

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

JASNA RUS

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREDLOG NOVE POSLOVNE STRATEGIJE ZA PODJETJE ROMAR
V OBDOBJU 2011 - 2014**

Ljubljana, avgust 2011

JASNA RUS

IZJAVA

Študent/ka JASNA RUS izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Adriane Rejc Buhovac, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo

Uvod	1
1. Predstavitev podjetja Romar	2
2. Analiza širšega okolja	4
Analiza politično-pravnega podokolja	4
Analiza ekonomskega okolja.....	4
Analiza kulturno- demografskega okolja	5
Analiza tehnološkega okolja	7
3. Ocenjevanje privlačnosti panoge	8
Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	8
Nevarnost nadomeščanja proizvodov	9
Pogajalska moč kupcev	9
Pogajalska moč dobaviteljev	10
Rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi	10
Zbirna ocena privlačnosti panoge.....	11
4. Strateška analiza poslovanja	12
5. SWOT analiza	17
6. Opredelitev poslanstva in vizije	17
Poslanstvo.....	18
Vizija	19
7. Oblikovanje strategije	19
Sklep	23
LITERATURA IN VIRI	25

Kazalo slik

Slika 1: DuPont kazalniki za leto 2009 in 2010	15
Slika 2: Strateški diagram za podjetje Romar za obdobje 2011- 2014.....	22

Kazalo tabel

Tabela 1: Sestava slovenskega prebivalstva po veroizpovedi, stanje popisa leta 1991 in 2002.....	6
Tabela 2: Podatki o sklenitvah zakonskih zvez v Sloveniji v letih od 2003 do 2009.....	7
Tabela 3: Skupna ocena privlačnosti panoge trgovina	11
Tabela 4: Skupna ocena privlačnosti panoge za dejavnost založništvo	12
Tabela 5: Sestava sredstev v bilanci stanja podjetja Romar na dan 31. 12. 2009 in 31. 12. 2010	13
Tabela 6: Sestava obveznosti do virov sredstev v bilanci stanja na dan 31. 12. 2009 in 31. 12. 2010 .	14
Tabela 7: Izkaz poslovenega izida za leto 2009 in 2010	14
Tabela 8: SWOT analiza podjetja Romar.....	17
Tabela 9: Vizija podjetja Romar skozi izjave o prihodnosti v štirih vidikih	20

Uvod

Slovensko katoliško romarsko središče Brezje na Gorenjskem je skozi zgodovino in vse do danes ostalo pomembna postojanka vsakega romarja. Vendar se nobeno večje svetišče ne razvija samo od sebe. Tudi iz tega razloga je brezjanski frančiškanski samostan ustanovil podjetje Romar d.o.o, katerega glavni cilj je sprejem in oskrba romarjev z informacijami, ponudba verske literature in kakovostnih spominkov. Vloženi trud v razvoj podjetja in s tem celotnega svetišča je obrodil velike sadove. To dokazujejo pozitivni odzivi romarjev, ki so najpomembnejši dejavnik nadaljnjega zagona in navdušenja za mnoge nove projekte, izdajanje novih publikacij in rasti prodaje. Romar sodi med mala podjetja in deluje na trgu šele od maja leta 2009. Ta okoliščina narekuje vodstvu izjemno previdnost pri izbiranju prioritarnih projektov in njihovem usklajevanju. Jasno mora upoštevati denarne in kadrovske zmožnosti, da bi ne zgrešilo zasledovanih ciljev. V splošnem daje podjetjem odgovore prav na ta bistvena vprašanja strateški management, ki je pri razvijanju podjetja Romar, žal, premalo prisoten. Zato razvoj v tem času še ne daje opaznejših rezultatov. Izbranega podjetja sicer ne moremo obravnavati kot navadne dobičkonosne gospodarske celice, saj posluje v okvirih cerkvene organizacije, ki ji poleg delno dobičkonosnega značaja narekuje še mnoge druge naloge, usmerjene predvsem na nepridobitno področje. To pa ga dela edinstvenega in zelo specifičnega, a hkrati tudi zahtevnejšega za analiziranje in oblikovanje strategij.

Namen diplomskega dela je pomagati podjetju Romar pri uresničevanju poslanstva v okviru brezjanskega frančiškanskega samostana. Podjetju želim postaviti vizijo do leta 2016, realne, a hkrati za podjetje ambiciozne strateške cilje za leto 2014 ter razviti najbolj optimalno strategijo, da bi z njo podjetje izboljšalo svoje delovanje. Želim, da tudi s pomočjo mojega raziskovanja vodstvo podjetja ter njegovi zaposleni čim bolje spoznajo okolje, ugotovijo, kakšne so priložnosti in nevarnosti ter njihove primerjalne prednosti in slabosti.

Glede na problematiko, ki je omenjena v prvem odstavku, podjetje potrebuje celovito organizacijsko ureditev in novo strateško usmerjenost. To bom izvedla s pomočjo sistematičnega analitičnega pristopa, ki ga ponuja proces strateškega managementa, in sicer z izdelavo analize širšega in ožjega okolja podjetja, nato pa z oblikovanjem poslanstva in vizije, ki bo skladno s poslanstvom Slovenskega narodnega svetišča na Brezjah. Ob upoštevanju poslanstva in vizije želim prispevati k izoblikovanju nove usmeritve podjetja in oblikovanju nove identifikacije.

Hipoteza: Predlagana nova poslovna strategija bo izboljšala poslovno uspešnost podjetja Romar.

Pri pisanju diplomskega dela sem uporabljala predvsem deduktivno razmišljanje. Preučevane teoretične modele sem aplicirala na dejanski primer ter ga poskusila razviti do stopnje, da bo kot končni rezultat za vodstvo podjetja predstavljal uporaben strateški dokument. Ker pri

strateškem managementu ne obstaja enostavna formula, ki bi bila popolna in uporabna pri vseh primerih, sem si pri oblikovanju strategije pomagala z lastno ustvarjalnostjo ter na ta način poskusila zapolniti vrzel, ki nastaja zaradi edinstvenosti izbranega podjetja pri aplikaciji teoretičnih konceptov. Predloge strateških dokumentov (poslanstva, vizije, strateških ciljev in strategije) sem razvila s pomočjo zaposlenih ter z duhovnikom, p. Bogdanom Rusom, ki je zadolžen za delovanje podjetja ter za njegovo usmeritev. V intervjujih, ki so bili moj glavni vir informacij, so sodelujoči podali svoja mnenja o dosedanjem delovanju, o opaženih problemih v podjetju, o predlogih za razvoj in o celostnem ocenjevanju usmeritve podjetja. Fazno sem pri vodilnih v podjetju preverjala ustreznost na novo oblikovanih dokumentov, s preverbo logike predlagane nove poslovne strategije podjetja Romar pa teoretično preverila tudi hipotezo.

Diplomsko delo je po svoji vsebini razdeljeno na tri dele. V prvem delu predstavim podjetje, področja delovanja in strateške izzive, ki se tičejo predvsem usklajevanja nedobičkonosnih dejavnosti z dobičkonosnimi. V drugem delu sledi analiza širšega in ožjega podjetja ter strateška analiza poslovanja podjetja. Tretji del je vsebinsko najpomembnejši, saj sem s teoretičnim znanjem ter lastno ustvarjalnostjo izdelala poslanstvo, vizijo, strateške cilje in strategijo za podjetje Romar. Štirje vidiki vizije so oblikovani po konceptu svetovalnega podjetja 2gc Active Management. Tudi drugi strateški dokumenti so oblikovani skladno s konceptom Balanced Scorecard 3. generacije, a upošteva smernice vodstva podjetja. Sklep je sestavljen iz glavnih ugotovitev diplomskega dela z dodajanjem možnosti nadaljnjega raziskovanja ter izboljševanja strateškega managementa v podjetju.

1. Predstavitev podjetja Romar

Podjetje Romar, d.o.o., je vrata svoje poslovalnice, poimenovane »Romarski urad«, odprlo 1. 5. 2009. Kot je bilo že omenjeno, podjetje deluje predvsem v korist razvoja in zadovoljevanja potreb Slovenskega narodnega svetišča na Brezjah in njegovih obiskovalcev. Ker omenjeni predstavljajo širok spekter interesov in dejavnosti, tudi podjetje v svoji registraciji navaja tri kategorije dejavnosti: trgovina, storitve in založništvo. Glavna in najbolj dobičkonosna je trgovina. Z njenim dobičkom pokrivajo stroške storitvene dejavnosti, ki je pretežno nedobičkonosna. Tretja, založniška dejavnost, skrbi za izdajanje promocijskega brezplačnega materiala, n.pr. revijo Marija, duhovne knjižice in zgibanke. Nekaj je tudi dobičkonosnih založniških artiklov, ki imajo redno ceno in se prodajajo v Romarskem uradu in v drugih katoliških knjigarnah po Sloveniji. Obseg poslovanja se povečuje, in to predvsem zaradi vedno večje ponudbe različnih artiklov v trgovini. Zaradi organizacije različnih tematskih romanj, ki v Svetišče privabijo mnogo vernikov, se ti ob obisku Urada odločijo tudi za nakup spominkov. Po slabih dveh letih poslovanja je podjetje že nekoliko bolj prepoznavno na trgu, predvsem zaradi brezplačnega glasila svetišča, revije Marija, ter tedenskih oddaj na verskem radiu Ognjišče, kjer bratje frančiškani pripravljajo meditativna razmišljanja o marijanski pobožnosti na Brezjah.

Podjetje Romar je družba z omejeno odgovornostjo, njen lastnik pa je frančiškanski samostan na Brezjah. Glavni zastopnik podjetja je p. Silvin Krajnc, ki je tudi rektor brezjanskega svetišča. Dve redno zaposleni delavki skrbita za trgovino, propagando, organizacijo romanj na Brezje in za druge različne projekte, ki jih pripravljajo v okviru Cerkve in se izvajajo na Brezjah. Ob množičnejših obiskih romarjev, kot so nedelje, prazniki in poletni meseci, si podjetje pomaga s študentskim delom, kar omogoča normalno poslovanje. Trgovinska dejavnost je aktualna skozi vse leto, čeprav opazimo povečanje prodaje v poletnih mesecih, v prazničnem decembru in v velikonočnem času. Kljub vsemu se v zadnjem času pojavlja potreba po dodatnem sodelavcu/-ki, saj je obsežnost in množičnost projektov za dve redno zaposleni delavki prevelika obremenitev.

Računovodske posle je prevzel zunanji izvajalec, Servis Kenda, ki v podjetju skrbi za pravilno izvajanje te funkcije. Podjetje ima veliko opredmetenih osnovnih sredstev, prav tako je sredi nove gradbene investicije, saj načrtuje povečanje prostorov. Računovodstvo podatke o mesečnih izkazih pošilja le v sezoni, izven nje pa le skupaj za tri mesece.

