

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PETRA BIRSA

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**RAZVOJ NOVE POSLOVNE STRATEGIJE ZA PODJETJE RELAX
TURIZEM, POSLOVNA ENOTA NOVA GORICA**

Ljubljana, november 2013

PETRA BIRSA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Petra Birsa, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom RAZVOJ NOVE POSLOVNE STRATEGIJE ZA PODJETJE RELAX TURIZEM, POSLOVNA ENOTA NOVA GORICA, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Adriano Rejc Buhovac.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA RELAX TURIZEM	2
1.1 Predstavitev poslovne enote Nova Gorica	3
2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA	4
2.1 Ekonomsko okolje	5
2.2 Politično-pravno okolje	6
2.3 Kulturno okolje.....	7
2.4 Tehnološko okolje	8
2.5 Naravno-demografsko okolje	8
2.6 Povzetek ključnih dogodkov in njihovih vplivov iz okolja.....	9
3 ANALIZA PANOGE.....	10
3.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi	11
3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov	14
3.3 Pogajalska moč dobaviteljev	14
3.4 Pogajalska moč kupcev	14
3.5 Nevarnost substitutov	15
3.6 Skupna ocena privlačnosti panoge	16
4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA	17
4.1 Promet poslovne enote Nova Gorica	17
4.2 Stroški poslovne enote Nova Gorica	18
4.3 Dobiček/izguba poslovne enote Nova Gorica	18
4.4 Kakovost storitev	18
4.5 Zadovoljstvo zaposlenih.....	19
5 SWOT ANALIZA.....	19
6 POTENCIALNE KONKURENČNE PREDNOSTI	20
7 POSLANSTVO, VIZIJA IN ŠIRŠI ZAPIS VIZIJE	21
8 RAZVIJANJE STRATEGIJE	22
8.1 Kratek opis strateškega diagrama	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Porterjev model petih silnic analize panoge	11
Slika 2: Strateški diagram za podjetje Relax Turizem - PE Nova Gorica	12
Slika 3: Strateški diagram oziroma predlog nove strategije za PE nova Gorica v obdobju 2014 – 2017	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Verjetnost in pomembnost dogodka za Relax Turizem - PE Nova Gorica	10
Tabela 2: Skupna ocena privlačnosti panoge	16
Tabela 3: Finančni kazalci PE Nova Gorica v obdobju 2009 - 2012.....	17
Tabela 4: SWOT analiza	20
Tabela 5: Vizija podjetja Relax Turizem - PE Nova Gorica za leto 2019 skozi izjave o prihodnosti v štirih vidikih	22

UVOD

Zdi se, da so še nedavno lahko podjetja uspešno delovala brez globljega spraševanja managerjev o ciljih, vizijah. Za tekočimi trakovi so v teh podjetjih rutinsko delali ljudje, ki niso pričakovali, da bi jim delo omogočalo uresničevanje globljih vrednot in prepričanj. Njihovo okolje se ni spreminjalo kot danes, ko neprestano sproža nove pritiske in izzive in lahko rutina, ki je nekoč pomenila prednost, celo ovira pogled naprej. Vendar pa obujanje spominov na preteklost in pasivno čakanje na boljši jutri ne zagotavljata boljše prihodnosti. Managerji v podjetjih, ki želijo, da so ta uspešna, morajo proaktivno soustvarjati in načrtovati prihodnost. Kolikor bolje poznajo prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in grožnje iz okolja, toliko bolj je lahko podjetje uspešno in učinkovito (Musek Lešnik, 2008, str. 21). Dobro začrtana strategija podjetja je tako v današnjem dinamičnem svetu zelo pomembna.

Namen diplomskega dela je pomagati vodstvu podjetja pri nadaljnjem poslovanju poslovne enote Nova Gorica – Relax Turizem d. d. Poslovna enota sicer ima začrtano strategijo rasti, vendar menim, da je ta površna in je pot do njenega cilja nejasno definirana. Menim, da bi lahko poslovna enota Nova Gorica bila uspešnejša s prodorom na italijanski trg in vzpostavitvijo partnerstev.

Področje moje raziskave je torej Turistična agencija Relax turizem d. d., in sicer poslovna enota Nova Gorica (v nadaljevanju PE Nova Gorica). Torej je področje mojega raziskovanja strateški management, in sicer strategija poslovne enote. Cilj naloge je izdelati strategijo za PE Nova Gorica za naslednja tri leta s pomočjo metodologije Balanced Scorecard 3. generacije.

Podatke, potrebne za izdelavo diplomskega dela, sem pridobila na različne načine. Primarne podatke sem pridobila s pomočjo pogovorov z vodstvom podjetja in intervjuja z zaposlenim. Tudi sama sem v PE Nova Gorica delala skoraj tri leta (delo v okviru študentskega servisa) in tako imela možnost poslovno enoto opazovati in analizirati. Sekundarne podatke sem črpala iz znanstvene in strokovne literature ter interneta.

Diplomsko delo je poleg uvodnega in sklepnega dela sestavljeno iz osmih poglavij. V prvem poglavju predstavim družbo Relax Turizem d.d. in PE Nova Gorica. Nato podjetje postavim v kontekst širšega okolja in proučim njegove potencialne vplive z vidika političnega, gospodarskega, kulturnega, tehnološkega in demografskega okolja. V tretjem delu analiziram položaj podjetja glede na panogo s Porterjevim modelom petih silnic in ocenim privlačnost panoge.

Za potrebe razvoja strategije izdelam strateško analizo poslovanja, v katero vključim dosedanje poslovanje PE Nova Gorica (omejim se na poslovanje v letih od 2009 do 2012). V petem delu pripravim SWOT-analizo podjetja, v šestem pa izluščim potencialne konkurenčne prednosti PE Nova Gorica.

V zadnjem delu predlagam novo poslanstvo in vizijo ter razvijem strategijo za družbo Relax Turizem – PE Nova Gorica za obdobje naslednjih treh let. Glavne ugotovitve povzamem v sklepu.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA RELAX TURIZEM

Družba Relax je nastala leta 1990 z osnovno dejavnostjo turizem. Gre za hitro rastoče podjetje, ki se je že od vsega začetka vsakoletno uvrščalo med tako imenovane gazele. Ameriški raziskovalec Birch (Podjetnik, 2009, str. 46) pravi, da so gazele dinamična podjetja, ki hitro rastejo tako po obsegu prometa kot po številu zaposlenih, se bliskovito razvijajo in držijo korak pred konkurenco.

Družba je razvila lastno prodajno mrežo na področju Slovenije in pričela tudi z razvojem prodajne mreže v tujini. Tako se je leta 2004 preoblikovala v RELAX KONCERN s hčerinskimi podjetji, med katere spada tudi Relax Turizem. Dne 30. 8. 2012 pa je družba Relax Turizem d. o. o. prešla v delniško družbo.

Družba Relax Turizem d. d. je ponudnik počitnic na Jadranu in Mediteranu v slovenskem prostoru, s svojimi lastnimi produkti. Osnovna dejavnost družbe je turistična dejavnost – organizacija počitnic in potovanj, v zanemarljivem deležu pa opravlja tudi izobraževalno, svetovalno in oglaševalsko dejavnost. Na tržišču je družba Relax Turizem pozicionirana kot specialist za Jadran in sledi svojemu generalnemu cilju ponuditi kupcem za povprečno ceno nadpovprečno kakovostne storitve. Relax Turizem teži k uspešnemu zadovoljevanju potreb svojih kupcev, ki so pretežno domače fizične osebe (vendar tudi domače pravne osebe ter tuje fizične in pravne osebe). Relax Turizem je postal največji slovenski organizator letovanj, ki letno na počitnice prepelje preko 180.000 slovenskih gostov (O Relaxu, 2013).

Družba posluje z osnovnim kapitalom 1.000.000 € (10.000 delnic). Uvrščena je v skupino kapitalsko povezanih družb znotraj poslovnega sistema RELAX, ki ga poleg družbe Relax Turizem sestavljajo še Matična družba Relax d. o. o., Adved d. o. o., Relax Trans d. o. o., Relax Adriatic s. r. o. (Češka), Relax Internacional d. o. o. (Srbija), Relax Turizam d. o. o. (Hrvaška), Relax Holidays b. v. (Nizozemska) in Moj last minute center d. o. o. (Osebna izkaznica, 2013).

Družbo zastopajo predsednica upravnega odbora mag. Karmen Kosec, namestnik predsednice upravnega odbora mag. Alojz Gostenčnik in članici upravnega odbora Monika Kelenberger Potnik, univ. dipl. oec., in Jasmina Svetina dipl. oec. Podjetje je razdeljeno na posamezne poslovne funkcije, ki jih vodijo direktorji poslovnih funkcij in na poslovne enote, ki pa jih vodijo izvršni direktorji za prodajno mrežo. Posamezne poslovne funkcije podjetja so:

- prodajna mreža poslovnih enot po Sloveniji, ki skrbijo za prodajo turističnih produktov obstoječim in novim kupcem, ki jo vodijo trije izvršni direktorji;

- center 24 ur, ki skrbi za prodajo turističnih produktov obstoječim in novim telefonskim in internetnim kupcem, subagentom, ter podporo gostom na destinacijah;
- marketing, ki skrbi za pripravo in distribucijo turističnih produktov, obvladuje centralni rezervacijski sistem in nadzoruje delo celotne prodajne mreže ter skrbi za celotno logistiko;
- finance in računovodstvo, ki zagotavljajo celovit nadzor nad poslovanjem družbe.

Pomembnejše poslovne odločitve se sprejemajo na skupščini delničarjev matične družbe.

Najvažnejši poslovni partnerji družbe Relax Turizem d. d. so hotelska podjetja ter avtobusni in letalski prevozniki. Zaradi spodaj naštetega družba Relax Turizem njihov položaj na trgu ocenjuje kot dober:

- povečujejo krog dobaviteljev, izboljšujejo poslovne odnose z njimi in povečujejo delež prodaje,
- povečujejo število gostov,
- izboljšujejo svoj položaj v primerjavi s konkurenco – ponujajo tržno zanimivejše in ugodnejše produkte ter nove turistične produkte,
- izboljšujejo položaj znotraj širšega in ožjega okolja (Relax Turizem d. d., 2013c).

Na dan 25. 10. 2013 je v podjetju 53 zaposlenih oseb; od tega 3 zaposleni z magistrom znanosti, 13 zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe, 8 zaposlenih z višjo in 29 zaposlenih s srednjo stopnjo izobrazbe (Relax Turizem d. d., 2013a).

Podjetje Relax Turizem d. d. ima zasnovano »Strategijo rasti«. Zasledujejo cilj povišanja prihodkov za 15 % in obvladovanja stroškov (povišanja stroškov za 10 %). Gre za celovito strategijo. Strategijo uresničujejo s podstrategijo povečanja prodaje na obstoječem lokalnem trgu, ki je dejansko uresničevanje managerskega načrta, ki ga za poslovno enoto določita zaposleni in njegov izvršni vodja. Poleg tega uporabljajo tudi akcijski priročnik »Z intelektualnim orodjem do proaktivnega prodajalca« (Kosec & Gostenčnik, 2012), v katerem je točno določeno, kako se mora prodajalec obnašati, kako mora prodajati aranžmaje, kakšni sta zunanja in notranja podoba poslovalnice.

1.1 Predstavitev poslovne enote Nova Gorica

Ena izmed poslovnih funkcij družbe Relax Turizem d. d. je prodajna mreža poslovnih enot po Sloveniji, ki skrbijo za prodajo turističnih produktov obstoječim in novim kupcem.

Vodstvo poslovnih enot je razdeljeno med tri izvršne direktorje. Prodajno mrežo sestavlja 25 poslovnih enot, med katerimi je tudi PE Nova Gorica. Vodi jo izvršna direktorica ga. Renata Topolovec, ki poleg PE Nova Gorica, vodi še poslovne enote v Ljubljani, Postojni, Kranju, Mariboru, Murski Soboti, Ljutomeru, Slovenski Bistrici, na Ptuj, Slovenj Gradcu, Dravogradu in na Jesenicah.

