiljen spopasti z novo konkurenco in na ta način braniti tržni prostor oz. svoj tržni delež.
- Oblikovanje mreže tržnih niš – Zaradi dinamičnosti niš so majhna in prilagodljiva podjetja prav gotovo v prednosti pred velikimi podjetji. Tržne niše nastajajo in se razvijajo hitro in prav v tem vidijo zapolnjevalci tržnih vrzeli svojo priložnost. Iz osnovnega segmenta trga se morajo, običajno s razširitvijo dejavnosti, širiti na nove trge in s tem ustvarjati mrežo tržnih niš, na katerih poslujejo.

Predstavljeni model je zgolj teoretičen in prestavlja ogrodje, ki služi za orientacijo poslovanja v tržni niši. Kot pri drugih, konvencionalnih, podjetjih je tudi pri tržnih

nišarjih ogromno različnih načinov vstopa in kasneje delovanja na trgih. Vsi ti načini so lahko dobri ali slabi. Pomembna je predvsem trenutna situacija in način, kako se podjetje nanjo odzove (Sarkič 2006, 35).

Glede na navedeno, lahko tržno nišo opredelimo kot majhen in specializiran tržni prostor, ki mora biti dovolj velik, da omogoča podjetju dobiček, da obstaja možnost rasti tega dela trga ter da je inicialno konkurenčno nezanimiv. Oskrbovanje tržne niše temelji na individualiziranih, inovativnih in visoko kakovostnih storitvah oz. izdelkih. Podjetje, ki vstopa v tržno nišo mora imeti dovolj potencialov za zadovoljevanje specializiranih zahtev kupcev in seveda njihovo naklonjenost. Tržno nišo je mogoče najti ali razviti, odvisno od koga prihaja pobuda – potrošnika ali ponudnika. Po vstopu v tržno nišo in pozicioniranju lahko postane ta delček trga zanimiv za konkurente in potrošnike in se razvije v večji tržni segment.

5 MIKRO PODJETJE, MAJHNO PODJETJE IN NJUNE ZNAČILNOSTI

5.1 Opredelitev mikro podjetja in majhnega podjetja

Zakonodaja in stroka uvajata več različnih opredelitev mikro in majhnega podjetja in kriterijev, ki jih morajo izpolnjevati podjetja, da pridobijo enega od teh statusov. Ne glede na kriterije, po katerih se določa status oz. velikost podjetja, pa na koncu presoje dobimo zelo podobne rezultate.

Že po sami definiciji so mikro in majhna podjetja relativno omejena v smislu svojih virov, pa naj bodo ti finančni, kadrovski ali materialni. Največkrat nimajo posebnega vpliva na okolje, v katerem poslujejo, hkrati pa so od tega okolja odvisna. Tako mikro podjetja kot majhna podjetja običajno nimajo kapacitet, s katerimi bi konkurirala velikim podjetjem, so pa zato bolj prilagodljiva in bolj zainteresirana za zapolnjevanje tržne niše. Poleg določenih negativnih lastnosti imajo mikro podjetja in mala podjetja tudi veliko pozitivnih lastnosti. Nekatere od teh so:

- sposobnost hitrega reagiranja na poslovne priložnosti,
- naglo preoblikovanje inovativnih idej v nove tržne izdelke ali storitve,
- kratek odzivni čas,
- fleksibilnost,
- osebni pristop do kupcev itn.

Ureditve gospodarskega prava v posameznih državah se med seboj zelo razlikujejo, zato so različne tudi vrste in opredelitve gospodarskih subjektov. Kriterije za določanje velikosti gospodarskega subjekta je Slovenija povzela po pravu Evropske unije, le da so prilagojeni velikosti domačega trga.

Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo; v nadaljevanju ZGD-1) v 55. členu določa, da je mikro podjetje tisto podjetje, ki izpolnjuje vsej dve od naslednjih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 EUR, in
- vrednost aktive ne presega 2.000.000 EUR,

majhno podjetje pa tisto, ki izpolnjuje vsaj dve od naslednjih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 EUR, in
- vrednost aktive ne presega 4.400.000 EUR.

Mikro in majhna podjetja, tako kot srednja ali velika, delujejo v vseh panogah gospodarstva, tako v storitvenem sektorju kot industriji. Zagotavljajo obsežen del zaposlitve in so generator inovativnosti, razvoja, dodane vrednosti, konkurenčnega okolja in gospodarske rasti. Po navedbah Evropske komisije v »SBA Fact Sheet Slovenia«, pripravljenega v povezavi z Aktom Evropske komisije za mala podjetja, je v

Sloveniji od 88.618 registriranih podjetij kar 82.025 mikro podjetij in 5.183 majhnih podjetij. Mikro in majhna podjetja torej predstavljajo 98,4 % delež slovenskih podjetij, zaposlujejo pa 257.040 ljudi, s čimer zagotavljajo 45,5 % celotne zaposlenosti v Sloveniji. Dodana vrednost mikro in majhnih podjetij znaša 5.420 mio EUR, kar predstavlja 39,9 % dodane vrednosti vseh slovenskih podjetij. Glede na navedeno je pomen mikro in majhnih podjetij za slovensko gospodarstvo približno enak evropskemu povprečju.

Glede na to, da sta si mikro in majhno podjetje po lastnostih izredno podobna, lahko predpostavimo, da stališča o majhnih podjetjih, navedena v tem diplomskem delu, veljajo tudi za mikro podjetja. Carson idr. (1995, 65) navaja, da so majhna podjetja unikatna zaradi svojih izvornih lastnosti. Hkrati opozarja mala podjetja nikdar ne smemo obravnavati kot »pomanjšane različice« velikih podjetij, čeprav so majhna podjetja v nekaterih karakteristikah sorodna z njimi. Mala podjetja imajo namreč edinstvene lastnosti, ki se odražajo tako v organizaciji kot načinu vodenja. Po mnenju van der Horsta (2006) je nemogoče opredeliti, kakšno je povprečno majhno podjetje, saj na razlike med malimi podjetji vpliva preveč dejavnikov, predvsem število zaposlenih, kapital, lastništvo in panožne dejavnosti. Tudi majhna podjetja pa so lahko nizko ali visokotehnološka, kulturno raznolika ipd.

Glede na navedeno je potrebno mikro podjetja oz. majhna podjetja obravnavati ločeno od srednjih in velikih podjetji ter upoštevati njihove številne posebnosti, ki so predstavljene v nadaljevanju.

5.2 Značilnosti mikro podjetja in majhnega podjetja

Mikro podjetja in majhna podjetja so največkrat ustanovljena z zasebnim kapitalom. V večini primerov je lastnik takega podjetja ena oseba, vendar pa tudi več lastnikov v majhnem podjetju ni neobičajna praksa. Delno lastništvo je mnogokrat vzrok za težave, ki nastanejo ob potrebi in želji po povečevanju kapitala podjetja, posredno pa povzroča tudi omejitve pri določanju dolgoročnih ciljev in izbiri strategij. Pogosta praksa je, da je v mikro oz. majhnem podjetju lastnik obenem tudi manager². Na predpostavki, da je lastnik podjetja tudi njegov manager, je v nadaljevanju diplomskega dela uporabljen izraz »lastnik/manager«. Prednosti eno-lastništva oz. lastništva majhnega števila ljudi so:

- visoka stopnja identifikacije s podjetjem in naravo poslovanja podjetja,
- razmišljanje vodilnih in zaposlenih na dolgi rok,

² Manager je vsaka oseba v podjetju, ki odloča v podjetju: snuje in planira, organizira, vodi, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja. Njegovo delovanje obsega vodenje poslovanja podjetja, lahko le poslov podjetja (poslovanje) in vodenje ljudi v podjetju (voditeljstvo, leadership) (Kralj 2003, 19).

- stabilna organizacijska kultura³ in
- visoka stopnja odgovornosti do podjetja.

Slabosti lastniške strukture mikro podjetja in majhnega podjetja pa se kažejo predvsem v:

- statičnem razmišljanju, ki je običajno omejeno na izkušnje in znanja lastnika/managerja,
- težavah s prilagajanjem podjetniške kulture novim okoliščinam,
- konfliktnosti med osebnimi cilji lastnika/managerja in cilji podjetja ipd. (Carson idr. 1995, 144).

Carson idr. (1995, 144) navaja, da majhna podjetja samostojno upravlja lastnik/manager, kar se najpogosteje odraža v kratkem reakcijskem času in hitrem odločanju, večji fleksibilnosti in prilagodljivosti poslovanja podjetja. Samostojno upravljanje in neodvisnost pa po drugi strani za podjetje pomenita tveganje, zato finančne inštitucije tovrstna majhna podjetja pogosto obravnavajo nezaupljivo, zlasti pri pridobivanju posojil.

Organizacijska struktura majhnega podjetja je enostavna in linijska. Značilnosti take strukture so nizka stopnja formalizacije, delegiranja in delitve dela. Prednost omenjene strukture je popoln pregled lastnika/managerja nad organizacijo podjetja, močna povezanost med zaposlenimi in visoka fleksibilnost. Slabosti omenjene organizacijske strukture majhnega podjetja pa so pomanjkljiva koordinacija ter redko oblikovanje oddelkov, ki zagotavlja specializacijo (Carson idr. 1995, 67, 77).

Zaradi svoje velikosti majhna podjetja nimajo večjega vpliva na dogajanje na trgu. Običajno takim podjetjem pogoje poslovanja narekujejo različni dobavitelji, kupci, lokalna ali državna oblast. To slabost poskušajo majhna podjetja uravnotežiti s sposobnostjo hitrega reagiranja na spremembe na trgu (Carson idr. 1995, 62).

Majhna podjetja večinoma delujejo na omejenem področju – poslovanje na lokalni in le redko na nacionalni ravni. Prednost manjšega področja delovanja se lahko kaže v visoki specializaciji in uspešni strategiji zaposlenega vrzeli (Carson idr. 1995, 144).