Podjetje deluje v prostorih v neposredni bližini cerkve. Poslovalnica, kot že rečeno, je poimenovana Romarski urad, naj bi obiskovalcem že z imenom najbolje opredelila svojo dejavnost. Urad je v poletnem času odprt vsak dan od 7h do 20h, v zimskem času pa od 7h do 19h. Poudarjen je pomen gostoljubnosti in prijaznosti, zato zaposleni vsakemu kupcu pozorno nudijo svetovanje in pomoč pri izbiri. V Uradu je tudi glavna centrala telefona samostanske družine, kar pomeni, da zaposleni redno skrbijo za komunikacijo med patri in zunanjim svetom. Posredujejo tudi vse osnovne informacije v zvezi z dogajanjem v svetišču ter svetujejo v primeru drugih subjektivnih želja romarjev. Glavna atrakcija svetišča je podoba Marije Pomagaj slikarja Layerja, razstavljena v južni stranski kapeli cerkve. Podjetje je prevzelo aktivno vlogo pri dokončni avtorski zaščiti omenjene podobe, da v prihodnosti ne bi bila izpostavljena zlorabam in nezakonitim reprodukcijam. To predstavlja izjemno zahteven projekt, saj je podvržen strogim zakonskim določilom. Kot zadnja skrb podjetja je tudi oblikovanje celostne podobe narodnega svetišča, kar vključuje predvsem poenotenje oblikovanja vseh medijev (internet, tiskana gradiva) ter njihovo opremljanje s simboli, ki so oziroma bodo postali razpoznavni znak Brezij (grb svetišča, svetlomodra barva).

Po pogovoru z zaposlenimi sem ugotovila, da konkurenčno prednost Romarskega urada vidijo v tem, da romarjem ponudijo izbrane izdelke visoke kakovosti v lepem in primernem okolju. Turistično društvo Brezje, ki zaenkrat predstavlja edinega neposrednega konkurenta v panogi trgovina, svoje izdelke ponuja na stojnici blizu cerkve. V Uradu je na voljo tudi brezplačno gradivo, ki ljudem posreduje osnovne informacije, revija Marija z različnimi reportažami, razmišljanji in meditacijami duhovno izobražuje romarje ter stalne naročnike. Vodstvo Urada se zaveda vloge in pomena vseh digitaliziranih vseh medijev, zato pospešeno investira v prenovu internetnih strani, ki naj bi bile prilagojene za mlajšo generacijo, s tem pa posebej privlačne in sporočilne.

2. Analiza širšega okolja

Strokovna literatura obravnava poslovno okolje podjetja z dveh vidikov: širšega in ožjega. Dobra analiza širšega okolja je bistvena za kakovostno izdelavo SWOT analize, zlasti analize priložnosti in nevarnosti. Razumeti moramo torej, da podjetja in njihovi dobavitelji, trženjski posredniki, odjemalci, konkurenti in javnost delujejo v makrookolju, ki s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in sproža nevarnosti. Na te silnice ne moremo vplivati, podjetje jih mora spremljati in se odzivati nanje (Kotler, 2004, str. 161). Pri analizi širšega okolja se osredotočam na štiri podokolja, in sicer politično-pravno, ekonomsko, kulturno-demografsko in tehnološko.

Analiza politično-pravnega podokolja

Slovenija je relativno mlada država s politično ureditvijo demokratične republike. Njeno dobro strateško lego na križišču balkanskega in evropskega trga lahko razumemo kot priložnost za osvajanje obeh trgov. Od leta 2004 je članica Evropske Unije, kar ji narekuje harmonizacijo zakonodaje z evropsko. Uspešno ohranja politično stabilnost, ki je označena z najnižjo stopnjo tveganja, to je 1 (Ocena politične stabilnosti Slovenije, 2011). Posebnih zakonov, ki bi naš tip podjetja bistveno omejevali, ni. Ustanovitev in delo potekata v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah-1 in Zakonom o delovnih razmerjih. Nekaj sprememb bi podjetje moralo uvesti s sprejetjem Zakona o malem delu, saj delo izvajajo tudi s pomočjo študentov, vendar zakon zaradi poraza na referendumu ni bil sprejet. Trenutna ureditev študentskega dela je za podjetje sprejemljiva, saj bi ob morebitni spremembi zakonodaje morali zaposliti več študentov, pri čemer je problematično dolgotrajno uvajanje novega sodelavca. Podjetje investira v izgradnjo novega objekta za povečanje obsega poslovanja, vendar jim delo otežuje ter zavlačuje zbiranje in upoštevanje predpisov o začetkih gradnje. Za izdajo gradbenega dovoljenja je potrebno predložiti izpisek iz zemljiške knjige, predpisano projektno dokumentacijo, pravico o gradnji, soglasja soglasodajalcev in potrdilo o plačilu komunalnega prispevka (E-uprava, 2009). Zbiranje predpisane dokumentacije predstavlja za podjetje velik strošek, najbolj zamudno pa je pridobivanjem soglasja soglasodajalcev, Turističnega društva Brezje, ki ni v celoti naklonjeno bodočim gradbenim posegom. Zato z delom, žal, ne morejo začeti.

Analiza ekonomskega okolja

V mednarodnih primerjavah o ustanovitvah in delovanjih podjetij ohranja Slovenija 42. mesto, ki se nahaja v prvi tretjini primerjanih 183 držav sveta (Doing business in Slovenia, 2011). Glede na preteklo leto je ta ocena za mesto višja na lestvici, vendar nas pri hitrejšem napredovanju onemogočajo predvsem denarne obveznosti za zadoščanje kriterijem same ustanovitve podjetja ter pridobivanje posojil (Doing business in Slovenia, 2011).

Vrednost ustvarjene proizvodnje na domačem ozemlju (BDP) je osnovni podatek o ekonomski moči države (Bregar & Ograjenšek, 2009, str. 109). Glede na glavno dejavnost našega podjetja so BDP, stopnja inflacije in delež izdatkov za končno potrošnjo v BDP

ključni kazalniki, saj ob zmanjšanju sredstev in ob visoki inflaciji gospodinjstva najprej zmanjšajo delež izdatkov za luksuzno potrošnjo in izdatke namenjene dobroti.

Po štiriletnem obdobju pospešene gospodarske rasti je v Sloveniji leta 2009 pod vplivom svetovne gospodarske krize prišlo do 7,8 % realnega znižanja bruto domačega proizvoda. Nanj so v večini vplivali naslednji dejavniki: velik in hiter upad mednarodnih trgovinskih tokov ter padec investicijske dejavnosti zaradi zmanjšanja povpraševanja in otežene dostopnosti financiranja. V drugi polovici leta 2009 so začeli zaradi povečanega povpraševanja v tujini (predvsem trg EU) prihajati pozitivni signali za gospodarsko aktivnost, ki so se v letu 2010 še okrepili in s tem bistveno vplivali na 1,2 % povečanje BDP. Gospodarska aktivnost se bo v letih 2011-2013 povečala za 2,2 %-2,6 %, kar je nižja rast v primerjavi s povprečjem predkriznega srednjeročnega obdobja. Vzroki se skrivajo predvsem v pešanju konkurenčnosti gospodarstva v povezavi s tujim povpraševanjem, zaostrenem finančnem okolju delovanja podjetij ter poslabšanju javnofinančne situacije (UMAR, 2011a).

Inflacija je pojav splošne rasti cen proizvodov in storitev. Stopnjo inflacije merimo v Sloveniji, podobno kot v večini drugih držav, z indeksom cen življenjskih potrebščin (IŽCP) (Bregar & Ograjenšek, 2009, str. 117). Letna rast cen življenjskih potrebščin je bila z 1,9 % v letu 2010 na podobni ravni kot v predhodnih dveh letih. Umirjena rast cen je zaznamovala večino skupin indeksa, kar je odraz splošnih gospodarskih razmer. Od teh gibanj so večinoma odstopala le povišanja cen proizvodov v povezavi z vplivom rasti cen energentov in neenergetskih surovin na svetovnih trgih ter cen tistega blaga, kjer je prišlo do zvišanja davčnih obremenitev (tobak, alkohol, elektrika), katerih vpliv na inflacijo je bil v letu 2010 podobno visok kot v letu 2009. V začetku leta 2010 je bila inflacija zaradi sezonskih in enkratnih dejavnikov nizka, vendar se bo predvidoma zaradi rasti cen energentov in ostalih surovin, ki bodo pomembno zaznamovala letošnjo inflacijo, na medletni ravni do decembra predvideno povišala na 3,0 % (UMAR, 2011a).

Potrošnja gospodinjstev se je v letu 2009 pod vplivom gospodarske krize in s tem neugodnih razmer na trgu dela prvič zmanjšala. Nominalno se je zmanjšala bolj (-0,8 %) kot razpoložljivi dohodek (-0,2 %), kar pomeni, da so bili potrošniki bolj previdni pri trošenju. Na splošno so se najbolj zmanjšali izdatki, ki se jim gospodinjstva v slabšem gospodarskem okolju lažje odpovedo. Podobno se je dogajalo tudi v letu 2010, potrošnja pa se je sicer realno povečala za 0,5 %. (UMAR, 2011b). Podatek o zmanjšanju izdatkov za luksuzne izdelke je za podjetje Romar deloma zaskrbljujoč, saj gre za trgovino z blagom, ki ni življenjsko nujen in se mu gospodinjstva hitreje odpovedo. Hkrati pa pozitivni obeti v zvezi s povečanjem BDP in zasebno potrošnjo za zdaj predstavljajo ugodno podjetniško prihodnost.

Analiza kulturno- demografskega okolja

Ljudje, ki živijo v določeni družbi, imajo sorazmerno veliko trajnih temeljnih prepričanj in vrednot in tako si postopoma oblikujejo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, drugih ljudi, družbe, narave in vesolja (Kotler, 2004, str. 175). Glede na dejstvo, da je preučevano podjetje ustanovljeno in deluje za potrebe Slovenskega narodnega svetišča

na Brezjah, je analiza kulturnega okolja precej pomembna, saj je temeljna dejavnost povezana z vero, z izobraževanjem o njej ter s pričevanjem o vrednotah, ki jih zagovarja krščanstvo.

Želela sem torej preučiti, kako se giba število katoliško opredeljenih prebivalcev glede na preostale veroizpovedi oziroma na drugačno opredeljene ob popisih prebivalstva leta 1991 in 2003, saj je analiza verske sestave prebivalstva ključna za usmeritev in poslovanje našega podjetja. Versko sestavo prebivalstva predstavljam v tabeli 1.

Tabela 1: Sestava slovenskega prebivalstva po veroizpovedi, stanje popisa leta 1991 in 2002

Veroizpoved	1991		2003	
	Število	%	Število	%
Katoliška	1.369.873	71,60	1.135.626	57,82
Evangeličanska	14.101	0,74	14.736	0,75
Druge protestantske	1.890	0,10	1.399	0,07
Pravoslavna	46.320	2,42	45.908	2,34
Druge krščanske	2.410	0,13	1.877	0,10
Islamska	29.361	1,53	47.488	2,42
Judovska	199	0,01	99	0,01
Orientalске	478	0,02	1.026	0,05
Druge veroizpovedi	269	0,01	558	0,03
Agnostiki	271	0,01
Je vernik, vendar ne pripada nobeni veroizpovedi	3.929	0,21	68.714	3,50
Ni vernik, ateist	84.656	4,42	199.264	10,15
Ni želel odgovoriti	81.302	4,25	307.973	15,68
Neznano	278.567	14,56	139.097	7,08
SKUPAJ	1.913.355	100,00	1.964.036	100,00

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Prebivalstvo po veroizpovedi, Slovenija 1991 in 2003.

Iz tabele 1 je razvidno, da se je število ljudi, ki so se opredelili kot kristjani, v dvanajstih letih zmanjšalo kar za 13,78 odstotnih točk. Precej se je povečal odstotek ateistov in tistih, ki se niso želeli opredeliti. Podatki še niso kritični za naše razmere, vendar nam upadajoči trend lahko predstavlja potencialno nevarnost, ki jo mora podjetje pri načrtovanju poslovne strategije pazljivo vključiti.