Poslovna enota družbe Relax Turizem v Novi Gorici se nahaja 100 m iz strogega centra mesta na naslovu Gradnikove brigade 7. Gre za majhno poslovalnico oziroma turistično agencijo s površino cca. 30 m², od tega pa je le 20 m² prodajnega prostora, ostalih 10 m² pa je namenjeno skladiščnim prostorom in sanitarijam. V turistični agenciji Relax Turizem v Novi Gorici si delo delita en prodajni referent in en študent.

Poslovalnica oziroma PE Nova Gorica Relax Turizem d. d. je bila ustanovljena 29. 12. 2003. V času od ustanovitve do danes je poslovalnica zamenjala 3 lokacije v Novi Gorici. Najprej je bila locirana na ulici Gradnikove brigade 56 (1 km iz strogega centra), nato v nakupovalnem centru Qlandia na cesti 25. Junija 1A (na tako imenovanih Paludah, kjer je industrijsko-obrtna cona Nova Gorica), sedaj pa je že od konca februarja leta 2010 na zgoraj omenjenem naslovu (Gradnikove brigade 7). Prav tako so se v tem času menjali tudi prodajni referenti. Sedanji prodajni referent je sedmi zaposleni v PE Nova Gorica.

Poslovalnica v Novi Gorici je sicer majhna, vendar lepo in moderno urejena. Pohištvo oziroma prodajni pult in omare so modro-rumene barve, kakršen je tudi logotip podjetja Relax Turizem. V poslovalnici je tudi LCD-ekran občutljiv na dotik, na katerem si gostje lahko ogledajo predstavitev določenih hotelov in si tako boljše predstavljajo želeno destinacijo in namestitvev. Poslovalnica ima veliko okno, na katerem so redno izobešene tekoče ponudbe, pred vrati poslovalnice pa je vedno t.i. A-tabla, obojestranska samostoječa tabla, na kateri so prav tako predstavljene najboljše ponudbe, ki privabljajo kupca v poslovalnico. Pred poslovalnico je tudi stojalo za t.i. »folderje« (droben atraktiven katalog z aktualno ponudbo, ki obsega le nekaj strani), v katerih je zbrana najboljša tekoča ponudba in si jih mimoidoči lahko vedno vzamejo. Na pultu v poslovalnici pa so na voljo prodajni katalogi z vso ponudbo. V poslovalnici zaradi pomanjkanja prostora manjka otroški kotiček, kjer se lahko otroci veselo igrajo, medtem ko njihovi starši opravljajo nakup, kljub temu pa je za njih vseeno vedno poskrbljeno vsaj s pobarvankami in bombončki. PE Nova Gorica je opremljena tudi z avtomatom za vodo in majhnim dvosednim naslanjačem, kjer gostje posedijo, ko čakajo na prostega prodajnega referenta.

2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Ves čas se poudarja, da je za poslovanje podjetij značilen pristop »od zunaj navznoter«. Zato je stalno spremljanje dogajanja v širšem – makrookolju in prilagajanje spremembam v njem življenjskega pomena za vsako uspešno podjetje. Na silnice (podokolja) v makrookolju je težko vplivati, zato pa se je treba nanje ustrezno odzivati (Kotler, 2004, str. 151–154). Pučko (2008, str. 5) pravi, da je podjetje kot nek podsistem v širšem sistemu okolja, v katerem deluje. Po značilnostih ga lahko razdelimo na podokolja ali silnice, ki so:

- ekonomsko,
- politično,
- kulturno,
- tehnološko,

- naravno-demografsko okolje.

V angleški literaturi analizo ocenjevanja širšega okolja poimenujejo analiza PESTEL (P = politični (angl. *political*), E = gospodarski (angl. *economic*), S = socialni (angl. *social*), T = tehnološki (angl. *technological*), E = okoljski (angl. *environmental*) in L = pravni (angl. *legal*) dejavniki). Okolje oziroma podokolja določajo poslovanje podjetja in ga omejujejo, lahko pa mu dajejo tudi priložnosti, zato jih je smiselno analizirati, da se izognemo morebitnim nevarnostim in da najbolje izkoristimo ponujene priložnosti. Širše okolje bom analiziram glede na PE Nova Gorica.

2.1 Ekonomsko okolje

Analiza ekonomskega okolja se osredotoča na spremembe na makro-ekonomskem nivoju (Uran, 2008, str. 60). Med osnovne kazalce stanja države uvrščamo bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP), stopnjo brezposelnosti in stopnjo inflacije. Vrednost ustvarjene proizvodnje na domačem ozemlju je osnovni podatek o ekonomski moči države (Bregar & Ograjšek, 2008, str. 109).

Na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) dobimo podatke za kazalce ekonomskega okolja. Bruto domači proizvod je najvišji padec doživel leta 2009, ko je v primerjavi z letom poprej padel za kar skoraj 8 %, nato se je v letu 2010 malce dvignil, leta 2011 pa zopet padel za 0,6 % glede na leto poprej. V primerjavi s prvim četrtletjem 2012 pa se je v prvem četrtletju 2013 zmanjšal za 4,8 % (SURS, 2013d).

Na trenutne gospodarske razmere v Sloveniji pozitivno vpliva samo izvoz oziroma zunanje povpraševanje. V prvem četrtletju letos je bil 1,8 % večji kot pred letom. Izvoz se še naprej povečuje bistveno hitreje od uvoza, zato saldo menjave blaga in storitev s tujino ohranja pozitiven vpliv na gospodarsko rast. V transakcijah blaga in storitev s tujino je Slovenija zopet zabeležila presežek (5,4 % BDP). Tudi zasebno trošenje je bilo letos v prvem četrtletju za 5,3 % manjše kot pred enim letom (SURS, 2013c). Zmanjšuje se tudi razpoložljivi dohodek gospodinjstev, in sicer se je v drugem četrtletju 2013 zmanjšal za 2,7 % glede na drugo četrtletje leta 2012 (SURS, 2013k).

Letna rast cen je v letošnjem juliju 2,6-odstotna, v enakem obdobju lani pa 2,4-odstotna. Povprečna mesečna rast je bila 2,3-odstotna. Povprečna mesečna rast je bila 2,3-odstotna. Storitve so se julija letos v primerjavi z lanskim podražile za kar 3,5 %, blago pa za 2,2 %. V enem letu so se cene najbolj zvišale v skupini gostinske in nastanitvene storitve (za 9,6 %). K skupni letni rasti cen so višje cene gostinskih storitev prispevale 0,5 odstotne točke. Na letni ravni so med podražitvami izstopale še višje cene letalskega potniškega prevoza (za 12,8 %), finančnih storitev (za 6,5 %), goriv in maziv (za 5,5 %) ter tekočih goriv (za 4,3 %) (SURS, 2013f).

V zadnjih štirih letih je Slovenija julija beležila okoli 1-odstotno deflacijo. V letošnjem juliju pa so se cene v povprečju znižale le za 0,3 %, kar je bila predvsem posledica zvišanja stopenj davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV). Po oceni SURS-a so višje stopnje DDV-ja k mesečni inflaciji prispevale 0,5 odstotne točke. Negativno rast cen so za 0,4 odstotne točke znižale višje cene počitnic v paketu (te so se v povprečju podražile za 11,8 %). Višje cene goriv in energije so negativno rast cen znižale za 0,2 odstotne točke (predvsem zaradi višjih stopenj DDV-ja). Letna rast cen, merjena s harmoniziranim indeksom cen življenjskih potrebščin, je bila 2,8-odstotna (lani 2,6-odstotna). V enem letu so se cene najbolj zvišale v skupini alkoholne pijače in tobak (za 8,0 %), sledile so cene v skupinah gostinske in nastanitvene storitve (za 5,3 %). Letna stopnja inflacije v državah članicah EMU, merjena s harmoniziranim indeksom cen življenjskih potrebščin, je bila v juniju 2013 v povprečju 1,6-odstotna (v maju 1,4-odstotna), v državah članicah EU pa 1,7 odstotna (v maju 1,6-odstotna); najnižja je bila v Grčiji (- 0,3-odstotna), najvišja pa v Romuniji (4,5-odstotna), v Sloveniji je bila 2,2-odstotna (SURS, 2013f).

Število delovno aktivnih se je v juniju 2013 povečalo za okoli 1.000, na 796.461. V primerjavi z junijem 2012 pa je bilo v Sloveniji konec junija letos še vedno okoli 19.200 manj delovno aktivnih; lani se je namreč število v jesenskih mesecih močno znižalo. Čeprav se tudi registrirana brezposelnost v poletnih mesecih znižuje, je letos junija še vedno za 10,4 % več registrirano brezposelnih ljudi v primerjavi z junijem lani (SURS, 2013h). Torej cene življenjskih potrebščin so se zvišale, delovno aktivnih oseb z rednim dohodkom pa je vse manj, zato si vse maj ljudi sploh lahko privoščijo počitnikovanje v okviru organizacije turistične agencije.

2.2 Politično-pravno okolje

Urejenost pravnega okolja je ključna pri zagotavljanju pravne države in s tem enakih pogojev poslovanja za vsa podjetja v določenem gospodarstvu (Makovec Brenčič & Lisjak & Pfajfar & Ekar, 2006, str. 84). Politično-pravno okolje zajema zakone, vladne urade in vplivne skupine, ki vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi ter jih omejujejo ali ustvarjajo nove priložnosti zanje. Zakonodaja, povezana s poslovanjem, ima namen varovati podjetja pred nepošteno konkurenco, obvarovati potrošnike pred nepoštenimi poslovnimi potezami in varovati družbene interese pred nebrzdano poslovno konkurenco (Kotler, 2004, str. 174).

Kot pravi finančni minister Čufer (2013), je politična stabilnost države predpogoj za njeno normalno delovanje. Mednarodni inštitut za razvoj menedžmenta (v nadaljevanju IMD) vsako leto od leta 1989 (Slovenija je v študijo vključena od leta 1999) izvede in predstavi študijo Letopis svetovne konkurenčnosti, v kateri analizira države glede na štiri širše sklope: gospodarska uspešnost države, učinkovitost vlade pri spodbujanju gospodarstva, učinkovitost podjetij in infrastruktura. Slovenija je letos na 52. mestu (lani je bila na 51. mestu) izmed 60 držav, zaobjetih v študijo (IMD, 2013). Slovenija je po podatkih medijev v vse večji recesiji

in vse več je politikov in pravnih strokovnjakov, ki so mnenja, da bo Slovenija potrebovala finančno pomoč.

Turistične agencije v Sloveniji so v večini članice Združenja turističnih agencij Slovenije g.i.z. (v nadaljevanju ZTAS). Društvo je ustvarjeno z namenom vzgajati poslovno odličnost in povezovanje, zagotavljati kakovost, spremljati in soustvarjati zakonsko in institucionalno podlago za delovanje, spodbujati ustrezno izobraževanje, ocenjevati razmere na trgu, krepiti vezi s tujimi sorodnimi združenji in – morda simbolno najpomembneje – dvigovati ugled turistične panoge, ki jo imamo za esperanto, »linguofranco« 21. stoletja. Turistične agencije članice imajo poslovni kodeks, ki jih omejuje in katerega najvišja vrednota in poslanstvo članic ZTAS je končno zadovoljstvo kupca. Ministrstvo za gospodarstvo in njegov neodvisni Direktor za turizem tvorita institucionalni okvir, ki ga ZTAS aktivno spremlja in spreminja. Združenje je sprejeto tudi v Združenje nacionalnih skupnosti evropskih turističnih agencij (Predstavitev, 2013).

