

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ALJA KRNEL

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREDLOG NOVE POSLOVNE STRATEGIJE ZA TURISTIČNO
PODJETJE MAESTRAL TRAVEL V OBDOBJU 2012 - 2014**

ALJA KRNEL

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) _____, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom _____, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko _____ in sosvetovalcem/sosvetovalko _____.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

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
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) 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 zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	3
2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA	4
2.1 Politično–pravno podokolje	5
2.1.1 Zakon o varstvu potrošnikov.....	5
2.1.2 Pogodba o organiziranju potovanja.....	5
2.1.3 Vstop Hrvaške v Evropsko unijo	6
2.2 Gospodarsko podokolje.....	6
2.2.1 Bruto domači proizvod.....	7
2.2.2 Indeks rasti cen življenjskih potrebščin	7
2.2.3 Povprečne mesečne bruto plače pri javnih in zasebnih pravnih osebah v Sloveniji, mesečno	8
2.2.4 Napoved gospodarskih gibanj za obdobje 2012-2014	9
2.3 Naravno-demografsko podokolje.....	10
2.4 Kulturno podokolje	11
2.5 Tehnološko podokolje	12
3 ANALIZA PANOGE	13
3.1 Rivalstvo med konkurenti	14
3.1.1 Strateški grafikon	14
3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	16
3.3 Pogajalska moč kupcev	17
3.4 Pogajalska moč dobaviteljev.....	18
3.5 Nevarnost nastopa substitutov.....	18
3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge	20
3.7 Prodajni trg.....	20
4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA	21
5 SWOT ANALIZA	25
6 OPREDELITEV OBSTOJEČIH IN POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI PODJETJA.....	26

7	PREDLOG POSLANSTVA IN VIZIJE ZA PODJETJE MAESTRAL.....	28
7.1	Poslanstvo.....	28
7.2	Vizija	29
8	RAZVIJANJE STRATEGIJE	30
	SKLEP	34
	LITERATURA IN VIRI.....	36

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Odstotek posameznikov (med 16-im in 74-im letom starosti), ki so naročali izdelke ali storitve za lastno uporabo prek interneta.....	13
Tabela 2:	Možni substituti za namestitve v hotelih, apartmajih, zasebnih sobah, najem športnih plovil, za kongrese, sestanke in izlete	19
Tabela 3:	Skupna ocena privlačnosti panoge	20
Tabela 4:	SWOT analiza za podjetje Maestral.....	25
Tabela 5:	Vizija podjetja Maestral, zapisana v štirih vidikih, ter prioritete izjave o prihodnosti (v ležečem tisku)	30

KAZALO SLIK

Slika 1:	Strateški grafikon značilnosti turistične ponudbe v panogi receptivnega turizma s krivuljami vrednosti Maestralovih konkurentov	15
Slika 2 :	Strateški diagram.....	32

UVOD

Nenehne spremembe hitrega tehnološkega napredka in globalizacija, omejitve s strani gospodarskega in politično-pravnega sistema družbe ter izzivi iz socialnega in naravno-demografskega okolja so dejavniki, ki narekujejo pogoje poslovanja številnih podjetij po svetu. Pod njihovimi pritiski se neizogibno ukrivljajo marsikateri temelji obstoječih organizacij. Podjetja snujejo z zunanjim svetom mnogo povezav, ki jih lahko razumemo kot medsebojno vplivanje okolja na podjetja in obratno. Upoštevanje vedenjskih okvirov, ki jih narekuje zunanje okolje poslovnemu svetu, daje podjetjem možnost uspešnega poslovanja in s tem tudi obstoja (Pučko, 2006, str. 5-8). Podjetja so tako iz dneva v dan pahnjena v nenehno bitko za preživetje. Za doseganje zadovoljivega uspeha znotraj svojih okvirov začrtajo nekakšne smernice, po katerih bodo motivirala in koordinirala zaposlene, skratka usmerjala poslovanje. Oblikujejo poslovno strategijo, s katero bodo v tekmi znotraj svoje panoge sposobna konkurirati z neposrednimi tekmeci, obenem pa ustvarjala želen rezultat.

Danes analitiki številnih podjetij namenjajo veliko časa zlasti vprašanjem o dolgoročnem in učinkovitem poslovanju. Za direktorje številnih malih in srednje velikih podjetij še vedno velja, da se zaradi preobremenjenosti z vsakdanjimi poslovnimi izzivi ne posvečajo dovolj formalni izoblikovanosti strateškega planiranja. Zmotno je trditi, da oblikovanje poslanstva in vizije podjetja ter strateških ciljev in strategije pomeni le izgubo časa (Intervju z direktorjem podjetja g. Babnikom, 30.9.2011). Problem je v tem, da nekateri vodilni v majhnih podjetjih namenjajo več pozornosti reševanju tekočih problemov in planiranju prihodnjih dolgoročnih korakov v poslovanju, s čimer lahko izgubljajo v prilagodljivosti, primanjkuje pa jim tudi časa za izoblikovanje učinkovitih strateških planov. Celosten proces razvijanja strategije in učinkoviti kratkoročni plani lahko predstavljajo rešitev za manjša podjetja, ki stremijo k čim večji fleksibilnosti, boljši dobičkonosnosti, hkrati pa tudi zadovoljstvu vseh ostalih deležnikov.

V diplomskem delu želim predstaviti pomembnost razvoja nove poslovne strategije turističnega podjetja Maestral Travel d.o.o. iz Portoroža (v nadaljevanju Maestral), ki se sooča s čedalje večjo konkurenco ponudnikov turističnih storitev. Tudi Maestral se podobno kot mnoga druga majhna podjetja pri poslovanju bolj posveča reševanju sprotnih težav, ob uresničevanju kratkoročnih ciljev pa ne posveča toliko pozornosti dolgoročnemu razvoju podjetja. Razloge bi lahko pripisali predvsem pomanjkanju časa, primanjkovanju veščin in znanja s področja strateškega načrtovanja s strani direktorja ter ostalih zaposlenih. Namen diplomskega dela je pomagati vodstvu podjetja, da bi izboljšalo poslovno uspešnost podjetja in spodbudilo njihov nadaljnji razvoj. Da bi bolj zanesljivo dosegla namen diplomskega dela, bom analizirala širše in ožje okolje, ocenila poslovanje podjetja ter definirala prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti s pomočjo SWOT analize. S pomočjo ugotovitev iz analiz ter ocene obstoječih in potencialnih konkurenčnih prednosti bom podala predlog novega

poslanstva in vizije podjetja, opredelila strateške cilje in razvila novo poslovno strategijo obravnavanega podjetja.

Metodološko se diplomsko delo deli na analitično-raziskovalni in razvojni del. V prvem bom za oceno širšega okolja, panoge in za analizo poslovanja uporabila predvsem sekundarne vire podatkov, drugi, razvojni del, pa predstavlja samostojno oblikovanje vizije, poslanstva, strateških ciljev in strategije podjetja. Tu so uporabljeni primarni viri podatkov, saj ideje in smiselnost predlagane strategije preverjam v intervjuju z lastnikom podjetja. V analitično-raziskovalnem delu si bom pri analizi širšega okolja pomagala s PESTEL analizo, kjer bom podrobno ocenila 5 podokolij, in sicer: politično-pravno, gospodarsko, naravno-demografsko, kulturno in tehnološko podokolje. Za podrobno oceno ožjega okolja bom uporabila Porterjev model petih silnic, ki nastopajo kot ovire za vstop novih podjetij v panogo: rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi, nevarnost vstopa novih konkurentov, pogajalska moč dobaviteljev in kupcev in nevarnost pojava novih komplementarnih dobrin ali substitutov. Na podlagi ugotovitev s pomočjo Porterjevega modela bo sledila zbirna ocena privlačnosti panoge, s pomočjo strateškega grafikona pa bom ugotovila, katerim elementom ponudbe Maestralovi tekmeci namenjajo največ sredstev, da z njimi privlačijo potencialne kupce. Znotraj analize notranjega okolja je tudi poglavje, namenjeno strateški analizi poslovanja podjetja, kjer bom ocenila možne prednosti in slabosti sodelovanja podjetij Maestral in danskega Novasola. Na podlagi obeh analiz okolij bom sestavila SWOT matriko, ki bo vsebovala pomembne prednosti in slabosti Maestrala v primerjavi s tekmeci ter priložnosti in nevarnosti, ki jih naj bi podjetje upoštevalo pri poslovanju v prihodnosti. Nato sledi poglavje, kjer bom opredelila vse obstoječe in potencialne konkurenčne prednosti, ki jih podjetje že ima, in tiste nove, ki bodo podjetju v pomoč pri povečevanju konkurenčnosti v primerjavi z ostalimi tekmeci.

V drugemu, razvojnemu delu diplomske naloge bom na novo opredelila poslanstvo in 5-letno vizijo, saj ju podjetje do sedaj še ni imelo izoblikovanih. Vizijo bom določila na podlagi prioriternih izjav v prihodnosti na podlagi štirih vidikov: finančnega, z vidika kupcev, notranjih procesov in nazadnje z vidika učenja in rasti podjetja. Najprej bom oblikovala vizijo v obliki slogana, ki bo služila za motiviranje in koordinacijo zaposlenih, nato jo bom izpopolnila in oblikovala vizijo, imenovan »ciljna destinacija«. S pomočjo štirih vidikov bom določila strateške cilje, za njihovo uresničitev pa opredelila strateške aktivnosti. Povezave med strateškimi cilji in aktivnostmi zanje bom nazadnje prikazala v strateškem diagramu, ki mi bo v pomoč pri predstavljanju nove poslovne strategije. Diplomsko delo bom zaključila s sklepom, v katerem povzemam bistvene ugotovitve.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Maestral d.o.o. je bil ustanovljen leta 1988 kot majhno družinsko podjetje. V Portorožu, kjer ima tudi svoj sedež, se nahajata dve poslovalnici. Ena opravlja funkcijo glavne pisarne v mestu, druga pa predstavlja majhen hotel z dvema zvezdicama - Maestral Residence, ki se nahaja na vzpetini nad portoroško promenado. Maestral je majhno, a za kupce nadvse zanimivo podjetje, ki je svojo dejavnost specializiralo v področje t. i. receptivnega turizma in tako velja danes za enega izmed večjih organizatorjev potovanj po meri za tujce v Sloveniji in na Hrvaškem. Pri opredeljevanju pojma receptivni turizem je potrebno poudariti, da poznamo različne vrste turizma in z njimi povezane definicije. Glede na državo izvora turistov opredeljuje domači in meddržavni/mednarodni turizem, glede na smer gibanja turistov pa ločimo emitivni (angl. *outgoing*) in receptivni (angl. *incoming*) turizem (Planina & Mihalič, 2002, str. 34, 35). Prvi pomeni »odpošiljanje« turistov izven kraja stalnega bivališča, receptivni turizem ali incoming turizem pa pomeni sprejemanje gostov v turističnem kraju (Mihalič, 2003, str. 5).

Ponudba Maestrala je usmerjena predvsem v nudenje turističnih storitev in namestitvev v hotelih, vilah, apartmajih in zasebnih sobah v Sloveniji, na Hrvaškem (Istra, Kvarner, Dalmacija), v Italiji, Angliji, Franciji, Nemčiji, Avstriji in državah Beneluksa. Ukvarjajo se tudi z organizacijo vseh vrst poslovnih srečanj, kongresov, izletov, transferjev, nudijo pa tudi vso potrebno logistično podporo za tovrstne turistične storitve. V času poletne sezone podjetje v centru mesta omogoča tudi izposajo koles, motornih koles in treh športnih plovil, ki jih je podjetje kupilo s sredstvi, pridobljenimi prek razpisa Evropske Banke za obnovo in razvoj. Pogoje in informacije o njihovi izposoji lahko stranke dobijo v poslovalnici ter v hotelih, kjer so nameščeni. Najem plovil prinaša podjetju le majhen (okrog 2 %) delež prihodka v poslovanju, zato je storitev namenjena zlasti dopolnitvi sezone in pridobitvi dodatnega zaslužka (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011).

Turistična agencija Maestral organizira potovanja kot samostojno storitev ali proizvod, ki je lahko sestavljen iz lastnih ali tujih storitev, sama pa nastopa v lastnem imenu in je za ves proces tudi odgovorna. Z odgovornostjo za popolno izvedbo programa nudi svojim uporabnikom dodatne storitve (transferji, izleti, ogledi, srečanja, kongresi, odgovornost tujih posrednikov za sprejem gostov, najem vodičev, zdravstveno zavarovanje v tujini), ki jih trži kot lastni produkt.

V letu 2011 so ponudbo namestitvenih zmogljivosti še razširili. Povezali so se s podjetjem Novasol s sedežem na Danskem. Gre za enega večjih evropskih organizatorjev potovanj, ki je specializiran za spletno prodajo zasebnih zmogljivosti po vsej Evropi. Podjetje Novasol ima več kot 40-letno tradicijo in izkušnje delovanja na področju turistične ponudbe. Pozitivne izkušnje in poslovni rezultati, ki jih je podjetje v tem obdobju pridobilo, mu omogočajo stalno rast in širitev poslovanja preko svojih poslovalnic. Te se nahajajo v skoraj vseh pomembnih evropskih državah, tudi na JV in SV evropskih trgih. Maestral je s podpisom

ekskluzivne pogodbe za zastopanje podjetja Novasol za slovenski trg povečal ponudbo namestitev na celotnem evropskem trgu. V lanskem letu so z intenzivnim zakupom zasebnih namestitvenih zmogljivosti v Sloveniji (vile, zasebni apartmaji) lansirali prodajo produkta »Slovenija« za vse zgoraj omenjene trge. Produkt »Slovenija« se na spletni strani Novasola pojavlja v treh sklopih ponudbe. Ponuja namestitve ob morju, jezerih, rekah in gorah (kontinentalna namestitev) ter sklop namestitev vseh pomembnih ponudnikov termalnega turizma v Sloveniji. Objekti zagotavljajo gostom visok standard namestitvenih zmogljivosti, visoko stopnjo zasebnosti in možnost preživljanja prostega časa v prijetnem, neokrnjenem okolju v družbi hišnih ljubljencev. Podjetje Maestral se je ravno zaradi poslovne politike danskega partnerja, ki sledi novim hitro rastočim trendom turistične ponudbe in zagotavlja visoke standarde poslovanja ponudnikom namestitev (zasebnim lastnikom namestitev) odločilo, da te standarde vključi v svojo stalno ponudbo. S tem se skuša podjetje čim bolj prilagoditi potrebam vse zahtevnejšega trga, saj se zavedajo, da je za ohranjanje obstoječih in pridobivanje novih kupcev potrebno slediti njihovim željam. Hkrati pa sodelovanje z Novasolom omogoča podjetju Maestral, da brez dodatnih stroškov marketinga (priprava katalogov, spletne strani, distribucija katalogov po Evropi ipd.) izboljša svoje konkurenčne prednosti.

V 23-letnem obdobju delovanja je Maestral s trdnimi vezmi med poslovnimi partnerji in dolgoletnimi izkušnjami ter predanostjo zaposlenih skušal ves čas prepoznavati potrebe trga in se trudil ustvarjati dodano vrednost za končne uporabnike. Kljub svoji majhnosti jim je vse od ustanovitve uspelo kljubovati nenehnim spremembam zunanjega in notranjega okolja, posledično pa zagotoviti dokaj stabilen položaj. Spopadanje z vsakodnevnimi izzivi iz poslovnega kot tudi socialnega okolja je lahko za tako majhno podjetje, kot je Maestral, precej obremenjujoče.

Kot sem že na začetku omenila, je poslovanje zaposlenih usmerjeno zlasti k reševanju nešteti sprotne uganke ter planiranju kratkoročnih ukrepov, zaradi česar v podjetju ne najdejo pravega trenutka za celostni pristop k razvijanju učinkovite poslovne strategije, ki bi lahko pripomogla k ohranjanju prilagodljivosti, vrline majhnih podjetij, večji dobičkonosnosti in zadovoljstvu vseh zaposlenih. Z analiziranjem zunanjega ter notranjega okolja lahko podjetje oblikuje trdne temelje za snovanje nove poslovne strategije. V nadaljevanju zato predstavljam prve ugotovitve iz analize širšega okolja.

2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Vpetost podjetij v okolje zahteva poznavanje in spremljanje sprememb širšega okolja, kar je ključnega pomena, če želijo dosegati zadovoljivo rast ali vsaj ohraniti svoj relativni tržni delež in biti hkrati konkurenčni. Ker je zunanje okolje tako nepredvidljivo, sta fleksibilnost in odzivnost pravi lastnosti, ki pripeljeta podjetja do zavidljivega uspeha. Analiza širšega okolja nam lahko pomaga pri opredelitvi vseh priložnosti in nevarnosti makro okolja, ki vplivajo na

delovanje podjetij. V diplomskem delu bom v okviru širšega okolja analizirala politično-pravno, gospodarsko, kulturno, tehnološko in naravno-demografsko podokolje. Pri posameznem podokolju želim analizirati dejavnike, ki imajo veliko možnost pojava in lahko pomembno vplivajo na prihodnje poslovanje podjetja.

2.1 Politično–pravno podokolje

Vsi gospodarski in negospodarski subjekti morajo, če želijo delovati zakonito, spremljati vse pravne, regulacijske in druge standarde države, kjer poslujejo. Pri poslovanju podjetij pa je pomembna tudi splošna stabilnost vlade, saj je od nje odvisno splošno stanje neke države. Tako politično kot tudi pravno okolje prinaša s svojimi odločitvami spodbude in omejitve v poslovanju organizacij. Slediti morajo sprejetim predpisom formalnih institucij posameznih držav in Evropske unije. Upoštevati je potrebno davčno politiko, zakone in standarde zaščite okolja, zakonodajo o varovanju konkurence, zunanjetrgovinske regulative, delovno zakonodajo idr. (Jaklič, 2009, str. 6).