Naslednji kazalnik, ki ga prikazujem, zadeva število porok. Kljub temu, da so zajeti podatki le o porokah, ki so sklenjene uradno pri matičarju, sem kazalec vseeno vključila v analizo, saj poroka in odločitev za skupno življenje prikazuje vrednoto, ki je v krščanstvu zelo pomembna. Iz tabele 2 je moč razbrati, da je število sklenjenih porok v enem letu v minimalnem upadanju. Še bolj natančen je podatek o sklenjenih porokah na 1000 prebivalcev, saj ta upošteva število prebivalstva sredi leta (SURs, Osnovni podatki o sklenitvah zakonskih zvez, 2003 in 2009). Ta kazalnik je za naše podjetje dokaj pozitiven, saj opazimo, da se kljub popularizaciji izvenzakonskih skupnostih, ki so ali niso registrirane, še zmeraj veliko ljudi odloči za poroko. Očitno nanjo gledajo kot na vrednoto.

Tabela 2: Podatki o sklenitvah zakonskih zvez v Sloveniji v letih od 2003 do 2009

Leto	Sklenitve zakonskih zvez – skupaj	Sklenitve zakonskih zvez na 1000 prebivalcev
2003	6756	3,4
2004	6558	3,3
2005	5769	2,9
2006	6368	3,2
2007	6373	3,2
2008	6703	3,3
2009	6542	3,2

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Osnovni podatki o sklenitvah zakonskih zvez, 2010.

Za dejavnost založništva je izredno pomemben kazalnik tudi število naslovov novo izdanih knjig in brošur v skupini verstvo in bogoslovje, saj se založništvo v podjetju prednostno ukvarja predvsem s takimi tematikami. Na Statističnem uradu republike Slovenije so, žal, dosegljivi le podatki za leti 2007 in 2008. Iz 144, kolikor je bilo novih publikacij v letu 2007, je ta številka v naslednjem letu porasla za 18,75 %, kar znaša 171. Ker gre za podatke le dveh let, bi težko govorili o trendu naraščanja takšnih publikacij, podjetje pa jih vendar mora upoštevati pri izbiri poslovne strategije (SURS, Število naslovov prvih izdaj knjig in brošur po skupinah univerzalne decimalne klasifikacije, 2009). Pomembno je tudi, da se podjetje pri izdajanju novih publikacij jasno zaveda, katera je ciljna skupina uporabnikov njihovih tiskovin. Iz opazovanja prodaje knjig z versko vsebino ni mogoče strogo opredeliti, katera starostna skupina se pogosteje odloča za nakup le-teh. Razlog je tudi v tem, da v zadnjem času ponudniki verske literature dajejo na trg različne izdelke za vse starostne skupine, od najmanj zahtevnih bralcev do tistih najzahtevnejših.

Analiza tehnološkega okolja

Tehnologija je ključna komponenta poslovanja podjetij, saj je obvladovanje tehnoloških sprememb in inoviranje poslovnih procesov, proizvodov in storitev glavni vzvod za večjo konkurenčnost. Ta pa je ena vodilnih strateških usmeritev v sodobnem poslovnem svetu (Bregar & Ograjenšek, 2009, str. 179). Analiza tehnološkega okolja cilja predvsem na dostopnost interneta ter uporabo spletnih trgovin, saj podjetje v prihodnje načrtuje projekt prodaje preko spleta. Po podatkih Eurostata je leta 2010 stopnja dostopnosti interneta gospodinjstvom v Sloveniji z vrednostjo 68 % pod povprečjem EU 27, in sicer za 2 odstotni točki. Kljub temu ta odstotek v zadnjih letih vztrajno narašča in si lahko obetamo vse večjo dostopnost. Tudi kazalnik, ki sporoča odstotek posameznikov, ki uporabljajo internet, je v zadnjih štirih letih zrasel s 54 % na 70 %, kar je za eno odstotno točko višje od povprečja EU 27. V Sloveniji je bila v letu 2010 vrednost tega kazalnika le 17 %, kar je precej pod povprečjem EU 27, kjer znaša 31 % (Eurostat, Stopnja dostopnosti do interneta v gospodinjstvih, EU27 in Slovenija, 2010). Vsi ti kazalniki nam sporočajo, da je lahko internet za trženje in prodajo zelo hvaležno orodje, saj velika večina Slovencev dnevno uporablja internet. Tudi sicer se trendi nakupovanja po spletu dvigujejo, stroški uporabe pa so z izjemo začetne investicije relativno majhni.

3. Ocenjevanje privlačnosti panoge

Ožje okolje podjetja predstavlja kar sama panoga podjetja. Pri analizi okolja želim preučiti, kakšne so nevarnosti in priložnosti v okviru delovanja podjetja glede na konkurenco. Panogo opredelimo kot trg, na katerem podjetja prodajajo proizvode, ki so bližnji nadomestki. Po Porterju pravila konkuriranja določajo stopnjo privlačnosti panoge na podlagi petih skupin določljivk, ki vplivajo na cene, stroške in investiranje in s tem na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga določa. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omejenih petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Določljivke privlačnosti panoge po Porterju (1995, str. 5-7) so:

- Vstopanje novih konkurentov v panogo,
- nevarnost nadomeščanja proizvodov (storitev),
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev in
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi.

S tehtanjem navedenih določljivk privlačnosti panoge je mogoče izoblikovati oceno privlačnosti katere koli panoge (Pučko, 2008, str. 24-26). V analizi privlačnosti panoge podjetja Romar bom glede na obe dobičkonosni dejavnosti, s katerimi se podjetje ukvarja, preučila vse določljivke za posamezni panogi. Dejavnost storitev na trgu nima resnejše konkurence, saj zaradi specifičnosti potreb ni mogoč vstop novih podjetij, ocenjevanje privlačnosti panoge je v tem primeru zato brezpredmetno. Pomembno je poudariti, da se vse dejavnosti, s katerimi se podjetje ukvarja, specializirajo na trg, ki je tematsko naravnano na povezavo s krščanstvom. Tako v trgovini ponujajo izdelke strogo v povezavi s svetiščem ali s krščanstvom, založništvo pokriva le verske vsebine, storitve pa zadevajo le organizacijo dogodkov in drugih aktivnosti v zvezi s svetiščem. Pri analizah posameznih dejavnikov vedno naprej obravnavam trgovino, nato pa založništvo.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo je predvsem odvisna od vstopnih ovir, kot so zakonodaja, velikost začetne investicije, diferenciacija proizvoda, blagovne znamke in ekonomije obsega. Podjetja morajo dobro preučiti te ovire in se glede na potrebne izpolnitve zahtev odločiti, ali je vstop v panogo smiseln ali ne.

- Vstop novih konkurentov v trgovinsko panogo ni oviran z zakonodajo, vendar lahko zaradi srednje visokega začetnega vložka za najem in izgradnjo poslovnih prostorov privlačnosti panoge ocenimo kot srednje privlačno. Ker je pri našem tipu trgovine ključna bližina romarske cerkve, kjer se romarji – potencialni kupci - zadržujejo, je zato izredno pomembna pridobitev dobre lokacije. Gre za precej majhen in ponudbeno omejen trg, kar predstavlja naslednjo oviro za vstop v panogo. Potrebno je upoštevati tudi prilagajanje dela sezoni, saj je v času izven sezone vrednost prodaje precej majhna, v času sezone pa pogosto dosega kritične točke zmogljivosti. Trg si v tem trenutku delita le dva ponudnika, čeprav jih je bilo v preteklosti 5. S svojo dejavnostjo so prenehali zaradi spremenjenih

načrtov na lokaciji, kjer so delovali. To pomeni, da obstaja relativno majhna možnost za nove konkurente. Panogo z vidika vstopa novih konkurentov na podlagi zgornjih ugotovitev ocenjujem kot srednje privlačno.

- Pri založništvu je nevarnost vstopa novih konkurentov relativno majhna. Ker se tukaj omejujemo predvsem na založništvo katoliške literature, je pomembno razumeti, da gre zaradi specifičnosti za zelo majhen trg, saj podjetje Romar sodeluje s 13 založbami, ki pokrivajo v tem pogledu že zelo zasičen trg. Panoga je tudi z vidika visokih donosov nepriljučna. Tuji konkurenti je zaradi specifičnosti trga in jezikovnih ovir ne ogrožajo. Nevarnost za vstop novih konkurentov je precej nizka, zato panogo po privlačnosti ocenjujem kot zelo privlačno.

Nevarnost nadomeščanja proizvodov

Substituti so proizvodi in storitve, ki so sorodni proizvodom ali storitvam ciljnega podjetja in jih lahko kupci zamenjajo. Bolj kot so si substituti podobni, bolj so nevarni za podjetje ter za celotno panogo. Določljivke nevarnosti nadomeščanja pa so v razmerju med cenami in kakovostjo nadomestkov, v stroških spremembe proizvoda ter nagnjenosti kupca k nadomeščanju (Pučko, 2008, str. 26).

- Nevarnost nadomeščanja proizvodov je v panogi trgovina relativno majhna. Kot substituti nastopajo izdelki konkurenčnih trgovin, ki pa jih je zelo malo. Na lokaciji deluje le ena stojnica s podobnim blagom, ki prodaja izdelke – substitute, ki se od produktov našega podjetja razlikujejo predvsem v ceni in kvaliteti. Na Gorenjskem pa tudi na ravni celotne Slovenije ni velikega števila trgovin s podobnim blagom, zato panogo ocenjujem kot privlačno.
- Število substitutov je v panogi založništvo kar visoko. Na trgu deluje precej katoliških založb, ki so po obsegu dejavnosti večje in imajo obsežnejši prodajni program, to pomeni več substitutov. Skupaj z izdelki manjših založb se na trgu ustvarja obsežna ponudba, ki vsebuje proizvode, ki so si med seboj izredno podobni. Pomembno je poudariti tudi trend upadanja tradicionalnih bralnih navad, ki jih nadomešča »industrija zabave« in popularizacija elektronskega založništva. Zaradi ugotovljenih dejstev privlačnost panoge z vidika nevarnosti nadomeščanja proizvodov ocenjujem kot nepriljučno.

Pogajalska moč kupcev

Kupci imajo glede na njihovo relativno koncentracijo na določeni lokaciji in hkrati na koncentracijo in obseg ponudbe podjetij različno pogajalsko moč.

- V dejavnosti trgovina predstavljajo kupce v največji meri romarji, ki si po obisku svetišča želijo kupiti še spominek. Točni podatki ne obstajajo, vendar samostanska družina ocenjuje obisk Brezij na 300.000 vernikov letno, ta pa naj bi se še povečeval. Kar se tiče maloprodaje, kupci zaradi svoje množičnosti in povprečno relativno nizkih vrednosti nakupov nimajo visoke pogajalske moči. Vzporedna dejavnost je tudi tako imenovana B2B prodaja (angl. business-to-business, medorganizacijska prodaja), ki predstavlja prodajo artiklov drugim župnijami in podobnim trgovinam. Te imajo zaradi višje

vrednosti nakupov in tendence podjetja Romar po dolgoročnem sodelovanju nekoliko višjo pogajalsko moč. Panogo ocenjujem kot srednje privlačno.

- Kupci proizvodov založniške dejavnosti podjetja so specializirane knjigarne in trgovine, ki se ukvarjajo s prodajo verske literature. Relativno gledano je povpraševanje majhno, saj je tudi takih specializiranih knjigarn malo. S tega vidika lahko ocenimo, da imajo kupci relativno veliko pogajalsko moč, saj je vsako naročilo izjemno pomembno za izbrano podjetje.

Pogajalska moč dobaviteljev

V določeni panogi imajo lahko dobavitelji različno pogajalsko moč, ki je odvisna od naslednjih dejavnikov: diferenciacija vložkov, stroški, ki jih ima podjetje s spreminjanjem dobaviteljev, koncentracija dobaviteljev in pomen obsega dobav za dobavitelja.