Osnovni zakoni, ki urejajo področje delovanja turističnih agencij, so Zakon o spodbujanju razvoja turizma UR.1.RS št. 2/2004, Pravilnik o načinu in postopku pridobitve licenc za opravljanje dejavnosti organiziranja in prodaje turističnih aranžmajev ter o vsebini in načinu vodenja registra izdanih licenc, Ur.1.RS št. 55/2004, Obligacijski zakonik, Ur.1.RS št. 83/2001, Zakon o varstvu potrošnikov, Ur.1.RS št. 98/2004, Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o varstvu potrošnikov, Ur.1.RS št. 126/2007 in Zakon o varstvu potrošnikov pred nepoštenimi poslovnimi praksami, UR.1.RS št. 53/2007. Zakonodaja s področja turizma in gostinstva je objavljena na spletnih straneh Turistično gostinske zbornice pri Gospodarskem združenju Slovenije (Zakonodaja, 2013).

2.3 Kulturno okolje

Kultura družbe je sestavljena iz spleta vrednot, odnosa in prepričanj ljudi, ki vplivajo na način, kako ljudje delujejo in se obnašajo. Kultura lahko vpliva na porabnikov okus, prednosti, odnos do dela, izobraževanja in šolanja, etike, varčevanja in mnogih drugih stvari (Uran, 2006, str. 57). Ljudje tako rekoč v družbi in njeni kulturi nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, drugih ljudi, organizacij, družbe, narave in vesolja (Kotler, 2004, str. 174).

Ljudje in navade se spreminjajo. Pred 25 leti na primer veliko družin sploh ni še imelo telefona, sedaj pa ima že tri četrtine slovenskih gospodinjstev dostop do interneta. Zadnji podatki kažejo, da vse več ljudi ne hodi več v trgovine. V prvem četrtletju 2013, je tako kar 34 % oseb za naročilo blaga in storitev uporabljalo internet (SURs, 2013l). Ljudje postajamo vedno bolj zaposleni in idealnih službenih urnikov od 7h do 15h skoraj več ni. Tako smo ljudje zdoma cele dneve, mobilna telefonija pa nam omogoča dostop do interneta skoraj povsod in nam tako prihrani čas in denar pri opravljanju veliko storitev.

Tudi izobrazba Slovencev se zvišuje. Podatki, ki so sicer iz leta 2011, kažejo, da je imel povprečno vsak drugi Slovenec osnovnošolsko izobrazbo, vsak četrti srednješolsko in vsak šesti višješolsko ali višjo izobrazbo (v raziskavo so zajeti prebivalci Slovenije stari 15 ali več let). Terciarna izobrazba je vse pomembnejša in tudi eden izmed ciljev krovne evropske razvojne strategije je do leta 2020 na področju izobrazbene strukture povečati delež terciarne izobrazbe med ljudmi starimi od 30 do 34 let na 40 %. Slovenija, ki ima kar 41,5 % žensk in 22,9 % moških pri tej starosti s terciarno izobrazbo, cilju kar uspešno sledi (SURS, 2011a).

Glede na trenutne razmere v Sloveniji je vse več ljudi, ki si zaradi strahu pred izgubo službe sploh ne privoščijo dopusta oziroma so iz službe odsotni le par dni. Tako je v obdobju od aprila do junija letos bilo kar 72 % potovanj krajših (1–3 prenočitve), slabih 30 % zasebnih potovanj pa je obsegalo vsaj 4 prenočitve (SURS, 2013j).

2.4 Tehnološko okolje

Tehnološki razvoj podjetja postaja vse pomembnejša sestavina napredka vsakega podjetja. (Belak, 2002, str. 120). Po teoriji tehnološkega determinizma naj bi bila tehnologija glavna delujoča in gonilna sila družbenega napredka.

Kot sem omenila že v kulturnem podokolju, ima v Sloveniji že 76 % gospodinjstev dostop do interneta in čeprav se le-ta še vedno največ uporablja za pošiljanje in prejemanje e-sporočil in brskanje, je veliko ljudi preko interneta tudi že opravljalo nakupe storitev (SURS, 2013l). Za primerjavo navedem, da je leta 2010 je dostop do interneta imelo 68 % slovenskih gospodinjstev (SURS, 2011b). Glede na to, da se je uporaba interneta v slovenskih gospodinjstvih tako razširila, ni nič čudnega, da je informacijsko-komunikacijska tehnologija nepogrešljiva tudi v podjetjih. Vse bolj razširjeni in lažje cenovno dostopni so tudi pametni telefoni, ki omogočajo najrazličnejše aplikacije, med njimi so tudi interaktivni vodniki, ki omogočajo ljudem mobilno vodenje skozi destinacijo in tako ne potrebujejo vodnika. Vse več ljudi opravi nakup storitve preko interneta in sploh ne vstopi v turistično agencijo.

Leta 2012 je Slovenija za raziskovalno-razvojno dejavnost namenila 0,54 % slovenskega BDP-ja ali 190 milijonov evrov državnih proračunskih sredstev. Poleg tega pa je za razvojno-raziskovalno dejavnost prejela še 131,8 milijonov evrov iz strukturnih skladov EU. Največ od teh sredstev je bilo namenjenih za »splošni napredek znanja« (SURS, 2013i).

2.5 Naravno-demografsko okolje

Belak (1999, str. 120) pravi, da postaja naravno okolje vedno bolj pomemben dejavnik možnega razvoja podjetja in zato ne smemo pozabiti na njegovo analizo. Ljudje lahko počitnikujemo ali potujemo skozi celo življenje, zato v dejavnosti turizma in potovanj ni starostnih omejitev, lahko pa prilagodimo ponudbo glede na trenutno demografijo in trende demografije v prihodnosti.

Število prebivalcev v Sloveniji se je od leta 2009 do leta 2013 vseskozi povečevalo, vendar za majhen odstotek. 1. 1. 2013 je bilo tako v Sloveniji 2.058.821 prebivalcev, kar je za 0,162 % več kot na isti dan leto poprej, ko jih je bilo 2.055.496. Tudi pred tem je bilo število prebivalcev nižje (1. 1. 2011 jih je bilo 2.050.189, 1. 1. 2010 2.046.976 in 1. 1. 2009 2.032.362) (SURS, 2013a). Je pa letos od 1. 1. do 1. 4. 2013 opaziti zmanjšanje števila prebivalstva za 364, in sicer se je zmanjšalo število državljanek in državljanov Slovenije, nekoliko pa povečalo število tujih državljanov v Sloveniji (SURS, 2013e). Med prebivalci, starimi 15 let ali več, je bilo dne 1. 1. 2013 354.841 mladega prebivalstva (prebivalci stari med 15 in 29 let); v starostni skupini 30–49 let je bilo 613.859 prebivalcev; starih med 50 in 64 let je bilo 439.849 Slovencev; 65 let ali več pa je imelo kar 352.145 Slovencev (SURS, 2013b).

Tudi napovedi Eurostata niso ravno spodbudne, saj naj bi prebivalstvo Slovenije hitro naraščalo in imelo leta 2025 skoraj 2.160.000 prebivalcev, potem pa naj bi začelo padati in naj bi leta 2060 padlo nazaj na približno današnje število prebivalstva, katerih slaba tretjina naj bi bila stara nad 65 let (SURS, 2011c).

Vrednost naravnega prirasta na 1.000 prebivalcev je v enem letu upadla z -0.5 na -1.0 , kar pomeni, da se v enem letu rodi manj živorojenih otrok, kot pa ljudi umre. Tudi selitveni prirast državljanov Slovenije ni ugoden, je namreč negativen, saj se je iz države odselilo 897 državljanov Slovenije več, kot se jih je vanjo priselilo (SURS, 2013g).

2.6 Povzetek ključnih dogodkov in njihovih vplivov iz okolja

Zaradi boljše preglednosti v Tabeli 1 povzemam morebitne okoljske dogodke, njihove vplive in morebitne učinke na podjetje.

Tabela 1: Verjetnost in pomembnost dogodka za Relax Turizem – PE Nova Gorica

DOGODEK	VPLIV	UČINEK *	VERJETNOST*
Slabšanje gospodarskih razmer v Sloveniji	• Zasebno trošenje se zmanjšuje • Padanje BDP-ja • Zmanjševanje razpoložljivega dohodka gospodinjev • Visoka brezposelnost	6	75
Vse večji dostop do interneta	• Večanje uporabe interneta za nakup storitev • razširjenost pametnih telefonov	6	100
Večanje števila prebivalstva	• večanje števila starega prebivalstva • negativen selitveni prirast	6	25
Slovenija vse nižje uvrščena na lestvici svetovne konkurenčnosti	• Slovenija je v vse večji recesiji in bo najverjetneje potrebovala finančno pomoč	6	75

Legenda:

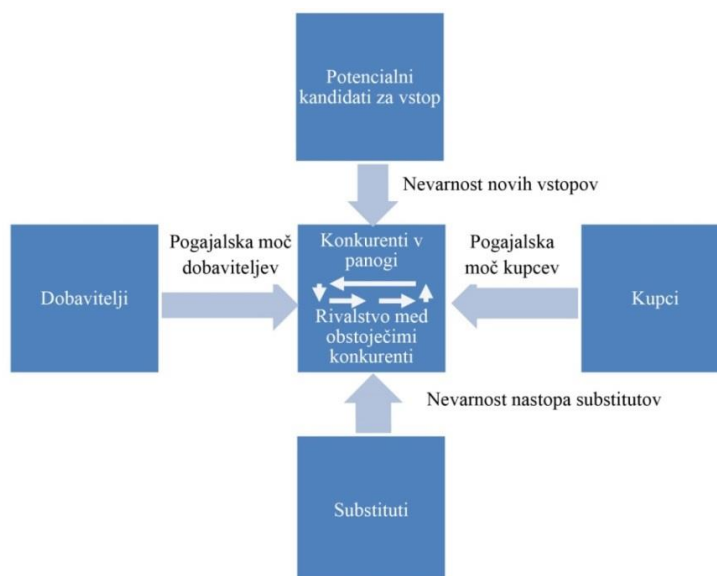
- Skala za učinek podjetja je določena na ravni od 1 (idealen) do 7 (katastrofalen).
- ** Verjetnost pojava dogodka se ocenjuje od 0 % do 100 %.

3 ANALIZA PANOGE

Panoga pomeni skupek podjetij (strateških poslovnih enot), ki ponujajo medsebojno odvisne proizvode ali storitve skupini odjemalcev. Stopnja privlačnosti panoge pomeni dosegljivo donosnost za podjetja v neki panogi. Porter (1980, str. 3–4) pravi, da je odvisna od petih skupin določljivk, in sicer:

- nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- pogajalske moči kupcev,
- rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi in
- nevarnosti nastopa substitutov

Slika 1: Porterjev model petih silnic analize panoge



Vir: M. E. Porter, *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, 1998, str. 5.

V nadaljevanju analiziram vsako določljivko, in sicer s pomočjo pogovorov z vodstvom podjetja in zaposlenim ter z metodo opazovanja, saj sem v poslovni enoti tudi delala in ob delu beležila pridobljena dejstva.