Obstaja veliko zakonov in predpisov, ki jih morajo upoštevati storitvena podjetja, med njimi tudi podjetje Maestral. V nadaljevanju je omenjenih le nekaj najpomembnejših zakonov.

2.1.1 Zakon o varstvu potrošnikov

Zakon o varstvu potrošnikov je temeljni pravni akt, ki je stopil v veljavo leta 2004. Ureja pravice potrošnikov in potrošnic pri ponujanju, prodajanju in drugih oblikah trženja blaga in storitev s strani podjetij in določa dolžnost državnih organov in drugih subjektov, da te pravice zagotavljajo (Ur. l. RS, št. 98/2004). Zakon s svojimi določili tako varuje in ščiti potrošnike, ki nastopajo kot fizične osebe, pred zlorabami in izkoriščanji podjetij. Upoštevanje določil zakona je za podjetje Maestral zelo pomembno, saj mora spoštovati člene zakonika, drugače zapade v težave. Potrošniki so s strani zakonika zaščiteni, v primeru kršenja zakona lahko kupec poda prijavo zoper podjetja na Tržni inšpektorat Republike Slovenije. Vsebina zakona opredeljuje določila o oglaševanju blaga in storitev, garancijo za brezhibno delovanje stvari in različne vrste pogodb med kupci in podjetji, vsebuje pa tudi množico drugih členov, ki opredeljujejo pravice potrošnikov in obveznosti podjetij v procesu trženja blaga in storitev (Ur. l. RS, št. 98/2004).

2.1.2 Pogodba o organiziranju potovanja

Z mednarodno Frankfurtsko konvencijo je bila znotraj Obligacijskega zakonika sprejeta tudi Pogodba o organiziranju potovanja. Slednja zavezuje organizatorja potovanja, da bo priskrbel potniku vse potrebne storitve, kot so: prevoz, bivanje in z njima povezane ostale spremljajoče storitve, obenem pa zavezuje tudi potnika, da bo organizatorju potovanja plačal skupno (pavšalno) ceno. Organizator potovanja mora v skladu s pogodbo najkasneje ob sklenitvi pogodbe izdati potniku potrdilo o potovanju ali skleniti pogodbo v pisni obliki, ki vsebuje vse obvezne sestavine potrdila o potovanju (kraj in dan izdaje, označbo in naslov organizatorja,

ime potnika, kraj in datum začetka in konca potovanja, podatke o bivanju z navedbo kraja namestitve, tip in kategorija namestitve, število obrokov, skupno ceno ipd.) Vsebina pogodbe skozi člene določa vse potrebne obveznosti organizatorja potovanja in potnika, posebne pravice in obveznosti obeh pogodbenih strank, določa pravila igre pri posredniški pogodbi o potovanju, opredeljuje splošne določbe pogodbe o najetu gostinskih zmogljivosti (alotmajska pogodba) in obveznosti turistične agencije, ki jih ima do gostinca (Ur. l. RS, 83/2001), ter druge določbe.

2.1.3 Vstop Hrvaške v Evropsko unijo

Maestral veliko posluje s tujimi poslovnimi partnerji, največ s tistimi na Hrvaškem. Pri sodelovanju s hrvaškimi ponudniki namestitev ima podjetje nekaj težav s transparentnostjo poslovanja. Vstop Hrvaške v Evropsko unijo bi na podjetje kvečjemu ugodno vplival. Odpravljene bi bile nekatere birokratske ovire, zaradi tega pa bi bilo poenostavljeno poslovanje med domačim in tujim podjetjem. Z uskladitvijo tehničnih predpisov bi poslovanje prek meje potekalo hitreje, zaradi skupne valute »euro« pa bi se poenostavilo tudi bančno poslovanje. Tako kot ostale države članice Evropske unije bo morala tudi Hrvaška sprejeti politiko enotnega evropskega trga brez meja, ki dovoljuje prost pretok blaga, oseb, znanja, kapitala in storitev. Hrvaška bo morala v nacionalni pravni red prenesti Direktivo o storitvah na notranjem trgu (Ur. l. EU, 376/2006), sprejeto s strani Evropskega parlamenta in Sveta, kar bo sprožilo pozitiven trend sodelovanja podjetij med državama.

2.2 Gospodarsko podokolje

Gospodarsko okolje ima velik vpliv na delovanje podjetij, zato morajo biti ta pripravljena spremljati dogajanje in slediti vsem pomembnejšim pojavom v domačem in svetovnem gospodarstvu, temu pa prilagoditi tudi svoje poslovanje. Pri vplivu gospodarskega okolja na poslovanje podjetij ima v tej igri najpomembnejšo moč makroekonomska politika posamezne države. Z makroekonomsko politiko poskuša vlada zagotoviti uravnoteženo gospodarsko rast, stabilno raven cen in deviznega tečaja, določiti ustrezno višino obrestnih mer in davkov in nenazadnje zmanjšati brezposelnost. Splošno stanje gospodarstva nedvomno vpliva tudi na stopnjo povpraševanja, kar se posledično odraža tudi na potrošnji, ki je odvisna od osebnega dohodka. Velikost povpraševanja po turističnih proizvodih in storitvah je odvisna od razpoložljivih finančnih sredstev, ki ostanejo na voljo potem, ko so zadovoljene že vse nujnejše življenjske potrebe. Višji kot je dohodek, večji je del denarnih sredstev, ki ostanejo za zadovoljitev turističnih potreb in večje je turistično povpraševanje, to pa je tudi ključnega pomena za obravnavano podjetje. Med kopico kategorij znotraj ekonomskega okolja bom namenila več pozornosti bruto domačemu proizvodu (BDP), analizi povprečnih mesečnih bruto plač na zaposlenega in indeksu cen življenjskih potrebščin.

2.2.1 Bruto domači proizvod

Bruto domači proizvod je poleg brezposelnosti in stopnje inflacije eden glavnih spremenljivk, s katerimi merimo makroekonomsko uspešnost neke države. Predstavlja vrednost vseh dokončanih proizvodov in storitev, ustvarjenih na področju neke države v določenem obdobju, največkrat na letni ravni (Bruto domači proizvod - BDP, b.l.).

V Sloveniji je leta 2007 po SKD¹ 2008 povprečna stopnja rasti po obsegu BDP znašala 6,8 %, leto kasneje se je zmanjšala za 3,1 odstotne točke in je dosegla vrednost 3,7 %, v letu 2009 je bila rast BDP-ja negativna. BDP se je glede na preteklo leto realno zmanjšal za 11,8 odstotne točke in tako je dosegel vrednost povprečne rasti -8,1 %. Tako velik odstotni padec BDP-ja je po podatkih Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) posledica splošne gospodarske in finančne krize, vendar pa se je v četrtem četrtletju leta 2010 zaradi boljšega splošnega stanja gospodarstva stopnja rasti BDP povišala, znašala je 2,1 % (SURS, 2011a). Ob spodbudnih vplivih iz mednarodnega okolja in relativno visokem prispevku spremembe zalog se je BDP v letu 2011 povečal za 2,1 % (Fajić, 2011, str. 3). V četrtem četrtletju 2011 se je BDP zmanjšal za 2,8 % v primerjavi z istim obdobjem leta 2010. Po prvi oceni se je leta 2011 zmanjšal za 0,2 %, kar kaže na stanje ponovnega pojava recesije v slovenskem gospodarstvu (SURS, 2012a). V letu 2012 naj bi se po napovedih UMAR-ja realna stopnja rasti BDP gibala okrog -0,9 %. Za leto 2013 lahko pričakujemo, da se bo BDP gibal z 2,1-odstotno stopnjo rasti, v letu 2014 pa se bo realna stopnja rasti BDP-ja povečala za 0,1 % (UMAR, 2012a).

2.2.2 Indeks rasti cen življenjskih potrebščin

Indeks rasti cen življenjskih potrebščin je glavni pokazatelj splošne ravni cen. Je tudi merilo za ugotovitev stopnje inflacije v narodnem gospodarstvu posamezne države in pokazatelj sprememb v prodajnih cenah nujnih življenjskih potrebščin. Te imajo relativno velik vpliv na poslovanje vseh vrst podjetij, tudi na storitveno podjetje, kot je Maestral. Dejstvo je, da bodo ob povišanju cen nujnih življenjskih dobrin potrošniki namenili manj osebnega dohodka za zadovoljevanje luksuznih potreb. Večji del sredstev bodo raje namenili kupovanju dobrin, ki so nujne za preživetje. Denarja za atraktivnejši način preživljanja prostega časa, kot so denimo potovanja, pa bo ostalo relativno malo. Sklepamo lahko, da nepričakovano višanje cen predstavlja nevarnost za obravnavano podjetje, saj se bo zaradi tega lahko zmanjšalo povpraševanje po turistični ponudbi.

Da bi ugotovila, kako intenzivno se gibljejo cene nujnih življenjskih potrebščin, sem pod drobnogled vzela gibanje cen med letoma 2010 in 2011, v času pred poletno sezono. Kupci se že marca in aprila odločajo, katero destinacijo bi želeli obiskati (intervju z g. Babnikom, 30.9.2011). Največji delež prodaje pa se pojavlja ravno v maju in v začetku junija, zato so potrošniki v tem času toliko bolj občutlivi na gibanje cen turističnih produktov. V

¹ SKD- Standardna klasifikacija dejavnosti.

nadaljevanju bom izpostavila tiste kategorije nujnih življenjskih potrebščin, katerih spremembe cen vplivajo na obseg poslovanja podjetja.

Meseca maja 2010 je bila inflacija 0,4 %, v istem mesecu leta 2011 pa so se cene življenjskih potrebščin zvišale za dodatnih 0,4 %. Povprečna letna rast cen je bila v letu 2010 2,1 %, v letu 2011 pa za 0,1 odstotne točke višja, torej 2,2 %. V istem mesecu 2010 so se najizraziteje povišale cene v skupinah rekreacija in kultura. Najopaznejše so se povišale cene počitnic v paketu, in sicer v povprečju za 3,6 %, v letu 2011 pa nekoliko manj, za 2,3 %. Gostinske in namestitvene storitve so se maja 2010 povečale za 0,4 %, leta 2011 pa za 0,3 odstotne točke več kot lansko leto v istem mesecu. Povprečna rast cen raznovrstnega blaga in storitev je bila v obeh letih v istem mesecu enaka, cene iz omenjene skupine so se povečale za 0,3 % (storitve za 0,5 %). V obeh letih so se v mesecu maju najizraziteje povečale tudi cene hrane, pijače, obutve, oblačil, itn. (SURS, 2010a, 2011b). V maju 2012 je bila inflacija 0,6 %. Najbolj so se povišale cene v skupinah obleka in obutev, hrana in brezalkoholne pijače, v skupini rekreacija in kultura so se zopet zvišale cene počitnic v paketu, in sicer za 2,5 %. Prav tako so se povišale cene v skupini gostinske in namestitvene storitve, kar je posledica dviga cen prenočevanja v hotelih (za 2,7 %) (SURS, 2012b). Z vidika podjetja je tovrstno povišanje cen neugodno, saj se lahko kupci zato ne odločijo za najemanje namestitev.

Junija, v pričetku turistične sezone 2010, je bila inflacija 0,3 %, leta 2011 pa je v istem mesecu opaziti 0,5 % deflacijo, rast cen na letni ravni se je leta 2011 gibala pri 1,3 %, kar je za 0,6 odstotne točke manj kot v istem obdobju leta 2010. Prav tako so se pričakovano, zaradi otvoritve poletne sezone, povišale cene rekreacije in kulture. V letu 2010 je bila najvišja povprečna rast cen počitnic v paketu, in sicer kar za 8,8 %, lansko leto (2011) pa so se cene iz te kategorije povišale za 7,9 %, kar je za 0,9 odstotne točke manj kot leta 2010 v istem mesecu. Cene storitev in raznovrstnega blaga so se junija 2010 gibale z 0,4 % povprečno rastjo, junija 2011 pa je bila povprečna rast 0,2 %. Enak odstotek povišanja cen je bil v tem letu tudi v gostinskih in namestitvenih storitvah. V juniju 2010 so se največ povišale cene goriv, medtem ko so se junija 2011, cene prevoza precej znižale (SURS 2010/b, 2011/c). Junija 2012 so se cene nujnih življenjskih potrebščin v povprečju znižale za 0,6 %. Najbolj so se znižale cene obleke in obutve, hrane in brezalkoholnih pijač, komunikacij in naftnih derivatov. V skupini rekreacija in kultura so se zopet povišale cene zaradi poletne počitniške sezone (za 2,7 %). Znotraj omenjene skupine so se cene počitnic v paketu po pričakovanjih povišale za 8,6 %, kar je za 0,7 odstotne točke več kot leta 2011 (SURS, 2012c).

2.2.3 Povprečne mesečne bruto plače pri javnih in zasebnih pravnih osebah v Sloveniji, mesečno

Z ekonomskim kazalcem povprečnih mesečnih bruto plač na zaposlenega merimo ceno delovne sile v posamezni državi. Z vidika obravnavanega podjetja je ta podatek pomemben, saj lahko s pomočjo gibanja povprečnih mesečnih plač v domačem gospodarstvu podjetje

oceni, kolikšen bo skupni strošek, ki ga bo namenil za izplačilo mesečne plače vsakemu zaposlenemu.

Iz podatkov v Sliki 1, Priloga 1, lahko razberemo, kako so se v obdobju od 2008 do 2011 povprečne mesečne bruto plače na zaposlenega postopoma povečevale. V letu 2010 je bila stopnja rasti bruto plač višja kot leto pozneje. V letu 2010 je realna rast bruto plač na zaposlenega dosegala 2,1 % rast, leto pozneje pa se je ta zmanjšala na 0,2 %. Upad stopnje rasti plač v zasebnem sektorju leta 2011, ki je znašala 0,9 %, v primerjavi z 2010 (3,2 %) se odraža kot posledica počasnejšega okrevanja gospodarstva in kot relativno močnega vpliva zaradi povečanja minimalnih plač v letu 2010. V javnem sektorju ni prihajalo do velikih sprememb v realnih stopnjah rasti, saj so se v obeh letih (2010, 2011) plače gibale z -1,8 % stopnjo rasti. V letih 2012 in 2013 bodo neobetavne gospodarske razmere še bolj onemogočale višanje plač. Bruto plače na zaposlenega se bodo v letu 2012 gibale z -0,1 % stopnjo rasti, 2013 pa bo prišlo do rahlega povišanja, plače bodo dosegle v povprečju 0,3 % rast. V zasebnem sektorju naj bi se plače leta 2012 gibale s povprečno 0,6 % stopnjo rasti, 2013 pa pri 1,1 % stopnji rasti. Zaradi splošnega gospodarskega in javnofinančnega položaja bodo tudi plače v javnem sektorju ohranjale približno povprečno negativno stopnjo rasti kot v obdobju 2010 in 2011 (UMAR, 2012b).

2.2.4 Napoved gospodarskih gibanj za obdobje 2012-2014

Strokovnjaki napovedujejo, da se bo zaradi poslabšanja razmer na trgu dela in predvidenih omejevanj pri usklajevanju socialnih transferjev razpoložljivi dohodek v nadaljnje znižal za -1,3 %. V primerjavi z letom 2008 se bo realno zmanjšal za 4,7 %. Zasebna potrošnja se bo glede na leto 2011 zaradi znižanja dohodka realno znižala še za 1,2 %. Cene se bodo še naprej povečevale zaradi rasti cen energentov, hrane in ostalih surovin na mednarodnem trgu. Ob koncu leta 2011 je inflacija dosegala v povprečju 2 % rast, kar je podobno kot v predhodnih treh letih. V letih 2012, 2013 in 2014 lahko pričakujemo umirjeno gibanje osnovne medletne inflacijske stopnje (2 %), saj bo v prihodnje tako povpraševanje kot tudi gospodarska aktivnost relativno šibka. Na trgu dela bo še vedno prisotna visoka stopnja brezposelnosti. Število brezposelnih se bo 2012 približalo zaskrbljujoči številki 119.000. V letu 2012 se pričakuje 2,2 % znižanje povprečnega števila delovno aktivnega prebivalstva zaradi nadaljnjih odpuščanj. Povprečna stopnja registrirane brezposelnosti se bo v letošnjem letu (2012) povišala na 12,9 % oziroma 8,8 % (anketna²), prihodnje leto pa na naj bi stopnja registrirane brezposelnosti znašala okrog 13,5 %, anketna pa okrog 9,3 %. S postopnim naraščanjem gospodarske aktivnosti se bodo v letih 2013 in 2014 razmere na trgu delovne sile še poslabšale, vendar manj intenzivno kot v prejšnjih letih (UMAR, 2012c).

² Anketna brezposelnost: je izračunana po metodi ILO (www.ilo.org).