- Trgovinsko podjetje ima danes 111 aktivnih dobaviteljev, vendar je ta številka glede na celotno ponudbo na trgu kar majhna. V panogi torej obstaja več dobaviteljev, s katerimi podjetje za enkrat še ne sodeluje, vendar bi lahko zaradi majhnih stroškov zamenjave dobavitelja in ob nezanesljivosti obstoječih hitro zamenjalo ponudnika. Pogajalsko moč dobaviteljev torej ocenjujem kot majhno, privlačnost panoge pa posledično kot visoko.
- Dobavitelje moramo v panogi založništvo deliti na dva dela. Prvi so tisti, ki so dobavitelji vsebine, drugi pa tisti, ki so dobavitelji storitev. V prvi skupini je ponudba dobaviteljev precej velika, saj lahko izbirajo med številnimi avtorji, oblikovalci, ilustratorji in lektorji; prav tako je danes na strani ponudnikov storitev tiska veliko izbire. Pogajalsko moč dobaviteljev tako ocenjujem kot šibko, zato je privlačnost panoge s tega vidika visoka.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi

Ta določljivka je odvisna od stopnje rasti panoge, deleža stalnih stroškov v skupnih stroških v panogi, presežnih zmogljivostih v panogi, diferenciacije proizvodov, blagovnih znamk, stopnji koncentracije ponudnikov, stopnji diverzificiranosti konkurentov ter ovir za izstop iz panoge.

- V trgovinski dejavnosti je konkurenca prisotna, saj, kot že omenjeno, obstaja na področju Brezij še en ponudnik podobnih izdelkov, na ravni Slovenije pa še vsaj 5 večjih, katerih podrobnejši opis podajam v prilogi 1. Pri prodaji spominkov je podjetje Romar v prednosti, saj deluje pod okriljem samostana, ima večjo ponudbo, primerljivo nižje cene in že nekoliko opazno zvestobo kupcev. Edini konkurent, stojnica Turističnega društva Brezje, ima sicer bistveno boljšo lokacijo, saj je locirana v neposredni bližini bazilike, vendar z vidika prodaje ostalih izdelkov, ki so zanimivi za slovensko versko populacijo, ne predstavlja podjetju Romar resnega konkurenta. Ta ima namreč veliko unikatnih in personaliziranih izdelkov, poleg tega pa kupcem ponuja tudi storitev darilnega zavijanja kupljenih izdelkov. Večjo prodajo trenutno zavira dokaj nizka prepoznavnost in zemljepisna lega, gledano z vidika celotne Slovenije. Ostala podobna podjetja s pridom izkoriščajo konkurenčne prednosti, zato rivalstvo ocenjujem kot srednje močno, panogo pa srednje privlačno.

- Rivalstvo med posameznimi konkurenti je opazno predvsem na področju inovativnosti pri izdajah novosti. Med večino izdelkov pa za enkrat ni mogoče opaziti pretirane diferenciacije, kar tudi znatno pripomore k večjemu rivalstvu. Ob primerjavi izdelkov založništva Romar z ostalimi lahko opazimo, da je podjetje cenovno nekoliko bolj konkurenčno, vendar to pripisujemo usmerjenosti podjetja k nizki dobičkonosnosti oziroma celo ciljni nedobičkonosnosti pri nekaterih izdelkih. Podjetje je ocenjeno kot manjši konkurent, saj založništvo ni njegova glavna dejavnost, zato je tudi obseg poslovanja na tem področju primerljivo manjši kot pri drugih podjetjih. Panogo tako ocenjujem kot srednje privlačno.

Zbirna ocena privlačnosti panoge

- Panoga: trgovina

Po preučevanju vseh dejavnikov, ki vplivajo na privlačnost panoge trgovina in so zajete v tabeli 3, lahko podam ugotovitev, da je danes za podjetje Romar panoga srednje privlačna. Njeno privlačnost nekoliko zmanjšujeta določljivki ovir za vstop novih konkurentov ter pogajalska moč kupcev. Prvi dejavnik predstavlja konstantno nevarnost za podjetje, saj bi se ob morebitnem vstopu novih konkurentov moralo bolj truditi za ohranitev tržnega deleža. Panoga bo po oceni do leta 2014 bolj privlačna predvsem na račun pogajalske moči kupcev, saj predvidevam, da bo ta zaradi uporabe novih prodajnih kanalov in večje konkurenčnosti pred drugimi sorodnimi podjetji privabila nove kupce in tako zmanjšala njihovo pogajalsko moč.

Tabela 3: Skupna ocena privlačnosti panoge trgovina

DOLOČLJIVKA	PRIVLAČNOST PANOGE TRGOVINA					
	Tekoče leto			Leto 2014		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop		X			X	
Razpoložljivost nadomestkov			X			X
Pogajalska moč kupcev		X				X
Pogajalska moč dobaviteljev			X			X
Rivalstvo med konkurenti		X			X	
Skupna ocena		X				X

- Panoga: založništvo

Privlačnost panoge založništvo je po ocenah iz analize srednja. Določljivke, ki zmanjšujejo privlačnost, so predvsem izredno veliko število nadomestkov in velika pogajalska moč kupcev. Po predvidevanjih o privlačnosti panoge za leto 2014 ocenjujem, da bo ta enaka kot danes, kljub spremembam privlačnosti v posameznih dejavnikih. Ker v podjetju načrtujejo veliko novih založniških projektov, ki bodo inovativni in cenovno konkurenčni, se pri tem dejavniku obeta zmanjšanje razpoložljivih nadomestkov, kar posledično spremeni panogo v

srednje privlačno. Hkrati pa predvidevam, da bodo v prihodnjih letih vsa podjetja v panogi bolj aktivna pri osvajanju tržnega deleža, zato se bo rivalstvo med njimi predvidoma povečalo, s tem pa se privlačnost panoge po tej določljivki zmanjša. Kljub temu zbirna ocena ostaja enaka. Ocena privlačnosti panoge po posameznih določljivkah je prikazana v tabeli 4.

Tabela 4: Skupna ocena privlačnosti panoge za dejavnost založništvo

DOLOČLJIVKA	PRIVLAČNOST PANOGE ZALOŽNIŠTVO					
	Tekoče leto			Prihodnje leto		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop			X			X
Razpoložljivost nadomestkov	X				X	
Pogajalska moč kupcev	X			X		
Pogajalska moč dobaviteljev			X			X
Rivalstvo med konkurenti		X		X		
Skupna ocena		X			X	

4. Strateška analiza poslovanja

Tretji del analize se nanaša na poslovanje izbranega podjetja. Kot navaja Pučko, je analiza poslovanja dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da bi izboljšali uspešnost tega poslovanja (Pučko, 2008, str. 27). Analiza je sestavljena iz pregleda temeljnih računovodskih izkazov, bilance stanja ter izkaza poslovnega izida, kjer bom primerjala in opazovala spremembe začetnega leta 2009 z letom 2010, ter izdelave DU-PONT analize povezanih kazalcev. Pregled finančnih dejavnikov uspešnosti je zelo pomemben tudi za nedobičkonosne organizacije, saj se morajo pri izbiri projektov vsakič vprašati, kakšni so stroški in ali imajo zagotovljenih dovolj sredstev za realizacijo (Bradach, Tierney & Stone, 2008, str 90). Poleg tega analiza vključuje pregled ključnih nefinančnih dejavnikov uspešnosti.

Podjetje Romar uporablja za izvajanje računovodske funkcije storitve računovodskega servisa Kenda, ki se nahaja v bližnjem mestu Radovljica. Servis skrbi za plačilni promet, za knjigovodstvo, za pripravo končnih računovodskih izkazov ter za računovodsko in davčno svetovanje. Mesečno stanje v maloprodaji pripravlja in pošilja na servis podjetje samo, računovodstvo pa realne mesečne izkaze poslovnega izida pošilja nazaj v času sezone (maj-september) mesečno, v času izven sezone pa le ob večjih spremembah (praviloma trimesečno).

Pri pregledu poslovanja bistvene finančne podatke o podjetju izvemo iz bilance stanja. Gre za temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje višino sredstev in obveznosti do virov sredstev podjetja na določen dan (Hočevnar, Igličar & Zaman, 2004, str. 223). Zato v analizi ločeno obravnavam sredstva in obveznosti do virov sredstev. Le- ti sta primerjani enakovredno, ne glede na dolžino poslovnega leta 2009, ki je bilo zaradi ustanovitve meseca maja za 4 mesece

krajše od poslovnega leta 2010. Pri knjigovodski listini dolžina poslovnega leta bistveno ne vpliva na spremembe vrednosti postavk. Stanje sredstev v bilanci stanja predstavljam v tabeli 5.

Tabela 5: Sestava sredstev v bilanci stanja podjetja Romar na dan 31. 12. 2009 in 31. 12. 2010

POSTAVKA	2009		2010		INDEKS 2010/2009
	ZNESEK	V %	ZNESEK	V %	
DOLGOROČNA SREDSTVA	158.282	68,4	226.079	70,1	142,8
KRATKOROČNA SREDSTVA	72.025	31,1	96.216	29,8	133,6
KRATKOROČNE AČR	1.167	0,5	418	0,1	35,8
SKUPAJ	231.474	100,0	322.713	100,0	139,4

Vir: Romar d.o.o., bilanca stanja 2009 in 2010, leto 2011.

Podjetje Romar ima v bilanci stanja ob zaključku obeh let prevladujoča dolgoročna sredstva. Gre predvsem za opredmetena poslovna sredstva kot so zgradbe, osnovna sredstva v gradnji in izdelavi ter druge naprave in oprema, drobni inventar in druga opredmetena osnovna sredstva. Dolgoročnih finančnih naložb ter dolgoročnih poslovnih terjatev podjetje nima. Računovodkinja ocenjuje, da se na tej stopnji podjetju ne izplača vlaganje v kakršnekoli finančne naložbe, saj imajo premalo denarnih sredstev, najemu kredita pa zaradi trenutnega stanja v bančništvu niso naklonjeni. Povečanje stanja aktive iz leta 2009 do konca leta 2010 za 39,4 % gre pripisati predvsem povečanju bilančne postavke »opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi«. Podjetje namreč načrtuje širjenje svojih prostorov in se je zato podalo v gradbeno investicijo. Vrednost kratkoročnih sredstev je v glavnem enaka vrednosti zalog, nekoliko imajo tudi kratkoročnih poslovnih terjatev. Podjetje se nagiba k zmanjšanju zalog in se bolj usmerja v sprotno naročanje razen v primerih, kjer zaradi cenovne optimalnosti to ne bi bilo smiselno (večje pošiljke materiala iz tujine).

Tudi pri obveznostih do virov sredstev, ki so predstavljene v tabeli 6, prevladujejo dolgoročne obveznosti, predvsem tiste do družb v skupini. V konkretnem primeru je to Frančiškanski samostan, ki je lastnik obstoječe stavbe, kjer podjetje deluje. Trenutno krije financiranje novogradnje, kar je tudi v največji meri vplivalo na povečanje skupne vrednosti obveznosti do virov sredstev. Pri kratkoročnih obveznostih so največje poslovne obveznosti do dobaviteljev, ki pa so jih z leta 2009 na 2010 uspeli znižati za 66,9 %.