3.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi

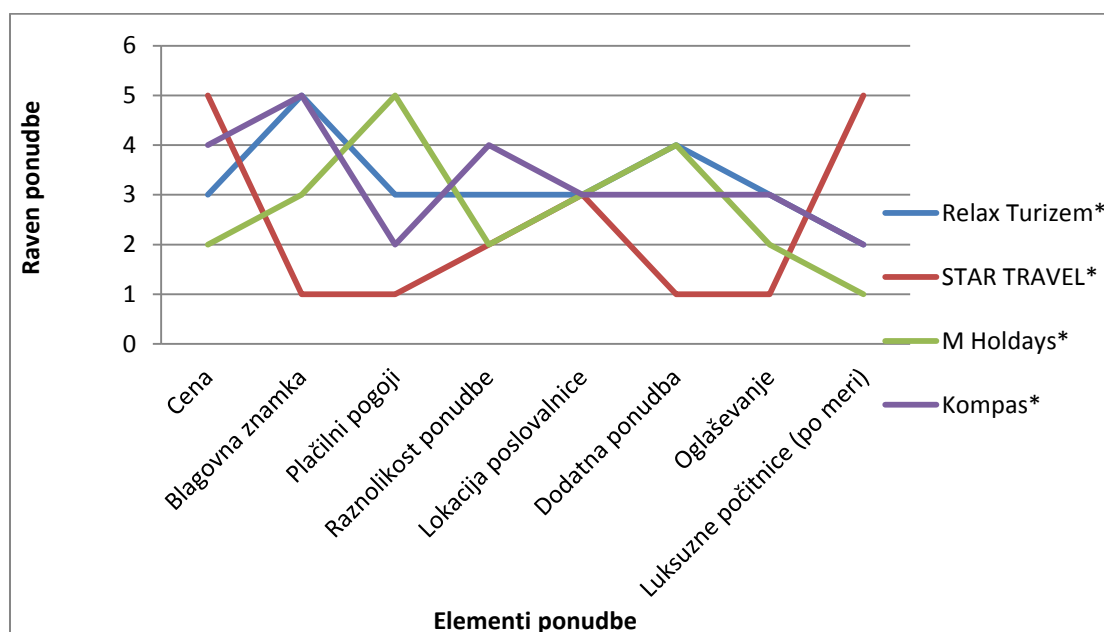
V panogi organiziranja počitnic in potovanj je veliko konkurentov. Na goriškem se s to dejavnostjo ukvarja kar 13 podjetij:

- Relax Turizem d. d. ,
- Turistična Agencija GEA Faganel Majda s. p.,
- TUINTAM d. o. o.,
- Turistična Agencija Sonček d. o. o., PE Nova Gorica,
- Potovalna agencija Hittours,
- Kompas d. d., poslovalnica Nova Gorica,
- AVRIGO, družba za avtobusni promet in turizem, d. o. o.,
- Agencija STAR TRAVEL, podružnica Nova Gorica,
- M Holidays, Mercator d. d., Služba potovalne storitve; poslovalnica v Mercator centru v Novi Gorici,
- Explora d. o. o., Turistična agencija,
- Potovalna agencija Darturing, Katja Marega-Mencin s. p.,
- Turistična agencija WHERE TO GO,
- Turistična agencija Lastovka Miha Velikonja s. p.

Poleg velikega števila konkurentov rivalstvo povečuje tudi strošek menjave proizvodov. Kupec lahko z lahkoto prehaja med različnimi ponudniki in s tem se rivalstvo med konkurenti zopet povečuje. V tej panogi je prisotna tudi nizka diferenciacija, saj vsi ponujajo podobne storitve. Nižja privlačnost panoge nastopi tudi kot že omenjeno zaradi visokih fiksnih stroškov, saj so potrebne investicije v osnovna sredstva, oglaševanje in izobraževanje kadra.

V nadaljevanju prikazujem strateški grafikon (angl. *strategy canvas*). Gre za grafično predstavitev elementov ponudbe na določenem trgu in raven ponudbe ter dejavnikov s strani različnih konkurentov. Strateški grafikon je ponazorjen kot graf, na katerem se na abscisni osi nahajajo elementi ponudbe, na ordinatni osi pa različne ravni ponudbe teh elementov (Kim & Mauborgne, 2009, str. 73–80). S pomočjo vodstva podjetja določim elemente ponudbe, ki so ključni za konkuriranje v panogi. Nato pa skupaj izberemo še konkurente, katerih raven ponudbe oziroma krivuljo vrednosti (angl. *value curve*) prikažem v strateškem grafikonu. Ker je vseh konkurentov na goriškem veliko, smo se odločili v ožji izbor grafične predstave uvrstiti poleg Podjetja Relax Turizem d. d., PE Nova Gorica še dva, po internih raziskavah največja konkurenta, in sicer Kompas d. d., poslovalnica Nova Gorica, in M Holidays, Mercator d. d., Služba potovalne storitve, poslovalnica v Mercator centru v Novi Gorici, ter Agencija STAR TRAVEL, podružnica Nova Gorica, ki je nova na trgu. S pomočjo vodstva zberem podatke in izrišem krivulje konkurentov. Višja kot je vrednost krivulje na ordinati, boljše je podjetje v tem segmentu ponudbe. Torej tisto podjetje, ki ima na določenem delu grafikona najvišje ležečo krivuljo, je na tistem elementu ponudbe najboljše.

Slika 2: Strateški diagram za podjetje Relax Turizem – PE Nova Gorica



Legenda:

- * Relax Turizem d. d., PE Nova Gorica, Agencija STAR TRAVEL, podružnica Nova Gorica, M Holidays, Mercator d. d., Služba potovalne storitve; poslovalnica v Mercator centru v Novi Gorici, Kompas d. d., poslovalnica Nova Gorica.
- Cena = cena primerljivega turističnega aranžmaja v primerjavi s konkurenco
- Blagovna znamka = koliko je podjetje poznano
- Plačilni pogoji = koliko različnih plačilnih pogojev nudijo
- Raznolikost ponudbe = s koliko različnimi aranžmaji in s kako razširjeno ponudbo posluje podjetje
- Lokacija poslovalnice = katero podjetje ima boljšo lokacijo v Novi Gorici
- Dodatna ponudba = ali podjetje ponuja še kakšno storitev poleg nakupa aranžmaja
- Oglaševanje = koliko podjetje namenja za oglaševanje oziroma, koliko je oglaševano v medijih
- Luksuzne počitnice – po meri = ali podjetje ponuja luksuzne počitnice oblikovane po strankini želji

Iz strateškega grafikona vidimo, da sta si krivulji Kompas in Relax precej podobni. Razlikujeta se v elementu ponudbe plačilnih pogojev, saj ima Relax ugodnejše plačilne pogoje (Relaxov potrošniški kredit in plačila z najrazličnejšimi karticami), in v raznolikosti ponudbe, kjer kot dober dodatek v ponudbi izpostavljam jezikovne tečaje podjetja Kompas. Relax Turizem poleg tega ocenjujem kot boljšega ponudnika dodatne ponudbe, saj ponuja tudi najrazličnejša dodatna zdravstvena zavarovanja, možnost najema avtobusa in počitnice po meri, ki jih zaposleni v poslovni enoti lahko prilagodi po želji posameznika, vendar to ni vsakodnevna praksa. Podjetje STAR TRAVEL je relativno novo podjetje, ki je še nekoliko neuveljavljeno in zato nepoznano kot blagovna znamka. Je nekoliko dražje, vendar ima zelo individualne ponudbe za zahtevne kupce, torej luksuzne počitnice po meri. Podjetje je torej diferenciralo svojo ponudbo in se usmerilo na zahtevnejše kupce. Na drugi strani pa je M Holidays, podjetje z manj raznoliko ponudbo, vendar najugodnejšimi plačilnimi pogoji in najnižjimi cenami in dodatno ponudbo, ki jo povežem z možnim koriščenjem pridobljenih pik v vseh trgovinah Mercator (npr. M Tehnika, Hipermarket). Kljub temu, da je ponudba v M Holidays manj obsežna, pa v turizmu velja horizontalno poslovanje turističnih agencij s provizijami. Na primer, kupec pride v poslovalnico Relax Turizma, kjer mu prodajni referent vse razloži o izbrani destinaciji, ki jo kasneje kupec rezervira pri podjetju M Holidays. M Holidays ima tako cca. 10 % provizije (odvisno od tega, kolikšna provizija je določena v pogodbi) od prodanega produkta drugega podjetja, kupec pa ima ugodnejše plačilne pogoje in isti aranžma, kot bi ga imel na primer v Relaxu. Lokacija poslovalnice ne izstopa pri nobeni izmed analiziranih poslovalnic. Kompasova poslovalnica se nahaja v poslovni stavbi HIT d. d., kjer pretok ljudi ni ravno velik in se poslovalnice ne hitro opazi, razen če ne seveda namenoma vstopimo v to stavbo in se po njej sprehodimo. STAR TRAVEL se sicer nahaja v centru Nove Gorice, ampak v stavbi, ki je obrnjena proč od strogega centra; M Holidays se nahaja v Mercator centru v Kromberku, ki je nekoliko oddaljen od Nove Gorice in tudi pretok ljudi v njem je vedno manjši, odkar se je odprl novi trgovski center Supernova, v katerem je tudi Mercatorjev Hipermarket. Še najboljšo lokacijo ima Relax Turizem, ki je blizu strogega centa, ob njem pa so zdravstveni in zobozdravstveni dom, čajnica in parfumerija, kar pomeni velik pretok ljudi. Še vedno pa menim, da bi Relax Turizem – PE Nova Gorica s preselitvijo v Qlandio lahko izboljšala poslovanje in ga še dopolnila s partnerstvom, ki ga opišem v strategiji.

3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Ljudje radi potujejo in počitnikujejo, zato je na trgu vse več ponudnikov počitnic in potovanj. Glede na to, da je Nova Gorica mesto s površino 3,5 km² in s približno 13.000 prebivalci in je samo v strogem centru Nove Gorice na površini cca. 0,5 km² osem turističnih agencij oziroma podjetij, ki ponujajo organizirana potovanja in počitnice, bi lahko rekli, da je trg že nasičen s ponudniki in zato panoga ni privlačna za nova podjetja. Poleg velikega števila ponudnikov pa je v Sloveniji in posledično v Novi Gorici že veliko uveljavljenih blagovnih znamk ponudnikov turističnih aranžmajev, na katere so stranke že navajene.

Pri vstopu v panogo je potrebnih tudi precej investicij. Za začetek je potrebno ustanoviti eno izmed pravnoorganizacijskih oblik, ki vsaka po svoje zahteva določen kapital. Tudi če začnemo kot samostojni podjetnik, imamo visoke vstopne stroške. V osnovi potrebujemo poslovni prostor za izvajane dejavnosti, investicijo v osnovna sredstva in oglaševanje. Cena najema približno 30–40 km² poslovnega prostora v centru Nove Gorice je po podatkih oglaševanih prostorov na portalu nepremičnine.net v povprečju 700 € na mesec. Nekdo, ki se odloči voditi tako dejavnost, mora imeti vsaj višjo strokovno izobrazbo in vsaj tri leta delovnih izkušenj. Seveda lahko podjetje z novo ponudbo, torej z diferenciacijo, uspe, vendar pa zahteva organizacija nekega novega potovanja ogromno dela. Ko na primer izberejo destinacijo, morajo organizirati študijsko potovanje in nato pride do cenovnih pogajanj z lokalnimi ponudniki hotelov in ostalih storitev in seveda letalskimi družbami, če gre za oddaljeno destinacijo. Poleg tega ima novo podjetje veliko stroškov z usposabljanjem kadra, saj mora nekdo, ki neko storitev prodaja, najprej sam to storitev do potankosti poznati, zato je kader nujno potrebno izobraziti. Menim, da je panoga trenutno srednje privlačna, bo pa v prihodnje zopet lahko postala visoko privlačna, saj sedaj ne bo več veliko novih vstopov.

3.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Organizatorji potovanj so seveda zelo odvisni od dobaviteljev, saj jih ti oskrbujejo z delnimi proizvodi. Stroškovna cena integralnega proizvoda (za primer vzemimo počitnice v Egiptu priljubljenem letovišču v Hurgadi) je sestavljena iz stroškov delnih proizvodov (letalski prevoz iz Ljubljane do Hurgade, lokalni avtobusni prevoz iz Hurgade do hotelskega objekta, namestitvev in storitev v hotelu v Hurgadi in ponudba fakultativnih izletov v Hurgadi), ki so določeni s strani dobaviteljev (le-ti pa so zopet odvisni od njihovih dobaviteljev; tako je na primer storitev v hotelu odvisna od dobaviteljev hrane, pijače), zato panoga s tega vidika ni privlačna. Seveda pa tudi dobavitelji izgubljajo na moči, saj je ponudnikov delnih proizvodov za naše podjetje vse več in se tako koncentracija dobaviteljev znižuje in jih je enostavno zamenjati.