Zaradi omejenega obsega poslovanja, odvisnosti od manjšega števila kupcev oz. dobaviteljev ter manjšega števila lastnikov je poslovno tveganje majhnega podjetja dokaj visoko. Poleg tega sta omejen denarni tok in nezmožnost zavarovanja kreditnega tveganja ključni oviri pri pridobivanju posojil s strani bank. Skratka, velika slabost majhnih podjetij je oteženo pridobivanje in dosegljivost bančnih posojil. Le-ta pa so včasih izrednega pomena za normalno poslovanje podjetja (Carson idr. 1995, 64). S pomočjo strateškega načrtovanja na področju trženja kot je segmentiranje,

³ Organizacijska kultura je sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani organizacije. Je celota spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno razlago izkušenj in za oblikovanje bodočega delovanja (Zupan in Kaše 2005, 10).

diferenciranje in specializacija lahko podjetje zniža stopnjo tveganja poslovanja in na ta način lažje dostopa do finančnih sredstev (Burns in Dewhurst 1996, 5). Problematiko financiranja lahko majhna podjetja rešujejo tudi s tveganim kapitalom, vlaganji t. i. poslovnih angelov (zasebnih investitorjev), državnimi programi poroštev⁴, državnimi pomočmi, državnimi in občinskimi razpisi za spodbujanje podjetništva, jamstvenimi skladi in vzajemnimi jamstvi preko prerazdelitve tveganja.

Značajske in osebnostne lastnosti lastnikov/managerjev majhnega podjetja so običajno odločilne za način vodenja podjetja. Največkrat se njihovi osebni cilji preslikajo v podjetniške cilje podjetja. Takšen način vodenja in poslovanja zagotavlja visoko stopnjo poenotenja zaposlenih s poslanstvom podjetja (Carson idr. 1995, 62). Vendar pa se lahko v podjetju odražajo tudi slabosti, ki izhajajo iz načina vodenja lastnika/managerja, kot so:

- avtoritativno vodenje,
- redko sprejemanje timskih odločitev,
- tveganje zaradi odvisnosti od ene osebe, ki ne obvlada vseh področij poslovanja,
- prevelik poudarek na reševanju kratkoročnih, operativnih, problemov,
- veliko improviziranja in
- malo načrtovanja (Carson idr. 1995, 70-77, 85).

Eden izmed dejavnikov, ki povečuje tveganost poslovanja majhnega podjetja, je prevelika odvisnost od enega ali nekaj ključnih kupcev oz. dobaviteljev. Dobri odnosi s kupci in dobavitelji so sicer odlična podlaga za uspešno poslovanje, ne sme pa uspeh podjetja temeljiti zgolj na njih, saj se pri taki odvisnosti usmerja preveč napora v obstoječe poslovne povezave, vzpostavitev novih povezav in razvoja pa se zanemarja (Carson idr. 1995, 87).

Z veliko mrežo neformalnih poznanstev majhno podjetje odpravlja pomanjkljivosti, ki izvirajo iz nezmožnosti dostopanja do relevantnih informacij ali zahtevne in drage tehnologije (Carson idr. 1995, 88). Pozitiven učinek ne te pomanjkljivosti pa ima tudi:

- povezovanje – spodbujanje hkratnega sodelovanja in konkurence ter povezovanje med podjetji, nosilci znanja in podpornimi institucijami; in
- sodelovanje z zunanjimi inštitucijami, npr. univerzami, raziskovalnimi inštituti, podjetniškimi inkubatorji itd.

Veliko majhnih podjetij za izvajanje svoje dejavnosti in poslovanje nima, ali pa si ne more privoščiti, specializiranega kadra. Področja, kjer se kažejo pomanjkljivosti v zvezi z navedenim so največkrat trženje, prodaja, finance, strateško načrtovanje ter

⁴ državni programi, katerih namen je majhnim podjetjem omogočiti dostop do bančnih posojil;

management. Majhna podjetja te probleme rešujejo z najemanjem zunanjih svetovalcev ali izvajalcev (Carson idr. 1995, 64).

V Sloveniji se velikost podjetja presoja na podlagi kumulativnega izpolnjevanja dveh izmed treh pogojev, vezanih na število zaposlenih, čisti prihodek in vrednost aktive. Mikro podjetja imajo torej do 10 zaposlenih, njihov čisti prihodek je nižji od 2.000.000 EUR, vrednost aktive pa prav tako ne presega 2.000.000 EUR. Mala podjetja imajo od 10 do 49 zaposlenih, njihov čisti prihodek od prodaje je nižji od 8.800.000 EUR, vrednost aktive pa ne presega 4.400.000 EUR. Mikro in majhna podjetja predstavljajo precejšen delež slovenskega in evropskega gospodarstva. V primerjavi z velikimi podjetji so bolj fleksibilna, imajo krajši odzivni čas in bolj osebni pristop do strank in dobaviteljev. Običajno so ustanovljena z zasebnim kapitalom, imajo enostavno ali linijsko organizacijsko strukturo, delujejo na omejenem geografskem področju in nimajo specializiranega kadra. Vse navedene značilnosti se v času gospodarske krize, pa tudi pri oskrbovanju tržnih niš, manifestirajo kot prednosti.

6 PREDSTAVITEV PODJETJA VIDEO KOPRODUKCIJA, D. O. O.

6.1 Opredelitev družbe z omejeno odgovornostjo

Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) je gospodarska družba, ki ji je priznana pravna osebnost. Spada v skupino kapitalskih družb, saj njeni družbeniki za obveznosti družbe ne odgovarjajo. Je osrednja oblika organiziranja podjetij v slovenskem gospodarstvu, privlačna predvsem zaradi omejitve odgovornosti, razmeroma nizkega ustanovitvenega kapitala in sorazmerno preprostega načina ustanovitve. Primerna je za izvajanje najrazličnejših dejavnosti z večjimi premoženjskimi tveganji, dobički in kot oblika sodelovanja več podjetnikov, ki so v družbi združeni kot družbeniki. Obenem pa poznamo tudi enoosebne družbe z omejeno odgovornostjo.

Glavna značilnost družbe z omejeno odgovornostjo je, da družbeniki niso tisti, ki odgovarjajo za obveznosti družbe, ampak je zanje odgovorna družba sama. Premoženje družbe in družbenikov je strogo ločeno. Upniki družbe lahko zahtevajo izvršbo le nad premoženjem, ki je last družbe, ne pa tudi nad osebnim premoženjem družbenikov. Ne glede na navedeno nacionalna zakonodaja določa izjemne situacije, ko se spregleda pravna osebnost in družbeniki z vsem svojim premoženjem odgovarjajo za obveznosti družbe.

V skladu z 475. členom ZGD-1 je višina osnovnega kapitala družbe z omejeno odgovornostjo minimalno 7.500,00 EUR. Družbenikova temeljna obveznost je vplačilo osnovnega vložka, ki je lahko zagotovljen v denarju, stvareh (premičnine, nepremičnine, pravice, podjetje, del podjetja) ali kot stvarni prevzem⁵. Pri stvarnem vložku gre za »fiktivni« kapital, kar pomeni, da ga družba lahko uporablja za opravljanje svojih vsakodnevnih poslov. Vplačilo posameznega družbenika v družbo mora znašati vsaj 50,00 EUR. Ob ustanovitvi ima družbenik lahko samo en osnovni vložek. Na njegovi podlagi družbenik pridobi poslovni delež in s tem tudi pravice in obveznosti v družbi.

Družba se ustanovi s pogodbo o ustanovitvi, t. i. družbeno pogodbo, ki jo podpišejo vsi družbeniki. Kadar je družbenikov dva ali več mora biti pogodba sklenjena v obliki notarskega zapisa. Če družbo z omejeno odgovornostjo ustanavlja le en družbenik, se za sklenitev pogodbe ne zahteva notarska oblika, zato je ustanavljanje enoosebne družbe enostavnejše. Družba z omejeno odgovornostjo lahko, enako kot drugi gospodarski subjekti, začne poslovati z njenim vpisom v sodni register.

Bistvene značilnosti enoosebne družbe so:

- Ustanovitelj je le ena fizična oseba, ki sama vplača celoten osnovni kapital.

⁵ Pri stvarnem prevzemu se družbenik zaveže, da bo kot stvarni vložek opravil plačilo za stvar ali pravico, ki jo bo družba prevzela od tretjega.

- Če ustanovitelj ne vplača v celoti denarnega dela osnovnega vložka pred prijavo v sodni register, mora za manjkajoči del zagotoviti ustrezno varščino. Listino o varščini mora predložiti ob prijavi za vpis v register.
- Posli, ki jih družbenik sklene v imenu družbe s samim seboj kot drugo pogodbeno stranko, morajo biti v pisni obliki.
- Pri poslovanju se mora uporabljati knjiga sklepov, kamor se vpisuje vse posle. Knjigo mora potrditi notar, najkasneje do vpisa družbe v register. Posli, ki niso vpisani v knjigi sklepov, pravno ne učinkujejo.

Pri ustanovitvi podjetja je ključnega pomena »firma«. To je ime družbe, ki ima predvsem funkcijo individualizacije in prepoznavnosti, saj je prav firma tista, s katero družba posluje in nastopa na trgu. Zaradi svoje pomembnosti ji zakonodaja posveča veliko pozornosti in pri izbiri firme določa tudi marsikatero omejitev.

Družbo lahko zastopa eden ali več direktorjev (poslovodij), katerim je pooblastilo za zastopanje podjetja dano že v samem zakonu. Poslovodja je obvezen organ družbe, saj jo zastopa navzven in na lastno odgovornost opravlja posle družbe. To pomeni, da poslovodja za svoja dejanja v družbi odgovarja s celotnim premoženjem. Poslovodja je lahko vsaka fizična oseba s poslovno sposobnostjo (starost 18 let).

Dejavnosti družbe so poljubne in jih izberejo ustanovitelji. S katerimi dejavnostmi se bo ukvarjala družba, je torej stvar presoje in odločitve družbenikov, zato ni presenetljivo, da so dejavnosti običajno odraz vizij družabnikov in njihovih poslovnih usmeritev. Družba je lahko registrirana za opravljanje več dejavnosti, vendar je za nekatere od njih potrebno izpolnjevati dodatne pogoje. Podroben seznam dejavnosti je razviden v Standardni klasifikaciji dejavnosti⁶.