2.3 Naravno-demografsko podokolje

Naravno okolje je vse pomembnejši dejavnik pri ocenjevanju širšega družbenega okolja. Hitra rast števila svetovnega prebivalstva, daljša življenjska doba, rast svetovnega gospodarstva in pospešeno izrabljanje zalog neobnovljivih naravnih virov ter vse večje prizadevanje po zadovoljevanju dodatnih dobrin so dejavniki, za katere lahko trdimo, da so prispevali k onesnaženosti svetovnega ekosistema. Iz protesta do tovrstnih razmer je bilo v zadnjem času moč zaslediti vse pogostejša prizadevanja za ohranitev čistosti in neokrnjenosti naravnega okolja. Evropska zakonodaja tako poziva številna podjetja k omejitvi izpustov toplogrednih plinov in drugih emisij ogljikovega dioksida v ozračje, s čimer skušajo zmanjšati vpliv onesnaženosti na naravno okolje (Odločba Sveta 2002/358/ES; Zakon o ratifikaciji Kjotskega protokola k Okvirni konvenciji Združenih narodov o spremembi podnebja, Ur. l. RS, št. 001-22-83/02). Tako lahko podjetja izrabijo priložnost posojil ali nepovratnih sredstev, ki jih lahko dobijo prek ekoloških in razvojnih skladov za investiranje v okolju prijazne tehnologije (Obnovljivi viri energije, b.l.). Vse večja pa je tudi ekološka ozaveščenost ljudi, ki se med drugim kaže tudi v obliki novih turističnih trendov, ki spreminjajo turizem v nove oblike, kot je ekološki turizem (Kraševac, 2009, str. 3).

Svetovni proizvajalci prevoznih sredstev so se zaradi prizadevanja za ohranitev neokrnjenosti okolja že usmerili k osvojitvi okoljsko odgovorne tržne niše (Sefcet, 2008). Za preprečevanje izpusta škodljivih motornih plinov v okolje je avtomobilska industrija že razvila številna patentirana električna, hibridna vozila in vozila na bioplin, ravno tako pa so tudi v navtični industriji razvili nekaj plovil, ki delujejo na električni ali hibridni pogon (Doba hibridov, 2012). Z zanimivo zunanostjo in načinom delovanja privlačijo mnogo pogledov potencialnih kupcev, do sedaj je povpraševanje po njih doseglo že precejšnje razsežnosti, še večje zanimanje zanje pa lahko pričakujemo tudi v bližnji prihodnosti.

Na turističnem trgu se danes sliši vse več besed, ki pozdravljajo vse bolj razširjen trend »zelenega turizma«. Ta ima v večji meri pozitiven vpliv na razvoj turistične dejavnosti, lahko pa prinese tudi nekaj problemov v poslovanje turističnih podjetij. V okviru »zelenega turizma« bi želela izpostaviti predvsem trend v kampskem turizmu, ki ga s tujko imenujemo »glamping«. Ta oblika kampiranja je prišla v Evropo iz Združenih držav Amerike, v principu pa gre za novodobni način kampiranja, ki je v neposrednem stiku z naravo ter ponuja ščepec ekstravagantnosti in razkošje hotela. Pojavlja se v obliki mobilne hotelske sobe pod šotorom ali v mobilni hišici (Zavod Celeia Celje, 2011). Za podjetje Maestral lahko novi trend predstavlja težavo, saj se lahko ob njegovi večji popularnosti zmanjša prodaja namestitev v središčih mest, ki niso v neposrednem stiku z naravo.

Izmed mnogih elementov demografskega okolja sem se odločila, da nekaj pozornosti namenim tudi prebivalstvu. Njihove odločitve o preživljanju prostega časa so namreč ključnega pomena pri poslovanju podjetja. Pri analiziranju prebivalstva sem se osredotočila zlasti na njihovo starostno strukturo. Če se zgledujemo po podatkih o povprečnem številu

nočitev domačega prebivalstva v tujini in doma v tretjem četrtletju leta 2011, lahko sklepam, da se bodo med tujimi turisti za najem namestitvenih zmogljivosti najverjetneje odločale osebe med 24-im in 64-im letom, ki so statusno že opredeljene, ekonomsko preskrbljene, imajo družine in zaradi današnjega hitrega načina življenja tudi večjo potrebo po kvalitetnejšem preživljanju prostega časa. Za tovrstno obliko oddiha pa se bodo še naprej odločale tudi osebe nad 65-im letom starosti (SURS, 2011d). Zato je v okviru sociodemografskega okolja potrebno tukaj izpostaviti še en trend, ki se navezuje na vse bolj pogost pojav staranja prebivalstva. Z dvigom življenjske dobe in njihovega zdravstvenega stanja ljudi se pojavlja vse več starostnikov (oseb nad 65-im letom), ki lahko v bodoče pridobijo relativno visoko kupno moč, njihov prosti čas, razpotegnjen čez vse leto, pa lahko podjetja izkoristijo za razvijanje novih izven sezonskih turističnih proizvodov (Fakin, 2007, str. 5). Za zadovoljitev specifičnih potreb starostnikov (zdravstvena oskrba, varstvo, ipd.) pa so v bodoče potrebne spremembe v turističnem sektorju.

2.4 Kulturno podokolje

Tradicionalni način izbire potovanja bo v prihodnosti zamenjala drugačna kultura izbiranja počitnic. Slednjo bodo vse pogostejše spremljala vprašanja v smislu: »Zakaj želimo potovati?« in »Kako želimo preživeti počitnice?« Gre za t. i. trend »potovanje z razlogom« (Trendi zelenega turizma, 2012). Ljudem je ob vse bolj natrpanem vsakdanjiku pomembno predvsem, kakšna doživetja in užitke jim lahko ponudi destinacija, kamor potujejo, in koliko se jih dejansko uresniči. Ob uresnitvi zelenega pa se pojavi vedno večja pripravljenost obiskovalcev dajati destinaciji in tamkajšnjim ljudem nekaj v zameno za izkušnjo, ki so jo tam doživeli. V prihodnosti lahko pričakujemo še bolj poglobljen, osebni odnos turistov do destinacije, kjer letujejo. Spoštovane bodo zlasti tiste zanimivosti, posebnosti, torej stvari, ki ustvarjajo turistom vtis edinstvenosti in posebnosti kraja (Trendi zelenega turizma, 2012).

Prisotnost tovrstnega mišljenja tujih turistov, ki pridejo v Slovenijo, bi bila za receptivno agencijo, kot je Maestral, nadvse dobrodošla. Prav tako pa bi imela od tega korist tudi lokalna skupnost, saj se lahko pojavi večja želja po spoznavanju lokalne kulture in zanimanje za kulturne povezave z domačimi ljudmi (Konečnik, 2007, str. 26).

Kultura potovanja bo v torej v prihodnosti deležna precejšnjih sprememb. Zaradi večje mobilnosti in svobode izbiranja bodo imeli turisti v prihodnosti možnost krojiti potovanje in si ga organizirati po lastni meri (Epstein, 2004, str. 67), od ponudnikov potovanj pa bodo zahtevali natančno izpolnitev njihovih posebnih individualnih pričakovanj. Ponudniki turističnih storitev se bodo morali čim hitreje odzvati na zahteve tovrstnih porabnikov predvsem z natančno specializirano, segmentirano in personalizirano kakovostno ponudbo (Konečnik, 2007, str. 25), da bi bili v koraku pred konkurenco.

2.5 Tehnološko podokolje

Tehnologija je kot nekakšna sila, ki poganja sodobno družbo, hkrati pa ima velik vpliv tudi na poslovno okolje podjetij (Jaklič, 2009, str. 171). Od nje je tudi močno odvisna uspešnost poslovanja podjetja. Skokovit razvoj tehnološkega napredka v informatiki in telekomunikacijah je tudi turističnim podjetjem omogočil hitrejše poslovanje v elektronski obliki. Z uvajanjem spletne turistične ponudbe so turistična podjetja ustvarila nekakšno trženjsko naravnano strategijo, ki je usmerjena h kupcu, podjetju pa omogoča večjo prilagodljivost ter odzivnost na zahteve trga. Njen glavni cilj je povečati obseg prometa prek spleta, povečati zvestobo uporabnikov, ustvariti dodano vrednost za porabnika in podjetje in nenazadnje optimizirati tržne poti (Law, Leung & Wong, 2004, str. 100-103). Za doseganje zadovoljive spletne prodaje morajo podjetja prilagoditi spletno stran individualnim potrebam uporabnikov, na vidnem mestu pa morajo biti tudi vse tiste informacije, ki so za uporabnika pomembne. Podjetje pa lahko naredi še korak više in se diferencira tako, da porabniku ponudi možnost sodelovanja pri oblikovanju izdelka ali storitve (Epstein, 2004, str. 67). Turistična agencija prek lastne spletne strani tako personalizira svojo spletno ponudbo.

Znotraj tehnološkega podokolja so za obravnavano podjetje pomembni zlasti podatki o pogostosti uporabe interneta za naročanje izdelkov in storitev na območju Evrope. Maestral kot receptivno specializirano turistično agencijo zanima, koliko njihovi tuji gosti dejansko nakupujejo in naročajo prek spletnih strani podjetij. Iz Tabele 1 je razvidno, da se odstotek uporabe spleta za naročanje od leta 2007 do 2011 skokovito povečuje. Temu bi lahko pripisali dejstvo, da ima vsako gospodinjstvo že svoj računalnik, povečala pa se je tudi odprtost širokopasovnega omrežja, tako da imajo vsi možnost dostopa do informacij. Iz Tabele 1 lahko razberemo, da je najvišji delež naročanja prek spleta ravno na Danskem, v Angliji, Nemčiji, državah Beneluksa, Franciji, Avstriji, Italiji, skratka v državah, kjer ima omenjeni organizator potovanj skupaj s podjetjem Novasol razširjeno svojo ponudbo. Z vidika strateškega razvoja elektronskega poslovanja podjetja so takšne informacije ugodne. Lahko rečemo, da obstaja nekakšna vzročno-posledična povezanost, saj lahko povečana spletna prodaja ugodno vpliva na poslovanje podjetja.

Tabela 1: Odstotek posameznikov (med 16-im in 74-im letom starosti), ki so naročali izdelke ali storitve za lastno uporabo prek interneta

Država / leto	2007	2008	2009	2010	2011
Češka	17	23	24	27	30
Danska	56	59	64	68	70
Nemčija	52	53	56	60	64
Francija	34	40	44	54	53
Italija	10	11	12	15	15
Španija	18	20	23	24	27
Madžarska	11	14	16	18	22
Avstrija	36	37	41	42	44
Poljska	16	18	23	29	30
Slovenija	16	18	24	27	31
Hrvaška	7	7	10	14	Ni podatka
Anglija	53	57	66	67	71
Nizozemska	55	56	63	67	69
Luksemburg	47	49	58	60	65
Belgija	21	21	36	38	43

Vir: Eurostat 2011, Individuals using the Internet for ordering goods or services, Percentage of individuals aged 16 to 74, Tabela 2.2.8.

3 ANALIZA PANOGE

Za podjetje je poleg analize dogodkov iz širšega okolja pomembno tudi dobro poznavanje panoge, v kateri deluje. Z dobro analizo panožnega okolja lahko podjetje bolje opredeli svoje konkurenčne prednosti, ki predstavljajo njegov prednostni položaj na trgu, hkrati pa prispevajo k večji uspešnosti podjetja. Za kakovostno analizo ožjega poslovnega okolja bi moralo vsako podjetje narediti oceno privlačnosti panoge in analizirati prodajni trg, s čimer bi ocenilo obseg prometa in predvidelo možno prodajo.

Pri ocenjevanju privlačnosti turističnega trga bomo upoštevali pet glavnih determinant privlačnosti panoge po Porterju (1998, str. 5-7):

- Konkurenti v panogi in rivalstvo med obstoječimi tekmeci v panogi,
- nevarnost vstopa novih konkurentov (potencialni kandidati za vstop),
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- možnost pojava nadomestnih proizvodov/storitev (substituti).

3.1 Rivalstvo med konkurenti

Konkurenca zajema v turizmu zelo širok pojem. Zaradi majhnosti slovenskega prostora je med množico slovenskih potovalnih agencij težko ločiti med organizatorji potovanj, potovalnimi turističnimi agencijami in receptivnimi agencijami.

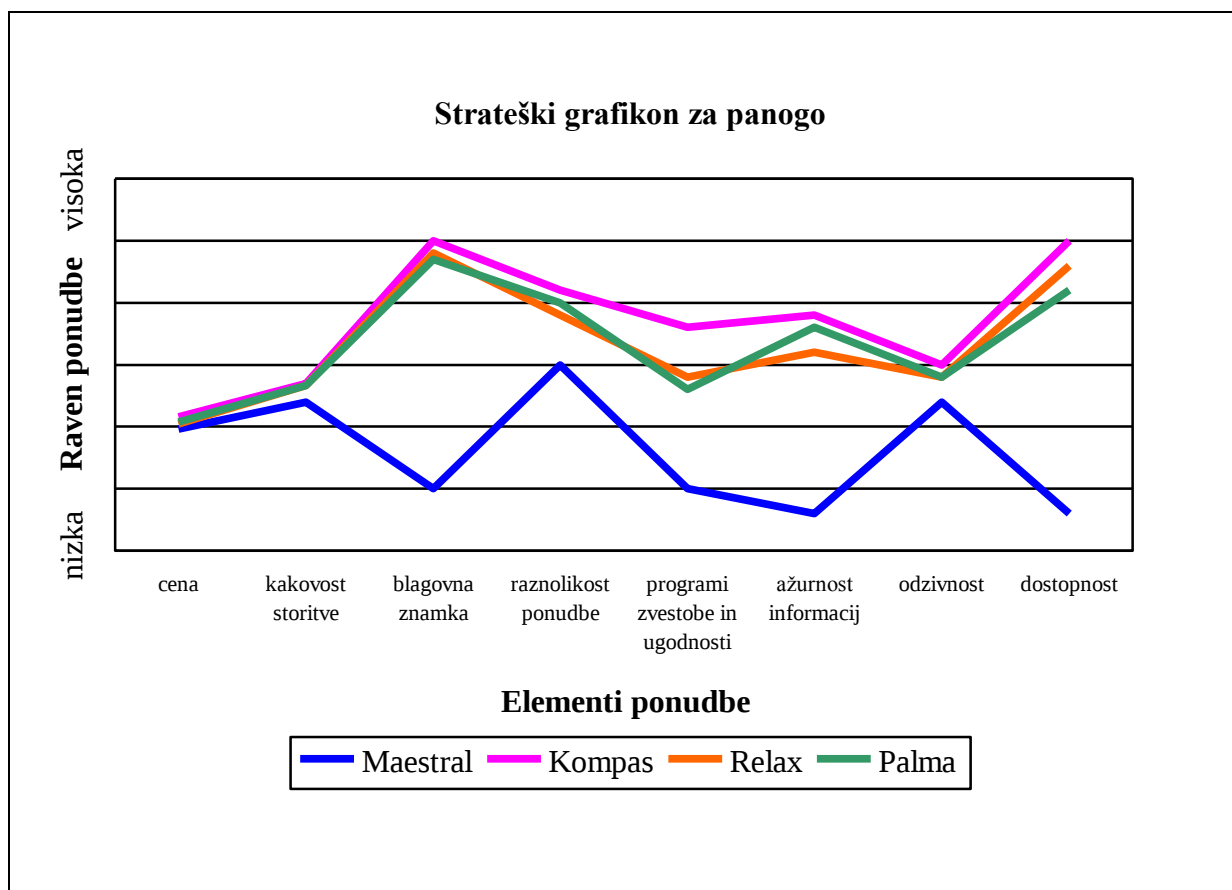
Za podjetje Maestral, ki deluje kot lokalna agencija na območju slovenske Obale, je lahko najožji konkurent tisti, ki ponuja podobne turistične proizvode in storitve istemu segmentu kupcem po približno enaki ceni. Kot najožji konkurent podjetju Maestral na področju receptive bi lahko navedli podjetje Top-Tours d.o.o. iz Portoroža, tu pa so še ostala slovenska turistična podjetja, ki delujejo na področju »incominga«. Največji med njimi je Kompas d.d. in njegove poslovalnice drugod po Sloveniji, Relax Turizem d.o.o., Palma d.o.o. Celje, mednarodna Durturing Darja Marega-Mencin in Panoramic Travel Group d.o.o. Ljubljana, Ars Longa d.o.o. Ostala srednje velika in manjša podjetja kot so: M-Tours d.o.o. z Bleda, Gor Turizem, Pomurska turistična zveza, Okarina Tours, d.o.o., Kreatur d.o.o., »Zum« Turistična agencija in Promet T&T. Kot posredne konkurente pa lahko za podjetje navedemo: Vinetou d.o.o. in Koren Sports d.o.o., ki ponujata športno-adrenalinsko obarvano ponudbo in sta specializirani na področju »teambuildinga« in Club d.o.o., ki ponuja izlete z muzejskim vlakom. V primerjavi z velikim številom turističnih podjetij, ki delujejo kot potovalne agencije in večji organizatorji potovanj, je delež tistih, ki so specializirani v ponudbi za tujce, sorazmerno malo. Ker je trenutno konkurenčnih podjetij na področju receptive relativno malo, je majhno tudi rivalstvo med njimi. Vsi večji tekmeci tekmujejo med seboj predvsem v ceni in atraktivni ponudbi, oboje pa prilagajajo tako tujim kot domačim turistom. Privlačnost panoge z vidika panožne konkurence ocenjujem kot srednje privlačno. Pri tem ponujajo številne dodatne storitve, s katerimi povečajo raznolikost in prispevajo k raznolikosti svoje ponudbe, kar lahko v bodoče pomeni večjo konkurenčno prednost v primerjavi z agencijo Maestral. Posebnosti, ki lahko predstavljajo možne konkurenčne prednosti najožjih Maestralovih konkurentov, so prikazane v Tabeli 3 v Prilogi 2.