3.4 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev v panogi je visoka, zato je privlačnost panoge s tega vidika nizka. Organizatorjev potovanj je veliko in kupec lahko samovoljno prehaja od enega do drugega

organizatorja. Če kupec ni zadovoljen s ponudbo enega organizatorja, se lahko odloči za drugega, torej ima panoga nizko diferenciacijo storitve. Kupec se odloči med kakovostjo ponujene storitve in ceno, a kot pravijo interne analize v podjetju, se še vedno v veliki večini odločijo na podlagi cene, saj je v Sloveniji vse večja revščina. Ker je torej nizka diferenciacija storitve v panogi, mora podjetje obdelovati in analizirati vse kupce in jih poskušati zadržati. Zato podjetje Relax Turizem tudi po nakupu obdeluje stranko in od nje išče povratne informacije. Če so le-te slabe, jih je potrebo izboljšati, da bo kupec v prihodnosti zopet opravil nakup pri njih, saj se lahko v nasprotnem primeru hitro presedla k drugi turistični agenciji.

3.5 Nevarnost substitutov

Ljudje se odločajo za počitnice iz različnih razlogov oziroma želja po zadovoljevanju različnih potreb. Spodaj izpostavim potrebe, ki jih po internih raziskavah znotraj podjetja navajajo kot najpogostejše potrebe oziroma razloge, zakaj se odločijo za počitnice oziroma potovanje, in komentiram njihovo nagnjenost h substituciji oziroma obstoj substituta za zadovoljitev potrebe.

- **Potreba po sprostitvi in umiku iz vsakdanjika.** Največ ljudi počitnikuje ali potuje zaradi potrebe po sprostitvi od napornega vsakdanjika. Službeni dopust lahko sicer preživljamo tudi doma, vendar to ni beg iz vsakdanjika, saj nas še vedno obkrožajo isti ljudje, stvari; zato je dolgoročno potrebna sprememba okolja vsaj za nekaj dni. Ljudje tudi sicer kot glaven razlog za potovanje navajajo željo po sprostitvi v kombinaciji s spremembo kraja bivanja.
- **Potreba po aktivnih počitnicah in športnem udejstvovanju.** Športno aktivni smo lahko tudi v domačem kraju, torej lahko zadovoljimo to potrebo še ceneje. Revščina pa je v Sloveniji vse večja in zato ljudje iščejo cenejše substitute. Na nobeno zasebno potovanje se tako v 2. četrtletju 2013 ni odpravilo 73 % Slovencev starih 15 let ali več in kar 34 % od teh, je kot razlog za ne odhod navedlo finančni razlog (SURS, 2013j). Se pa pojavlja vse večje zanimanje za športe, ki zahtevajo določeno destinacijo oz. se lahko opravljajo samo na določenih destinacijah. Med take športe uvrščam vse bolj popularno kajtanje, surfanje, veslanje, adrenalinske športe, smučanje itd.
- **Potreba po izobraževanju in spoznavanju novih znamenitosti.** Vse več je izobraženih ljudi in vse več je takih, ki jim ne zadostuje zgolj ležanje na plaži, ampak čutijo potrebo po izobraževanju na potovanju. Ena izmed oblik takega potovanja je gotovo jezikovno potovanje in učenje novega jezika. Čeprav obstajajo substituti, kot so tečaji jezika v domačem kraju ali tečaji jezika preko interneta, pa sem mnenja, da je oblika učenja jezika v stiku s kulturo in ljudmi države, katere jezika se želimo naučiti, kakovostnejša. Tudi nove znamenitosti lahko odkrivamo s pomočjo internetnih potopisov in najrazličnejše literature, vendar menim, da je veliko bolj doživeto, če si znamenitost ogledaš v živo.

- **Potreba po druženju.** Potrebo po druženju lahko nadomestimo s substituti, kot so telefonski pogovori in klepeti preko interneta, vendar taka oblika navezovanja novih stikov oziroma vzdrževanje obstoječih vodi po mojem mnenju v vedno večjo asocialnost ljudi. Dolgoročno lahko take oblike druženja s sorodniki in prijatelji pripeljejo celo do resnih problemov ljudi v komunikaciji na štiri oči ali celo nesposobnosti take oblike komunikacije.
- **Zdravstvene potrebe.** Vedno bolj stresno življenjsko okolje prinaša za sabo vedno več zdravstvenih težav in bolezenskih stanj. Nekatera so na srečo ozdravljiva ali jim lahko vsaj lajšamo simptome s pomočjo določenih zdravilišč. Torej so potovanja v okviru zdravstvenih potreb ne bom rekla nenadomestljiva, vendar zelo priporočljiva. Zdravilišče v Moravskih toplicah je na primer znano po zelo uspešnem zdravljenju kožnih bolezni.

3.6 Skupna ocena privlačnosti panoge

Na podlagi zgornjih analiz petih določljivk privlačnosti panoge po Porterju povzamem skupno oceno trenutne privlačnosti panoge in tudi napovem pričakovano privlačnost panoge v prihodnosti (Glej Tabela 2).

Tabela 2: Skupna ocena privlačnosti panoge

Privlačnost panoge Določljivka	Tekoče leto			Prihodnje leto		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	X			X		
Pogajalska moč kupcev	X			X		
Pogajalska moč dobaviteljev		X				X
Nevarnost substitutov		X			X	
Nevarnost vstopa konkurentov		X				X

Visoka pogajalska moč kupcev in rivalstvo med obstoječimi konkurenti dajeta panogi nizko privlačnost. Ostale določljivke privlačnosti panoge v tekočem letu ocenjujem kot srednje privlačne. Že sedaj je obravnavan trg zelo nasičen, zato menim, da bo v prihodnosti panoga privlačnejša glede na nove vstopa (ne pričakujem novih vstopov), vendar pa bo rivalstvo med obstoječimi konkurenti na samem trgu še vedno zelo veliko in bo izničilo nekoliko večjo privlačnost na račun ne vstopov. Pogajalska moč dobaviteljev je že sedaj vedno nižja, saj je prehajanje med dobavitelji vse lažje in je le-teh tudi vse več, v prihodnosti pa jih pričakujem še več in še lažje prestopa, zato menim, da bo s tega vidika privlačnost panoge v prihodnosti višja. Čeprav v splošnem obstaja kar nekaj substitutov, ki zadovoljijo potrebe po počitnikovanju in potovanju, sem mnenja, da niso tako kakovostni in ocenjujem to določljivko kot srednje privlačno tudi v prihodnosti.

4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA

Analiza poslovanja je spoznavanje poslovanja konkretnega podjetja z namenom izboljšanja uspešnosti poslovanja tega podjetja (Pučko, 2008, str. 27). Pri analizi poznamo finančne (izračunani na podlagi računovodskih podatkov) in nefinančne kazalce. V tem poglavju zaradi obsega analize predstavim le tiste kazalce, za katere mislim, da so najbolj pomembni za predstavitev poslovanja PE Nova Gorica in seveda za nadaljnjo analizo in razvoj strategije. Tabela 3 prikazuje promet in stroške PE v evrih, indeks prometa in stroškov s stalno osnovo v letu 2011 in dobiček/izgubo podjetja v obdobju od leta 2009 do 2012.

Tabela 3: Finančni kazalci PE Nova Gorica v obdobju 2009–2012

Postavka	Leto 2009	Leto 2010	Leto 2011	Leto 2012
Promet v evrih	943.945	805.607	858.291	738.000
Indeks rasti prometa s stalno osnovo (2011)	110	93,9	100	86
Stroški v evrih	95.400	64.453	66.000	62.400
Indeks stroškov s stalno osnovo (2011)	144,5	102,4	100	94,5
Dobiček/izguba v evrih	–20.000	0	2.000	–5.000

Legenda: Izračunani indeksi imajo za osnovo leto 2011, ker je to leto PE poslovala z dobičkom. Tako je indeks v letu 2011 enak 100.

VIR: Relax Turizem d. d., Finančni podatki za PE Nova Gorica za obdobje 2009–2012, 2013b.

4.1 Promet poslovne enote Nova Gorica

Če se omejimo samo na promet, vidimo, da je PE Nova Gorica najboljše poslovala v letu 2009. Takrat je bila poslovalnica locirana v nakupovalnem centru Qlandia, kasneje, leta 2011, se je poslovalnica preselila na novo lokacijo blizu strogega centra Nove Gorice in je promet padel za kar dobrih 100.000 €. V letu 2011 je promet zopet narasel za dobrih 50.000 €, v letošnjem letu pa padel za slabih 100.000 €. Ker pa samo po prometu ne moremo sklepati na uspešnost podjetja, v naslednjem poglavju predstavim stroške poslovne enote, nato pa razložim, kako pridemo do dobička ali izgube podjetja.

Uspešnost prodaje se meri tudi s številom voucherjev (voucher je pogodba o nakupu aranžmaja med stranko in podjetjem) glede na število obiskov (kolikokrat se odprejo vhodna vrata). Trenutno v poslovalnice nameščajo senzorje, ki računajo, koliko ljudi dnevno vstopi v poslovalnico. PE Nova Gorica senzorja nima, zato to izračunajo ročno. Ugotavljajo, da naredijo približno 1 voucher na 10 obiskov. S senzorji naj bi bil ta izračun bolj realen, s čimer pa se ne strinjam, saj je pri teh vstopih veliko ljudi, ki sploh ne vstopijo z namenom, da bi se zanimali za počitnice (npr. vprašajo po kakšni drugi stavbi ipd.).

4.2 Stroški poslovne enote Nova Gorica

Stroški v poslovni enoti se delijo na: stroške dela, stroške najemnine za prostor, stroške skupne reklame in lokalne reklame, stroške pisarniškega materiala, stroške, povezane s pošiljanjem, bančni stroški, stroški telefonije in interneta ter drugi stroški. V letu 2009 je bil promet res bistveno večji, a so bili višji tudi stroški poslovne enote, ki so znašali kar 95.400 €. Kot sem že omenila, je bila v tem času poslovna enota locirana v trgovskem centru Qlandia in taki centri zahtevajo provizijo od ustvarjenega prometa. Nekoliko višji so tudi stroški plač, saj je trgovski center odprt od ponedeljka do petka 12ur dnevno, v soboto 13 ur in v nedeljo 6 ur, kar pomeni, da PE potrebuje še dodatnega redno zaposlenega dodatnega delavca. Marže (kosmati donos) v poslovanju turističnih agencij se gibljejo od 13 do 15 % in so po mnenju vodstva podjetja nesprejemljive za stroške poslovanja v takem trgovskem centru. Sama sem mnenja, da se lahko zelo znižajo drugi stroški, ki bi pokrivali stroške poslovanja v takem centru in bi podjetje tako imelo veliko več kupcev, ki bi ustvarili več prometa.

4.3 Dobiček/izguba poslovne enote Nova Gorica

Dejanski bruto ostanek je razlika med bruto prometom (promet poslovalnice) in vsemi stroški prodanih turističnih proizvodov. Bruto ostanek predstavlja cca. 15 % bruto prometa, od tega pa podjetje Relax Turizem polovico bruto ostanka nameni poslovni enoti, drugo polovico pa razdeli med upravno režijo vključno z vsemi funkcijami. Dobiček poslovne enote je razlika med polovico bruto ostanka, ki je namenjen poslovni enoti, in vsemi stroški poslovne enote.

Če uporabimo podatke iz Tabele 3, vidimo, da je v letu 2011 PE Nova Gorica ustvarila 858.291 € bruto prometa in naredila 66.000 € stroškov. Torej izračunamo, da je bruto ostanek 136.000 € (15,8 % bruto prometa). S 7,9 % dejanskega bruto ostanka je v letu 2012 razpolagala upravna režija, s 7,9 % to je 68.000 €, pa PE. Če od bruto ostanka PE odštejemo stroške PE, dobimo dobiček 2.000 €.