6.2 Predstavitev podjetja

Diplomsko delo obravnava uvajanje nove storitve v še ne-ustanovljenem podjetju z namišljenim imenom Video KOPRodukcija, d. o. o. Na tržišču je namreč težko najti že ustanovljeno in delujoče podjetje, ki bi neznancu omogočilo dostop do podatkov o svojem poslovanju, zlasti če se ob tem pogojuje, da podjetje opravlja svojo dejavnost na tako specializiranem področju kot je video produkcija in snemanje. Z opredelitvijo namišljenega podjetja je omogočeno lažje razumevanje oz. predstava okoliščin, primernih za uvajanje nove storitve v času gospodarske krize.

Podjetje Video KOPRodukcija, d. o. o. ustanovita dva družabnika, z namenom izkoriščanja svojih snemalnih sposobnosti ter znanj na področju video produkcije in poprodukcije. Z ustanovitvijo manjšega podjetja (mikro ali majhnega podjetja) želita ustvariti dodano vrednost za svoje delo ter s pomočjo zunanjih sodelavcev razširiti krog

⁶ Standardno klasifikacijo dejavnosti gospodarskih subjektov ali t. i. SKD določa Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti (Uradni list RS, št. 69/07 in 17/08).

svojega poslovanja čez meje slovenskega teritorija. Moto in vodilo podjetja je: »*Delamo to, kar imamo radi, in to naredimo najboljše!*«.

Video KOPRodukcija, d. o. o. ima potencial hitro rastočega podjetja, ki s svojim znanjem, in profesionalnim odnosom sprejema vse izzive, ki mu jih ponuja trg video storitev. Podjetje opravlja dejavnosti na informacijskem in komunikacijskem področju, in sicer predvsem dejavnosti v zvezi filmi in video in zapisi, produkcijo in po-produkcijo video vsebin. Le-te so v SKD zajeti pod naslednjimi dejavnostmi:

- 59.110 Produkcija filmov, video filmov, televizijskih oddaj;
- 59.120 Post produkcijske dejavnosti pri izdelavi filmov; video filmov, televizijskih oddaj;
- 59.130 Distribucija filmov, video filmov, televizijskih oddaj;
- 59.140 Kinematografska dejavnost;
- 59.200 Snemanje in izdajanje zvočnih zapisov in muzikalij.

Kot del celovite ponudbe sega poslovanje podjetja tudi na področje tržnih dejavnosti, zlasti:

- 73.110 Dejavnost oglaševalskih agencij;
- 73.120 Posredovanje oglaševalskega prostora;
- 73.200 Raziskovanje trga in javnega mnenja;
- 74.200 Fotografska dejavnost;
- 74.900 Druge nerazvrščene strokovne in tehnične dejavnosti;
- 70.210 Dejavnost stikov z javnostjo;
- 70.220 Drugo podjetniško in poslovno svetovanje.

Glede na specifikko področja dela izvaja dejavnosti podjetja visoko usposobljen tim, ki ves čas išče nove, boljše in ugodnejše rešitve za izvajanje dejavnosti.

Ponudba podjetja tako zajema svetovanje glede predmeta naročila, izdelavo scenarija, režijo in snemanje, v po-produkcijskem delu pa montažo, avdio-sinhronizacijo posnetkov, grafično obdelavo in razmnoževanje končnega materiala na izbrane medije. S tem se zagotavlja celovita ponudba od zasnove do končnega izdelka. Stranka pa je vseskozi vključena proces storitve in so-ustvarja končno podobo izdelka.

Podjetje svoje stranke obravnava kot poslovne partnerje, s katerimi običajno vzpostavi dolgoročen in enakovreden odnos, ki temelji na odprtem dialogu. Podjetje ima številne odjemalce storitev, katerim so strokovni predlogi in rešitve, podani s strani podjetja –Video KOPRodukcija, d. o. o., omogočili uspešen nastop tako na slovenskem medijskem prostoru, kot tudi na svetovnem spletu. Prisotnost strank v medijih in na trgu je le-tem prinesla dodano vrednost in boljšo prepoznavnost, kar predstavlja izreden kapital in vložek v prihodnost posameznega gospodarskega subjekta.

Pred uvajanjem nove storitve je največja konkurenčna prednost podjetja Video KOPRodukcija, d. o. o. celostni pristop tako do kupca kot tudi do izvedbe storitev.

Poleg izvajanja svoje glavne dejavnosti podjetje svojim strankam svetuje, kako naj se s predstavitvijo v medijskem prostoru in na svetovnem spletu uspešno predstavijo širši javnosti in tako pridobijo nove stranke. V podjetju Video KOPRodukcija, d. o. o. skrbijo za ohranjanje že obstoječih strank s konstantnim uvajanjem novih, za njihove stranke, atraktivnih vsebin. S tem namenom v podjetju ves čas spremljajo novosti in trende na področju razvoja novih video produkcijskih in po-produkcijskih storitev.

Vizija podjetja je postati eno izmed vodilnih in uspešnejših podjetij na trgu video storitev, zato njegove dejavnosti temeljijo na kakovosti in aktualnosti. Za doseganje konkurenčne prednosti namerava podjetje v svoji dejavnosti razširiti obseg svetovalnih storitev, po katerih je dandanes vse več povpraševanja in ki skupaj z osnovno dejavnostjo družbe tvorijo celovito podporo promociji in trženju poslovanja njihovih strank.

Video KOPRodukcija, d. o. o. je še ne-ustanovljeno malo podjetje, ki se ukvarja s snemanjem, video produkcijo in po-produkcijo. Poslovanje podjetja temelji na celostnem pristopu do kupca in izvedbe storitev, zato ponudba podjetja zajema svetovanje glede predmeta naročila, izdelavo scenarija, režijo, snemanje, montažo, avdio-sinhronizacijo posnetkov, grafično obdelavo in razmnoževanje končnega materiala. Širitev dejavnosti z uvedbo storitve specializiranih posnetkov iz zraka je v glede na obstoječe dejavnosti v tem podjetju pričakovana, zaželena in smiselna.

7 RADIJSKO VODENI HELIKOPTER KOT STORITVENA NIŠA

7.1 Nastanek in razvoj fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem

Radijsko vodeni (RV) helikopter se v največji meri uporablja za hobi. Posnetki iz zraka, posneti s takšnim helikopterjem, so postali tako aktualni in popularni, da je množica entuziastov oblikovala združenje za RV zračno fotografijo. Njihovo dejavnost pa je možno spremljati na spletnem portalu⁷. Nekateri so svoj hobi nadgradili v uspešen in dobičkonosen posel in RV helikopter pričeli uporabljati za fotografiranje in snemanje iz zraka. Medtem, ko je fotografiranje iz zraka umetnost pridobivanja statičnih posnetkov iz zraka, je snemanje iz zraka umetnost pridobivanja »gibljive« slike iz zraka.

Nekdaj si moral, če si želel imeti aero-fotointerpretacijo svoje hiše, zemljišča, gradbišča, poslovne stavbe, kmetije ali česarkoli drugega, najeti pilota in letalo ter za take posnetke odšteti precejšnjo vsoto denarja, tudi do 8.500 EUR. Danes je to stvar preteklosti. Z novo tehnologijo, ki nam omogoča boljšo stabilizacijo RV helikopterjev ter visoko tehnologijo digitalnih fotoaparatorov in video kamer, lahko za fotografiranje in video snemanje vsi – majhna podjetja, nepremičninske agencije, gradbena podjetja, kmetije, organizatorji posebnih dogodkov zasebniki in ostali interesenti; najamejo ekipo z RV helikopterjem, saj je le-ta cenovno dokaj ugodna. Omenjena tehnologija je uporabna tudi za snemanje posnetkov za televizijske postaje, ki za najem helikopterja polne velikosti nimajo zagotovljenih dovolj sredstev.

Posnetki narejeni z RV helikopterjem so finančno verjetno najbolj dostopna in smotrna oblika izdelave posnetkov iz zraka. Če pa ob omenjenem upoštevamo še izredno natančnost in sposobnost izdelave posnetkov iz edinstvenih kotov, česar helikopterji polne velikosti ne zmorejo, je najem tovrstnega helikopterja ekonomsko v celoti upravičen.

7.2 Potek fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem

Ideja za izvajanje fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem je izredno enostavna: leteti in snemati, kjer in kadar drugi ne morejo. Poleg tega pa to storiti z minimalnimi stroški. Radijsko vodeni helikopter je lahko pripravljen za snemanje in polet že v nekaj minutah od nastanka potrebe. Leti lahko tako na majhnih kot na večjih višinah, in sicer med 1 in 300-mi metri. Objektivom, katere snema, se lahko približa na razdaljo, ki je za letala ali helikopterje polne velikosti nevarna ali celo neizvedljiva.

Na radijsko vodeni helikopter, ki je za zagotavljanje enakomernega letenja elektronsko stabiliziran, je nameščen fotoaparat oz. kamera, in sicer z nosilcem, ki ima vgrajen elektronsko-mehanski izolator vibracij (kardanska obesa). Nosilec omogoča rotiranje fotoaparata oz. kamere okoli svoje osi ter premikanje gor in dol. Za kakovostne

⁷ www.rcapa.net www.rcapa.net

posnetke je priporočljiva uporaba HD kamere⁸. Z uporabo tovrstnih kamer je snemanje s takim helikopterjem primerno za kakršne koli zahteve in potrebe.

Radijsko vodeni helikopter upravljata dva operaterja – eden je zadolžen za letenje helikopterja, drugi pa za snemanje. Medsebojno sodelovanje operaterjev je ključno za zagotavljanje kakovostnih posnetkov, zato morata operaterja delovati usklajeno.

Oba operaterja upravljata svoj sistem, helikopter ali sistem za snemanje, neodvisno in brez-žično preko daljinske komande. Uporaba brez-žične kontrole video povezave tako za operaterja helikopterja kot za operaterja sistema za snemanje omogoča spreminjane pozicije helikopterja in usmerjanje kamere pod katerim koli kotom. Posnetki, narejeni s fotoaparatom ali kamero, se lahko preko brez-žične vizualne povezave kontrolirajo na tleh sproti in neposredno med samim poletom.