3.1.1 Strateški grafikon

Za turistično panogo na področju receptivnega turizma sem izdelala tudi strateški grafikon (glej Sliko 1). Na abscisno os sem nanese glavne elemente konkuriranja v panogi, ki naj bi najprej pritegnili pozornost pri potencialnih kupcih turističnih produktov. Ključni dejavniki ponudbe so izbrani glede na primerjavo značilnosti ponudbe Maestralovih največjih konkurentov in po naknadnem pogovoru ter skupni oceni z g. Babnikom. Na ordinatni osi je predstavljena raven ponudbe posameznih konkurenčnih dejavnikov podjetij na področju receptivne turistične panoge. Nivo ravni ponudbe določa Kompas, ki je glede na primerjavo posameznih ponudb konkurentov po posvetovanju z g. Babnikom dosegal najvišjo raven. V grafikonu je s krivuljami vrednosti prikazana pozicija posameznega konkurenta glede na to, v katere dejavnike največ investirajo. Krivulje vrednosti prikazujejo le največje Maestralove

konkurente (Kompas d.d., Relax Turizem d.d. in Palma d.o.o.), saj bi bila slika zaradi prikaza vrednostnih krivulj manjših konkurentov preveč zapletena.

Slika 1: Strateški grafikon značilnosti turistične ponudbe v panogi receptivnega turizma s krivuljami vrednosti Maestralovih konkurentov



Vir: Spletne strani večjih slovenskih receptivnih turističnih podjetij: <http://www.kompas.si/>; <http://www.maestral.si/>; <http://www.palma.si/>; <http://www.relax.si/>, 2012; Primerjava značilnosti spletne ponudbe receptivnih turističnih podjetij glede na oceno direktorja podjetja g. Babnika, dne 30.9.2011.

Iz Slike 1 je razvidno, da so razlike v ceni med ponudniki turističnih produktov minimalne. Tudi v turistični panogi je pomembno pravo razmerje med ceno in zaznano kakovostjo turistične storitve. Kakovostni turistični proizvod in spremljevalne storitve morajo dosegati ali celo preseči turistove zahteve, pričakovanja in potrebe pri dani ceni, saj je turistično povpraševanje občutljivejše v času turistične sezone gledano na cenovno in dohodkovno elastičnost turističnega povpraševanja (Mihalič, 1994, str. 24). Povpraševanje potencialnih strank je, kot vemo, v tem primeru pogojeno z znižanjem cen turističnih proizvodov in storitev v obliki popustov in dodatnih ugodnosti. Pri zaznavanju blagovne znamke v očeh turistov med obravnavanimi podjetji najbolj prednjači Kompas, saj ima na svoji spletni strani tudi logotip priznanja t.i. »trusted brand«, ki ponazarja dolgoletno zaupanje njihovi blagovni znamki (Kompas d.d., 2012). Kotler (2003, str. 418) navaja, da je močna blagovna znamka skupek različnih elementov, kot so: beseda, znak, simbol, oblika, slogan ali kombinacija

vsega naštetega, ki omogoča diferenciacijo in indentifikacijo izdelka ali storitve podjetja v primerjavi z drugimi ponudniki v očeh udeležencev na trgu. De Chernatony (2001, str. 20) pa poudarja, da o blagovni znamki govorimo šele tedaj, ko jo uporabnik v postopku odločanja zavestno izbere in jo preferira pred ostalimi proizvodi in storitvami na trgu. Njena uspešnost se kaže v sposobnosti ohranjanja te dodane vrednosti. Menim, da bi bilo dobro, če podjetje Maestral poskusi slediti Kompasovi strategiji oblikovanja in ohranjanja zaupanja vredne blagovne znamke in nekoliko bolj gradi na imidžu podjetja, saj močna blagovna znamka pomeni premoženje za podjetje. V raznolikosti ponudbe dosega najvišjo raven Kompas. Zaradi izoblikovanosti posebnih ponudb za poslovneže, družine (križarjenja, počitnice), športne navdušence, upokoјence, znanja željne (jezikovi tečajji) in drugega dosega najvišji nivo v izbrani skupini ponudnikov. Za njim nekoliko zaostaja Palma, ki pa je v ponudbi za mlade našla novo vrzel, in sicer zanje organizirajo maturantske izlete, zabave, potovanja ter ekskurzije. Individualno ponudbo oblikujejo posebej za zaključene skupine kot tudi za ostale segmente. Tudi v ostalih elementih ponudbe, ki so še razvidni iz Slike 2, je Kompas bolj konkurenčen od drugih. Pri oblikovanju programov zvestobe sodeluje s poslovnimi partnerji (Diners Club International, Špas Teater, Dnk-naročniški klub, Siol storitve, Senior.Info, Ilirika, Smučarska Zveza Slovenije, Detelfon, Gorenjski Glas), s pomočjo katerih lahko ponudi številne ugodnosti in koristi za kupce. Tudi Relax Turizem pod ponudbo Relaxov atribut nudi dodatne cenovne ugodnosti ali brezplačno storitev ob nakupu turističnega aranžmaja. Posebne skupine kupcev, ki spadajo pod ponudbo v področje Jadrana in Mediterana, pa imajo posebne cenovne popuste v hotelih, kjer so nastanjeni. Vsi trije Maestralovi konkurentje ponujajo pri nakupu turističnih aranžmajev tudi ugodne plačilne pogoje (počitniški krediti, plačilo po obrokih, odlogi plačila, gotovinski popust) in darilne bone kot darilo za posebne priložnosti. Ažurnost informacij je pri konkurentih na relativno visoki ravni. Podjetja dajejo obiskovalcem spletnih strani možnost do sprotnega obveščanja o aktualnih popustih in ostalih ugodnostih obstoječe ponudbe ter informacije o novi ponudbi. Odzivnost prodajnega osebja vseh podjetij se giblje nekje na srednji ravni. Manjši zaostanek Maestralove odzivnosti prodajne službe lahko pripišemo zlasti manjšemu številu zaposlenih kot jih imajo poslovalnice ostalih treh konkurentov. Zaradi majhnosti je Maestralova ponudba do ključnega kupca manj dostopna kot pri ostalih treh podjetjih, saj imajo lastne prodajne mreže pozicionirane v številnih poslovalnicah v Sloveniji, izoblikovano pa imajo tudi mednarodno prodajno mrežo.

3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Pri oceni privlačnosti panoge mora podjetje upoštevati nevarnosti vstopa novih konkurentov. Pri odločitvi podjetij, ali vstopiti v panogo ali ne, predstavljajo odločilno vlogo dejavniki, kot so: velikost ekonomije obsega, višina diferenciacije proizvodov in storitev, pojavnost blagovnih znamk, nezmožnost dostopa do pomembnih prodajnih kanalov, zahtevani veliki obsegi naložb, zakonodajne ovire in podobne postavke.

Dejavnost turističnih agencij je v Standardni klasifikaciji dejavnosti 2008 vpisana pod zaporedno šifro 79, dejavnost organizatorja potovanj pa je po SKD2008 klasificirana s šifro 79.120. Na dan 31. decembra 2011 je bilo v register članov Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) vpisanih 185.585 gospodarskih subjektov, od tega pa je bilo 119 tistih podjetij, katerih glavna dejavnost je organiziranje potovanj, 315 podjetij, ki se ukvarjajo z dejavnostjo potovalne agencije in 272 takih, ki združujejo dejavnosti rezervacij in ostale s potovanji povezane dejavnosti (Poslovni register Slovenije, 2012).

Na slovenskem trgu je tako sorazmerno malo podjetij, ki se ukvarjajo z receptivnim turizmom, zato lahko rečemo, da panoga ni prenasršena, obstaja pa srednje močna nevarnost vstopa novih konkurentov (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011). Ekonomije obsega so prisotne, za to je zasluŹna predvsem informacijska in komunikacijska tehnologija v turistični panogi, ki je poenostavila ravnanje s številnimi informacijami. Proces prijave gosta so zamenjale takojšnje prijave, s čimer so se zmanjšali stroški, pospešila se je prodaja, poenostavili so se delovni procesi, kar je ugodno vplivalo tudi na znižanje cene (Pavlica, 2003, str. 29). Diferenciacija turističnih proizvodov je sorazmerno na visoki ravni, saj podjetja oblikujejo svojo ponudbo po meri porabnika, v našem primeru tujca, ki pride v Slovenijo. Visoki stroški so povezani predvsem z marketinškimi aktivnostmi (katalogi, brošure, spletno oglaševanje, sejmi) in nakupom oziroma zakupom namestitev. Dostopnost do prodajnih poti je lahko oteŹena. Preden podjetje vstopi na turistični trg, je zanj smiselno spoznati mreŹo prodajnih poslovnih partnerjev, s katerimi bo v bodoče poslovalo in gradilo dolgoročno zaupanje (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011). Pri vstopu v panogo pa morajo podjetja upoštevati tudi nekatere zakone in predpise. Še pred začetkom poslovanja mora podjetje predloŹiti vsa dokazila in izpolniti vse predpisane pogoje, ki jih navaja Zakon o spodbujanju razvoja turizma, da pridobi licenco za opravljanje dejavnosti organiziranja in prodaje turističnih aranŹmajev, ki jo podeljuje Gospodarska zbornica Slovenije (Zakon o spodbujanju razvoja turizma, Ur. l. RS št. 2/2004b, 35.-37. člen).

3.3 Pogajalska moč kupcev

Na splošno je pogajalska moč kupcev na področju receptivnega organiziranja potovanj srednje velika, vendar pa narašča število domačih in tujih kupcev. Ponudnikov v turistični panogi je relativno veliko, precejšnja pa je tudi raznolikost proizvodov oziroma storitev (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011). Ne glede na to kupci le uveljavljajo svojo moč pri sestavljanju novih turističnih ponudb in ob nezadovoljstvu s storitvijo brez večjih stroškov zamenjajo ponudnika. Svojo potencialno moč izkoristijo za doseg ciljev, kot so povečanje kakovosti in obsega storitve za nižjo prodajno ceno.

Zaradi vse večje informiranosti današnjih kupcev o turistični ponudbi glede cene konkurentov, akcij, popustov in reklam, so podjetja prisiljena ponudbo neprestano prilagajati njihovim Źeljam. V bliŹnji prihodnosti bo prilagodljivost ponudbe na zahteve strank še toliko bolj odločujoča pri poslovanju turističnih podjetij. Za prihajajoče turistične trende

Konečnikova napoveduje (Konečnik, 2007, str. 25), da bo: [...] »stranka prihodnosti vse bolj zahtevna in hedonistična, [...] cinična in nezaupljiva. Pričakovala bo le najboljše, vse bo moralo biti v celoti pisano na njeno kožo.« Ocenjujem, da je pogajalska moč kupcev v tej panogi precej velika, zato je privlačnost panoge za naše podjetje nizka.

3.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Tako kot kupci tudi dobavitelji izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje svojih ciljev. Pogajalska moč dobaviteljev se kaže, ko lahko brez večjih posledic spreminjajo cene ali kakovost svojih izdelkov in storitev ter pri tem vplivajo na dobičkonosnost nekega podjetja. Dobavitelji so v našem primeru zasebni in drugi ponudniki namestitvenih zmogljivosti (turistična hotelska podjetja), ki imajo ključno vlogo v poslovanju turističnih agencij vseh vrst. Glede na to, da ponudniki namestitev ne poslujejo le z enim podjetjem v panogi, lažje postavljajo pogoje poslovanja in se o njih tudi pogajajo (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011). V primeru, da namestitveni ponudnik ne uspe doseči zadovoljivega kompromisa s svojim partnerjem, obstaja nevarnost, da se dobavitelj integrira naprej, prevzame posel in sam prodaja produkt končnim kupcem (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011). Pri pogajanju o pogojih poslovanja pa se morajo najemodajalci namestitev zavedati tudi, kako daleč lahko gredo. Vedeti morajo, da je njihov obstoj odvisen tudi od prodaje njihovih neposrednih ponudnikov in posrednikov, zato je pri dogovarjanju potrebno z njimi sprejemati kompromise glede višine cene z ozirom na kakovost, višino provizije, velikosti popustov na skupine, zgodnje prijave in možnosti plačila za zakup vnaprej (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011). Ob nepripravljenosti sprejemanja dogovora pri pogojih poslovanja lahko turistični posrednik izbere drugega partnerja za zakup namestitvene zmogljivosti. Panoga je z vidika pogajalske moči dobaviteljev srednje privlačna (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011).

3.5 Nevarnost nastopa substitutov

Substitute ali komplementarne dobrine lahko opredelimo kot nadomestke za obstoječe proizvode in storitve podjetij. S svojo pojavnostjo na trgu lahko ogrozijo poslovanje obstoječih podjetij, zlasti ko se prodajajo po nižjih prodajnih cenah kot so prodajne cene izvirnih produktov. Velik vpliv na nakupne odločitve ima tudi zaznana kakovost produkta v očeh potencialnih potrošnikov in njihove osebne preference. Tako postaja vse bolj pomembno prizadevanje podjetij za ustvarjanje edinstvenih produktov in storitev, ki bodo kompleksnejši in jih bo težko posnemati. Obenem pa morajo ponujati neko dodano vrednost tako za kupce kot za podjetje samo. Za podjetje Maestral, ki svojo dejavnost usmerja v nudenje namestitev v hotelih, vilah, zasebnih apartmajih in sobah, termalnih zdraviliščih ter daje možnost najema športnih plovil, lahko kot možne substitute navedemo naslednje (glej Tabela 2):

Tabela 2: Možni substituti za namestitve v hotelih, apartmajih, zasebnih sobah, najem športnih plovil, za kongrese, sestanke in izlete

Zadovoljitev potrebe	Substitut
Sprostitev v naravi	• avtokampi, avtodomi • kampi, (<i>»glamping«</i>): hotel v neposrednem stiku z naravo, v obliki mobilne hotelske sobe, hišice.
Zabava, doživetje	Križarjenje, igralnice, vodni park, zabaviščni park, tematski park,
Gibanje	Športni park, rekreacija, potapljanje ter ostali vodni športi, kopališča, adrenalinski parki
Kultura, izobraževanje	Festivali, glasbene prireditve, tečaji, simpoziji

Vir: Spletne strani večjih slovenskih receptivnih turističnih podjetij: <http://www.kompas.si/>; <http://www.okarina.si/>; <http://www.mtours.net/>; <http://www.panoramic-travel.com/>; <http://www.arslonga.si/>; <http://www.palma.si/>; <http://www.relax.si/>; <http://www.maestral.si/>, 2012; Trendi zelenega turizma, 2012.

Prikaz ocene privlačnosti panoge za možne substitute različnih tipov namestitev, najemanja športnih plovil, obiskov izletov, sestankov, kongresov, glede na zadovoljevanje potreb prikazujem v Prilogi 3 v Tabeli 4.

Iz rezultatov skupne ocene privlačnosti panoge za zgoraj omenjene komplementarne dobrine ugotavljam, da je privlačnost panoge v tekočem obdobju srednje močna. Izstopa zlasti komponenta zadovoljitve potreb po zabavi in doživetjih na križarjenjih, v igralnicah in različnih tematskih parkih, saj turisti zaradi napornega vsakdana postavljajo v ospredje predvsem sprostitve, pa naj bo to enodnevni obisk zabavišnega parka ali pa celotedensko križarjenje po Sredozemlju. V prihodnosti lahko pričakujemo, da se bo privlačnost panoge z vidika nadomestnih oblik namestitev in ostalih oblik sprostitve še povečala. Zaradi želje po razbremenitvi od vsakdanjih skrbi se lahko trend sproščanja v obliki zabave in težnja po odkrivanju novih doživetij ali izkušenj še nadaljuje. V prihodnjih letih ocenjujem, da se bo povečala tudi želja in potreba po aktivnem preživljanju prostega časa. Turisti bodo vse bolj iskali počitnice s športnim motivom, česar pa do sedaj med naborom mnogih turističnih ponudb ni bilo veliko zaslediti. Vse večji pomen bodo pridobivala tudi potovanja s kulturno in izobraževalno vsebino, saj se potovalne navade, kot tudi vse ostalo, vse bolj približujejo praksi razvitih, tržno usmerjenih gospodarstev. S tega stališča je privlačnost panoge visoka.

3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge

V nadaljevanju predstavljam zbirno oceno privlačnosti panoge za leto 2011, hkrati so predstavljena tudi predvidevanja o privlačnosti panoge v prihodnjih letih.

Tabela 3: Zbirna ocena privlačnosti panoge

PRIVLAČNOST PANOG						
Določljivka	Tekoče leto			Prihodnje/-a leto/-a		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Rivalstvo med konkurenti		X		X		
Pogajalska moč kupcev	X			X		
Pogajalska moč dobaviteljev		X			X	
Razpoložljivost substitutov		X		X		
Kandidati za vstop		X			X	
Skupna ocena		X		X		

Na podlagi skupnih ocen predvidevam, da je privlačnost panoge na srednji ravni, podobno lahko pričakujemo tudi v bodoče. Pogajalska moč kupcev se bo v bodoče še bolj stopnjevala, in sicer zaradi sprememb v načinu življenja posameznikov in vedno večje informiranosti, kar bo še znižalo privlačnost panoge. Z zavedanjem o pomembnosti vpliva njihove kupne moči na poslovanje turističnih podjetij bodo kupci zahtevali celovitost individualne ponudbe po nižji ceni, ki bo kar se da najbolj zadovoljila njihove potrebe in želje. V daljšem roku pričakujemo tudi povečanje pogajalske moči večjih dobaviteljev, saj bodo zaradi rasti novih turističnih trendov in v sodelovanju z drugimi turističnimi podjetji preoblikovali in izpopolnili pravila poslovanja. Kljub temu predvidevam, da bo prihodnje leto privlačnost panoge z vidika pogajalske moči Maestralovih dobaviteljev še nekaj let ostala na srednji ravni. V borbi za prevlado na trgu in v oblikovanju pestrosti ter edinstvenosti ponudbe pa se bo povečevalo rivalstvo med obstoječimi konkurenti. Enako velja tudi za pojavnost substitutov z vidika obstoječih namestitvenih zmogljivosti, najemanja športnih plovil, obiskov, izletov, sestankov in kongresov. Predvidevam, da se bodo turisti prihodnosti v bodoče odločali za nižje cenovne pakete počitnic, ki bodo združevali zabavo ter ponujali posebne izkušnje in doživetja z možnostjo kulturnega in izobraževalnega udejstvovanja, hkrati pa omogočila sprostitev v obliki aktivnega preživljanja dopusta v naravnem okolju.