4.4 Kakovost storitev

Podjetje Relax Turizem se zavzema za stalno izboljševanje storitev in proizvodov, zato stalno izobražuje svoje zaposlene in odkriva nova intelektualna orodja za izboljšanje storitev. Zadovoljstvo kupcev je seveda eden ključnih pokazateljev uspešnosti podjetja. Zadovoljni kupci se vračajo in ponovno opravijo nakup in seveda širijo dobro besedo naokrog. PE Nova Gorica ima po izračunih internih baz kupcev 28 % kupcev, ki že tri leta opravljajo nakup v poslovalnici, zaradi profesionalnosti zaposlenega.

Nezadovoljstvo kupcev se izraža predvsem z reklamacijami, ki se tako na nivoju podjetja Relax Turizem kot tudi na nivoju PE Nova Gorica rešujejo sproti in mehko. Postavljen je merljiv kriterij vsakoletnega števila zmanjševanja reklamacij na gosta po kriteriju 1 reklamacija na 1milijon evrov prometa. Sistem reklamacij vseh poslovnih enot podjetja Relax Turizem se rešuje v marketingu, na sedežu podjetja v Dravogradu. V letu 2009 je imela PE

Nova Gorica 16, v letu 2010 17, v letu 2011 13 in v letu 2012 12 pisnih reklamacij. Vse so bile uspešno rešene. Gostje so dobili v primeru, da je bila njihova reklamacija utemeljena, vrnjen denar in 5 % popust pri naslednji rezervaciji aranžmaja pri podjetju Relax Turizem Nova Gorica.

4.5 Zadovoljstvo zaposlenih

V podjetju Relax Turizem, se zadovoljstvo zaposlenih meri individualno oziroma vsak zaposlen ima postavljen svoj individualni plan. Posamezni zaposleni je tudi plačan od realizacije plana. Edini zaposlen v poslovalnici Nova Gorica letno dosega plan. Plača je zanj motivator. Zaposleni pri podjetju Relax Turizem se redno srečujejo na internih izobraževanjih in sestankih, kjer izmenjujejo tudi nove ideje. Te so dobrodošle, saj oni najbolj opazijo nove možnosti v sami praksi dela. Izvršna direktorica PE Nova Gorica je s svojimi podrejenimi vsak dan v stiku in teži k vsakodnevnim izboljšavam. Tudi zaposleni se strinja, da je sodelovanje z nadrejeno dobro (Intervju z zaposlenim). Izvršna direktorica sama večkrat opravlja delo prodajnega referenta in zato točno ve, kako delo prodajnega referenta poteka in kako se njeni podrejeni počutijo. Lep primer, kako lahko ideje zaposlenih dajo neko dodano vrednost podjetju, je družinski hotel City, kjer so ideje zaposlenih zbirali v škatli z imenom »začimbica«, saj naj bi nove ideje obogatile obstoječo rešitev, tako kot začimba obogati okus hrane. Direktorica podjetja je tako kot izvršna direktorica podjetja Relax Turizem – PE Nova Gorica tudi sama poprijela za delo njenih zaposlenih in postavila standarde, tako da so bili vzroki, zakaj se česa ne da narediti s strani zaposlenih, le še izgovori (Podjetnik, 2009, str. 42–43).

5 SWOT ANALIZA

V analizi SWOT (angl. *strengths, weakness, opportunity, threat*) predstavim prednosti in slabosti PE Nova Gorica, ki jih mora podjetje v primeru prednosti uspešno nadaljevati in še izboljševati ter popraviti, če gre za slabosti. Priložnosti, ki prihajajo od zunaj, mora podjetje izkoristiti. Prav tako mora podjetje predvideti nevarnosti, saj se jim lahko izogne oziroma nanje pripravi. SWOT-analiza je povzetek dosedanjih analitičnih ugotovitev.

Tabela 4: SWOT analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
• Profesionalnost	• Premalo oglaševanja
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• Večje povpraševanje po potovanjih v Sloveniji • Bližina Italije • Tuje povpraševanje	• Vse večja konkurenca ponudnikov turističnih aranžmajev • Višje cene goriv • Potovanja v lastni režiji so vse pogostejša • Ponudniki zasebnih namestitev so vse številčnejši • Padec BDP-ja • Padec zasebnega trošenja • Nižji razpoložljivi dohodek gospodinjstev • Rast cen (nastanitvenih in gostinskih storitev, letalskega prevoza in goriv) • Vse manj delovno aktivnih prebivalcev • Uporaba interneta raste • Nasičenost trga

6 POTENCIALNE KONKURENČNE PREDNOSTI

Konkurenčna prednost pomeni prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti (Čater, Lahovnik, Pučko, & Rejc Buhovac, 2011, str. 30). Po vsebinski plati jo ocenjujemo skozi elemente konkurenčne prednosti.

Kot trenutni element konkurenčne prednosti PE Nova Gorica najbolj izpostavim profesionalnost in prijaznost zaposlenega. Sama sem imela priložnost z njim delati dobri dve leti in pol in sem se od njega tudi veliko naučila. Ima že izoblikovano bazo svojih tako imenovanih »zlatih kupcev«, ki tudi širijo njegovo ime daleč naokoli. Naj omenim tudi prevoz na določene destinacije z nadstandardnimi avtobusi, ki so na bazi celotnega podjetja prednost, za PE Nova Gorica pa ne. Prednost bi bili, če bi se prevoz izvajal iz Nove Gorice, tako pa morajo stranke ali v Ljubljano ali na Jesenice.

Potencialno konkurenčno prednost za PE Nova Gorica pa vidim v lokaciji, saj je podjetje v bližini italijanskega trga. PE Nova Gorica ima že tako veliko italijanskih strank, vendar menim, da bi jih s ponovno preselitvijo v trgovski center Qlandia imela veliko več, saj ima ta center veliko italijanskih obiskovalcev. Poleg tega bi morala italijanske goste spodbuditi h nakupu z dodatnim oglaševanjem na italijanskem trgu in razširitvijo ponudbe za Italijane (katalog v italijanskem jeziku). Poleg preselitve poslovalnice v nakupovalni center Qlandia pa vidim potencialno konkurenčno prednost pri vzpostavitvi partnerstva s podjetjem SPAR Slovenija trgovsko podjetje d. o. o.

7 POSLANSTVO, VIZIJA IN ŠIRŠI ZAPIS VIZIJE

Poslanstvo na ravni podjetja velja tudi za PE Nova Gorica in je zapisano takole (Poslanstvo, 2013): »Zadovoljevanje potreb po sproščenem koriščenju prostega časa«. Poslanstvo se mi zdi preohlapno, zato predlagam novo poslanstvo, ki bo zaobjelo interese vseh udeležencev in odgovorilo na vprašanje s čim se podjetje ukvarja in zakaj obstaja.

Predlog novega poslanstva: »Naša obveza je zadovoljevat potrebe strank po sproščenem koriščenju prostega časa, kar dosegamo z nudenjem kakovostnih storitev, počitnikovanja in potovanj ter takojšnjega odziva na strankino željo. S strankami želimo graditi dolgoročno sodelovanje, zaposlenim zagotavljamo prijetno delovno okolje, delničarjem pa primeren donos na kapital.«

Medtem ko poslanstvo pojasnjuje, zakaj podjetje obstaja, s čim se ukvarja in kaj ga pri tem vodi, nam vizija odgovarja na vprašanje, kako bo videti uspeh poslanstva. Vizija je torej miselna predstava podobe poslanstva podjetja v prihodnosti (Musek Lešnik, 2008, str. 159).

Na ravni podjetja je vizija: »Z Relaxom v družbo najboljših«, na ravni PE Nova Gorica pa: »Primorska z Relaxom v družbo najboljših«. Tudi vizijo prilagodim, in sicer jo zapišem takole: »Podjetje Relax Turizem – Poslovna enota Nova Gorica bo leta 2019 s ponudbo najkakovostnejših aranžmajev počitnikovanja in potovanj slovenskim in italijanskim gostom in s sodelovanjem s podjetjem SPAR d. o. o. eno izmed vodilnih ponudnikov počitnic in potovanj na primorskem.«

Širši zapis vizije (angl. *Destination Statement*) se izdelava z namenom jasnejše predstave o želenem prihodnjem stanju podjetja. Izdelana je s pomočjo metodologije uravnoveženega sistema kazalcev (ang. *Balanced Scorecard*, v nadaljevanju BSC) v različici 3. generacije, ki ga je razvilo podjetje 2GC Active management (2GC Active management, 2012). Ta sistem sta prvotno s 1. generacijo BSC razvila Kaplan in Norton (1992). Orodje je bilo namenjeno uravnoveženemu merjenju uspešnosti poslovanja. Sledila je 2. generacija BSC, ki je bila namenjena razvoju strategije in se je osredotočila na 4 ravni strategije (finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti), vzročno-posledične povezave med ključnimi dejavniki uspeha in rezultati ter na kazalce za kontrolo uresničevanja strategije. Temeljila je na povezavi strateških ciljev s strateškimi aktivnostmi v strateškem diagramu. BSC 3. generacije pa nadgradi sistem 2. generacije BSC z vizijo v štirih vidikih, kjer so izjave o prihodnji uspešnosti kvantificirane in zato olajšajo postavljanje ciljnih vrednosti kazalcev v kasnejših fazah (Cobbald, Lawrie, & Issa, 2004).

V Tabeli 5 izdelam vizijo z izjavami o prihodnji uspešnosti glede na zgoraj definirane štiri ravni. To orodje pomaga pri razvoju strategije. Izjave so zapis stanja PE na dan 1. 1. 2019. V nadaljevanju se pri razvijanju strategije omejim na najpomembnejše aktivnosti (podčrtane v Tabeli 5), ki bi jih podjetje začelo uresničevati takoj in bi jih realiziralo v naslednjih treh letih.

Tabela 5: Vizija podjetja Relax Turizem – PE Nova Gorica za leto 2019 skozi izjave o prihodnosti v štirih vidikih