Tabela 6: Sestava obveznosti do virov sredstev v bilanci stanja podjetja Romar na dan 31. 12. 2009 in 31. 12. 2010

POSTAVKA	2009		2010		INDEKS 2010/2009
	ZNESEK	V %	ZNESEK	V %	
KAPITAL	12.319	5,3	17.054	5,3	138,4
REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PČR	0	0,0	0	0,0	-
DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	137.900	59,6	251.332	77,9	182,3
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	81.253	35,1	54.327	16,8	66,9
KRATKOROČNE PČR	2	0,0	0	0,0	-
SKUPAJ	231.474	100,0	322.713	100,0	139,4
LASTNI VIRI	12.319	5,3	17.054	5,3	138,4
DOLGOVI	219.155	94,7	305.659	94,7	139,5

Vir: Romar d.o.o., bilanca stanja 2009 in 2010, leto 2011.

Analiza izkaza poslovnega izida je zelo pomembna pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja podjetja, saj prikazuje, koliko prihodkov in odhodkov je podjetje ustvarilo v enem letu in kakšen je poslovni izid. Kot navaja Zadavec (2003, str. 84) se izkaz poslovnega izida po Slovenskih računovodskih standardih lahko dela po dveh različicah. Podjetje Romar uporablja prvo izmed njih, ki je poimenovana po nemški računovodski šoli. Tabela 7 prikazuje izkaz poslovnega izida podjetja Romar za leti 2009 in 2010.

Tabela 7: Izkaz poslovnega izida podjetja Romar za leti 2009 in 2010

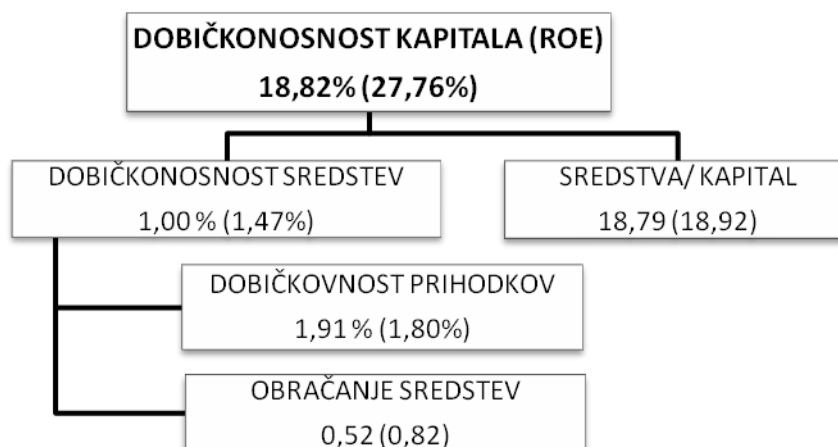
POSTAVKA	2009	2010	INDEKS 2010/2009	INDEKS 2010/2009 (POPRAVLJEN)
KOSMATI DONOS OD POSL.	121.136	262.865	217,0	144,7
POSLOVNI ODHODKI	118.484	257.233	217,1	144,7
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	2.652	5.632	212,4	141,6
IZGUBA IZ POSLOVANJA	0	0	-	-
FINANČNI PRIHODKI	40	9	22,5	15,0
FINANČNI ODHODKI	0	16	-	-
DOBIČEK IZ FINANCIRANJA	40	-7	-17,5	-11,7
DOBIČEK IZ RED. DELOVANJA	2.692	5.625	209,0	139,3
DRUGI PRIHODKI	52	702	1350,0	900,0
DRUGI ODHODKI	1	113	11300,0	7533,3
DOBIČEK IZ IZR. DELOVANJA	51	589	1154,9	769,9
CELOTNI DOBIČEK	2.743	6.214	226,5	151,0
DAVEK IZ DOBIČKA	424	1479	348,8	232,5
ČISTI DOBIČEK	2.319	4.735	204,2	136,1

Vir: Romar d.o.o., poslovni izid 2009 in 2010, leto 2011.

Na prvi pogled je čisti dobiček leta 2010 v primerjavi z letom 2009 za 104,2 % višji, vendar ob upoštevanju dolžine poslovnega leta vidimo, da je ta razlika manjša in lahko govorimo le 36,1 % o povečanju. Sorazmerno so se povečali prihodki in odhodki. Po pogovoru z poslovodkinjo so se prihodki povečali predvsem zaradi večje prepoznavnosti, zmanjšanja konkurence ter večjega obsega prodajnega programa. Odhodki so se povečali predvsem zaradi kritja stroškov priprave in tiska reklamnega materiala, brezplačnih podob in brezplačne revije Marija.

DuPont analiza je izhodišče za iskanje poti, kako povečati uspešnost poslovanja. Gre za sistem medsebojno povezanih kazalnikov, s katerimi lahko analiziramo dejavnike, ki vplivajo na velikost dobičkonosnosti kapitala kot enega temeljnih finančnih kazalnikov presojanja uspešnosti poslovanja. Bistvo sistema je, da dobičkonosnost kapitala (angl. return on equity - ROE) razčleni na zmnožek treh kazalcev – dobičkovnost prihodkov (angl. *profit margin*), obračanje sredstev (angl. *asset turnover*) in razmerje med sredstvi in kapitalom (angl. *leverage*) (Tekavčič & Megušar, 2002, str. 22). Na sliki 1 sta predstavljena izračuna DuPont analize za podjetje Romar za leto 2009 in vrednosti v oklepajih za leto 2010.

Slika 1: DuPont kazalniki za leto 2009 in 2010



Donosnost kapitala se je v letu 2010 povečala za 8,94 odstotne točke, in sicer na 27,76 %. Ta podatek pove, da je družba v letu 2010 na sto denarnih enot kapitala ustvarila 27,76 enot dobička, medtem ko je v letu 2009 ustvarila le 18,82 enot. Razliko gre pripisati predvsem krajšemu trajanju poslovnega leta, kar za trgovinsko dejavnost pomeni zmanjšanje prihodkov. Na manjšo vrednost donosnosti kapitala v letu 2009 je tako vplivala manjša vrednost obračanja sredstev, kljub 0,11 odstotnim točkam večji dobičkonosnosti sredstev kot v letu 2010. Kazalnik, ki govori o strukturi virov financiranja, se ni bistveno spreminjal.

Pri analizi poslovanja pa ne smemo pozabiti na pregled ključnih nefinančnih prvin poslovanja, saj količina in kakovost virov, s katerimi podjetje razpolaga, veliko pove o sami uspešnosti poslovanja podjetja (Pučko, 2008, str. 27).

V podjetju Romar delata dve redno zaposleni delavki, šest študentov, pri opravljanju vsakodnevnih nalog nedobičkonosne narave pa redno pomagajo trije prostovoljci. Redno delo imata delavki že zaradi svojih strokovnih sposobnosti razdeljeno na dva dela. Prva, poslovodkinja, skrbi za nabavo in prodajo, medtem ko druga, novinarka, vodi nedobičkonosne storitve: priprava brezplačnih tiskovin (revija Marija, razne brošure), tedenske oddaje na radiu Ognjišče, komunikacija z drugimi mediji ter idejno snovanje in organizacija različnih romanj. Po pogovoru z zaposlenimi so vsi izrazili željo po dodatnem redno zaposlenem sodelavcu, saj sta zaradi povečanja obsega dela na eni in drugi strani delavki pogosto preobremenjeni. Pri reševanju tega problema je potrebno upoštevati, da je iskanje novega zaposlenega v tem podjetju zelo zahtevno, saj mora biti potencialni novi sodelavec ne samo strokovno dobro usposobljen, temveč mora tudi jasno razumeti vizijo in poslanstvo podjetja, ki narekuje veliko osebne zavzetosti in razumevanja ter upoštevanja temeljnih krščanskih vrednot. Collins tudi opozarja na voditeljske sposobnosti, ki jih morajo odgovorni za posamezne enote imeti, saj je zlasti v nedobičkonosnem sektorju pomembno, da zaposlene žene osebna skromnost in želja po uspehu na profesionalnem področju.

Zaenkrat podjetje redno nabavlja blago pri 111 različnih dobaviteljih, kar jim omogoča določeno stopnjo varnosti in pogajalske moči. Kljub nekoliko višjim cenam še zmeraj dajejo določeno prednost slovenskim proizvajalcem, saj se trudijo podpirati domačo proizvodnjo. Mnogi prav za Brezje oblikovani izdelki so opremljeni s certifikatom Slovenske domače in umetnostne obrti. Velik del naročil zavzamejo tudi tuji proizvajalci, ki se ukvajajo z izdelovanjem izdelkov, vezanih na versko vsebino. Cenovno lahko močno konkurirajo domačim podjetjem zaradi obsežnejšega ekonomskega zaledja.

Prodaja v podjetju poteka brez večjih problemov, saj lahko zaradi posredovanja in zbiranja informacij o večjih prijavljenih romanjih predvidijo navale kupcev in tako bolj učinkovito zadostijo potrebam in hitri postrežbi, obenem pa zmanjšujejo nepotrebne stroške, ki bi nastali zaradi nepotrebne prisotnosti delavcev ob urah, ko je obiskovalcev malo. Med tednom je redko potrebno, da sta v trgovini dva prodajalca, ob nedeljah, ko je obisk največji, pa bi bil eden absolutno premalo. Upoštevati je treba tudi vedno večji obisk romarjev iz tujine, ki se na Brezjah ustavljajo kot na vmesni postaji svojega drugega končnega cilja, npr. Medžugorja. Ob takšnih terminih je potrebno angažirati delavca ali študenta, ki obvlada komunikacijo v tujem jeziku. Pri planiranju obsega dela se je potrebno fleksibilno odzivati na letni čas in tudi vremenske razmere: v toplejših mesecih je opaziti izjemno povečanje obiska v primerjavi s hladnejšimi z izjemo prazničnega decembra. V prilogi 2 predstavljam podrobnejši prikaz gibanja prihodkov od prodaje po mesecih.

Trženjska funkcija v podjetju zaenkrat ni izražena v veliki meri, se pa tako zaposleni kot vodilni zavedajo pomembnosti tega področja. Oglasi v brezplačnih tiskovinah, opozarjanje na novosti v ponudbi na radiu Ognjišče, redno objavljanje na spletnih straneh podjetja ter facebook-ovega profila podjetja so zaenkrat trženjski kanali, ki jih podjetje uporablja. Zaradi preobremenjenosti in obsega ostalih poslovnih funkcij trenutno pozornost ni dovolj osredotočena na to področje, premalo aktivno se tudi išče nove načine trženja.

5. SWOT analiza

Pomen celovitega razvojnega ocenjevanja podjetja v okviru strateškega managementa je zelo velik, saj se moramo zavedati, da s to fazo iščemo in zaznavamo razvojne (strateške) probleme obravnavanega podjetja (Pučko, 2008, str. 51). Pri oblikovanju poslovne strategije za podjetje moramo dobro poznati vse nevarnosti, priložnosti, prednosti in slabosti izbrane gospodarske celice, saj lahko le na ta način izberemo najboljšo pot, ki bo, upoštevajoč take dejavnike, podjetju najbolje služila in ga vodila do želenega stanja v prihodnosti. Koristno orodje pri zaznavanju teh dejavnikov je SWOT analiza, kjer zapišemo glavne ugotovitve iz preučevanja širšega in ožjega okolja ter strateške analize podjetja. V tabeli 8 so predstavljene glavne ugotovitve SWOT analize.