3.7 Prodajni trg

Maestral na trgu pozicionira kot majhno podjetje. Njegov tržni delež zaposleni ocenjujejo na okrog 2-3 % (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011). V prihodnosti pa lahko zaradi povezovanja z danskim podjetjem njegov tržni delež tudi naraste. Pričakujemo lahko, da bo podjetje v Slovenijo pripeljalo največ nemških gostov in goste iz Skandinavije, Avstrije lahko tudi

Vzhodne Evrope. Na severozahodnem evropskem trgu namreč Novasol ustvari največji delež svoje prodaje in ima na tem območju tudi največji tržni delež. Novasolov in hkrati Maestralov obstoječi tržni potencial predstavljajo predvsem družine z majhnimi otroki. Njihov delež v primerjavi z ostalimi gosti se giblje okrog 95 % (Kos, 2011, str. 6).

4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA

Namen analize poslovanja podjetja je predvsem ugotoviti probleme in prednosti, ki jih ima podjetje, s tem pa zasnovati tehtne odločitve, ki bodo vplivale na uspešnost poslovanja. (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 85). Pri strateškem analiziranju poslovanja podjetja pa je pomembno izbrati tiste finančne in nefinančne informacije, ki so nujne za odkritje strateško pomembnih vsebin.

Analize v nadaljevanju temeljijo predvsem na podatkih iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida iz letnega poročila podjetja Maestral, objavljenega na Ajpesovi³ spletni strani (www.ajpes.si). Pri analiziranju sem se osredotočila predvsem na tiste računovodske in neračunovodske informacije, za katere ocenjujem, da imajo dolgoročni in hkrati razvojni pomen v poslovanju podjetja.

Iz bilance stanja je razvidno, da je imelo podjetje konec leta 2009 za 302.906 evrov sredstev in obveznosti do njihovih virov, v letu 2010 so se ta nekoliko zmanjšala, njihov skupni znesek je znašal 241.292 evrov. Od tega je bilo 31.616 evrov dolgoročnih sredstev v letu 2009, leta 2010 pa je vrednost dolgoročnih sredstev znašala 25.840 evrov. Med dolgoročnimi sredstvi je bilo največ opredmetenih osnovnih sredstev, ki so se leta 2010 zmanjšala za 6.921 evrov v primerjavi z letom 2009, ko so znašala 20.850 evrov. Takšen padec lahko pripišemo predvsem poslabšanja splošnega gospodarskega stanja. Po svetovni krizi, ki je še najmanj ogrozila turistično panogo, se je kljub vsemu veliko poslovnih partnerjev podjetja srečalo s stečajem. Zaradi manjšega tveganja je podjetje zaostriło cenovno politiko do svojih partnerjev in tako zmanjšalo število pogodb z njimi, saj jih večino niso mogli realizirati (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011). Glede na razmerje kapitala in obveznosti do virov sredstev lahko ocenimo stopnjo kapitalizacije, ki nam pove, kolikšen delež sredstev podjetja je bil financiran z lastniškim kapitalom. Leta 2009 je bila stopnja kapitalizacije 33,6 %, v letu 2010 pa 46 %. Iz izračunanih stopenj lahko razberemo finančno stabilnost podjetja; višja kot je, večja je finančna varnost podjetja, vendar pa ne sme biti previsoka, saj kapital in lastna sredstva postanejo draga.

Iz naslova kratkoročnih sredstev je bilo največ kratkoročnih poslovnih terjatev v letu 2009, ki so znašale 196.423 evrov, v letu 2010 pa so se zmanjšale na 63.681 evrov, kar bi lahko pripisali zmanjšanju terjatev do kupcev za opravljeno storitev. Kaj je botrovalo k tolikšnemu zmanjšanju kratkoročnih terjatev nimam podatka, lahko so se terjatve do kupcev zmanjšale

³ Ajpes- Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.

zaradi splošne gospodarske nestabilnosti, zaostrenih pogojev poslovanja do kupcev (individualni in poslovni partnerji) ali pa so raje izbirali med ponudbo konkurence.

Čisti prihodki od prodaje so se v letu 2010 glede na leto 2009 povečali za približno 12,07 %. Iz 180.206 evrov so narasli na 201.953 evrov. K tolikšnemu povečanju prihodkov v prodaji je najverjetneje pripomogla večja učinkovitost prodajne službe, tako do tujih, ki zajemajo 70 % prodanih storitev, kot do domačih turistov, ki ustvarijo 30 % celotne prodaje (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011).

Čisti poslovni izid je skozi obe obračunski obdobji opazno nihal. Razmerje med skupnimi prihodki in odhodki je bilo precej neuravnovešeno. Podjetje je v letu 2009 poslovalo z 5.331 evri izgube, celotna ekonomičnost poslovanja je bila 97-odstotna. Za takšno poslabšanje poslovnega rezultata je krivo predvsem znatno zmanjšanje obsega dela. Zaradi recesije v letih 2008 in 2009 je obseg dela padel za kar 40 %. V času zunaj konjunktore so iskali nove priložnosti, delo so razširili predvsem na drugi segment prenočitvene zmogljivosti, v penzion Residence Maestral. Tranzitne skupine tujcev, ki so prišle v Slovenijo z avtobusi, so lahko tu prenočile in podjetju je tako uspelo zmanjšati bilančni primanjkljaj (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011). Pri pridobivanju denarja za nove investicije je podjetje črpalo predvsem iz skladov, finančnih leasingov in kreditov pa se v podjetju niso posluževali. V letu 2010 je nato ekonomičnost poslovanja dosegla 104 %, kar pomeni, da je podjetje splezalo na zeleno vejo, saj je poslovalo relativno dobro, čisti dobiček podjetja pa je znašal 9.289 evrov (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011).

Potrebno je omeniti, da se podjetje redno srečuje tudi z vprašanjem maksimaliziranosti razmerja med vrednostjo zakupa namestitev in njihove izkoriščenosti oziroma zapolnjenosti. Tukaj je pomembno sproti spremljanje stanja rezervacij, ki ga vsakodnevno kontrolira direktor podjetja. Včasih pa se zgodi, da podjetje v nekem hotelu zavestno zakupi 20 sob, čeprav jih potrebuje 30 in jih potem glede na povpraševanje strank tudi »proda«. Žargonsko imenovan zavestni »overbooking« zmogljivosti je način, ki je lahko precej rizičen za podjetje, če ga zaposleni ne obvladajo dovolj.

Poleg zgoraj navedenih računovodskih kazalcev v nadaljevanju predstavljam tudi nekatere informacije o nefinančnih kategorijah, ki so ravno tako pomembne za dolgoročno in učinkovito strateško usmerjenost podjetja. Slednje podatke sem tudi tokrat pridobila v intervjuju z direktorjem podjetja, g. Babnikom.

Maestral je v svojih 23-ih letih delovanja sklenil mnoga zanesljiva in dolgoročna partnerstva, v prihodnost pa si želi z njimi vzpostaviti še več dobrih poslovnih povezav. Agencija sodeluje z več kot 300 partnerji hotelskih namestitev ter z ostalimi petsto kooperanti, ki ponujajo prenočitve in ostale podporne storitve za goste. Pri ustvarjanju celotne verige vrednosti za kupca pa Maestral sodeluje tudi z zunanji sodelavci, to so predvsem vodiči, prevozniki, restavracije, hostese in »catering« storitve za kongrese, poslovna, športna, družabna srečanja,

lokalne organizacije za promocijo ipd. Skratka, podjetje skupaj s partnerji združuje celoten delokrog, ki je potreben za zadovoljitev potreb in želja njihovih strank, hkrati pa se z njimi pogaja o možnih bonitetah, popustih in drugih pogojih poslovanja, da je to čim bolj transparentno (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011).

Maestral se pri oglaševanju in promociji ne poslužuje množičnega trženja ponudbe, ampak je osredotočeno bolj v ciljno oglaševanje. Podjetje sredstva za oglaševanje in promocijo nameni predvsem za neposredno vzpostavitev kontaktov z obstoječimi in potencialnimi kupci. V primeru večjih športnih in kulturnih dogodkov jim pri promociji pomagajo tudi lokalne organizacije, s katerimi se je za izvedbo in trženje dogodkov potrebno dogovoriti nekaj mesecev prej, da vse poteka, kot je potrebno. Višina sredstev, ki jih Maestral nameni za ciljno oglaševanje, je različno. Nedefinirano porabi okrog 5000 evrov sredstev ali več, vsekakor pa mora oglaševanje doseči nek cilj. Največ sredstev porabijo za tiskanje katalogov, brošur, letakov, izvedbo posebnih dogodkov, na sejnih za turizem in prosti čas in drugo (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011).

V podjetju je zaposlenih šest oseb. Glede na spremenljiv obseg dela, zlasti v času večjega sezonskega povpraševanja, po potrebi zaposlijo še dodatno osebje tako, da se število zaposlenih giblje od osem do deset. Glavna pisarna je odprta 8 ur na dan, vendar pa narava dela zahteva veliko fleksibilnosti tudi pri oblikovanju urnika dela. Velikokrat zaposleni delajo tudi nadure, še posebej v poletnih mesecih, ko je povpraševanje po namestitvah nekoliko večje. V prodaji so zaposlene dve do tri osebe, sprotne finančne in knjigovodske ter računovodske podatke spremljajo in usklajujejo trije zaposleni (direktor, pomagata mu dve osebi iz prodaje), ti pa sestavljajo tudi vodstvo podjetja. Zunanji računovodski oddelek nato enkrat v mesecu izdaja realne mesečne izkaze poslovnega izida ter pripravi skupno bilanco stanja. Na podlagi mesečne bilance stanja in končnih računov nato vodstvo podjetja sprejme odločitve o prihodnjem poslovanju. V pravih strateških odločitvah se kaže tudi njihova dodana vrednost (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011). Računovodska in knjigovodska funkcija ter pravna služba so v podjetju zaupane zunanjim strokovnjakom. Podjetju se zunanje izvajanje nekaterih poslovnih funkcij zdi smiselno, saj sami nimajo potrebnih računovodskih in pravnih znanj. Internetne storitve in servisno dejavnost, ki je potrebna za sprotno popravilo športnih plovil, opravljajo sami (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011).

Med vsemi zaposlenimi je v podjetju največ žensk (80 %), te so zaposlene predvsem v knjigovodstvu, računovodstvu in financah, 20 % ostalih uslužbencev je moških, ki med drugim sestavljajo tudi vodstvo podjetja. V podjetju je posebej zaposlena še ena oseba, ki opravlja sprotno servisno dejavnost na športnih plovilih. V času pogovora z direktorjem v podjetju ni bilo zaznanih fluktuacij zaposlenih. V celotnem obdobju delovanja agencije ni bilo nikogar, ki bi zapustil podjetje zaradi splošnega nezadovoljstva (neto fluktuacija), prav tako še ni prišlo do upokojevanja zaposlenih. Delavcev tudi niso odpuščali, temveč so jih še dodatno zaposlili. Pri zaposlovanju novih kadrov nimajo posebnih kriterijev, ki bi jih morali kandidati izpolnjevati. Za vodilne se zahteva sedma stopnja izobrazbe, pri ostalih so

zahtevane bolj ozke potrebe. Delovne izkušnje so zaželeno, niso pa pogoj. Predvsem je potrebno obvladati angleški, italijanski in hrvaški jezik, znanje ostalih jezikov in drugih veščin predstavlja prednost pri izbiri bodočega zaposlenca. Mnenje vodstva je enotno, zanje ni pomembno, kakšne in koliko izkušenj ima delavec danes, pomembno je, koliko je sposoben za podjetje narediti v prihodnosti. V podjetju ne namenjajo veliko sredstev za usposabljanje zaposlenih, prednost dajejo predvsem izpopolnjevanju znanja oz. izobraževanju kadrov. Po potrebi pošiljajo svoje delavce na študijske ogleda, kjer zaposleni spoznajo dodatne informacije o destinaciji ali namestitvenem objektu, ki ga kasneje tržijo. Obiskujejo in hkrati promovirajo tudi svojo ponudbo na sejnih doma in v tujini, posamezne zaposlene pa pošiljajo tudi na strokovna izobraževanja (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011).

V podjetju vlada pozitivno vzdušje med zaposlenimi, velika je tudi povezanost in zaupanje med njimi. Dobra organizacijska klima je v vseh teh letih poslovanja pripomogla k visoko motivirani profesionalni skupini zaposlenih, ki je podjetje dolgoletnimi izkušnjami uspešno vodila skozi vse vzpone in padce v vseh letih poslovanja (Intervju z g. Babnikom, 30.9.2011).

Strateško povezovanje Maestrala z danskim Novasolom lahko prinese tako prednosti kot tudi slabosti. Prednost sodelovanja vidim v večji in bolj raznoliki ponudbi namestitvenih kapacitet na širnem območju Evrope. S podpisom ekskluzivne pogodbe z Novasolom je Maestral dobil priložnost v zastopanju lastne ponudbe na slovenskem turističnem trgu. Tako lahko postane bolj konkurenčen domačim in tujim podjetjem, strateška povezanost pa lahko Maestralu omogoči razvoj, ki ga v primeru, da bi deloval samostojno, ne bi dosegal v tolikšni meri. Maestral lahko s strateško povezavo med drugim dobi tudi možnost za povečanje števila zaposlenih, večjih ekonomij obsega, znižajo pa se tudi stroški oglaševanja in ostali s poslovanjem povezani stroški. V okviru prodaje se na primer Maestralu zmanjša tveganje pri oblikovanju dodatne ponudbe kapacitet, saj za vse na novo sklenjene pogodbe z zasebnimi in ostalimi ponudniki namestitvev skrbi Novasol. Dansko podjetje tako Maestral razbremeni na številnih področjih. Pomaga mu finančno, s tehnično podporo pri oglaševanju in prodaji, pomoč pa nudi tudi pri poslovanju. Kot slabost strateškega sodelovanja Maestrala z Novasolom lahko navedem podrejanje agencije poslovni praksi Novasola, kar vodi v nekompatibilnost in zmanjšanje dinamičnosti ter samostojnosti poslovanja Maestrala. V pogodbi z Novasolom je Maestral zavezan na učinkovitost prodaje. Lahko se zgodi, da ne dosega načrtanega prodajnega plana, zaradi česar izgubi licenco in posledično ugled, Novasol pa sklene pogodbo z novim poslovnim partnerjem. Še ena slabost, ki se lahko zgodi v prihodnjem sodelovanju podjetij je, da Novasol Maestralu vsili nek trženjsko zahteven projekt ali naprednejšo tehnologijo za boljšo prodajo in oglaševanje, katerega bi kot samostojno podjetje dobil po ugodnejši ceni.

5 SWOT ANALIZA

S pomočjo SWOT analize lahko povzamem ključne analitične ugotovitve. Služi kot orodje za celovito ocenjevanje prednosti in slabosti neke združbe, ki jih ima v primerjavi s konkurenco, ter priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz zunanjega okolja (Pučko, 2006, str. 279). V Tabeli 6 so predstavljene vse bistvene ugotovitve iz prejšnjih analiz. Z dobro analizo zunanjega in notranjega okolja lahko podjetje lažje načrtuje, kako naj bi zmanjšalo svoje šibke točke, izpostavilo in koristno uporabilo prednosti, izkoristilo priložnosti in pravočasno reagiralo ob nevarnostih iz zunanjega okolja.

Tabela 4: SWOT analiza za podjetje Maestral

PREDNOSTI	SLABOSTI
• Ekskluzivna pogodba z Novasolom-zastopanje lastne ponudbe na slov. trgu • Dobra pogajalska moč s slovenskimi in tujimi ponudniki namestitev • Široka mreža poznanstev s ponudniki namestitev • Dolgoletna tradicija-več kot 20-letne izkušnje s področja turizma • Sprotno spremljanje rezervacij, hitra odzivnost prodajne in servisne službe • Širjenje znanja in trženje svoje ponudbe na turističnih sejmih • Dobri odnosi in sodelovanje z lokalnimi organizacijami • Povezanost z Novasolom omogoča možnost za pridobitev novih kadrov	• Uspešnost poslovanja odvisna od sezonskega povpraševanja • Slaba ažurnost spletne strani in spletne ponudbe, kar lahko negativno vpliva na ugled podjetja • Zaradi sezonskega povpraševanja nestalno število zaposlenih • Zaradi majhnosti podjetje omejeno glede obsega poslovanja • Nezmožnost prilagajanja specifičnim potrebam upokojenih turistov (zdravstvena oskrba) • Podrejanje poslovni politiki Novasola lahko vodi do zmanjšanja dinamičnosti poslovanja. • Združenje z Novasolom lahko pomeni zavezanost k učinkovitosti prodaje- ob nedoseganju plana lahko podjetje izgubi licenco
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• Vse večja okoljska ozaveščenost in boj za čistejše okolje • Rastoči trend individualnih potovanj - oblikovanje ponudbe po meri posameznika • Rastoči trend aktivnih počitnic in kratkih oddihov - možnost prodaje tudi izven poletne sezone • Trend spoštovanja lokalne identitete s strani turistov in njihovo prispevanje k lokalni kulturi • Naraščanje rezervacij in plačevanje prek spleta	• Naraščanje turističnega trenda »glamping« • Nevarnost spletne zlorabe osebnih podatkov (pri plačevanju in rezervacijah) • Pri pripravi ponudbe za posameznike v okviru nove »fit« strategije se lahko pojavijo večji stroški organizacije podjetja na osebo, posledično pa se poveča cena storitve • Zmanjšanje potrošnje zaradi nestabilnosti svetovnega gospodarstva • Nevarnost integracije naprej s strani ponudnikov namestitev

6 OPREDELITEV OBSTOJEČIH IN POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI PODJETJA

Obstaja veliko načinov, kako različni avtorji opredeljujejo konkurenčne prednosti podjetja. Večina od njih se strinja, da je za uspeh podjetij potrebno imeti konkurenčno prednost, vendar pa niso povsem enotni, kaj pravzaprav pojem »konkurenčna prednost« pomeni. Nekateri so mnenja, da so to značilne razločevalne sposobnosti podjetja (angl. *Distinctive Competence*), drugi opredeljujejo konkurenčno prednost kot superioren, enkraten položaj podjetja na trgu (angl. *Positional Superiority*) (Dey & Wensley, 1988, str. 4).