7.3 Uporabnost posnetkov iz RV helikopterja

V nadaljevanju so predstavljene nekatere uporabne možnosti fotografiranja in snemanja za radijsko vodenim helikopterjem:

1. Snemanje iz zraka za filmsko in video produkcijo – Vse možnosti snemanja z RV helikopterjem še niso bile razkrite. Vsekakor pa predstavlja ta storitev idealno priložnost za kreativno filmsko in komercialno produkcijo. Tak način snemanja lahko omogoči tudi snemanje vozil med premikanjem, kadre med hišami, nizke prelete različnih objektov, prelete skozi tunele idr. S snemanjem z RV helikopterjem se lahko realizirajo najbolj kreativne ideje, uporabne v zabavni industriji, glasbenih in komercialnih spotih, reklamah, filmih, serijah, dokumentarnih oddajah itd.
2. Fotografiranje iz zraka – Digitalne fotografije, posnete z RV helikopterjem, so primeren način promocije krajev, poslovnih in stanovanjskih objektov, ipd. Zelo uporabne so lahko tudi za različne investitorje, lastnike hiš, upravnike golf igrišč in igralnic, zasebne preiskovalce, zavarovalnice in druge.
3. 360° panoramska fotografija – To je odlična promocija novih objektov – posebej tistih z več nadstropji. Tovrstna fotografija na primer ponazori potencialnemu kupcu nepremičnine, kakšen bo razgled v še ne zgrajeni stavbi. Široko-kotne panoramske fotografije so dobra rešitev tudi pri planiranju, gradnji, urejanju, promociji in drugih aktivnostih v zvezi z golf igrišči, letovišči ipd.
4. Posnetki iz zraka za potrebe korporativne identifikacije in marketinga – Snemanje z RV helikopterjem prikazuje svet, objekte, ljudi na edinstven in nenavaden način – iz ptičje perspektive. Takšen prikaz objektov, zunanjega inventarja, mehanizacije, voznega parka ali končanih projektov je lahko v

⁸ HD kamera je kamera, ki omoča snemanje posnetkov visoke ločljivosti, običajno v ločljivosti 1280×720 slikovnih točk (720p) ali 1920×1080 slikovnih točk (1080i/1080p).

trženju odločilen dejavnik in predstavlja konkurenčno prednost, verodostojnost in garancijo za resnost v bodočem sodelovanju. Posnetki iz zraka, narejenimi z RV helikopterjem, ponazarjajo svojevrstno vizualno predstavitev vseh načrtovanih marketinških sporočil. Hitrost, učinkovitost, cena in vsestranskost so štiri pomembni razlogi, zakaj je uporaba takega načina fotografiranja in snemanja upravičena. Takšni posnetki so namreč primerni za brošure, spletne predstavitve, kataloge, razglednice itd.

5. Zračni nadzor – Zračno opazovanje dogajanja na zemlji je še ena možnost uporabe predstavljene storitve. Snemanje in fotografiranje z RV helikopterjem z namenom opazovanja in nadzora je aktualno pri spremljanju živali, ljudi, določenih dogodkov in seveda prometa. S tako majhnim zračnim plovilom lahko tako v urbanem okolju kot na podeželju naredimo posnetke od blizu tudi tam, kjer letala in helikopterji polne velikosti tega ne morejo.
6. Pregled in inšpekcija infrastrukture – Snemanje z RV helikopterjem omogoča lažjo kontrolo objektov ali predmetov na težko dostopnih območjih, kot so na primer električni daljnovodi, visoki dimniki, različni antene in podobno.

Nekaj področij uporabe storitve fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem:

- marketing / oglaševanje;
- trgovanje z nepremičninami;
- zavarovalništvo;
- turizem;
- gozdarstvo;
- arheologija;
- zbiranje določenih podatkov iz zraka;
- nadzorovanje požarov;
- načrtovanja golf igrišč;
- zasebne raziskave;
- policijski nadzor;
- video nadzor;
- video produkcija;
- TV poročila in reklame.

7.4 Prednosti in pomanjkljivosti fotografiranja in snemanja iz RV helikopterjem

Uporaba radijsko vodenih helikopterjev za fotografiranje in snemanje iz zraka ima v primerjavi s tradicionalno zračno fotografijo in videom posnetkom iz letala ali helikopterja polne velikosti nekatere prednosti, in sicer:

- Je stroškovno veliko bolj učinkovita kot najem klasičnega letala ali helikopterja s pilotom.
- RV helikopterja lahko letijo na kateri koli višini, od tal do približno 500 ft⁹, za komercialne zrakoplove pa velja omejitev nizkega letenja, zato le-ti običajno letijo na višini nad 1000 ft). Poleg tega RV helikopterja omogočajo zajem posnetkov iz edinstvenih kotov.
- RV helikopterja, zlasti električni RV helikopterja, so veliko tišji in okolju bolj prijazni kot tradicionalni zrakoplovi.
- Uporaba RV helikopterja ni vezana na bližino letališča ali heliodroma.
- Pilot RV helikopterja lahko izredno hitro pride na lokacijo snemanja, naredi posnetke iz zraka in jih takoj po pristanku spravi na primerne nosilce slike (DVD, DV, HDV...) ¹⁰ ter preda naročniku v nadaljnjo obdelavo. Načeloma je vse to možno narediti v manj kot eni uri.
- Zaradi napredne kardanske obese helikopterja, ki služi namestitvi video kamere, stabilizacije slike, programske opreme in novih snemalnih tehnologij, so posnetki iz zraka lahko vsaj enake, če ne boljše, kakovosti kot posnetki narejeni skozi okno letala ali helikopterja polne velikosti.

Pomanjkljivosti fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem so:

- RV helikopter ne more delovati v vetrovnem ali deževnem vremenu.
- Večina modelov RV helikopterjev ima omejitve višine letenja, in sicer lahko letijo le do približno 500 ft.
- Pri nizkih preletih z RV helikopterjem je potrebno posebno pozornost posvetiti drogovom električnih napeljav in krošnjam dreves.
- Na RV helikopter ne moremo postaviti video kamere polne velikosti, temveč le manjše kamere, zato je pri slabših vremenskih pogojih večkrat posnetek nekoliko bolj nestabilen, kot bi bil, če bi bil posnet iz helikopterja polne velikosti, kjer pa se lahko video kamera polne velikosti uporablja brez omejitev.

Kljub nekaterim pomanjkljivostim snemanja z RV helikopterjem se na podjetja, ki se ukvarjajo s tovrstnim snemanjem, zaradi stroškovne rentabilnosti obrača veliko strank. Prav zaradi nizkih stroškov uporaba posnetkov iz RV helikopterjem ne zavzema le profesionalne dimenzije, ampak je tovrstno snemanje mogoče uporabiti tudi za zasebne namene. Nizko cenovne kamere (od 50 EUR) se lahko namestijo na cenovno ugodne RV helikopterja (prav tako od 50 EUR), katere je mogoče kupiti v veleblagovnici ali boljše založeni trgovini. Zatem je izdelava posnetkov enostavna.

⁹ 1 ft znaša 30,48 cm, 500 ft pa 152,4 m.

¹⁰ digitalni formati slikovnega in zvočnega zapisa

Primarno so se radijsko vodeni helikopterji uporabljali za hobi, z napredkom tehnologije tako na področju modelarstva kot foto in video tehnike pa so se začeli uporabljati tudi za posnetke iz zraka. Zaradi nekaterih lastnosti RV helikopterja, ki glede na višino, kot in perspektivo omogočajo posnetke, ki jih s konvencionalnim helikopterjem ni mogoče narediti, so posnetki iz RV helikopterja široko uporabni, in sicer na področju video produkcije, marketinga, turizma, poslovanja z nepremičninami, gradbeništva, raznih nadzorov ipd. Zaradi nizke cene pa so dosegljivi tudi končnemu potrošniku za njegovo zasebno uporabo. Storitve fotografiranja in snemanja z radijsko vodenim helikopterjem ima torej element novosti in je kot taka primerna za trženje.

8 UVAJANJE NOVE STORITVE

8.1 Aktivnosti potrebne za uvedbo nove storitve

Trg storitev je v zadnjem času vse bolj zasičen. Na njem se bje trd boj za vsakega uporabnika. Podjetja skušajo v tem boju pridobiti čim več uporabnikov, to pa jim lahko uspe le tako, da imajo zanimive storitve. Tako storitve vse hitreje zastarevajo. Treba jih je nadomestiti z novimi. Razlogov za razvijanje novih storitev je veliko (Šterk 2001, 18–21). Potočnik (2004, 23) navaja naslednje razloge za razvoj novih storitev, ki jih mora upoštevati podjetje, ki želi dolgoročno uspeti na trgu:

- nove storitve nadomestijo tiste, ki so zastarele in njihova prodaja upada;
- nove storitve zadovoljujejo spreminjajoče se zahteve uporabnikov storitev;
- nove storitve so potrebne, če ima podjetje presežne zmogljivosti;
- z novimi storitvami obvladuje podjetje sezonska nihanja prodaje;
- z novimi storitvami podjetje zmanjšuje tveganje, če ponuja samo ozek asortiment storitev.

Po mnenju Šterkove (2001, 18–21) gre pri razvoju in uvajanju novih storitev predvsem za izboljšanje in preoblikovanje že obstoječih storitev. Pomembno je, da je storitev nova v očeh uporabnika. Vse pomembnejšo vlogo pri razvoju novih storitev pa ima čas. Inovacijski časi so namreč vse krajši, saj je konkurenca vse hujša. Prepozno vpeljana storitev tako ne vodi k ustreznemu uspehu.

Osnovni razlog za razvoj in uvajanje novih storitev je želja ljudi, da bi posedovali vedno nove stvari. V času gospodarske krize sta za podjetje prodor na nova tržišča ter razvoj in uvajanje nove storitve ali proizvoda izrednega pomena. Posledice nepravilne izbire trga ali neprimerne ponudbe pa so lahko za vsako podjetje, zlasti za mikro ali majhno zelo resne. V teh ekonomsko težkih časih lahko podjetje z realizacijo dobre ideje v obliki nove storitve ohrani pozitivne številke v svoji bilanci ali pa jih celo izboljša. Za uvedbo nove storitve je nujno potreben pravilen marketinški pristop. Ko podjetje s segmentiranjem izmed vseh možnih trgov izbere tistega, ki je, upošteva nizko stopnjo tveganja in visok donos, najbolj perspektiven, določi svoje strateške usmeritve. Te so, tako Dubrovski (2007, 92):

- pokrivanje celotnega trga (oskrbovanje vseh ugotovljenih segmentov);
- izdelčni specialist (ena ponudba za več trgov);
- tržni specialist (več ponudb za en trg);
- selektivni specialist (različne ponudbe za različne trge);
- segmentni specialist (oskrbovanje zgolj enega segmenta);
- oskrbovalec tržne niše (obdelava ozkega tržnega prostora).