Tabela 8: SWOT analiza podjetja Romar

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - malo konkurence (trgovina in storitve) - vedno večja prepoznavnost - dobra informiranost o variiranju števila romarjev - priljubljenost izdelkov blagovne znamke 	<ul style="list-style-type: none"> - kratki roki za izpolnitev večjih naročil - veliko konkurence (založništvo) - veliko povpraševanje po nedobičkonosnih tiskovinah - premajhno pokrivanje stroškov nedobičkonosnih izdelkov in storitev z prispevki - zmanjšanje dobičkonosnosti kapitala zaradi povečanja vlaganj v nedobičkonosne dejavnosti
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - povečanje povpraševanja po internetni prodaji - povečanje povpraševanja po pripomočkih in darilih za poroke - povečanje potrošnje gospodinjestev - povpraševanje drugih romarskih središč po naši ponudbi - povečanje obiska romarjev iz tujine 	<ul style="list-style-type: none"> - upad števila vernikov - naraščanje števila novo izdanih knjig z versko tematiko - nevarnost širitve obsega prodaje največjega konkurenta zaradi prostih prostorskih zmogljivosti okoli svetišča in povečanja evidentnega števila romarjev na Brezjah

6. Opredelitev poslanstva in vizije

Izhodišče za razvijanje poslovne strategije je opredelitev poslanstva in vizije, s čimer oblikujemo identiteto podjetja v prihodnosti. Ta fenomen je v podjetniški praksi prisoten šele zadnjih dvajset let. Vse bolj se namreč uveljavlja prepričanje, da se nobena uspešna podjetniška praksa ne more izogniti poglobljenemu razmisleku o poslanstvu in viziji, če hoče doseči zastavljene cilje (Pučko, 2008, str. 19).

Poslanstvo

Opredelitev poslanstva govori o sorazmerno trajnih namenih, ki jim podjetje sledi in jim bo sledilo na dolgi rok. Nanašajo se na strateška poslovna področja (poslovne dejavnosti), konkurenčno areno, temeljne smotre, odnose, ki jih bo razvijalo s svojimi udeleženci (angl. stakeholders), in glavne značilnosti organizacijske kulture, ki jo bo uveljavljalo. Biti mora zadosti uokvirjena, da s tem izključuje določena poslovna področja, pa vendar tudi dovolj široka, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja (Pučko, 2008, str. 20). Glede na deloma nedobičkonosno dejavnost podjetja mora poslanstvo opredeliti tudi, kaj je glavni namen podjetja, kdo so njegovi koristniki in kakšne vrednote spoštuje. Jasno artikulirano poslanstvo bistveno opredeli, kaj predstavlja uspeh podjetja, s tem pomaga oblikovati uspešne strategije in razviti kazalce, ki so usklajeni s strategijo združbe (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 20).

Podjetje Romar že ima ubesedeno izjavo poslanstva, ki se sklada z misijo Slovenskega narodnega svetišča na Brezjah.

Romarski urad deluje pod okriljem in v službi življenja narodnega svetišča Marije Pomagaj na Brezjah. Ustanovljen je bil zaradi romarjev, ki v tako velikem številu prihajajo k nam. Gostoljubnost namreč ni samo kulturna, pač pa tudi krščanska krepost. Zato smo veseli, da smemo biti prvi, ki romarje sprejemamo. Vsem obiskovalcem posredujemo informacije o svetišču samem, kaj se v in okrog njega dogaja, predstaviti pa vam želimo naše načrte za prihodnost in nenazadnje, poslušati vaše želje in sprejemati predloge. Preko osebnega stika, telefona, pošte in interneta smo desna roka bratov frančiškanov, ki so varuhi in upravljavci življenja in dogajanja v narodnem svetišču. Smo le most do svetega. Bližnjica, saj želimo po svojih najboljših močeh pomagati romarjem in odstraniti tudi najmanjšo oviro, ki jih loči do tega, da bi svobodno stopili pred Marijino podobo in k zakramentom. V Romarskem uradu se romarji lahko oskrbite z verskim časopisom, s knjigami, z gradivom za bogoslužje, s pesmaricami, z zloženkami za pripravo na sv. spoved idr. Po dostopnih cenah imate na voljo veliko priložnostnih daril: za sv. krst, sv. birmo, sv. zakon, različne spominke, sveče, kipce ipd. Vse smo oblikovali tako, da bi bili izdelki čim lepši, preprosti in da bi v današnjem romarju krepili vero. Za vas lahko uredimo srečanje z duhovnikom, vam rezerviramo termin za sv. mašo, lepo pa ste povabljeni tudi k predavanjem, ki jih organiziramo. Vse samo zato, da bi z Marijinih Brezij odšli polni vere in upanja.

Ker pretirano krni ustvarjalno rast podjetja, sem v soglasju z vodstvom pripravila popravek obstoječega besedila.

»Podjetje Romar d.o.o. deluje pod okriljem in je v službi življenja narodnega svetišča Marije Pomagaj na Brezjah. Preko osebnega stika, telefona, pošte in interneta smo desna roka bratov frančiškanov, ki so varuhi in upravljavci življenja in dogajanja v narodnem svetišču. Romar je bil ustanovljen zaradi sprejema romarjev in predstavlja nekakšna vhodna vrata v sveti prostor. Obiskovalce oskrbujemo z informacijami o svetišču, verskim časopisom, knjigami, gradivom za bogoslužje ter drugimi izdelki, ki so skrbno izbrani in narejeni tako, da bi v današnjem romarju krepili vero. Naša glavna motivacija je, naj verniki z Marijinih Brezij

odidejo polni vere in upanja. Sredstva, ki se zberejo od nakupov spominkov, se namenjujejo za storitve, ponudbo in izvajanje verskih vsebin Slovenskega narodnega Marijinega svetišča.»

Vizija

Prva naloga direktorja podjetja je opredeliti vizijo. Ta pomeni zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Rečemo lahko tudi, da gre za zasnovo nove in želene prihodnosti, ki jo je mogoče sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in okolju podjetja. Pri oblikovanju vizije moramo upoštevati podjetniško zaznavanje, ustvarjalnost in slog vodenja. Biti mora jasna in privlačna, a realna slika prihodnosti, ki jo zaposleni radi sprejmejo (Pučko, 1996, str. 129-131). V literaturi, ki obravnava nepridobitne združbe, poudarjajo pomen vizije, ki mora jasno opredeliti, katere rezultate oziroma spremembe želi združba doseči (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 21). V podjetju Romar vizije še nimajo, zato sem skupaj z zaposlenimi razvila krajši zapis vizije za leto 2016, kot sledi:

»Do leta 2016 bomo bistveno pripomogli k razvoju Slovenskega narodnega svetišča na Brezjah z oskrbo potrebnih izdelkov in storitev, da bo primerljivo z drugimi mednarodnimi svetišči. Te standarde bomo dosegli z novogradnjo prostorov za prvo pomoč, centra prostovoljcev in povečanjem Romarskega urada. Med poletjem bomo organizirali stalno dežurstvo prostovoljcev, ki bodo na voljo starejšim obiskovalcem za spremstvo in izposajo invalidskih vozičkov. Prav tako bomo povečali kakovost ponudbe in postali vodilni oskrbovalec vsaj še treh romarskih svetišč v Sloveniji.»

7. Oblikovanje strategije

Pojem strategija izhaja iz stare grščine in dobesedno pomeni »generalova umetnost«. Danes obstaja na področju poslovnih ved več opredelitev strategije, vendar bom za potrebe tega diplomskega dela navedla pojmovanje strategije, kot jo uči harvardska šola. Strategija je opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev (Pučko, 2008, str. 89).

Oblikovanje strategije podjetja je torej ključna naloga, ko želimo doseči zastavljene cilje, saj nam izoblikovana strategija odgovori na vprašanje, kako bomo do zastavljenih ciljev prišli. Pri oblikovanju strategije podjetja Romar sem sledila metodologiji uravnoteženega sistema kazalcev (angl. Balanced Scorecard, BSC), ki enakomerno upošteva štiri vidike delovanja. Omenjeni sistem sta razvila Kaplan in Norton leta 1992 z raziskavo, v katero je bilo vključeno 12 podjetij. Ustvarila sta orodje, najprej za uravnoteženo merjenje uspešnosti poslovanja (1. generacija BSC), nato za razvoj strategije, ki pozornost osredotoča na štiri ravni vzročno-posledičnih povezav med ključnimi dejavniki uspeha in rezultati (2. generacija BSC). Ti štirje vidiki (ravni) so finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti. Pri 2. generaciji je poudarjena pomembnost povezovanja strateških ciljev v strateškem diagramu (angl. strategy map), ki pomaga identificirati strateške aktivnosti in merljive strateške cilje. Tretja generacija sistema uravnoteženih kazalcev, ki jo je razvilo svetovalno podjetje 2GC Active management iz Velike Britanije, pa že vizijo podjetja razvije v štirih

vidikih. V njih zapišemo izjave o prihodnosti (angl. destination statement). Razvoj uravnoteženega sistema kazalcev po generacijah natančno opredelita Cobbold in Lawrie (2007). Ta način oblikovanja vizije je zaradi upoštevanja različnih vidikov poslovanja uporaben tudi v nepridobitnih združbah. Zaradi kompleksnosti obravnavanega podjetja sem preučila uporabo uravnoteženega sistema kazalcev v takih podjetjih, ki se od dobičkonosnih nekoliko razlikujejo. Metodologija tudi od nepridobitnih združb zahteva opredelitev uspešnosti oziroma izjave o prihodnosti in natančno definiranje kazalcev, ki bodo merili uspešnost poslovanja. V treh vidikih (kupci, notranji procesi ter učenje in rast) lahko brez težav vizijo in strateške cilje opredelimo tudi v nepridobitnih združbah, medtem ko se pri finančnem vidiku razlikuje v tem, da ni primarni cilj združbe visoka donosnost, temveč zadovoljitev vlagateljev v drugem, nefinančnem smislu (2GC Limited, 2009a). Pri majhnih podjetjih je pri faznem uveljavljanju strategije ključno, da zaposleni idejno sodelujejo pri oblikovanju, saj take strategije dajejo najboljše in najhitrejše rezultate (2GC Limited, 2009b).

Primarna naloga pri oblikovanju strategije podjetja Romar je upoštevanje duhovne vizije, ki zvesto sledi poslanstvu. Temu se podjetje ne more in ne sme izogniti. Ker pa bo v prihodnosti vendarle zasledovalo tako nepridobitne kot tudi dobičkonosne cilje, bom skušala ustvariti smiselno razmerje med njimi, saj mora podjetje kot gospodarska celica še zmeraj zadovoljiti osnovne finančne potrebe in uravnotežiti svoj materialni obstoj; kriti mora stalne stroške poslovanja in ustvarjati varnostno, likvidnostno rezervo. Izjave o prihodnosti (širši zapis vizije) skozi štiri ključne vidike poslovanja v letu 2016 so predstavljene v tabeli 9.