Collis in Rukstad (2008, str. 87) menita, da je za uspešno strateško pot potrebno jasno definirati konkurenčne prednosti podjetja. Te pomagajo zaposlenim usmeriti vse moči in znanje v aktivnosti, ki delajo podjetje uspešno in posebno v primerjavi s konkurenti. Konkurenčno prednost definirata na dva načina, in sicer jo opredeljujeta kot dodano vrednost v očeh kupcev ter kot sestav vseh posebnih aktivnosti zaposlenih (viri konkurenčne prednosti), ki ustvarjajo dodano vrednost za kupce. Z določitvijo konkurenčne prednosti mora podjetje najti neko vrzel v zadovoljevanju potrošnikovih potreb, katere konkurenti ne morejo posnemati.

Porter (1995, str. 12) opredeljuje konkurenčno prednost na bolj tradicionalen način. Zanj je konkurenčna prednost skupek vseh povezanih dejavnosti zaposlenih, ki pripomorejo k ustvarjanju prednostnega položaja podjetja nad tekmeci. Porter (1996, str. 61-68) ponuja dve možnosti, kako naj podjetje pritegne kupca, da kupuje pri njem in ne pri tekmecih. Lahko jim ponudi neko edinstveno novost, ki predstavlja vrednost za kupca in se tako dviga raven njegovega zadovoljstva, čeprav je lahko cena proizvoda ali storitve nekoliko višja, to imenujemo konkurenčna prednost v obliki diferenciacije. Ali pa podjetje konkurenčno prednost predstavlja v obliki »nižje cene« ali »nižjih stroškov« in ustvarja dodano vrednost v očeh končnega kupca. V sedanjih časih se z naraščanjem konkurence na globalnem trgu pojavlja množica rdečih oceanov, kjer je uspeh posameznega podjetja odvisen od velikih tekmecev (Kim & Mauborgne, 2005, str. 77, 78). Vse pogostejše pa je moč zaslediti nove oblike strategij poslovanja, kjer podjetja uberejo pot k iskanju novih tržnih niš in tako združujejo konkurenčno prednost v diferenciaciji proizvodov in storitev skupaj z nižjimi cenami. Gre za Strategijo modrega oceana (angl. *Blue Ocean Strategy*), ki temelji na ustvarjanju novih trgov, kjer je konkurenca majhna ali še ni izoblikovana (Kim & Mauborgne, 2004, str. 83).

Podjetje Maestral lahko med obstoječimi konkurenčnimi prednostmi izpostavi visoko odzivnost prodajnega osebja in hitrost ter prilagodljivost pri zagotavljanju želene storitve. Tukaj lahko navedem ilustrativen primer, ko na primer tujec največ dan ali celo 2 uri pred prihodom sporoči, da potrebuje prenočitev, in hotelske sobe, kakršne si sam želi, ni na razpolago. Takrat prodajna služba ponudi drugo namestitev, ki dosega isti ali celo višji

standard. S tem se podjetje reši pred možnimi reklamacijami in pritožbami svojih strank, ki imajo lahko nanj negativen vpliv. Visoka mera prilagodljivosti in zanesljivosti majhnega podjetja se kaže tudi v 24-urni pripravljenosti prodajnega in servisnega osebja, ko je potrebno nujno zadovoljiti želje in potrebe komitentov. Servisna služba hitro posreduje v primeru napak in poškodb plovil, obenem pa si oseba, zaposlena v servisni službi prizadeva, da je popravilo opravljeno po najnižjih možnih stroških.

Kot obstoječo konkurenčno prednost lahko navedemo tudi usmerjenost podjetja v oblikovanje celovitosti specifične ponudbe za potrebe posameznikov (kulturni, športni dogodki, poslovni sestanki, kongresi ipd.), oblikovanje ponudbe po meri za tujce, družine z otroki in individualne stranke (ogledi slovenske kulturne in naravne dediščine, namestitvene zmogljivosti doma in v tujini idr.). Ponudba namestitev je oblikovana v skladu z visokimi standardi, stranke imajo veliko mero zasebnosti in dodatne možnosti za preživljanje prostega časa. Lastna internetna stran jim je omogočila možnost prodaje ponudbe tudi po nižji ceni. Prazne, neizkoriščene sobe, ki za podjetje predstavljajo največji strošek, svojim strankam prodajajo po diskontirani ceni kot znaša njena realna cenovna vrednost.

Ob iskanju novih tržnih niš na širnem turističnem trgu bi lahko kot potencialno konkurenčno prednost predlagala izoblikovanje individualnih ponudb glede na specifične profile strank, predvsem za mlade, samske, pare brez otrok, rekreativce in upokoјence. Za mlade, nevezane, pare brez otrok ter rekreativce bi lahko podjetje oblikovalo posebno ponudbo, ki bi vključevala zabavo, doživetje, oddih in sproščanje v naravi. Za tiste malo bolj željne adrenalina in sprostitve v obliki športnih aktivnosti bi lahko popeljali na obisk v adrenalinski park ali pa bi obiskali različne z naravo povezane športe (canyoning, rafting, hidro-speed, plezanje, pohodništvo ipd.), lahko pa bi najeli ali zaposlili še strokovno usposobljenega sodelavca s področja rekreacije in zdrave prehrane, ki bi turiste športno motiviral in dajal strokovne nasvete glede pravilnega prehranjevanja in zdravega načina življenja. Storitve bi bila zanimiva tudi za upokoјence ali bodoče starostnike, saj se pojavlja vse več oseb, starih nad 50 let, ki rade potujejo, so vse bolj mladostne, aktivni, željni zabave in rekreacije. Bodočo konkurenčno prednost podjetja vidim tudi v njegovem prizadevanju za ohranitev naravnega okolja. Z oblikovanjem posebne športno in rekreativno obarvane ponudbe bi stranke ozaveščali, kako ob napornem vsakdanu vse bolj potrebujejo nenehen stik z naravo. Preko sprotnega doživljanja bi spoznavali, občudovali in se vračali k naravi. Z gibanjem pa bi spoznavali pomen naravnega in čistega okolja ter se pričeli zavedati potreb lastnega telesa in duha ter doživljanja ugodja, ki ga nudi vsakdanje gibanje na svežem zraku.

V prihodnosti pa bi lahko bodisi s poslovanjem bodisi prek Evropske Banke za obnovo in razvoj pridobilo več denarnih sredstev za zakup športnih hibridnih čolnov. Z novo pridobitvijo bi podjetje diferenciralo svojo ponudbo, to pa bi zadovoljilo tudi okoljsko ozaveščene stranke, podjetju pa bi se posledično povečali prepoznavnost in ugled.

Dodatni konkurenčni potencial, ki bi ga podjetje lahko izkoristilo za povečanje obsega poslovanja tako v poletni sezoni kot izven nje, je nudenje visokih nadstandardnih

namestitvenih kapacitet za premožnejše goste, ki so za veliko udobja in visoko mero zasebnosti pripravljeni precej zapraviti. Tovrstne ponudbe za premožnejše goste na slovenskem turističnem trgu zaenkrat ni pogosto zaslediti, zato lahko podjetje na ta način izkoristi priložnost in si poveča konkurenčnost pred ostalimi.

7 PREDLOG POSLANSTVA IN VIZIJE ZA PODJETJE MAESTRAL

Podjetje Maestral nima natančno opredeljenega poslanstva niti vizije, zato bom sama oblikovala ti dve ključni sestavini, ki imata pomembno vlogo pri motiviranju vseh zaposlenih.

7.1 Poslanstvo

Vloga poslanstva je predvsem definirati, zakaj združba sploh obstaja, kakšen je njen namen in komu želi služiti. Določimo ga na podlagi presoje ob upoštevanju smotrov, osebnih ciljev in vrednot managementa podjetja. Z opredelitvijo poslanstva se organizacija ločuje od drugih podjetij in ostaja prepoznavna navzven, navznoter pa omogoča zaposlenim prepoznavanje namena njihovega delovanja, saj so s poslanstvom določeni planski cilji, ki imajo veliko motivacijsko moč na zaposlene, kadar so uresničljivi. Z definiranjem poslanstva naj bi se opredeljeval tudi poslovni predmet podjetja, trg, odjemalci, porabniki, pogosto tudi lokacija podjetja, tehnologija, družbena odgovornost in pomen v javnem okolju, pa tudi odnos do zaposlenih (Zupan et al., 2009, str. 123). Poslanstvo je jasno, pomeni način, usmeritev podjetja v sedanjosti oziroma bližnji prihodnosti in ostaja nespremenjeno za daljši čas (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 92). Kaplan in Norton (2001, str. 85) pa zaključujeta z mislijo, da se s poslanstvom v združbi prične nepretrgana pot strategije. Oblikovano mora biti tako, da so dejavnosti posameznikov usklajene in ga podpirajo.

Ob upoštevanju napotkov o tem, kaj mora dobro poslanstvo vsebovati, navajam predlog novega poslanstva za podjetje Maestral: *»Maestral z nudenjem kakovostne ponudbe po meri posameznika zadovoljuje želje in specifične potrebe kupcev, s tem pa ustvarja dolgoročni dobiček, ki prinaša koristi za lastnike, zaposlene in poslovne partnerje. S športno-rekreativno in ekološko izpopolnjeno ponudbo svojim strankam omogoča, da zaživijo bolj polno in zdravo življenje, poiščejo ponovni stik z naravnim okoljem in se do njega vedejo bolj odgovorno. Skupne koristi podjetje zagotavlja z možnostjo stalnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, z gojenjem dobrih medčloveških odnosov in medsebojnega zaupanja, hkrati pa s tkanjem novih vezi s poslovnimi partnerji slednjim jamči dolgoročno sodelovanje in partnerstvo.«*

7.2 Vizija

Vizijo lahko zapišemo na krajši način ali bolj celovito. Prva je vizija v obliki stavka. Gre za enostaven, velikokrat kratek, enostavni zapis, njen cilj pa je koordinirati in motivirati zaposlene. Lahko pa služi tudi kot orodje za komuniciranje s ciljnim javnostmi (Payne, Blackbourn, Hamilton & Cox, 1994, str. 52-54). Zapis krajše oblike vizije za podjetje Maestral se glasi:

»Leta 2016 bo podjetje Maestral z uvajanjem športnega hibridnega čolna na področju navične rekreacije postalo eno izmed vodilnih družbeno in okoljsko odgovornih podjetij na področju slovenskega in evropskega prostora.«

Drugi, celovitejši način oblikovanja vizije pa ima cilj predvsem poenotiti in jasno načrtovati predstavo o želenem stanju podjetja v prihodnje. Takšna oblika vizije služi kot orodje za razvijanje strateških ciljev in strateške poti podjetja, velikokrat pa se pojavlja kot pojem »ciljna destinacija« (angl. *Destination Statement*). Slednji pristop razvijanja strategije se je pojavil v devetdesetih letih prejšnjega stoletja kot nadgradnja prvotnih modelov uravnoteženih sistemov kazalcev (v nadaljevanju USK) 1. in 2. generacije (angl. *1st Generation Balanced Scorecard*, *2nd Generation Balanced Scorecard*). Tretja različica razvijanja strategije, »ciljna destinacija« predstavlja 3. generacijo (*3rd Generation Balanced Scorecard*) in do sedaj najvišjo nadgradnjo prvotne zasnove USK. V praksi jo je razvilo svetovno podjetje 2GC Active Management (2GC, 2012). Do izpopolnitve sistema je prišlo predvsem zaradi želje po odpravljanju težav, ki so jih imela podjetja pri razvijanju strategije po metodologiji USK 2. generacije, saj je velikokrat prihajalo do težav pri kvalifikaciji strateških ciljev. Vizija, zapisana po metodologiji 3. generacije USK, ima štiri vidike (Lawrie & Cobbold, 2002, str. 125), ki predstavljajo osrednjo vsebino tega sodobnega managerskega orodja (Kaplan & Norton, 1992, str. 72). Pri omenjeni različici se za vsak vidik posebej postavi izjave v prihodnosti, nato z vidika kupcev, notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti, določimo prioritete izjave, ki predstavljajo največjo novost za podjetje ter potrebujejo največ pozornosti s strani članov vodstva. Izjave v finančnem vidiku pa privzamemo v celoti, le vsebinsko jih prilagodimo krajšemu obdobju. Te izjave so temeljno izhodišče za oblikovanje strateških ciljev in strategije v strateškem obdobju.

Tudi sama bom za razvijanje strategije uporabila modernejšo različico 3. generacije USK. V naslednjem poglavju zato predstavljam posamezne korake pri snovanju vizije »ciljne destinacije« za podjetje Maestral.

8 RAZVIJANJE STRATEGIJE

V Tabeli 5 je zapisana širša vizija podjetja Maestral, pri čemer so med vsemi naštetimi izjavami o prihodnosti posebej označene tiste, ki imajo prednost pred ostalimi (ležeče označene izjave). Pri razvijanju vizije podjetja sem želela upoštevati znanje in praktične izkušnje direktorja, tako da sva skupaj določila prioritete izjave pri posameznih vidikih.

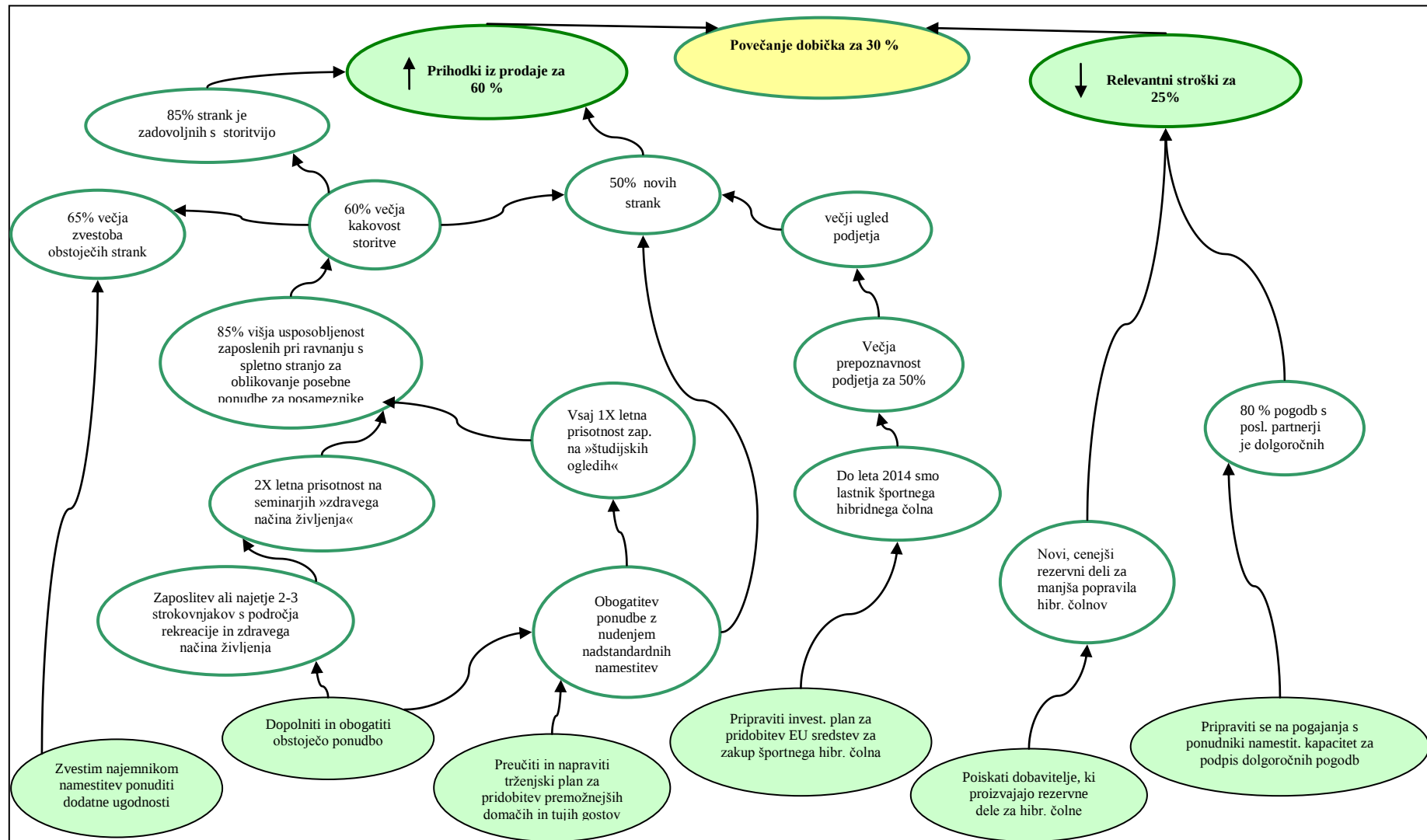
Tabela 5: Vizija podjetja Maestral, zapisana v štirih vidikih, ter prioritete izjave o prihodnosti (v ležečem tisku)

FINANČNI VIDIK	VIDIK KUPCEV IN TRGA
● Povečanje dobička za 30 % ● Povečanje prihodkov iz prodaje za 60 % ● Zmanjšanje relevantnih stroškov za 25 %	● Tržni delež je večji za 35 % (povezovanje z Novasolom) ● 50 % novih strank ● 65 % višja zvestoba obstoječih strank ● 85 % strank je zadovoljnih s storitvijo
VIDIK NOTRANJIH PROCESOV	VIDIK UČENJA IN RASTI
● 80 % pogodb s poslovnimi partnerji je dolgoročnih. ● Zaposlitev ali najetje 2-3 strokovnjakov s področja rekreacije in zdravega načina prehranjevanja. ● Obogatitev ponudbe z nudenjem nadstandardnih namestitev za premožnejše domače in tuje goste. ● Pridobitev evropskih sredstev za zakup manjšega športnega hibridnega čolna.	● Dolgoročne pogodbe s poslovnimi partnerji prinašajo pozitivne učinke v poslovanju za obe strani (bonitete in popuste pri storitvah, ugodnejše in prijaznejše pogoje poslovanja). ● Z dolgoročnimi partnerji si prizadevamo za bolj etično, transparentno in zaupanja vredno poslovanje. ● Večji obseg dela izven sezone zaradi trženja nadstandardnih kapacitet domačim premožnejšim gostom in gostom iz tujine. ● Zaposleni strokovnjaki s področja rekreacije in zdrave prehrane so seznanjeni z različnimi profili gostov, za katere oblikujejo individualno ponudbo. ● Vsi zaposleni so usposobljeni za ravnanje s spletno stranjo, ki je v pomoč pri oblikovanju posebne ponudbe za posameznike.