V zvezi z oskrbovanjem tržne niše Dubrovski (2007, 94) navaja dve veliki skupini marketinških aktivnosti: iskanje in razvijanje tržnih niš ter popolno prilagajanje

marketinškega spleta ugotovljeni tržni niši. Pri tem oblikovanje marketinškega spleta zajema štiri elemente, ki so medsebojno povezani in omogočajo iskanje in razvoj neomejenega števila tržnih niš, in sicer (Dubrovski 2007, 96):

- razviti in oblikovati izdelek v smislu »ponudbenega paketa«, ki s kombinacijo jedrnega dela izdelka ter nujnih in navdušujočih spremljajočih storitev zadovoljuje odjemalca v izbrani ciljni skupini,
- oblikovati prodajne pogoje v njihovi med-odvisnosti, pri čemer je prodajna cena zgolj eden, sicer verjetno najpomembnejši prodajni pogoj, upoštevajoč pri tem stroškovni, konkurenčni in dinamični pristop k oblikovanju prodajnih cen,
- vzpostaviti nove ali se vključiti v obstoječe distribucijske kanale, po katerih bo izdelek (storitev) na najcenejši in najhitrejši način dosegel izbranega odjemalca,
- prilagajati politiko komuniciranja na eni strani izdelkom (storitvam) in na drugi strani ciljni skupini odjemalcev.

8.2 Upravičenost uvedbe nove storitve

Čas gospodarske krize je čas, ko podjetja in posamezniki krčijo svoje stroške. Snemanja in fotografiranja s helikopterji polne velikosti so zaradi izredno visokih stroškov, prevaljenih na stranke, za slednje postala cenovno nesprejemljiva. Povpraševanje po posnetkih iz zraka je ostalo, hkrati pa se je pojavila potrošnikova zahteva za nižjo ceno. Ta pogoj ob zagotavljanju iste kakovosti posnetkov izpolnjuje fotografiranje in snemanje z radijsko vodenim helikopterjem.

V tujini je fotografiranje in snemanje z RV helikopterjem uveljavljeno in se uspešno izvaja že nekaj let. V Sloveniji je ta storitev snemanja iz zraka začela prodirati na tržišče pred nekaj leti, vendar ne na organiziran način ter brez primerne podjetniškega pristopa in podpore marketinga. Danes se s to storitvijo, ki se prodaja pod blagovno znamko »FlyQ« ukvarja samostojna podjetnica Mateja Gruden iz Kranja. S svojimi kapacitetami pokriva le približno četrtno tega trga. Ta pa glede na uporabnost in vsestranskost posnetkov iz zraka raste. Po pričakovanjih se bo povpraševanje v naslednjih letih torej povečalo.

Pri odločanju o uvajanju nove storitve je informacija o trenutnem povpraševanju in perspektivi povpraševanja ključna. Povpraševanje mora biti po obsegu takšno, da je oskrbovanje tega povpraševanja za določenega ponudnika ekonomsko utemeljeno. Pri tem je meja ekonomske upravičenosti za majhna podjetja običajno nekoliko nižja kot za velika podjetja. Majhna podjetja imajo namreč manjšo režijo, poleg tega pa njihovo poslovanje navadno temelji na zadovoljevanju posebljenih potreb kupca, medtem ko poslovanje velikega podjetja temelji na zagotavljanju velike izbire za kupca. Kot navaja Dubrovski (2007, 93) so lahko tržne niše, in individualna obravnava zahtev kupca je

omogočena prav v teh, najbolj primerne za srednja in mala podjetja (ne pa tudi izključno). Ta podjetja pa morajo vendarle razpolagati z zadostnimi kadrovske in managementskimi, marketinškimi, razvojnimi in tehnološkimi potenciali.

Dodaten argument o utemeljenosti uvedbe fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem kot nove storitve je ekološka naravnost te storitve, ki ji tudi v prihodnost omogoča razvoj. Helikopter polne velikosti pri vsakem poletu ustvari ogromno količino CO₂ in drugih toplogrednih plinov. Radijsko vodeni helikopter je v tem segmentu izrazito bolj prijazen do okolja. Izpusti so pri RV helikopterju več tisočkrat manjši kot pri njegovi veliki različici, v primeru akumulatorskega polnjenja pa jih celo ni. V skladu z navedenim se fotografiranje in snemanja z RV helikopterjem lahko označi kot »Zelena video produkcija«. Takšna ekološko rešitev pa je prav gotovo zmagovalna kombinacija za vse.

Upravičenost uvedbe nove storitve se lahko na dokaj enostaven način preveri tudi z uporabo SWOT analize. S to analizo se za projekt oz. poslovni podvig razčleni in prikaže prednosti in slabosti v notranjem okolju ter priložnosti in grožnje v zunanjem okolju. Po Devetaku (2007, 258) je namen SWOT analize ovrednotenje stanja na tržišču ter informacij, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje. V nadaljevanju so s tovrstno analizo prikazane prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti storitve fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem.

Prednosti:

- Ni močne konkurence.
- Nova storitev je izredno specializirana, zaradi česar jo konkurenca le s težavo kopira njeno izvajanje.
- Obsežno povpraševanje in veliko število potencialnih strank.
- Aktivno vključevanje potrošnika v izvajanje storitve.
- Izvajanje storitve na terenu je lahko izvrstna reklama in možnost za boljše prepoznavnost podjetja.
- Storitev je cenovno ugodna.
- Uporabnosti posnetkov.
- Atraktivnost in visoka kakovost posnetega materiala.
- Ekološka storitev.

Slabosti:

- Nova storitev, ki na tržišču še ni dobro poznana in uveljavljena.
- Investicijski stroški.
- Pomanjkanje izkušenj na področju snemanja iz zraka.
- Oblikovanje novega tima, ki še ni utečen.
- Oddaja posameznih delov storitve v podizvajanje (outsourcing).
- Novi nepreverjeni poslovni partnerji.

Uvajanje nove storitve

- Pomanjkanje informacij in raziskav.
- Vpliv vremenskih razmer na izvajanje storitve.
- Tehnološke omejitve.

Priložnosti:

- Doseganje visoke dodane vrednosti.
- Možnost širitve na tuja tržišča.
- Naročnikom nove storitve ponuditi tudi druge storitve iz področja dejavnosti podjetja.
- Možnost povezovanja z drugimi podjetji.
- Sledenje svetovnim trendom na področju foto in video produkcije.
- Razvijanje novih storitev in širitev dejavnosti podjetja.
- Pridobivanje nepovratnih evropskih, državnih in občinskih sredstev.
- Uveljavitev na tržišču in večja prepoznavnost.
- Uvajanje nove storitve v času gospodarske krize.

Nevarnosti:

- Nепреpoznavnost storitve na tržišču.
- V Sloveniji na področju tovrstnih storitev ni tradicije.
- Pomanjkanje izkušenj in spretnosti pri izvajanju storitve.
- Pogosto spreminjanje zakonodaje.
- Prepočasno prodiranje na nova področja, kjer so posnetki iz zraka uporabni.
- Zasedenost zunanjih izvajalcev.
- Nevarnost vstopa novih konkurentov.
- Negativen vpliv monopolnega položaja podjetja na stranke.
- Uvajanje nove storitve v času gospodarske krize.

Iz SWOT analize izhaja, da je storitev fotografiranja in snemanja z radijsko vodenim helikopterjem poslovna priložnost s potencialom za doseganje visoke dodane vrednosti, za širitev na nova tržišča, z inovativnostjo in razvojem pa tudi za širitev dejavnosti podjetja. Pri uvedbi te storitve imata pomembno vlogo trg in trenutne gospodarske razmere, in sicer tako z vidika povpraševanja kot z vidika konkurence. Glede na to, da dinamično in nepredvidljivo okolje precej vpliva na usodo podjetja, je smotrno, da podjetje Video KOProdukcija, d. o. o. po potrebi večkrat prilagodi strategijo, politiko in cilje podjetja trenutni situaciji. Z izvajanjem in uveljavitvijo nove storitve na tržišču, bo marsikatera slabost in nevarnost izničena, hkrati pa bodo prednosti povečane. V skladu z navedenim je smiselno, da podjetje svoje napore vложи v trženje in promocijo nove storitve.

8.3 Ponazoritev potrebne investicije

V obravnavanem podjetju Video KOPRodukcija, d. o. o. je investicija za uvedbo nove storitve fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem relativno majhna, saj ima podjetju že velik del infrastrukture, potrebne za opravljanje nove storitve. Tako so na razpolago opremljeni pisarniški prostori, računovodstvo je urejeno, pa tudi snemalec je večš snemanja s kamero. Investicija potrebna za uvedbo nove storitve obsega na dva dela:

- Prvi del investicije je vezan na sredstva, in sicer na nakup radijsko vodenega helikopterja s pripadajočo opremo (RV helikopter, stabilizirani radijsko vodeni nosilec kamere s kompletom za kontrolo snemanja iz zraka, kamera, snemalnik, razni kabli in rezervni deli).
- Drugi del investicije se nanaša na izobraževanje in je sestavljen iz stroškov za izobraževanje operaterja za delo s helikopterjem in iz stroškov za izobraževanje operaterja sistema za snemanje.