Tabela 9: Vizija podjetja Romar za leto 2016 skozi izjave o prihodnosti v štirih vidikih

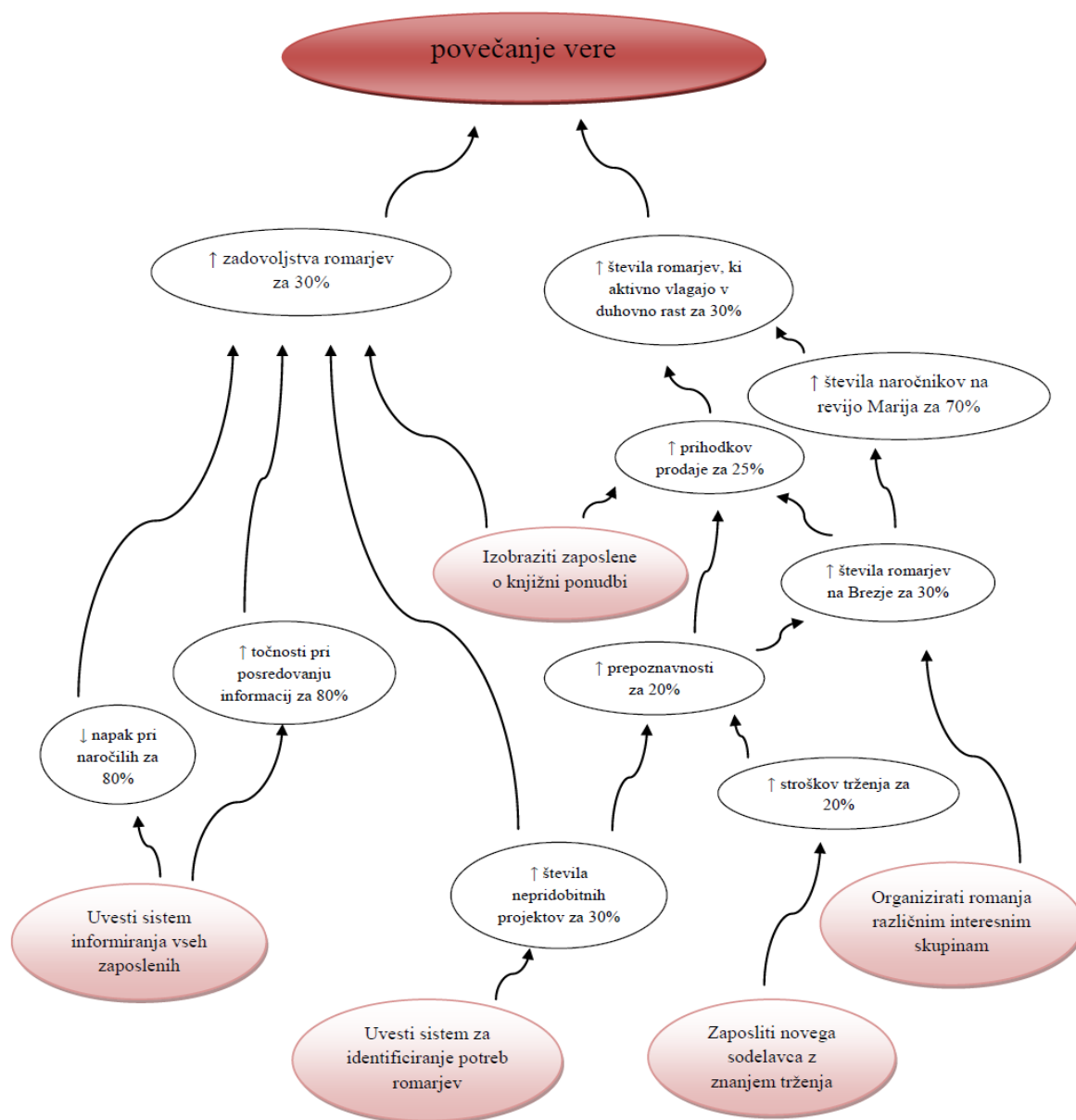
Finančni vidik	Vidik kupcev
<ul style="list-style-type: none"> - povečanje prihodkov od prodaje za 30 % - znižanje stalnih stroškov podjetja za 20 % - povečanje donacij za 50 % 	<ul style="list-style-type: none"> - 90 % strank je zadovoljnih s storitvijo - 300 naročnikov na brezplačno revijo Marija - povečanje števila romarjev na Brezjah - povečanje števila vernikov - 40 % večja prepoznavnost
Vidik notranjih poslovnih procesov	Vidik učenja in rasti
<ul style="list-style-type: none"> - povečanje števila dobaviteljev za 10 % - povečanje prodajnih prostorov za 50 % - povečanje knjižne ponudbe za 20 % - 10 % več novih proizvodov - organiziranje romanja vsaj sedmim različnim interesnim skupinam - uvedba intraneta - povezovanje z vsaj enim romarskim svetiščem v tujini 	<ul style="list-style-type: none"> - 20 % več prostovoljcev - uvedba variabilnega sistema nagrajevanja - uvedba sistema za informiranje vseh zaposlenih - izobraževanje delavke na področju trženja - uvedba sistema za ugotavljanje uspešnosti nepridobitnih projektov - 20 % višje zadovoljstvo zaposlenih - zaposlitev novega sodelavca za povečevanje obsega prodaje

Po pogovoru z zaposlenimi sem v tabeli 9 izpostavila prednostne izjave o prihodnosti, ki bodo predmet strategije podjetja v prihodnjem triletnem obdobju. Pri ugotavljanju prioritet se v splošnem upošteva pravilo, da imajo prednost izjave, ki predstavljajo največje novosti za podjetje ter bodo od zaposlenih (vodstva) zahtevale največ časa. Priporočljivo je, da se pri izbiranju osredotočimo le na nekaj ključnih, saj je njihovo preveliko število pogosto velika ovira za jasno oblikovanje nove poslovne strategije. Navadno se za dobičkonosna podjetja privzame vse izjave z finančnega vidika, ki jih prilagodimo za obdobje treh let, saj naj bi uspešnost na tem področju predstavljal glavni smoter organizacije. Ker lahko že iz poslanstva obravnavanega podjetja vidimo, da je glavni cilj predvsem v krepitvi vere, moramo to dejstvo upoštevati tudi pri izbiri prve prioritete podjetja ter ugotoviti, kako uspešni smo pri tem z vidika kupcev. Kot prioritete so bile izbrane tiste izjave, ki so v tabeli 9 krepko označene.

Naslednja faza pri oblikovanju strategije je definiranje strateških aktivnosti (projektov), ki so potrebne, če želimo doseči izbrane izjave o prihodnosti. Aktivnosti oblikujemo za obdobje od 6 do 18 mesecev. Strateški cilji pa so oblikovani kot pričakovani rezultati teh aktivnosti in prikazujejo sliko podjetja v obdobju 12–36 mesecev. Ko opredelimo vse potrebne komponente, lahko začnemo z umeščanjem aktivnosti ter rezultatov v skupno sliko, dodajanjem finančnih ciljev podjetja ter ustvarjanjem logičnih povezav med njimi. Strateški diagram, ki ga s tem ustvarimo, nam predstavlja vzročno-posledične povezave med aktivnostmi in rezultati oziroma strategijo (2GC Limited, 2008). V sliki 3 prikazujem strateški diagram oziroma predlog nove poslovne strategije za podjetje Romar v obdobju 2011-2014.

Glavni strateški cilj podjetja Romar je krepitev vere romarjev. Na ta cilj vpliva mnogo dejavnikov, podjetje pa s svojim delovanjem lahko prispeva predvsem k zadovoljstvu teh, ki obiščejo Brezje, ter k njihovi duhovni rasti. Romarji občutijo zadovoljstvo, če je verska ponudba svetišča kakovostna in raznolika. Pri tem je pomembna uveljavitev učinkovitega sistema informiranja vseh zaposlenih, kar bi predvidoma povečalo točnost informacij navzven za 80 %. Predvsem so problematični sodelavci, ki v Romarskem uradu sodelujejo občasno, kar pomeni, da niso prisotni pri dejanskem ažuriranju informacij in se jim mora le-te posredovati na zanesljiv in učinkovit način. Takih sodelavcev je sedem. Sodelavci podjetja se morajo zavedati odgovornosti, povezane s posredovanjem informacij romarjem, vendar se kljub temu nemalokrat zgodi, da zaradi slabega načina komuniciranja med njimi prihaja do dezinformacij v zvezi z urnikom maš, spovedovanja ali drugih dejavnosti in lahko s takimi banalnimi napakami romarjem okrnijo doživljanje verske izkušnje. Prav tako bi izboljššan sistem komuniciranja med zaposlenimi prinesel manj napak pri naročilih personaliziranih izdelkov (sveče z imeni, krstne sveče) za 80 %, predvsem v zvezi z roki izdelave.

Slika 2: Strateški diagram za podjetje Romar za obdobje 2011- 2014



Zadovoljstvo romarjev je v veliki meri odvisno tudi od izpolnitve njihovih želja in potreb v zvezi z aktivnostmi v svetišču, zato predlagam uveljavitev sistema za identifikacijo teh potreb, ki bi povečal število nepridobitnih projektov za 30 %. Močno vlogo pri tovrstnem informiranju lahko opravi revija Marija, spletno obveščanje in odzivanje zaposlenih na predloge vernikov. Seveda podjetje potrebuje finančna sredstva za kritje teh projektov, ker ti ne predstavljajo vira prihodkov. To bi dosegli s povečanjem prihodkov od prodaje za 25 %, ki bi bilo pogojeno z uvajanjem treh novih aktivnosti. Prva predstavlja zaposlitev novega sodelavca z znanjem trženja, ki bi pametno izbral nove tržne kanale ter bi ob siceršnjem povečanju trženjskih stroškov za 20 % dosegel povečanje prepoznavnosti za enak odstotek. Pričakovano povečanje obiska romarjev na Brezjah za 30 % bi vplivalo na povečanje

prihodkov od prodaje za 25 %. Druga aktivnost je izobraževanje zaposlenih o aktualni knjižni ponudbi, da bi tako lahko bolje svetovali ob nakupu literature ter s tem prispevali k povečanju prihodkov od prodaje. Zadnja aktivnost je organiziranje romanj za različne interesne skupine, ki so potrebne moralne in duhovne pomoči, npr. vseslovensko romanje alkoholikov, romanje nosečnic ipd. Z izvirno vsebino bi lahko privabili nove kategorije romarjev, ki so hkrati tudi potencialni kupci.

Naslednji dejavnik, ki ključno vpliva na povečanje obiska, so verniki, ki aktivno negujejo svojo duhovno rast s polnim doživljanjem ponudbe Brezij (cilj je 30 % rast). Poleg organizacije romanj različnih interesnih skupin je to kakovostna verska ponudba svetišča, predavanja z duhovno vsebino, sakralni koncerti in razstave, šola za zakon, sistematično izobraževanje o veri in drugo. Vse te aktivnosti bi lahko pritegnile številne nove romarje na Brezje in povečale število naročnikov revije Marija (cilj je 70 % rast). Kot že povedano, je revija Marija iz vidika izobraževanja vernikov ter obveščanja o dejavnostih v romarskem svetišču zelo pomemben medij.

Predstavila sem eno izmed možnih poti do glavnega cilja podjetja, to je povečevanje in utrditev vere romarjev. Pri preučevanju vseh dejavnikov je pomembno, da podjetje vlaga v čim bolj pestro in inovativno ponudbo, vendar mora pri tem najti ravnotežje, saj mora stroške nepridobitnih aktivnosti kriti s presežkom dobičkonosne dejavnosti podjetja. Potrebna je tudi vzpostavitev sistemov s povratnimi informacijami, ki bodo dajala odgovore o uspešnosti projektov.

Sklep

Slovensko narodno svetišče Brezje na Gorenjskem je romarski kraj, ki letno privabi ogromno vernikov iz cele Slovenije pa tudi tujine. Za bolj uspešno delovanje je bilo leta 2009 ustanovljeno podjetje Romar d.o.o., ki spada z dvema zaposlenima delavkama med mala podjetja. Zaradi širokega spektra potreb se podjetje ukvarja z dejavnostjo trgovine, založništva ter storitev. Zanimivo za obravnavo je preučevanje prepletanja dobičkonosnih in nepridobitnih aktivnosti, ki jih izvaja.