Za vsako izmed izjav sem določila potrebno strateško aktivnost (projekt), zanje pa razvila strateške rezultate, ki opredeljujejo pričakovane posledice strateške aktivnosti v obdobju 12 do 36 mesecev v primeru, da aktivnost uspešno izvedemo. Rezultati morajo biti točno opredeljeni, realni, merljivi, saj le tako lahko preverimo, ali je rezultat res dosežen. Pomembno je, da se rezultati med drugim tudi navezujejo na ključna področja poslovanja, saj le tako omogočajo dobro prihodnje poslovanje. Strateške rezultate in aktivnosti nato prikažemo v strateškem diagramu, ki predstavlja njihove vzročno-posledične povezave in oblikujemo potencialno strategijo.

Predlagano novo poslovno strategijo za podjetje Maestral prikazujem v nadaljevanju s pomočjo strateškega diagrama.

Slika 2 : Strateški diagram



Iz Slike 2 lahko razberemo, da si je podjetje Maestral kot svoj glavni cilj izbralo povečanje dobička za 30 %, kar bo lahko doseglo z povečevanjem prihodkov v prodaji in z nižanjem odhodkov, povezanih s poslovnimi odločitvami. Povečanje prihodkov iz prodaje bi podjetje lahko doseglo z dopolnitvijo obstoječe ponudbe, s pridobitvijo evropskih sredstev za zakup športno-hibridnega čolna ter s ponujanjem dodatnih ugodnosti dolgoletnim zvestim najemnikom namestitev. S tem bi se povečalo splošno zadovoljstvo obstoječih strank, večje število novih strank pa bi pridobili s ponujanjem nadstandardnih namestitev. Boljšo kakovost storitve bi podjetje dosegalo z dodatno usposobljenostjo zaposlenih pri ravnanju s spletno stranjo podjetja. Z njeno pomočjo bi bili zaposleni na podlagi posebnih želja in potreb gostov pripravljeni oblikovati posebne ponudbe za posameznike. Zagotovljeno kakovost obogatene ponudbe bi podjetje dosegalo z rednim usposabljanjem zaposlenih. Strokovnjaki s področja rekreacije in zdravega načina življenja bi morali vsaj 2 krat letno redno prisostvovati na seminarjih »zdravega načina življenja«, kjer bi se informirali o novih trendih in novostih glede športa in zdrave prehrane. Tržniki in prodajno osebje pa bi morali vsaj enkrat na leto sodelovati na »študijskih ogledih«, ki jim v žargonu turističnih delavcev pravijo »workshops«. Tu bi se podrobneje seznanili z vsemi karakteristikami in celovitostjo ter obsegom ponudbe posameznih nadstandardnih namestitev. S pridobljenim znanjem bi zaposleni lahko hitro posredovali in zadovoljili želje in potrebe in jih upoštevali pri oblikovanju novih individualnih ponudb. Z medsebojnim sodelovanjem bi si podajali nove ideje ter tako popestrili, dopolnjevali in ustvarjali nove, sveže ponudbe za posameznike. Ker se podjetje zaveda, da je ohranjanje obstoječih kupcev bistveno cenejše kot pridobivanje novih, bi njihovo zvestobo nagradili z dodatnimi ugodnostmi pri nujenju turistične storitve, kar bi vodilo v povišanje prihodkov. Z obogatitvijo ponudbe pa bi vzbudili zanimanje tistih segmentov kupcev, za katere do sedaj niso imeli posebej izoblikovane ponudbe. Mladim, samskim, rekreativcem, parom brez otrok, družinam z večjimi otroki ter mlajšim upokojencem pa bi lahko v okviru osnovne ponudbe ponudili animacijo ali posebno adrenalinsko doživetje v za to namenjenih adrenalinskih parkih, okusili pa bi lahko tudi posebne adrenalinske športe (rafting, canioning, hidro-speed, plezanje, ipd.), ki jih ponujajo v naravnem okolju na številnih koncih Slovenije. Tovrstni gostje pa bi imeli tudi možnost sprostitve v naravi v obliki telesne vadbe. Intenzivnost in zahtevnost vadbe bi strokovnjaki na podlagi že usvojenega znanja oblikovali za vsakega gosta posebej, zraven pa bi mu podajali nasvete o zdravem načinu prehranjevanja. Povečanje dobička lahko podjetje doseže z ciljanjem na novo tržno nišo v panogi receptivnega turizma, za katero v Sloveniji do sedaj ni bilo posebej izoblikovane ponudbe. S ponujanjem nadstandardnih namestitvenih objektov bi, tako v Sloveniji kot v Evropi, privlačili zlasti premožnejše goste iz vsega sveta, ki so za popolno udobje, zasebnost, estetiko bivanja in še marsikaj pripravljeni odšteti visoke vsote denarja. S pridobitvijo evropske subvencije za zakup športno-hibridnega čolna bi podjetje postalo posebej cenjeno tudi s strani ljubiteljev neokrnjenega okolja. Ker deluje na hibridni pogon, bi se dalo z njim pluti tudi v bolj zaščitene predele mednarodnega morja, brez da bi prišlo do onesnaževanja in ogrožanja tamkajšnjega naravnega habitata.

Podjetju bi uspelo doseči cilj o povečanju dobička z zmanjšanjem relevantnih stroškov poslovanja. Odhodke bi jim uspelo znižati s sklenitvijo dolgoročnih pogodb s poslovnimi partnerji. Uresničevanje dogovorjenih pogojev poslovanja obeh pogodbenih strank bi prinašalo pozitivne učinke sodelovanja. Podjetje bi v sodelovanju s poslovnimi partnerji pridobilo na dolgoročni stabilnosti, z grajenjem pozitivnih odnosov s kooperanti pa bi gradili na medsebojnem zaupanju, ki je zelo pomembno v partnerskem poslovanju. Odnos do reševanja problemov bi bil pozitiven, skrajšal bi se odzivni čas, dolgoletne izkušnje in znanje s področja turizma pa bi lahko služili za izboljševanje in dopolnjevanje ponudbe. Odhodke tekočega poslovanja bi podjetje lahko zmanjšalo tudi s sklenitvijo pogodbe skupaj z dobavitelji, ki proizvajajo rezervne dele za hibridne čolne. Ti bi jim po nižji ceni in v kratkem času dostavili nove rezervne dele za manjša popravila, servisna služba bi majhno okvaro odpravila, s čimer bi se skrajšal čas in stroški servisne storitve.

SKLEP

Glavni namen diplomskega dela je bil podati predlog nove poslovne strategije za obdobje 2012-2014, s katero bi podjetje Maestral gradilo na večji konkurenčnosti v panogi receptivnega turizma. Z novo strateško usmerjenostjo pa bi dolgoročno ustvarjalo želene in zavirljive rezultate poslovanja, ki bi bili v zadovoljstvo vseh zaposlenih v podjetju. V sklepnem poglavju zato še enkrat na hitro povzemam bistvene ugotovitve posameznih točk diplomske naloge.

Dobra strategija mora imeti trdno osnovo, zato je bilo potrebno analizirati obe okolji, ki vplivata na poslovanje podjetja. Pri analiziranju širšega okolja sem si pomagala s PESTEL analizo, ki zajema 5 podokolij: politično-pravno, gospodarsko, naravno-demografsko, kulturno in tehnološko podokolje. Za lažjo predstavo sem nekatere sklope poglavij pod posameznimi podokolji podkrepila s tabelami in grafičnimi prikazi. Nato je sledil podroben pregled ožjega-panožnega okolja, kjer sem ocene za možne omejitve novega vstopa v panogo uporabila Porterjev model petih silnic, ki kot ovire za vstop navaja: rivalstvo med obstoječimi tekmeci, nevarnost vstopa novih konkurentov, pogajalsko moč dobaviteljev in kupcev in nevarnost pojava novih substitutov. Na podlagi zgornjih ugotovitev sem lahko naredila skupno oceno privlačnosti panoge, s strateškim grafikonom pa sem lahko ugotovila in ocenila, s katerimi elementi ponudbe Maestralovi največji tekmeci konkurirajo na trgu. Na koncu analize notranjega okolja je sledila še strateška analiza poslovanja podjetja, kjer navajam tudi možne prednosti in slabosti strateškega povezovanja Maestrala z Novasolom. Tako sem s pomočjo obeh analiz okolij oblikovala SWOT matriko, kjer sem opredelila pomembne prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti, na katere mora biti podjetje pozorno pri uresničevanju nove »eko-fit« strategije. Naslednje poglavje sem namenila opredelitvi obstoječih in iskanju potencialnih konkurenčnih prednosti, s katerimi bi Maestral lahko izboljšal in povečal obseg poslovanja ter bil konkurenčnejši svojim tekmecem. Po definiranju konkurenčnih prednosti je sledila opredelitev novega poslanstva in določitev 5-letne vizije,

saj ju podjetje do sedaj še ni uspelo izoblikovati. Vizijo sem določila s pomočjo izjav o zeleni prihodnosti, in sicer iz 4-ih vidikov: finančnega, z vidika kupcev, notranjih procesov ter učenja in rasti. Ustvarila sem novo vizijo, zapisano v obliki stavka. Z njeno pomočjo sem lahko postavila strateške cilje, med drugim pa lahko služi kot motivacija za zaposlene pri uresničevanju nove poslovne strategije. Iz krajšega zapisa vizije sem nato ustvarila vizijo, ki deluje kot »ciljna destinacija« prav tako iz vseh štirih vidikov. Za strateške cilje sem nato določila strateške aktivnosti, vzročno-posledične povezave med njimi pa prikazala v strateškem diagramu. Dosegla sem glavni cilj, ki sem si ga zastavila znotraj diplomskega dela. Nova »eko-fit« strategija bi vsebovala dve obliki trženja. Podjetje bi del ponudbe, izoblikovane glede na rastoče turistične trende o individualnih potovanjih in vse večjem preživljanju prostega časa na atraktiven in zdrav način v osrčju narave, uspešno prodajala s »fit«-trženjem ciljnim skupinam in posameznikom vseh generacij. Ponudba bi bila namenjena vsem mladim po srcu in tistim, ki želijo živeti zdravo in prisegajo na rek: »zdrav duh v zdravem telesu«. Hkrati pa bi z gibanjem v naravnem okolju doživljali in spoznavali njegove lepote. Z vrnitvijo k naravi bi se morda začeli zavedati pomena in pomembnosti človekovega sobivanja z naravo, to pa bi doprineslo k temu, da bi se začeli do nje obnašati bolj odgovorno. Drugi del »eko« strategije bi podjetje dosegalo z zakupom ali nakupom športnih-hibridnih čolnov, ki delujejo na hibridni pogon in lahko plujejo v najbolj zaščitene predele morja. Maestral bi z obogateno ponudbo odpravil problem sezonskega povpraševanja, povečal obseg prodaje tudi v jesenskih in zimskih mesecih, privabljal nove stranke, z novimi hibridnimi čolni pa bi postal ekološko odgovornejše podjetje. S ponudbo bi navdušil vse tiste, ki se zavzemajo za ohranitev čistega in neokrnjenega okolja, zaradi atraktivne ponudbe pa bi podjetje pridobivalo na prepoznavnosti in ugledu.

S snovanjem nove strateške usmerjenosti za podjetje Maestral je izpolnjen cilj tega diplomskega dela. Kdaj bo namen diplomske naloge realno izpolnjen, pa je odvisno tudi od trenutnih, nič kaj obetavnih gospodarskih razmer, ki kot kaže še ne bodo tako kmalu okrevale po nedavnem finančnem in gospodarskem zlomu. Če bi podjetje želelo uresničiti predlagano poslovno strategijo in nove poslovne ideje, se lahko znajde pred velikim izzivom pridobivanja finančnih virov, do katerih je dostop v Evropski uniji trenutno precej otežen (Vse kar morate vedeti o virih financiranja za zagon in razvoj podjetja, 2011, str. 3). Morda pa lahko inovativne poslovne zamisli prihrani za gospodarsko bolj perspektivne čase in takrat izkoristi priložnost ter naredi uspešen preboj med konkurenco.

LITERATURA IN VIRI

1. 2GC Active Management. Najdeno 25. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/>
2. Ars Longa d.o.o. Najdeno 17. marca na spletnem naslovu <http://www.arslonga.si/>
3. Bruto domači proizvod-BDP (b.l.) V *Finančni slovar*. Najdeno 14. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/bruto-domaci-proizvod.html/>
4. Collis, J. D., & Rukstad G. M. (2008). Can You Say What Your Strategy Is?, *Harvard Business Review*, 7(9), 87.
5. Day G., & Wensley R. (1988). Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(1988), 4, 87.
6. De Chernatony, L. (2001). From Brand Vision to Brand Evaluation. *Journal for Brand Management*. (2), 20.
7. Direktiva 2006/123/ES Evropskega parlamenta in Sveta o storitvah na notranjem trgu. *Uradni list EU* št. 376/2006.
8. Doba hibridov. (2012). Najdeno 30. junija 2012 na spletni strani http://www.val-navtika.net/val-158/predstavitve/doba_hibridov/
9. Epstein, M. J. (2004). *Implementing E-commerce Strategies: A Guide to Corporate Success After The dot.com Bust*. Westport: Praeger Publisher. 2004.
10. Eurostat. (2011). *Individuals using the Internet for ordering goods or services, Percentage of individuals aged 16 to 74*. Najdeno 9. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00096&plugin=1>
11. Fajić, L. (2011, marec). Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2011. *UMAR*. Najdeno 25. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/spoml2011/PP_2011.pdf

12. Fakin, B., (2007). *Strategija trženja turističnega podjetja na primeru hotelskega kompleksa Salinera II* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 72-79.
15. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The Strategy focused organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the new busines environment*. Harvard: Business School Publishing Corporation.
16. Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*, Boston: Harvard Bussiness School Press.
17. Kompas d.d. Najdeno 15. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.kompas.si/>
18. Kompas d.d. Najdeno 30. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.kompas.si/>
19. Konečnik, M. (2007). *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Kos, S. (2011, 2. julij). Ne znajo se prodajati. *Žurnal 24*, str. 6.
21. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Persan Education Ltd.
22. Kraševce, V. (2009). *Primeri ekološkega Turizma v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Law, R., Leung, K., & Wong, J. (2004). The impact of the internet on the travel agencies. *International Journal of Contemproracy Hospitality Management*. 16(2004), 2, 100-103.
24. Lawrie, G. J.G., & Cobbold, I. M. (2002). The development of the balanced scorecard as a strategic management tool. *Proceedings from the 3rd International Conference on Performance Measurement and Managemen* (str. 125-131). Boston: 2GC Active Management.
25. Maestral d.o.o. Najdeno 17. marca na spletnem naslovu <http://www.maestral.si/>
26. Mihalič, T. (1994). *Ekonomija okolja v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