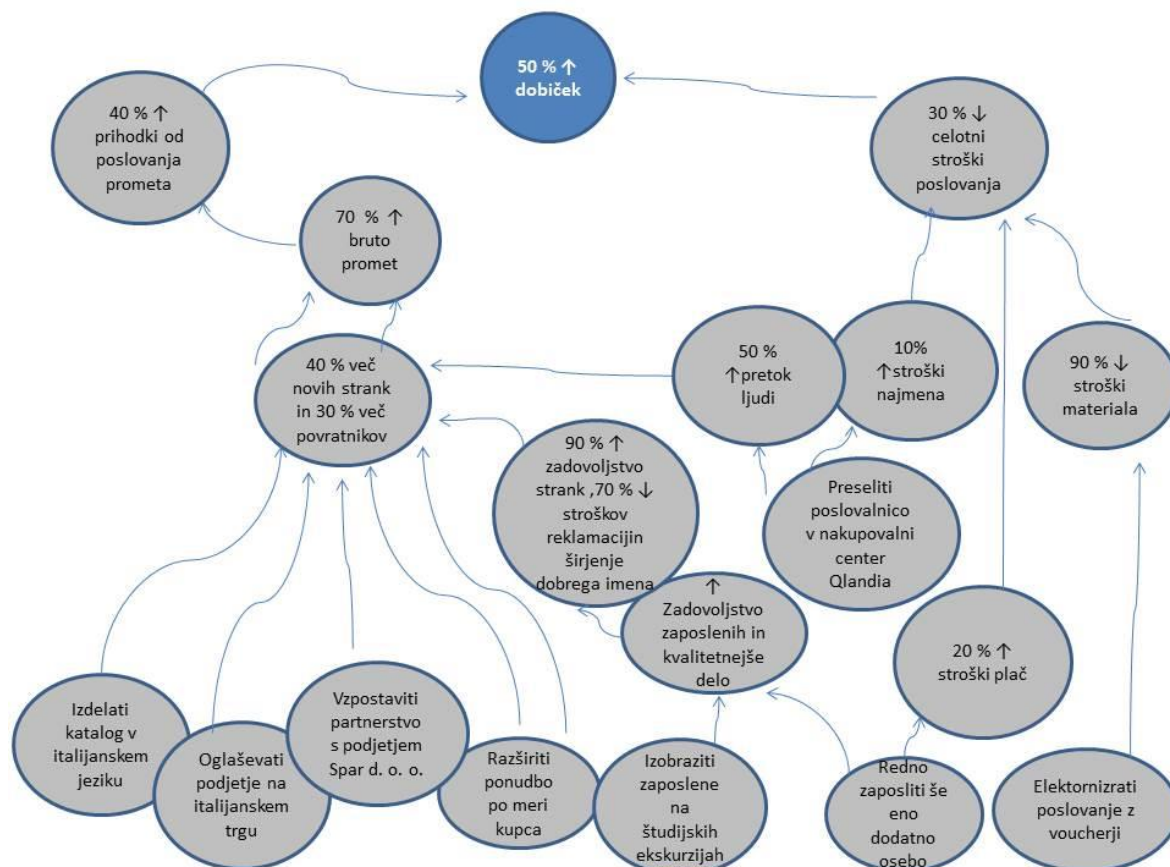
FINANČNI VIDIK	VIDIK STRANK
• 60 % več na novo pridobljenih strank • 50 % več povratnikov • 80-% rast bruto prometa PE • 60 % višji dobiček PE • 70-% znižanje stroškov reklamacij • 90 % nižji stroški materiala	• <u>Katalog v italijanskem jeziku</u> • <u>50 % sredstev oglaševanja je za promocijo na italijanskem trgu</u> • <u>Razširitev ponudbe po meri kupca</u> • 10 % več oglaševanja na obstoječem trgu
VIDIK NOTRANJNH PROCESOV	VIDIK UČENJA IN RASTI
• <u>Večji poslovni prostor</u> • <u>E-poslovanje z voucherji</u> • <u>Partnerstvo s podjetjem Spar d.o.o.</u>	• <u>Dva redno zaposlena</u> • <u>30 % več sredstev za izobraževanja zaposlenih na študijskih ekskurzijah</u> • Nagrajevanje zaposlenih po principu 1 dodatni € na voucher

8 RAZVIJANJE STRATEGIJE

Strategijo za podjetje Relax Turizem – PE Nova Gorica razvijem s pomočjo prioriternih izjav. Zanje določim strateške aktivnosti, ki definirajo, kaj je potrebno narediti v obdobju 6–18 mesecev, da bodo v obdobju treh let dosežena stanja v prioriternih izjavah. Za finančni vidik se strateških aktivnosti ne razvija, stanja tam so namreč posledica drugih strateških aktivnosti. Strateški rezultati so pričakovani rezultati izvajanja strateških aktivnosti in jih pričakujemo v roku 12–36 mesecev (Cobbold, Lawrie, & Issa, 2004).

Strateški diagram ponazori vzročno-posledične povezave med aktivnostmi in rezultati, tudi finančnimi. V podpoglavju 8.1 strateški diagram tudi na kratko opišem, podrobni opis posameznih elementov v strateškem diagramu pa je v Prilogi 1.

Slika 3: Strateški diagram nove strategije za PE nova Gorica v obdobju 2014–2017



8.1 Kratek opis strateškega diagrama

Razvijem strategijo, ki temelji na preselitvi podjetja v trgovski center Qlandia, kjer je poslovalnica v preteklosti že delovala, a takrat ni poslovala z dobičkom. Menim, da ni zasledovala prave strategije in zato ni pokrivala višjih stroškov. Sama pa razvijem strategijo, ki bi znižala stroške in bistveno povečala prihodke in s tem ustvarila dobiček. Poslovalnica bi imela s preselitvijo večji in preglednejši delovni prostor ter večji pretok ljudi, predvsem Italijanov, za katere menim, da lahko poslovni enoti ustvarijo veliko prihodkov od ustvarjenega prometa. Predlagam izdajo kataloga v italijanskem jeziku in oglaševanje na italijanskem trgu. Prav tako bi PE vzpostavila partnerstvo s podjetjem SPAR Slovenija trgovsko podjetje d. o. o. Vsak kupec, ki bi rezerviral aranžma pri podjetju Relax Turizem – PE Nova Gorica, bi prejel kodo za popust pri nakupu v sosednji trgovini Interspar. Popust je določen glede na vrednost nakupa:

- nakup nad 10 € prinaša 3 % popusta,
- nakup nad 20 € prinaša 5 %,
- nakup nad 50 € prinaša 7 % in
- nakup nad 100 € prinaša 10 % popusta.

Prav tako bi oseba, ki bi v trgovini Interspar (SPAR Slovenija trgovsko podjetje d. o. o.) opravila nakup:

- nad 100 €, dobila kodo za popust v vrednosti 2 %,
- nad 200 €, dobila kodo za popust v vrednosti 5 %

za nakup aranžmaja v Relax Turizem – PE Nova Gorica. S predlaganim partnerstvom ocenjujem, da se bo zvišala prodaja tako v podjetju Relax Turizem – PE Nova Gorica in seveda tudi nakupovanje v trgovini Interspar. Podjetje mora prav tako razširiti svojo ponudbo, in sicer najbolj v smislu organiziranja počitnic po meri. Menim, da bi vse te aktivnosti prinesle 40 % več novih kupcev in 30 % več povratnikov, za 70 % bi se zvišal bruto ustvarjeni promet. Seveda pa vse naštetu zahteva tudi dodatnega zaposlenega in dodatno izobraževanje zaradi povečanja obsega dela in zaradi nudenja kvalitetnejšega servisa. Torej bi se zvišal strošek dela in najema, ki pa bi ju znižali z elektronizacijo poslovanja z voucherji, kar bi za 90 % znižalo nepotrebne materialne stroške in spodbudilo tudi ostala turistična podjetja in dobavitelje k e-poslovanju. Ocenjujem, da celotna strategija vodi v 50-% zvišanje dobička.

SKLEP

Cilj dinamičnih podjetij ni preživeti, temveč uspeti (Podjetnik, 2009, str. 46). Da uspemo, pa moramo biti drzni in vedno znova iskati poti, ki bi nas pripeljale do boljših rezultatov. Začrtano pot z aktivnostmi, ki nas pripelje do uresničitve cilja, ki je uspeh, imenujemo strategija.

Cilj diplomskega dela je bil razvoj nove poslovne strategije za podjetje Relax Turizem – Poslovna enota Nova Gorica. Razvijanje strategije sem začela z analizo širšega okolja, v katerem analiziram ekonomsko, politično-pravno, kulturno, tehnološko in naravno-demografsko okolje. Nato po Porterjevem modelu petih silnic analiziram panogo podjetja in ugotovim, koliko je panoga, v kateri podjetje nastopa, privlačna. V naslednjem poglavju izdelam strateško analizo poslovanja in v nadaljevanju vse ugotovitve strnem v SWOT-analizi, s pomočjo katere tudi izluščim potencialne konkurenčne prednosti, ki so podlaga za cilj diplomskega dela – razvoj strategije za podjetje Relax Turizem – PE Nova Gorica.

Najprej predlagam novo poslanstvo in vizijo, ki sta vodilo za strategijo. Po metodologiji uravnoteženega sistema kazalcev 3. generacije, ki ga je izdelalo podjetje 2GC Active management nato zapišem izjave o prihodnosti, ki so določene s štirih vidikov (finančni vidik, vidik notranjih procesov, vidik strank in vidik učenja ter rasti) in se zaradi pomanjkanja časa osredotočim le na najpomembnejše, za katere določim strateške aktivnosti in rezultate, ki bodo uresničeni v obdobju tako imenovane prve strategije (v obdobju treh let). Za lepšo preglednost vzročno-posledične povezave med strateškimi aktivnostmi, rezultati in cilji tudi grafično podprem.

Nova strategija temelji na preselitvi podjetja v trgovski center Qlandia, v katerem je večji pretok ljudi, predvsem Italijanov. Zato predlagam tudi izdajo kataloga v italijanskem jeziku in dodatno oglaševanje na italijanskem trgu, kar bi še bolj spodbudilo italijanske kupce h

nakupu. Poleg tega uvedem partnerstvo s podjetjem Spar d. o. o., ki temelji na popustih pri nakupih v obeh podjetjih. Za uresničitev strategije pa je potrebno redno zaposliti še eno osebo.

Z razvojem nove poslovne strategije za obdobje naslednjih treh let za podjetje Relax Turizem – PE Nova Gorica dosežem cilj diplomske naloge.

LITERATURA IN VIRI

1. Andragoški center Republike Slovenije. (2011). Statistični podatki: Prebivalstvo EU in Slovenije se ne zadržno stara. Najdeno 17. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://arhiv.acs.si/InfO-mozaiK/2011/43.pdf>
2. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER – MER Evrocenter.
3. Bregar, L., & Ograjenšek, I. (2008). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Cobbold, I., Lawrie, G., & Issa, K. (2004). Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 624–633.
5. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Rejc, Buhovac., A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Čufer, U. (2013, 14. september). Politčna stabilnost je predpogoj za normalno delovanje države. *24 ur.com*. Najdeno 10. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.24ur.com/cufer-politcna-stabilnost-je-predpogoj-za-normalno-delovanje-drzave.html>
7. Internacional institute for management development. (IMD). (2013). The World Competitiveness Scoreboard 2013. Najdeno 15. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard.pdf>
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
9. Kim Chan, W., & Mauborgne, R. (2009). How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*, 73–80.
10. Kosec, K., & Gostenčnik, A. (2012). *Z intelektualnim orodjem do proaktivnega prodajalca*. Dravograd: Pozoj d. o. o.
11. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: Naklada MATE, GV Založba.
12. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
14. *Nepremičnine.net – Oddaja poslovnega prostora na severno primorskem v najem*. Najdeno 10. novembra 2013 na spletnem naslovu [http://www.nepremicnine.net/nepremicnine.html?d=197&p=3&n=5&r=4&ue\[\]=105](http://www.nepremicnine.net/nepremicnine.html?d=197&p=3&n=5&r=4&ue[]=105)
15. *Podjetje 2GC Active Management*. Najdeno 5. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://2gc.eu/>
16. Porter, M., E., (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
17. Porter, M., E., (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
18. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

19. O *Relaxu*. Najdeno 1. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.relax.si/vsebine/28/najvecji_slovenski_organizator_pocitnic
20. *Osebna izkaznica*. Najdeno 2. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.relax.si/vsebine/19/osebna_izkaznica
21. *Poslanstvo*. Najdeno 1. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.relax.si/vsebine/21/poslanstvo>
22. Relax Turizem d. d. (2013a). *Izobrazbena struktura zaposlenih* (interno gradivo). Dravograd: Relax Turizem d. d.
23. Relax Turizem d. d. (2013b). *Finančni podatki za PE Nova Gorica za obdobje 2009–2012* (interno gradivo). Dravograd: Relax Turizem d. d.
24. Relax Turizem d. d. (2013c). Letno poročilo podjetja Relax Turizem d.d. za leto 2012. Dravograd: Relax Turizem d. d.
25. Savič, N. (2009, oktober). Iz dobrega v odlično. *Podjetnik*. Najdeno 10. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/iz-dobrega-v-odli%C4%8Dno-20091210>
26. Savič, N. (2009, maj). Čudež v družinskem podjetju. *Podjetnik*. Najdeno 10. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/%C4%8Cude%C5%BE-v-dru%C5%BEinskem-podjetju-20090805>
27. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2013a). Število prebivalcev in naravno gibanje prebivalstva. Najdeno 2. septembra 2013 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05A2010S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/05_osnovni_podatki_preb/10_05A20_prebivalstvo_letno/&lang=2
28. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2013b). Prebivalstvo po velikih in petletnih starostnih skupinah in spolu, statistične regije, Slovenija, letno. Najdeno 3. septembra 2013 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05C2002S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/10_stevilo_preb/10_05C20_prebivalstvo_stat_regije/&lang=2
29. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2013c). Bruto domači proizvod, Slovenija, 1. četrletje 2013. Najdeno 4. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5523
30. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2013d). Bruto domači proizvod, četrletni podatki. Najdeno 5. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?ID=12>
31. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2013e). Prebivalstvo, Slovenija, 1. april 2013 – končni podatki. Najdeno 12. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5637
32. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2013f). Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, julij 2013 - končni podatki. Najdeno 14. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5646

33. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2013g). Naravno in selitveno gibanje prebivalstva, Slovenija, 1. četrletje 2013 – začasni podatki. Najdeno 15. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5643
34. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2013h). Aktivno prebivalstvo, Slovenija, junij 2013 - končni podatki. Najdeno 16. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5668
35. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2013i). Državna proračunska sredstva za raziskovalno-razvojno dejavnost, končni proračun 2012 in začetni 2013, Slovenija. Najdeno 24. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5761
36. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2013j). Turistična potovanja domačega prebivalstva, Slovenija, 2. četrletje 2013 - končni podatki. Najdeno 26. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5766
37. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2013k). Četrletni nefinančni sektorski računi, Slovenija, 2. četrletje 2013. Najdeno 1. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5776
38. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2013l). Uporaba interneta v gospodinjstvih in pri posameznikih, Slovenija, 2013 – končni podatki. Najdeno 10. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5795
39. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2011a). Ljudje, družine, stanovanja. Najdeno 16. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/doc/pub/Ljudje_druzine_stanovanja.pdf
40. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2011b). Svetovni dan telekomunikacij in informacijske družbe 2011. Najdeno 17. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3908
41. Statistični urad Republike Slovenije. (SURs). (2011c). Projekcije prebivalstva za Slovenijo, 2010–2060, končni podatki. Najdeno 18. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3989
42. Uran, M. (2006). *Strategije v turizmu*. Portorož: TURISTICA – Visoka šola za turizem.
43. *Predstavitev*. Najdeno 9. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.ztas.org/predstavitev/poslanstvo/>
44. *Zakonodaja*. Najdeno 10. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.ztas.org/zakonodaja/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Podrobnejši opis strateškega diagrama.....	1
Priloga 2: Intervju zadovoljstvo zaposlenega in njegove ideje za izboljšanje prodaje.....	3

Priloga 1: Podrobnejši opis strateškega diagrama

➤ *Najem lokacijsko ugodnejšega in večjega poslovnega prostora v trgovskem centru Qlandia*

Čeprav je poslovalnica locirana v centru Nove Gorice in je podjetje že poskušalo s selitvijo v nakupovalni center Qlandia, menim, da niso vstopili v pravem trenutku. Trgovski center se je takrat ravno odpiral in še sam kot center ni zaživel v pravi luči. Sedaj pa je trgovski center Qlandia center z ogromnim pretokom ljudi in menim, da bi morala PE imeti svojo poslovalnico v takem centru. Stroški dela, najema in poslovanja bi bili višji, a bi ogromen pretok ljudi in partnerstvo s podjetjem Spar d.o.o., ki ga opišem v četrti alineji, privabila veliko več novih strank in s tem 70 % več bruto prometa.

➤ *Izdaja kataloga v italijanskem jeziku in oglaševanje na italijanskem trgu*

Z izdajo kataloga v italijanskem jeziku bi PE gotovo imela veliko več povpraševanja, seveda tujega – italijanskega. PE bi tako pridobila 40 % novih strank. Katalog bi bil visoka začetna investicija, saj moramo predvideti visoke stroške prevajanja, tiska in razpečave, vendar bi kot že omenjeno prinesel 40 % novih strank, ki bi to financirale. Že tako v PE Nova Gorica nakup opravi veliko italijanskih državljanov, vendar bi bil katalog v italijanskem jeziku in oglaševanje na italijanskem trgu velika spodbuda in pridobitev za nove goste. Katalog v italijanskem jeziku ima do sedaj samo ena turistična agencija, ki pa nima nobene poslovalnice na goriškem oziroma Primorskem, tako da ni fizično v stiku z Italijani in ostale agencije Italijanom prodajo veliko njihovih turističnih aranžmajev prav zaradi vablljivosti italijanskega kataloga. Torej bi imela PE Nova Gorica italijanski katalog in še bližino italijanskega trga.

➤ *Razširiti ponudbo po željah strank*

Vedno je treba težiti k inovativnostim in ponujati nove storitve. Strategija razširitve ponudbe temelji na razširitvi ponudbe, ki je sedaj bolj omejena na ponudbo počitniških paketov na Jadranu in Mediteranu. PE bi sedaj ponujala več aranžmajev na željo stranke (individualne ponudbe), ki bi jih zaposleni sam pripravil, in izlete po Sloveniji, ki mislim, da tudi zelo manjkajo v Sloveniji. Razširitev ponudbe bi odločilno prispevala k pridobitvi 40 % novih strank in 30 % več povratnikov. Poleg tega bi se zvišalo zadovoljstvo zaposlenega, ki bi bil veliko bolj vpleten v sam proces organiziranja potovanja in ne bi bil zgolj prodajalec končnega produkta, v katerem ni bilo praktično nič njegovega vložka.

➤ *Partnerstvo s podjetjem Spar d o.o.*

Kot opišem že v poglavju 8.1, v strategijo uvedem partnerstvo s podjetjem Spar d. o. o., natančneje z njegovo trgovino Interspar v trgovskem centru Qlandia. Vsak, ki bi rezerviral aranžma pri podjetju Relax Turizem – PE Nova Gorica, bi prejel kodo za popust pri nakupu v Intersparu. Popusti bi bili določeni glede na znesek nakupa, in sicer pri nakupu:

- nad 10 € prejmejo 3 %,
- nad 20 € prejmejo 5 %,

- nad 50 € prejmejo 7 %,
- in nad 100 € prejmejo 10 % popusta.

Prav tako bi oseba, ki bi v trgovini Interspar opravila nakup:

- nad 100 €, dobila kodo za popust v vrednosti 2 %,
- nad 200 €, pa prejela kodo za popust v vrednosti 5 %.

Partnerstvo bi prineslo zadovoljstvo vseh udeležencev: strank, podjetja Relax Turizem – PE Nova Gorica in podjetja Spar d. o. o.

➤ ***Dodatna zaposlitev 1 osebe in izobraževanje zaposlenih na študijskih ekskurzijah***

Zaradi povečanja obsega dela, bi bilo obvezno zaposliti še eno osebo in nato oba zaposlena izobraževati predvsem praktično na študijskih turah. Vse več beremo, kako je znanje ali človeški kapital vse bolj dragocena kvaliteta človeka. Inovativnost, ažurnost in profesionalnost zaposlenega pa je seveda odvisna prav od njegovega učenja in vseživljenjskega izobraževanja. Prodajni referent v turistični agenciji mora točno vedeti, kaj prodaja, torej mora biti o prodajnem produktu poučen 100-%. Podjetje Relax Turizem sicer izvaja izobraževanja v obliki skupinskih delavnic oziroma predavanj, menim pa, da bi s povečanjem obveznih študijskih tur (v zadnjem letu jih je podjetje uvedlo, vendar v majhnem obsegu) zaposlenemu veliko bolj približali sam produkt. Tako bi produkt do potankosti poznal in bi ga lažje, predvsem pa boljše prodajal. Zvišal bi se strošek dela in izobraževanja zaposlenih, ampak bi se povečala obisk in zadovoljstvo strank, ki bi bile kvalitetnejše in hitreje postrežene.

➤ ***Uvedba elektronizacije poslovanja z voucherji***

Med stroški poslovne enote so visoki tudi stroški materiala (predvsem papirja in tiskanja). Menim, da bi bila uvedba elektronizacije poslovanja z voucherji visoka investicija, vendar bi se hitro obrestovala, saj bi že v začetku zmanjšala stroške materiala za 90 %. Papir bi PE potrebovala smo še za izdajanje potrdil o plačilu. Elektronizacija bi vsem udeležencem v procesu omogočala lažje in hitrejše poslovanje, zato upam, da bo predlagana aktivnost tudi spodbuda za ostala podjetja k isti aktivnosti. To aktivnost bi morale uvesti vse turistične agencije in ponudniki nastanitvenih storitev oziroma vsi udeleženci in dobavitelji v verigi dejavnosti. S tem bi se zmanjšale vrste v poslovalnicah, bilo bi vse manj nezadovoljnih strank tako v poslovalnicah kot tudi npr. na hotelskem check-inu (stranka se izkaže samo z osebnim dokumentom). In vemo, da se zadovoljne stranke vračajo.

Priloga 2: Intervju zadovoljstvo zaposlenega in njegove ideje za izboljšanje prodaje

Pozdravljeni,

sem Petra Birsa in končujem diplomsko delo na Ekonomski fakulteti. Kot ste seznanjeni je naslov moje diplomske naloge Razvoj nove poslovne Strategije za podjetje Relax Turizem – PE Nova Gorica. Ker ste edini zaposlen v poslovni enoti in najbolj vidite možnosti nadaljnjih izboljšav v vsakodnevni praksi in izkušnjah, vas prosim, če mi lahko odgovorite na nekaj vprašanj.

Z vprašanji bom najprej na kratko preverila vaše zadovoljstvo na delovnem mestu, nato pa še vaša videnja možnosti prihodnjih izboljšav.

Rezultati bodo uporabljeni izključno kot gradivo za moje diplomsko delo in seveda nikjer ne bo poimensko izpostavljeno vaše ime.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje in pomoč!

1. Zanima me, ali ste zadovoljni z delovnim časom, delovnimi pogoji in plačo. Ali je za vas plačilo od prometa motivator?

Zame plačilo od prometa JE motivator. Saj več kot naredim, večja je plača. Z delovnim časom sem zadovoljen. V zimskih mesecih imamo skrajšan delovni čas in nižje plane, v poletnih mesecih (ko je povpraševanja največ) imamo podaljšan delovni čas in posledično višje plane. Vse je napravljeno tako, da če imamo zaposleni dobre delovne navade, imamo tudi dobre rezultate!

2. Ste zadovoljni z vodenjem vaših nadrejenih in ali dobro sodelujete?

Z nadrejenimi dobro sodelujemo. V podjetju vlada pozitivno vzdušje.

3. Kakšna je komunikacija med vami in ostalimi zaposlenimi v drugih poslovnih enotah? Se med seboj spodbujate ali prihaja do rivalstva zaradi sistema plačila od ustvarjenega prometa?

Komunikacija med vodilnimi in zaposlenimi je dobra. Vsi lahko računamo na vsakega in si pomagamo med seboj! Menim, da v podjetju ni rivalstev, ampak samo pozitivna tekmovalnost (spodbujamo en drugega).

4. Glede na to, da je vaša plača odvisna od ustvarjenega prometa in doseganja plana, določenega s strani vodstva podjetja, vam je gotovo v interesu izboljšanje poslovanja podjetja Relax Turizem – Poslovna enota Nova Gorica. Zanima me, kje oz. v kakšnem segmentu vidite možnosti izboljšave podjetja z namenom ustvarjanja večjega dobička v prihodnosti?

Vsekakor delamo na tem, da je promet iz meseca v mesec večji. Trenutne razmere na tržišču niso optimalne, zato je potrebno vložiti mnogo truda, da smo konkurenčni. V mesecih, ko je manj prometa, izvajamo načrtovano neposredno prodajo (kličemo stranke, pripravljamo zanimive počitniške pakete ...). Potrebno se je prilagoditi tržišču in posledično pripravljati aranžmaje, primerne okolju.

Zahvaljujem se vam, da ste si vzeli čas in mi odgovorili na vprašanja!