Tabela 8.1 Ocena investicijskih stroškov za nakup sredstev in izobraževanje izvajalcev storitve

Investicija	Predvideni stroški	Cena brez DDV (EUR)	Cena z DDV (EUR)
Prvi del investicije - sredstva	RV helikopter in pripadajoča oprema	9.349,57	11.219,48
	Transport helikopterja	1.558,26	1.869,91
	Kamera	3.872,33	4.646,80
	Prenosni HDD snemalnik	1.345,26	1.614,31
	Nepredvideni stroški (5 %)	806,27	967,53
	Skupaj prvi del investicije	16.931,69	20.318,03
Drugi del investicije - izobraževanje	Izobraževanje - operater RV helikopterja	333,33	400,00
	Izobraževanje - operater sistema za snemanje	333,33	400,00
	Nepredvideni stroški (8 %)	53,33	64,00
	Skupaj drugi del investicije	720,00	864,00
Skupaj prvi in drugi del investicije		17.651,69	21.182,03

Pri nakupu RV helikopterja in pripadajoče opreme je potrebno preučiti, ali je bolj gospodaren nakup vsake komponente posebej, ali se bolj splača kupiti vse v kompletu. Iz pridobljenih ponudb izhaja, da je tako glede na ceno kot glede na organizacijski in časovni vidik sestavljanja helikopterja in periferne opreme, bolj upravičen nakup RV helikopterja in pripadajoče opreme kot celote. Pri tem je s ponudbeno ceno 13.900,00

USD oziroma 9.349,57 EUR¹¹ najugodnejša ponudba ameriškega podjetja Choppercam, ki je v Prilogi 1. Cena kompleta RV helikopterja ne vključuje stroškov transporta in davka na dodano vrednost (DDV). Le-ti predstavljajo dodatnih 40 % nabavne cene helikopterja, kar znaša 3.739,83 EUR.

Vodstvo podjetja se je kljub temu, da ima podjetje v lasti kamere, primerne za namestitev na radijsko vodeni helikopter, odločilo za nakup ene nove kamere, ki se bo uporabljala izključno za snemanje z RV helikopterjem. Zaradi primerljivosti z najnovejšimi snemalnimi formati visoke ločljivosti (HD formati), kakovostnega objektiva in ugodne cene (3.872,33 EUR) je Panasonicov model kamere »AG-HPX17« za izvajanje izbrane storitev povsem primeren. Na odločitev o modelu kamere je odločilno vplivala teža kamere in njenih dodatkov, saj je potrebno za nemoteno letenje RV helikopterja zagotoviti, da je čim manj obremenjen. V primeru izbrane kamere znaša teža slaba 2 kg.

Občasno je obseg snemanja glede na okoliščine in zahteve kupca časovno večji od zmogljivosti kamere – tj. približno 90 minut snemanja v formatu najvišje ločljivosti; zato bo podjetje kupilo tudi prenosni snemalnik s trdim diskom, in sicer model »Firestore FS-160«. Le-ta z možnostjo zajema 160 GB podatkov omogoča približno 320 minut snemanja v formatu najvišje ločljivosti. Zaradi majhne teže je na nosilec za kamero in RV helikopter možno namestiti tudi snemalnik. Strošek snemalnika z rezervno baterijo in polnilcem znaša 1.345,26 EUR. V cenah kamere in snemalnika ni naveden DDV, ki znaša 20 % oz. 1.043,52 EUR.

Gola investicija v sredstva znaša 19.350,50 EUR, upošteva nepredvidene stroške v vrednosti 5 % pa znaša investicija 20.318,03 EUR.

Za izvedbo storitve fotografiranja in snemanja z radijsko vodenim helikopterjem sta poleg tehnične opreme potrebna dva operaterja:

- operater helikopterja, ki upravlja helikopter, in
- operater sistema za snemanje, ki upravlja s kamero, nameščeno na RV helikopter.

Podjetje Video KOPRodukcija, d. o. o. namerava storitev izvajati deloma z lastnim kadrom, deloma pa z zunanjimi izvajalci, in sicer namerava zunanjega izvajalca angažirati za delo operaterja helikopterja. Pogoj za zunanjega izvajalca je predhodno znanje iz upravljanja RV helikopterjev in izkušnje na tem področju, zato je namen izobraževanja operaterja helikopterja seznanitev z modelom helikopterja, ki ga bo podjetje kupilo za izvajanje nove storitve. Glede na navedeno je za izobraževanje, ki bo potekalo na letališču Lesce, predvidenih 15 letalnih ur v znesku 400,00 EUR z DDV.

¹¹ V tej diplomski nalogi je bila pri preračunih tujih valut v valuto EUR uporabljena tečajna lista Banke Slovenije z dne 5. novembra 2009.

Izobraževanje operaterja sistema za snemanje, ki upravlja daljinsko vodeno kamero, se opravi v podjetju Vilar in Vilar, d. o. o. iz Ljubljane. To podjetje je kvalificirano za upravljanje s podobnimi sistemi, saj ima tudi samo podoben sistem za daljinsko upravljanje kamere, le da ta ni vgrajen na RV helikopter, temveč na podaljšan premični nosilec (krmilna roka). Strošek izobraževanja operaterja sistema za snemanje znaša 400,00 EUR z DDV.

Skupna investicija za izobraževanje znaša torej 800,00 EUR. Če upoštevamo še morebitne nepredvidene stroške, ki znašajo največ do 8 % investicije za izobraževanje, se investicijski znesek poveča na 864,00 EUR.

Celotna investicija za uvedbo nove storitve, sestavljena iz investicije v sredstva (20.318,03 EUR) in investicije v izobraževanje kadrov oz. izobraževanje zunanjega izvajalca (864,00 EUR), znaša 21.182,03 EUR.

8.4 Stroški obratovanja in vzdrževanja

Stroški obratovanja in vzdrževanja vključujejo vse obratovalne in vzdrževalne stroške v zvezi z RV helikopterjem, razen stroškov goriva, katerega se glede na dejansko porabo obračuna po opravljeni storitvi. Razdeljeni so na naslednje segmente:

- Stroški dela so sestavljeni iz števila zaposlenih, potrebnih za zagotavljanje delovanja RV helikopterja, in stroška zaposlitve zaposlenih delavcev.
- Stroški vzdrževanja opreme so sestavljeni iz rednega in investicijskega vzdrževanja in so določeni v odstotku od investicije.
- Stroški zavarovanja, ki so ovrednoteni v deležu od investicije.

Tabela 8.2 Stroški dela, vzdrževanje in zavarovanja na letni ravni in za posamezen dan izvajanja nove storitve

Obdobje	Vrsta stroška	Vrednost (EUR)
Leto	Stroški dela - operater sistema za snemanje	3.146,46
	Stroški dela - operater helikopterja:	5.920,00
	Vzdrževanje opreme - za dobo 5 let 4,3 % celotne investicije	182,17
	Zavarovanje izvajanja storitve - 2,4 % celotne investicije	508,37
	Skupaj	9.756,99
Dan	Stroški dela - operater sistema za snemanje	85,04
	Stroški dela - operater helikopterja:	160,00
	Vzdrževanje opreme	4,92
	Zavarovanje izvajanja storitve	13,74
	Skupaj	263,70

Glede na izpostavljenost kamere, nameščene na RV helikopterju, in občutljivost tehničnih naprav na vremenske razmere gre sklepati, da se nova storitev ne bo izvajala v slabem, neprimernem vremenu. To pomeni, da bo RV helikopter v koledarskem letu predvidoma obratoval dobrih 8 mesecev oz. 37 tednov. Upošteva se gospodarsko krizo, trenutne gospodarske razmere, tržne kapacitete in povpraševanje po storitvi snemanja in fotografiranja iz zraka se ocenjuje, da bo helikopter obratoval enkrat tedensko, kar na letni ravni zneso 37-krat.

Stroški dela so vezani na operaterja sistema za snemanje in operaterja helikopterja. Naloge operaterja sistema za snemanje bo izvajal snemalec, ki je že v času uvajanja nove storitve zaposlen v podjetju Video KOPROdukcija, d. o. o., in čigar mesečna plača znaša 1.800 EUR. Glede na predpostavko, da se storitve snemanja z RV helikopterjem izvajajo 37-krat letno, znašajo stroški dela za upravljanje z RV helikopterjem na letni ravni 3.146,46 EUR, na dnevni ravni pa 85,04 EUR. Stroški dela za zunanjega izvajalca, ki opravlja naloge operaterja RV helikopterja, pa so ovrednoteni po trenutni tržni ceni za tovrstna dela in znašajo 160,00 EUR/dan.

Za dobo petih let, tj. 185 obratovalnih dni, so stroški vzdrževanja opreme ovrednoteni v višini 4,3 % celotne investicije za uvedbo nove storitve, kar znaša 910,83 EUR, na letni ravni pa 182,17 EUR. Stroški vzdrževanje za posamezen dan delovanja RV helikopterja torej znašajo 4,92 EUR.

Pri izvajanju storitve fotografiranja in snemanja iz zraka z radijsko vodenim helikopterjem je zavarovanje nujno potrebno. RV helikopter je osnovno sredstvo za opravljanje storitve, zato lahko vsaka njegova poškodba ali okvara povzroči izpad dohodka in s tem finančno izgubo. V odvisnosti od časa in kraja nastanka poškodbe ter vrste poškodbe pa obstaja poleg poškodb helikopterja tudi možnost poškodb oseb in objektov. V skladu z navedenim je potrebno izvajanje storitve ustrezno zavarovati. Stroški zavarovanja na letni ravni predstavljajo 2,4 % celotne investicije v novo storitev ali 508,37 EUR. Če upoštevamo, da se storitev izvajala 37-krat letno, to pomeni strošek 13,74 EUR/dan.

Glede na predvidene stroške dela, stroške vzdrževanja opreme in stroške zavarovanja znašajo dnevni stroški 263,70 EUR in predstavljajo del kalkulacije lastne cene storitve.

8.5 Stroški financiranja

Pri določanju lastne cene so poleg stroškov iz prejšnjih dveh podpoglavij upoštevani tudi stroški financiranja nove storitve. Celotni stroški investicije v novo storitev znašajo 21.182,03 EUR, kar ni zanemarljiv vložek, zato se za uvedbo nove storitve pridobi bančno posojilo. Stroški financiranja tako predstavljajo stroške odobritve posojila in bančne obresti za posojilo.