27. Mihalič, T. (2003). *Uvod v trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. *M-Tours Bled d.o.o.* Najdeno 15. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.mtours.net/>
29. Obligacijski zakonik. *Uradni list RS* št. 83/2001,. 32/2004, 28/2006, *Odl. US*: U-I-300/04-25, 29/2007 *Odl.US*: U-I-267/06-41, 40/2007, 97/2007-UPB1.
30. *Obnovljivi viri energije, prihodnost je obnovljiva*. Najdeno 26. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.focus.si/ove/index.php?l1=financiranje&l2=slovenija>
31. Odločba Sveta o odobritvi protokola k Okvirni konvenciji Združenih narodov o spremembi podnebja v imenu Evropske skupnosti in skupnega izpolnjevanja iz njega izhajajočih obveznosti. *Uradni list EU* št.11/Zv. 42, *Uradni list ES* L130/1, Odločba Sveta 2002/358/ES.
32. *Okarina Tours d.o.o.* Najdeno 17. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.okarina.si/>
33. *Palma d.o.o.* Najdeno 15. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.palma.si/>
34. *Panoramic Travel Group d.o.o.* Najdeno 15. Marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.panoramic-travel.com/>
35. Pavlica, M. (2003). *Vloga interneta v trženju turističnih storitev* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Payne, J. S., Blackbourn, J. M., Hamilton, L. E., & Cox, D. W. (1994). Make a vision statement work for you. *The Journal for Quality and Participation*, 17(7), 52-54.
37. Planina, J., & Mihalič T. (2002). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Porter, M. E. (1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
39. Porter, M. E. (1996). What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, 86(1), 61-68.
40. Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

41. Poslovni register Slovenije. (2012) V *Ajpes*. Najdeno 30. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs/>
42. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. *Relax Turizem d.o.o.* Najdeno 15. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.relax.si/>
44. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Sefcet, F. (2008, 18. november). Svetovna inovacija: Avtomobili prihodnosti z motorji v kolesih. *Avto Mobil*. Najdeno 1. julija 2012 na spletnem naslovu <http://avto-mobil.blogspot.com/2008/11/svetovna-inovacija-avtomobili.html>
46. Statistični urad Republike Slovenije. (2010a). Ekonomsko področje, Slovenija, 31. maj 2010, *Indeks cen življenjskih potrebščin, Slovenija, maj 2010 - končni podatki*. Najdeno 20. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3173
47. Statistični urad Republike Slovenije. (2010b). Ekonomsko področje, Slovenija. 30. junij 2010, *Indeks cen življenjskih potrebščin, Slovenija, junij 2010 - končni podatki*. Najdeno 20. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3252
48. Statistični urad Republike Slovenije. (2011a). Ekonomsko področje, Slovenija, 28. februar 2011-prva objava. *Bruto domači proizvod, Slovenija, 4. četrtletje 2010*. Najdeno 22. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3765
49. Statistični urad Republike Slovenije. (2011b). Ekonomsko področje, Slovenija, 31. maj 2011, *Indeks cen življenjskih potrebščin, Slovenija, maj 2011-končni podatki*. Najdeno 22. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3954
50. Statistični urad Republike Slovenije. (2011c). Ekonomsko področje, Slovenija. 30. junij 2011, *Indeks cen življenjskih potrebščin, Slovenija, junij 2011-končni podatki*. Najdeno 20. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4033

51. Statistični urad Republike Slovenije. (2011d). Turistična potovanja domačega prebivalstva, Slovenija, 3. četrletje 2011. *Povprečno število prenočitev na zasebnih potovanjih po spolu in starosti turistov ter po značilnosti potovanj (Tabela 6)*. Najdeno 10. februarja 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/tema_ekonomsko_turizem_potovanja_domacih.asp

52. Statistični urad Republike Slovenije. (2011d). Turistična potovanja domačega prebivalstva, Slovenija, 3. četrletje 2011. *Povprečno število prenočitev na poslovnih potovanjih po spolu in starosti turistov ter po značilnosti potovanj (Tabela 9)*. Najdeno 10. februarja 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/tema_ekonomsko_turizem_potovanja_domacih.asp

53. Statistični urad Republike Slovenije (2012). Demografsko socialno področje, SI-STAT podatkovni portal. *Povprečne mesečne bruto plače pri javnih in zasebnih pravnih oseba, Slovenija, mesečno, plače za obdobje v EUR*. Najdeno 30. januarja 2012 na spletnem naslovu: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>

54. Statistični urad Republike Slovenije. (2012a). Nacionalni računi, Slovenija, 29. februar 2012 - prva objava. *Bruto domači proizvodi, Slovenija, 4. četrletje 2011*. Najdeno 10. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=4541

55. Statistični urad Republike Slovenije. (2012b). Ekonomsko področje, Slovenija, 31. maj 2012 - prva objava. *Indeks cen življenjskih potrebščin, Slovenija, maj 2012-končni podatki*. Najdeno 2. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4737

56. Statistični urad Republike Slovenije. (2012c). Ekonomsko področje, Slovenija, 29. junij 2012- prva objava. *Indeks cen življenjskih potrebščin, Slovenija, junij 2012 - končni podatki*. Najdeno 2. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4825

57. *Trendi zelenega turizma*. Najdeno 3. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/si/Trendi-zelenega-turizma/1-TREND:-Potovanje-z-razlogom.htm?ps_trendi_zeleni_turizem=2520&lng=1

58. *Uporabni napotki za raziskovalce, podjetnike in tiste, ki se v podjetništvo šele podajaj, Vse kar morate vedeti o virih financiranja za zagon in razvoj podjetja*. (2011, november). Najdeno 3. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.innovation2020.eu/Dokumenti/Koristni_nasveti/Vse%20kar%20morate%20vedeti%20o%20virih%20financiranja%20za%20zagon%20in%20razvoj%20podjetja_final.pdf

59. Urad za makroekonomske analize in razvoj Republike Slovenije. (2012a). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, marec 2012*. Najdeno 16. marca 2012 na spletnem naslovu [http://www.umar.gov.si/publikacije/napoved_gospodarskih_gibanj/publikacija/zapis_i/pomladanska_napoved_gospodarskih_gibanj_2012/36/?tx_ttnews\[syear\]=2012&cHash=dc5807a752](http://www.umar.gov.si/publikacije/napoved_gospodarskih_gibanj/publikacija/zapis_i/pomladanska_napoved_gospodarskih_gibanj_2012/36/?tx_ttnews[syear]=2012&cHash=dc5807a752)
60. Urad za makroekonomske analize in razvoj Republike Slovenije. (2012b). *Zimska napoved gospodarskih gibanj, januar 2012*. Ljubljana: UMAR.
61. Urad za makroekonomske analize in razvoj Republike Slovenije. (2012c). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, marec 2012*. Ljubljana: UMAR.
62. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS*, št. 42/2002, 79/2006-ZZZPB-F, 46/2007 Odl.US: U-I-45/07, Up-249/06-22, 103/2007, 45/2008-ZArbit, 83/2009 Odl.US: U-I-284/06-26).
63. Zakon o ratifikaciji Kjotskega protokola k Okvirni konvenciji Združenih narodov o spremembi podnebja. *Uradni list RS* št. 001-22-83/02.
64. Zakon o spodbujanju razvoja turizma. *Uradni list RS* št. 2/2004.
65. Zakon o varstvu potrošnikov. *Uradni list RS*, št. 98/2004, 23/1999, 110/2002, 14/2003-UPB1, 51/2004, 98/2004-UPB2, 46/2006 Odl.US: U-I-218/04-31, 126/2007, 86/2009).
66. Zavod Celeia Celje (2011, december). *Oblikovanje in izdelava destinacijskih integralnih turističnih produktov v obdobju 2011-2013 za destinacijo dežlja Celjska*. Šmarje pri Jelša, Celje: Razvojna agencija Sotla.
67. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R., (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

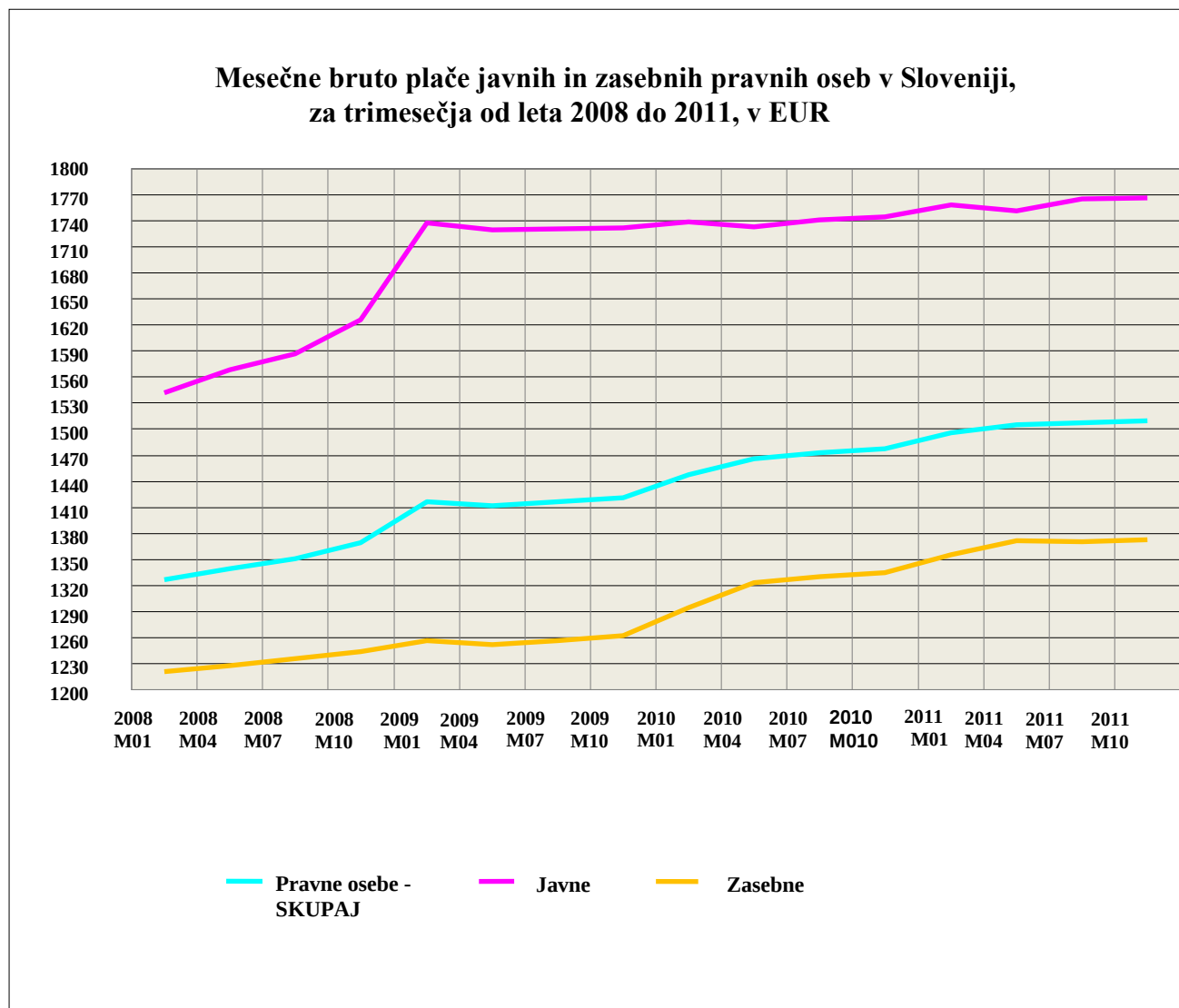
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Povprečne mesečne bruto plače pri javnih in zasebnih pravnih osebah, Slovenija, mesečno, plače za obdobje v EUR.....	1
Priloga 2: Konkurenčne prednosti Maestralovih najožjijh konkurentov	2
Priloga 3: Ocena privlačnosti panoge z vidika možnih substitutov za različne tipe namestitev, najemanja športnih plovil, obiskov izletov, sestankov, kongresov, glede na zadovoljitev potreb turistov	5

Priloga 1: Povprečne mesečne bruto plače pri javnih in zasebnih pravnih osebah, Slovenija, mesečno, plače za obdobje v EUR.

Slika 1: Povprečne mesečne bruto plače pri javnih in zasebnih pravnih osebah, Slovenija, mesečno, plače za obdobje v EUR



Vir: SURS, demografsko socialno področje, SI-STAT podatkovni portal, povprečne mesečne bruto plače pri javnih in zasebnih pravnih osebah, Slovenija, mesečno, plače za obdobje v EUR, 2012.

Priloga 2: Konkurenčne prednosti Maestralovih najožjih konkurentov

Tabela 3: Konkurenčne prednosti Maestralovih najožjih konkurentov

Maestralov konkurent	Konkurenčne prednosti
Kompas d.d.	• Program zvestobe- kompasPlus (popusti in ostale ugodnosti, ki jih stranke pridobijo pri nakupu turističnih aranžmajev in storitev). • Kompas My Way - oblikovanje ponudbe po meri naročnikov, če ne najdejo ustrezne turistične storitve ali paketa. • Lastna prodajna mreža - v smislu zagotavljanja kakovosti prodaje. • Tečaji tujih jezikov, naročanje avtobusih prevozov za šole, podjetja, zaključene skupine. • Predstavitve potovanj, storitev Šport in prosti čas (ponudbe za zdrav način življenja v kombinaciji s športom, duhovnostjo in zabavo, potapljanje in snorkljanje - možnost opravljanja tečaja, surfanje in kajtanje). • Darilni in vrednostni boni, ugodnosti pri nakupu turističnih storitev/aranžmajev s članstvom pri Kompasovih partnerjih, družinski klub, spletni klub - s prijavo v klub naročniki prejemajo sprotno najugodnejšo ponudbo. • Priznanje Trusted Brand od leta 2007-2011 (www.kompas.si 2012).
Relax Turizem d.o.o.	• Lastna prodajna mreža, plačilni pogoji -Relaxov počitniški kredit, možnost plačila po obrokih z Club Diners kartico do 12 obrokov brez obresti. • Video predstavitve hotelov v poslovalnicah na LCD zaslonih. • Relaxov adut - nudenje brezplačne storitve ali usluge ob nakupu aranžmaja. • Poletni klubi, Senior klubi (posebne ugodnosti za otroke, upokojenke). • Darilni boni, šola vožnje Relax (www.relax.si, 2012). »Se nadaljuje«

Palma d.o.o., Celje	»nadaljevanje« •Palmijada - organiziranje maturantskih izletov in potovanj za mlade. •Palmin časopis - izdajanje več kot 15 tematskih katalogov (specializirani oddelki za oblikovanje ponudbe različnih segmentov). •Fit oddelek za neodvisne goste, ki potujejo sami, si sami organizirajo prevoz in namestitve. •Popusti na zgodnje prijave za otroke, družine in mladoporočence, plačilni pogoji – počitniški krediti, odlogi plačila, gotovinski popust) (www.palma.si, 2012).
M-Tours Bled, d.o.o.	•Zimski, poletni ekskurzijski programi po slovenskih krajih in mestih, bogatih s kulturno in naravno dediščino. •Športne aktivnosti - poleti z balonom, pohodništvo, kolesarjenje, tenis, golf, jezdenje, ribolov, rafting, vožnja s kanuji, kajaki, padalstvo in jadralno padalstvo. •Organiziranje porok za domače in tuje bodoče mladoporočence (www.mtours.net, 2012).
Okarina Tours, d.o.o.	•Programi, ustvarjeni po meri za klube, interesne skupine, šole, posameznike, zaključne skupine. •Sodelovanje s klubom ljubiteljev penin, •Ponudbe v zvezi s slovensko kulturo, kulturnimi in naravnimi znamenitostmi ter športom. •Najem kombi vozila (www.okarina.si, 2012).
Panoramic Travel Group, Ljubljana	•Tematska potovanja (šport, kulturna in naravna dediščina dežel nekdanje Jugoslavije) (www.panoramic-travel.com, 2012).
Ars Longa, d.o.o.	•Akadska potovanja, darilni boni, jezikovni tečaji, potovanja, prikrojena posebej za šolske skupine - na voljo zahtevnejši programi za skupine z maturitetnimi predmeti, kot so zgodovina in umetnostna zgodovina. »Se nadaljuje«

	»nadaljevanje« •Potovanja za zaključne skupine pripravljajo v sodelovanju z različnimi kulturnimi, znanstvenimi in izobraževalnimi ustanovami, ki pomagajo pri vsebinski zasnovi potovanja (www.arslonga.si, 2012).
--	--

Vir: Spletne strani slovenskih receptivnih turističnih podjetij: <http://www.kompas.si/>; <http://www.okarina.si/>; <http://www.mtours.net/>; <http://www.panoramic-travel.com/>; <http://www.arslonga.si/>; <http://www.palma.si/>; <http://www.relax.si/>, 2012.

Priloga 3: Ocena privlačnosti panoge z vidika možnih substitutov za različne tipe namestitev, najemanja športnih plovil, obiskov izletov, sestankov, kongresov, glede na zadovoljitev potreb turistov

Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge s stališča možnih substitutov za zgoraj omenjene določljivke glede na zadovoljitev potreb

Določljivka	Tekoče leto			Prihodnje/-a leto/-a		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Sprostitev v naravi (avtokampi, avtodomi, kampi, »glamping«)		X				X
Zabava, doživetje (križarjenje, igralnice, vodni, zabaviščni, tematski park)			X			X
Gibanje (športni park, rekreacija, potapljanje in ostali vodni športi, kopališča, adrenalinski park)		X				X
Kultura, izobraževanje (festivali, glasbene prireditve, tečaji, simpoziji)	X				X	
Skupna ocena		X				X

Vir: Spletne strani večjih slovenskih receptivnih turističnih podjetij: <http://www.kompas.si/>; <http://www.okarina.si/>; <http://www.mtours.net/>; <http://www.panoramic-travel.com/>; <http://www.arslonga.si/>; <http://www.palma.si/>; <http://www.relax.si/>; <http://www.maestral.si/>, 2012; Trendi zelenega turizma, 2012.