Tabela 8.3 Izračun posojila za novo storitev

Znesek posojila	21.182,03 €	Predvideno plačilo (glavnica + obresti)	5.097,13 €
Letna obrestna mera	6,50 %	Število rednih plačil	5
Obdobje posojila v letih	5	Število dejanskih plačil	5
Število plačil na leto	1	Skupaj zgodnja plačila	0,00 €
Datum začetka odplačevanja	1.1.2010	Skupaj obresti	4.303,61 €
Izbirna dodatna plačila			

Kreditojemalec: **Video KOPROdukcija d.o.o.**

Št.	Datum plačila	Začetno stanje	Redno plačilo	Dodatno plačilo	Skupno plačilo	Glavnica	Obresti	Končno stanje
1	1.1.2011	21.182,03 €	5.097,13 €	0,00 €	5.097,13 €	3.720,30 €	1.376,83 €	17.461,73 €
2	1.1.2012	17.461,73 €	5.097,13 €	0,00 €	5.097,13 €	3.962,12 €	1.135,01 €	13.499,62 €
3	1.1.2013	13.499,62 €	5.097,13 €	0,00 €	5.097,13 €	4.219,65 €	877,48 €	9.279,97 €
4	1.1.2014	9.279,97 €	5.097,13 €	0,00 €	5.097,13 €	4.493,93 €	603,20 €	4.786,04 €
5	1.1.2015	4.786,04 €	5.097,13 €	0,00 €	4.786,04 €	4.474,94 €	311,09 €	0,00 €

Glede na vrednost investicije in običajne pogoje posojil je smiselno vzeti posojilo s čim krajšo dobo odplačevanja. Odplačilna doba 5 let se zdi zadostna tudi za manjše podjetje, saj znaša v tem primeru za takšno posojilo letna anuiteta približno 5.097,13 EUR. Strošek odobritve kredita je 0,8 % vrednosti kredita kar znaša 169,46 EUR, bančne obresti pa 6,5 %. Vse obveznosti iz naslova posojila znašajo 25.655,09 EUR, od tega znašajo obresti 4.303,61 EUR. Upošteva je letno število operativnih dni RV helikopterja (37 dni) je strošek financiranja 24,18 EUR/dan uporabe.

8.6 Določitev prodajne cene za novo storitev

V skladu z računovodskimi standardi sestavljajo lastno ceno neposredni stroški, materiala, neposredni stroški dela, drugi neposredni stroški, posredni proizvodjalni stroški, posredni stroški nabave, posredni stroški uprave, posredni stroški prodaje, posredni stroški obresti in neposredni stroški prodaje. Z drugimi besedami: lastna cena je prodajna cena brez davka, kateri smo odšteli dobiček.

Na osnovi zgornjih izračunov je lastna cena nove storitve 402,38 EUR/dan:

- stroški investicije 114,50 EUR/dan,
- stroški dela 245,04 EUR/dan,
- stroški vzdrževanja 4,92 EUR/dan,
- stroški zavarovanja 13,74 EUR/dan,
- stroški financiranja 24,18 EUR/dan.

Odločitev o oblikovanju cene torej temelji na stroškovnih vidikih. Cilj vsakega managerja je oblikovati takšno prodajno ceno, ki pokrije vse neposredne in posredne stroške, hkrati pa zagotavlja ustvarjanje dobička. Pri formiranju prodajne cene storitve se uporablja metoda pribitkov oz. »mark-up pricing«, s katero se lastni ali stroškovni ceni doda še pribitek ali marža.

V ekonomski teoriji se za ne-tvegane naložbe normalen donos na sredstva giblje med 7 % in 10 %, pri bolj tveganih naložbah pa od 15 % naprej. Glede na specifiko fotografiranja in snemanja iz zraka se lahko naložba v storitev snemanja z RV helikopterjem uvrsti med naložbe z visokim tveganjem in posledično kot ciljni donos določi 30-odstotni pribitek. Le-tega se, upošteva višino lastne cene, ki znaša 402,38 EUR, doseže s prodajno ceno 523,09 EUR. Pri tem prodajna cena ne vključuje DDV.

Prodajna cena predmetne storitve ni le primerljiva s cenami tovrstnih storitev v srednji Evropi, temveč je celo nekoliko nižja, in sicer za približno 10 %. Za podjetje je namreč izredno pomembno dosežati cenovno raven konkurenčnih ponudnikov, saj bo lahko le na ta način storitev fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem uspešna na slovenskem trgu, pa tudi na širšem geografskem področju.

Glede na individualne potrebe kupcev in kompleksnost njihovih zahtev se za posamezno storitev fotografiranja oz. snemanja iz zraka z radijsko vodenim helikopterjem pripravi edinstvena ponudba, v kateri se poleg potreb in zahtev kupca upoštevajo tudi drugi dejavniki, kot so: lokacija snemanja, vrsta storitve (fotografiranje ali snemanje), trajanje oz. obseg storitve, rok za dokončanje storitve (hitrost izvedbe), dejavniki z višjo stopnjo tveganja (letenje nad vodo, nizko letenje nad gozdom...) itd. Navedeni dejavniki vlivajo na višino cene, v nekaterih primerih, na primer v primeru večjega obsega pomenijo popust za izvedbo storitve, v drugih primerih, zlasti pri dejavnikih z višjo stopnjo tveganja, pa pribitek na osnovno prodajno ceno.

Upošteva lastno ceno in pribitek v višini 120,71 EUR ter stroške investicije, stroške dela, vzdrževanja, zavarovanja in financiranja se investicija v novo storitev amortizira prej kot v treh letih. Tako dobiček, v kolikor se obseg nove storitve ne bi povečal, kar je sicer v nasprotju s pričakovanji, na letni ravni znaša 4.466,27 EUR.

8.7 Predstavitev ugotovitev

Z analizo in sintezo posameznih elementov gospodarstva in dejavnikov, ki vplivalo na uspešnost nove storitve na trgu, so bile dosežene naslednje ugotovitve:

- Gospodarska kriza je ponavljajoč in neizogiben pojav, ki ima na poslovanje podjetja lahko tudi pozitivne učinke, saj predstavlja priložnost za pospešitev potrebnih sprememb, urejanje v preteklosti zanemarjenih zadev, čiščenje managementa, spremembe strategij in s tem nastanek novih konkurenčnih prednosti.
- Večina podjetij v času gospodarske krize zaradi povečanega tveganja in nepredvidljivosti tržnih razmer ni pripravljena širiti ali spreminjati svoje dejavnosti, zato so podjetja, ki so to pripravljena storiti, v določeni prednosti.
- Mikro in majhna podjetja so v primerjavi z veliki podjetji bolj fleksibilna in se lažje prilagodijo razmeram na trgu.

- Tržna niša je kot neodkrit in nezaseden tržni prostor časovno omejen. Z oskrbovanjem tržne niše in vstopom konkurentov na ta del trga se tržna niša običajno preoblikuje v po obsegu večji tržni segment, kar tržnemu nišarju oz. podjetju, ki oskrbuje ta del trga omogoča dolgoročnejši obstoj in razvoj na trgu.
- Storitve fotografiranja in snemanja iz zraka z radijsko vodenim helikopterjem je na tržišču prisotna v zelo skopem obsegu, ki ga povpraševanje močno presega, (približno 3-krat).
- V primerjavi z velikimi podjetji so mala podjetja, kakršno je tudi podjetje Video KOPRodukcija, d. o. o., glede na svoje značilnosti primernejša za poslovanje v tržnih nišah.
- Dandanes zavzemajo storitve zaradi vse večje zahtevnosti kupcev obsežnejši del trga kakor proizvodi. Storitve namreč pri svoji izvedbi omogoča sodelovanje kupca in integracijo njegovih zahtev in idej, zaradi česar je storitev bolj posebljena.
- V odvisnosti od načina pridobivanja posnetkov dosega posnetki iz zraka ceno od 500,00 EUR do 8.500,00 EUR. V primerjavi s helikopterjem polne velikosti omogoča radijsko vodeni helikopter pridobitev enakih posnetkov z znatno nižjimi stroški.
- Storitve fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem ni modni trend temveč storitev, ki ima ob primernem marketingu in kakovostni izvedbi storitve zagotovljen dolgoročni obstoj na trgu. Posnetki, pridobljeni s tovrstno storitvijo, imajo namreč širok spekter uporabnosti.
- Pomemben vidik storitve fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem je prijaznost te storitve do okolja. V primerjavi s helikopterjem polne velikosti je storitev snemanja z RV helikopterjem zaradi nižjih emisij izpušnih plinov, manjše porabe energentov, možnosti reciklaže in drugih okoljskih vidikov ekološko bolj upravičena in perspektivna.

Upošteva se navedeno je uvajanje storitve fotografiranja in snemanja z radijsko vodenim helikopterjem ne glede na trenutno gospodarsko situacijo upravičeno.

9 SKLEP

To diplomsko delo temelji na študiji primere in obravnava možnost in upravičenost uvajanja nove storitve v času gospodarske krize. Namen diplomskega dela je torej preveriti predpostavko, ali je uvajanje nove storitve, in sicer fotografiranje in snemanje z radijsko vodenim helikopterjem v malem podjetju v času gospodarske krize smotno in ekonomsko upravičeno.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega (raziskovalnega) dela. V smislu poslovne raziskave se osredotoča na posamezne funkcije pri uvajanju nove storitve v času gospodarske krize. V teoretičnem delu naloge so predstavljeni bistveni elementi, potrebni za razumevanje koncepta uvajanja nove storitve v času gospodarske krize. Po poglavjih razdelani pojmi kot so gospodarska kriza, tržna niša, storitev in njen življenjski cikel, mikro oz. majhno podjetje in njegove značilnosti, storitev fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem z njegovimi prednostmi in pomanjkljivostmi glede na pravi helikopter so ključnega pomena pri kritični analizi diplomskega dela. Praktičen del diplomske naloge se posveča uvajanju nove storitve v izbranem podjetju Video KOPROdukcija, d. o. o., ugotavlja, na katerih segmentih poslovanja so zaradi nove storitve potrebne spremembe in prilagoditve in preverja smotrnost in ekonomičnost te uvedbe. Poleg metod analize, sinteze in kompilacije je v diplomskem delu uporabljena tudi empirična metoda, s pomočjo katere so na podlagi lastnih izkušenj in opazovanj, zlasti tistih na področju snemanja in video produkcije, nadgrajene ugotovitve in podani zaključki.

Storitev fotografiranja in snemanja z radijsko vodenim helikopterjem je v tujini uveljavljena že nekaj let. V Sloveniji je ta dejavnost zaenkrat prisotna predvsem kot hobi. Z dejavnostjo posnetkov iz zraka se sicer tudi na našem prostoru ukvarja nekaj podjetij, vendar za snemanje uporabljajo helikopter polne velikosti, čigar uporaba za naročnika predstavlja visoke stroške. Nasprotno imajo posnetki izdelani z RV helikopterjem, miniaturno izvedbo helikopterja polne velikosti, zaradi nižjih investicijskih stroškov, stroškov delovanja in vzdrževanja za naročnika sprejemljivo ceno. Zaradi uporabnosti, vse pogostejše uporabe posnetkov iz zraka in omejene ponudbe na trgu je fotografiranje in snemanje z RV helikopterjem mogoče opredeliti kot tržno nišo, ki ima potencial, da se razvije v tržni segment.

Tržne niše lažje oskrbujejo manjša podjetja, ki so bolj prilagodljiva in v proces oskrbovanja vključujejo individualne zahteve kupca. Takšno podjetje je tudi podjetje Video KOPROdukcija, d. o. o., na primeru katerega je bila preverjena predpostavka tega diplomskega dela. Dejavnosti, ki jih izvaja podjetje, so predvsem produkcija filmov, televizijskih oddaj in video posnetkov ter po produkcijske dejavnosti v zvezi z navedenim. Zaradi zagotavljanja celostne ponudbe pa le-ta obsega svetovanje glede predmeta naročila, izdelavo scenarija, režijo in snemanje, v po-produkcijskem delu pa

montažo, avdio-sinhronizacijo posnetkov, grafično obdelavo in razmnoževanje končnega materiala na izbrane medije.

Dostopnost do informacij se je z ekonomsko globalizacijo hitro razširila. Ponudba raste hitreje kot povpraševanje, kupcev pa je le toliko, kolikor jih je bilo prej. Kupci se tako srečujejo z vse boljšo ponudbo, njihov okus, merila in zahteve pa so se bistveno spremenili, izostrili. Razvoj in uvajanje nove storitve temelji na preoblikovanju in izboljšanju obstoječe storitve, pri tem pa je bistveno, da storitev kot novost zazna tržišče. V času gospodarske krize in recesije, ko so zaloge oz. ponudba velike, potrošnja pa se zmanjša, je nova storitev že zaradi elementa novosti v prednosti pred obstoječo ponudbo. Pri tem morajo biti za uspeh nove storitve na trgu izpolnjeni minimalni pogoji – povpraševanje, uporabnost, kakovost in cena.

V primeru fotografiranja in snemanja z radijsko vodenim helikopterjem je povpraševanje na trgu tolikšno, da omogoča uspeh nove storitve, kakovost je primerljiva kakovosti posnetkov iz zraka, ki so narejeni na drugačen način, hkrati pa je cena storitve ugodnejša. Za uvedbo te storitve so potrebni investicijski stroški in stroški financiranja v višini 25.655,09 EUR, stroški delovanja in vzdrževanja pa znašajo 9.756,99 EUR letno. Upošteva se 30 % pribitek k lastni ceni znaša prodajna cena storitve 523,09 EUR. V primerjavi s tržno ceno fotografiranja in snemanja iz konvencionalnega helikopterja je cena nove storitve več kot 60 % nižja.

Glede na navedeno in dejstvo, da se oprema, ki je predmet investicije (radijsko vodeni helikopter, kardanska obesa, kamera in prenosni HDD snemalnik), amortizira prej kot v treh letih, je uvedba storitve fotografiranja in snemanja z RV helikopterjem upravičena. Z uvedbo te storitve bo podjetje Video KOPRodukcija, d. o. o. začelo oskrbovati tržno nišo in pridobilo konkurenčno prednost pred preoblikovanjem tržne niše v obsežnejši tržni segment, hkrati pa na inovativen in okolju prijazen način zadovoljilo zahteve trga. Na podlagi predstavljenega primera nove storitve lahko zaključimo, da je uvedba nove storitve tudi v času finančne krize upravičena, če gre za storitev z zadostnim potencialom za uspeh na trgu. S tem je potrjena tudi predpostavka tega diplomskega dela.

V času gospodarske krize je gospodarski sektor pod velikim pritiskom, marsikatero podjetje posluje na robu eksistence. Načeloma imajo na tržišču vsa podjetja enake možnosti, pa vendar za velik del podjetij obstaja nevarnost, da teh turbulentnih časov ne bodo preživela. Za bolj drzna, inovativna in spremembam naklonjena podjetja pa gospodarska kriza predstavlja priložnost, s katero se propadu izognejo, na tržišču še povečajo svojo konkurenčno prednost in celo ustvarijo znatne dobičke. Za posamezno podjetje, ki je odkrilo ali ustvarilo tržno nišo, je ključno, da ne glede na negotove razmere v gospodarstvu začne z aktivnostmi za oskrbovanje te niše, saj prav pogum za spremembo ali širitev dejavnosti v takih časih lahko za podjetje pomeni časovno prednost, ki se ob uvedbi nove storitve preoblikuje v konkurenčno prednost.

LITERATURA

- Brouthers, Keith D. in Yvette M. van't Kruijs. 1997. Competing in Software: Strategies for Europa's Niche Business. *Long Range Planning* 30 (4): 518-528.
- Burns, Paul in Jim Dewhurst. 1996. *Small Business and Entrepreneurship*. London: Macmillan.
- Carson, David, Stanley Cromie, Pauric McGowan in Jimmy Hill. 1995. *Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach*. London: Prentice Hall Europe.
- Crawford, Merle in Anthony Di Benedetto. 2006. *New product management*. 8th ed. New York: Mc Graw Hill.
- Dalgic, Tevfik in Maarten Leeuw. 1994. Niche marketing revisited: concept, applications and some european cases. *European Journal of Marketing* 28 (4): 39-55.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2007. Privlačnost in zahtevnost iskanja in oskrbovanja tržnih niš. *Naše gospodarstvo* 53 (3/4): 90-99.
- Gabrijan, Vladimir in Boris Snoj. 2004. *Zbrano gradivo za predmet Osnove marketinga, 2. del*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Hladin, Nina. 2008. *Razvoj nove storitve s pomočjo conjoint analize*. Magistrska naloga, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing.
- Kaučič, Primož. 2007. Tržno nišo moraš ustvariti. *Podjetnik* 19 (1): 42.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Fakulteta za management.
- Lovelock, Christopher in Jochen Wirtz. 2004. *Services marketing: people, technology, strategy*. 5th ed. New York: Pearson/Prentice Hall.
- Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev s primeri iz prake. 2., dop. izd.* Ljubljana: GV Založba.
- Sarkič, Erik. 2006. *Trženje male rojene multinacionalke primer Alfastreet*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbeno vede Ljubljana.
- Shani, David in Sujana Chalasani. 1992. Exploiting niches using relationship marketing. *The journal of services marketing* 9 (3): 33-42.
- Snoj, Boris. 2000. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Stearns, Timothy M., Nancy M. Carter, Paul D. Reynolds in Mary L. Williams. 1995. New Firm Survival: Industry, strategy and location. *Journal of Business Venturing* 10 (1): 23-42.
- Šterk, Alenka. 2001. *Organizacija razvijanja nove storitve*. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Zupan, Nada in Robert Kaše. 2005. *Organizacija podjetja: zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

VIRI

- European Commission. 2009. *SBA Fact Sheet Slovenia*. [Http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr_08_fact_sheet_si_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr_08_fact_sheet_si_en.pdf) (10. 11. 2009).
- Kilar, Dejan. 2009. *Kaj je recesija in kaj depresija*. [Http://www.asista-skupina.si/index.php?t=news&id=63](http://www.asista-skupina.si/index.php?t=news&id=63) (7. 8. 2009).
- Kriza. 2000. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. [Http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=kriza&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=kriza&hs=1) (2. 7. 2009).
- Rant, Melita. 2009. *Kriza - priložnost za tiste z znanjem, samozavestjo in odprtostjo za novosti*. [Http://www.podjetniski-portal.com/aktualno/29/kriza_-_priloznost_za_tiste_z_znanjem_samozavestjo_in_odprtostjo_za_novosti](http://www.podjetniski-portal.com/aktualno/29/kriza_-_priloznost_za_tiste_z_znanjem_samozavestjo_in_odprtostjo_za_novosti) (26. 6. 2009).
- Zakon o gospodarskih družbah*. [Http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis_ZAKO4291.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis_ZAKO4291.html) (25. 10. 2009).
- Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti*. [Http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_URED4092.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_URED4092.html) (30. 10. 2009).
- Storitev. 2000. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. [Http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=storitev&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=storitev&hs=1) (7. 8. 2009).
- Van der Horst, Rob. 2006. *SMEs in Europe*. [Http://www.redepyme.com/estaticas/biblioteca/archivos/ROB_VAN_DER_HORS_T.PPT](http://www.redepyme.com/estaticas/biblioteca/archivos/ROB_VAN_DER_HORS_T.PPT) (10. 11. 2009).

PRILOGE

Priloga 1 Ponudba za radijsko vodeni helikopter



CHOPPERCAM

REMOTE-GUIDED AERIAL IMAGERY

305 Evergreen Way Point Roberts, WA 98281

Chopper Cam Gas Power System.....\$13,900.00

Gas Power Includes

- Modified G260cc engine
- Heavy Lift Blades
- CCPM swash system w/ digital servos
- Custom Gear ratio
- Belt driven rear tail
- Custom oversize tail boom and supports
- Bell and Hiller head with modified fly bar and paddles
- Belt driven main shaft
- Delrin gearing
- 12mm main shaft
- Futaba radio

Camera Mount Includes

- Aircraft aluminum components
- Remote camera head Gyro stabilized on pan and tilt
- Custom dampening system
- Direct drive for smooth fluid head operation
- Modified servos
- Custom ball housing for protection, aerodynamics, and visibility.
- Gear driven axis points
- Chargers and Batteries
- Futaba radio
- 900 mhz video transmitter set

Shipping and Crating.....\$to be determined

Warranty: The helicopter electronics are under warranty through the Futaba manufacturer. The camera head and all other electronics are under warranty for one year from time of purchase.

Payment Terms for Purchase Order

The order is accepted by Chopper Cam when 75% of the total agreed purchase price has been paid in advance. This payment is used to initiate order and is non-refundable. A copy of the purchase agreement must be signed and returned to confirm the order. Once the deposit had been received, allow approx 30 days before delivery. Shipping chargers will be calculated at time of delivery and will be paid at a later date. Delivery on this unit is approx 30 days.

Accepted by _____ Date _____