Po predstavitvi izbranega podjetja sem zaradi boljšega spoznavanja okolja, v katerem deluje, v svoji raziskavi analizirala širše okolje. Preučila sem glavne kazalnike politično-pravnega, ekonomskega, kulturno-demografskega in tehnološkega okolja, ki omogočajo glavne priložnosti, a povzročajo tudi nevarnosti za podjetje. Vpliv podjetja na širše okolje je zanemarljiv, zato mora pri oblikovanju svoje poslovne strategije temeljiti na izsledkih takih analiz. Zelo pomemben kazalnik za podjetje je verska sestava prebivalstva, ki je ob primerjavi vrednosti pri popisu prebivalstva leta 1991 in 2003 pokazala upadanje števila ljudi, ki so se opredelili kot kristjani.

Naslednja analiza obravnava ožje okolje oziroma panoge, v kateri deluje podjetje. Sledila sem analizi po Porterju. Dejavnost trgovine in založništva sem preučila posebej. Storitve so z vidika privlačnosti panoge irelevantne za obravnavo zaradi specifičnosti in nezmožnosti

vstopa novih konkurentov. Ugotovila sem, da sta danes obe obravnavani panogi srednje privlačni, vendar pa predvidevam, da se bo v prihodnje povečala privlačnost trgovinske dejavnosti, in sicer predvsem zaradi zmanjšanja pogajalske moči kupcev.

Strateška analiza poslovanja kaže obetavne podatke o podjetju. To sem analizirala s pomočjo preučevanja bilance stanja, izkaza poslovnega izida ter izračuna DuPontovih povezanih kazalnikov. Relativno dobro stoječe podjetje se ob vseh stroških za nepridobitne dejavnosti še vedno ponša s poslovanjem z dobičkom ter povečanjem bilančne vsote za 39,7 % v letu 2010. Pozitiven je tudi kazalnik dobičkonosnost kapitala, ki sporoča, da podjetje na 100 enot kapitala ustvari 27,6 enot dobička. Glavna ugotovitev nefinančne analize poslovanja je, da podjetje potrebuje dodatnega zaposlenega, ki se bo ukvarjal s trženjem, saj vsa druga področja za enkrat dobro obvladujejo.

Dobljene rezultate analiz sem strnila v SWOT analizi, ki predstavlja orodje za celostno ocenjevanje podjetja. Prikazala sem strateške prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti obravnavanega podjetja.

Nadaljevala sem z opredelitvijo poslanstva in vizije. Pri oblikovanju obeh zapisov sem se držala smernic tako vodilnih kot zaposlenih, ki poudarjajo pomembnost ciljev, ki se ne dajo finančno izraziti. Za razvoj strategije sem opredelila pet prioritarnih izjav, iz njih razvila strateške aktivnosti ter pričakovane strateške rezultate, ki nas vodijo do vizionarske podobe podjetja v prihodnosti. Glavni izziv je prednostni razvoj strateških aktivnosti, ki so po svojem bistvu nepridobitne, ter njihovo financiranje z dobičkonosnimi dejavnostmi. Obenem bo treba budno paziti na ravnovesje med obema, saj ju želi vodstvo podjetja ohraniti v takem razmerju, da bo nepridobitni del povečan na raven, ki jo dobičkonosen del še uspe pokrivati.

Podjetje je zaradi svoje posebnosti pri poslovanju izredno zanimivo za obravnavo. V prihodnosti bi vodstvu podjetja predlagala temeljito analizo poslovanja ter uvedbo sistema nadzora nad gibanjem vrednosti stroškov nepridobitne dejavnosti, saj se danes v računovodskih izkazih tega podatka ne da zaslediti. Smiselno bi bilo raziskati možnosti oblikovanja dveh stroškovnih mest odgovornosti, da bi lahko ugotovili najbolj primerne strategije za vodenje podjetja kot ene združene gospodarske celice, znotraj katere delujeta dva ustroja.

LITERATURA IN VIRI

1. Bradach, J. L., Tierney, T. J., & Stone, N. (2008). Promise of Nonprofits. *Harvard Business Review*, 88 – 97.
2. Bregar, L., & Ograjenšek, I. (2009). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. *Celjska Mohorjeva družba*. Najdeno 27. julija 2011 na spletnem naslovu www.mohorjeva.org
4. Cobbold, I., & Lawrie G. (2003). The Development of the Balanced Scorecard As a Strategic Management Tool. Conference paper. Najdeno 1. junija 2011 na spletnem naslovu www.2gc.co.uk
5. Collins, J. (2007). *Good to Great and the Social Sectors*. Najdeno 2. junija 2011 na spletnem naslovu www.bridgestar.org
6. *Doing business in Slovenia* (2011). Najdeno 1. junija 2011 na spletnem naslovu www.doingbusiness.org
7. Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2009). *Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations. Management accounting guideline (MAG)*. Mississauga (Canada): The Society of Management Accountants of Canada; New York: American Institute of Certified Public Accountants, cop.
8. Eurostat (b.l.). Stopnja dostopnosti do interneta v gospodinjstvih, EU27 in Slovenija, 2010. Najdeno dne 7. junija 2011 na spletnem naslovu: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database
9. E-uprava (2009). Izdaja gradbenega dovoljenja. Najdeno 27. julija 2011 na spletnem naslovu: <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPrebivalci.euprava?zdid=918&sid=865>
10. Hočevar, M., Igličar, S., & Zaman, M. (2004). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Kaplan, R. S., & Norton D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71 – 79.
12. Kotler, P. (2004). *Marketing Management, Management trženja*. Ljubljana: Naklada MATE d.o.o.
13. *Ocena politične stabilnosti Slovenije* (2011). Najdeno 28. maja 2011 na spletni strani www.ondd.be/WebONDD/Website.nsf/AllWeb/Slovenia?OpenDocument&Disp=1&Language=en
14. Porter, E. M. (1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
15. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Romar d.o.o. (2011). *Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja 2009 in 2010* (interno gradivo). Radovljica: Računovodski servis Kenda.
18. Statistični urad Republike Slovenije (b.l.). Osnovni podatki o sklenitvah zakonskih zvez, skupaj in na 1000 prebivalcev, Slovenija, 2003 - 2009. Najdeno 4. junija 2011 na

- spletnem naslovu
http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05M1002S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/35_zakonske-zveze/05_05M10_poroke/&lang=2
19. Statistični urad Republike Slovenije (b.l.). Prebivalstvo po veroizpovedi, Slovenija, 1991 in 2003. Najdeno 4. junija 2011 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=SLO-08&ti=&path=../Database/Popis2002/Slovenija/Prebivalstvo/Demografske_znacilnosti/&lang=2
 20. Statistični urad Republike Slovenije (b.l.). Število naslovov prvih izdaj knjig in brošur po skupinah univerzalne decimalne klasifikacije (UDK), Slovenija, 2009. Najdeno 4. junija 2011 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1004002S&ti=&path=../Database/Dem_soc/10_kultura/07_10040_zalozniska_dej/&lang=2
 21. Tekavčič, M., & Megušar, A. (2002). Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb) str. 21 – 39. 8. *strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*. Portorož: ZES.
 22. *Trgovina Zvon d.o.o.* Najdeno 27. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.trgovinazvon.si/>
 23. *Turistično Društvo Brezje*. Najdeno 27. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www1.brezje.si/TD/default.aspx>
 24. UMAR. (2011a, 31. marec). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2011*. Ljubljana: UMAR, 2011.
 25. UMAR. (2011b, 12. maj). *Poročilo o razvoju 2011*. Ljubljana: UMAR, 2011.
 26. Zadravec, R. (2003). *Zaključni račun po novem*. Ljubljana: Založniška hiša Primath d.o.o.
 27. *Založba Ognjišče*. Najdeno 27. julija 2011 na spletnem naslovu http://radio.ognjisce.si/novice/zivljenje_radia/20081023294682966324.php
 28. 2GC Limited. (2009a). Can I apply Balanced Scorecard in a non-profit organisation?. Združeno kraljestvo. Najdeno 3. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/resources-faqs>
 29. 2GC Limited (2009b). FAQ Answer: Can I apply Balanced Scorecard to my small business?. Združeno kraljestvo. Najdeno 3. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/resources-faqs>
 30. 2GC Limited. (2008). FAQ Answer: How do I create a strategic Balanced Scorecard?. Združeno kraljestvo. Najdeno 3. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/resources-faqs>

PRILOGE

Kazalo prilog

Priloga 1: Predstavitev največjih konkurentov in njihovih konkurenčnih prednosti 1

Priloga 2: Prikaz gibanja vrednosti prodaje po mesecih 3

Priloga 1: Predstavitev največjih konkurentov in njihovih konkurenčnih prednosti

Predstavitev Turističnega društva Brezje

Turistično društvo Brezje je organizacija, ki skrbi za turistično podobo in promocijo Brezij. Razpolaga in oskrbuje glavni parkirni prostor, usmerja promet ob večjih obiskih ter ob koncu tedna zanj zaračunava tudi parkirnino. Ukvarja se s trgovinsko dejavnostjo, saj v paviljonu pred cerkvenim dvoriščem prodaja spominke, nabožne predmete ter sveče. Njegova glavna prednost je lokacija prodajnega prostora v neposredni bližini cerkve. Prodajne artikle imajo razstavljene na zunanjih policah, kar vsakemu mimoidočemu vzbudi pozornost. V primerjavi z Romarskih uradom ima Turistično društvo Brezje manjše prodajne prostore ter slabše pogoje za delo v hladnejših mesecih, pomanjkljivost pa je tudi ta, da je ponudba cenovno nekoliko manj ugodna kot Romarskem uradu. Med izdelki ne najdemo knjižnih izdaj, kar je zaradi pomanjkanja prostora razumljivo. Čeprav imajo veliko možnosti za širitev obsega poslovanja z izgradnjo novih prostorov, do sedaj še ni pokazal večje namere za takšno ravnanje (Turistično društvo Brezje, 2011).

Predstavitev Knjigarne in papirnice Ognjišče v Kranju

Knjigarna in papirnica Ognjišče je pričela z delovanjem leta 2008 v Kranju. Njena ponudba obsega vse izdelke založbe Ognjišče, prav tako pa ponuja literaturo drugih založb, ki vsebuje versko tematiko. Kljub nazivu »knjigarna in papirnica« se ukvarja tudi s prodajo liturgičnih predmetov ter darilnim verskim programom. Nahaja se v središču mesta Kranj, kar je iz vidika dostopnosti kupcem nesporna konkurenčna prednost. Ker gre za prodajalno založbo Ognjišče, imajo tudi nekoliko manj težav s prodiranjem na trg. Verskemu občestvu je blagovna znamka Ognjišče precej poznana kot založba in radio s katoliško vsebino. Njena slabost je morebiti omejen delovni čas, saj trgovina ni odprta vsak dan v tednu (Založba Ognjišče, 2011).

Predstavitev podjetja Zvon d.o.o.

Trgovina Zvon se nahaja v središču mesta Ljubljane, kjer deluje že 60 let. Ukvarja se s prodajo sakralnih predmetov, ki se uporabljajo kot pomoč pri domači liturgiji oziroma za obdarovanje pri osebnih krščanskih praznikih (krst, obhajilo, birma, poroka). Pohvalijo se lahko s pestro ponudbo, ki je objavljena tudi na internetni strani. Potencialni kupec lahko tako že pred obiskom trgovine oceni kakovost ponudbe. Njihova konkurenčna prednost je lokacija v večjem mestu. Slabost je majhen prodajni prostor, kjer so mnogi spominki natrpani, to pa kupcem otežuje sproščeno izbiro (Zvon, 2011).

Predstavitev podjetja Metropolitana d.o.o., Škofijska knjigarna

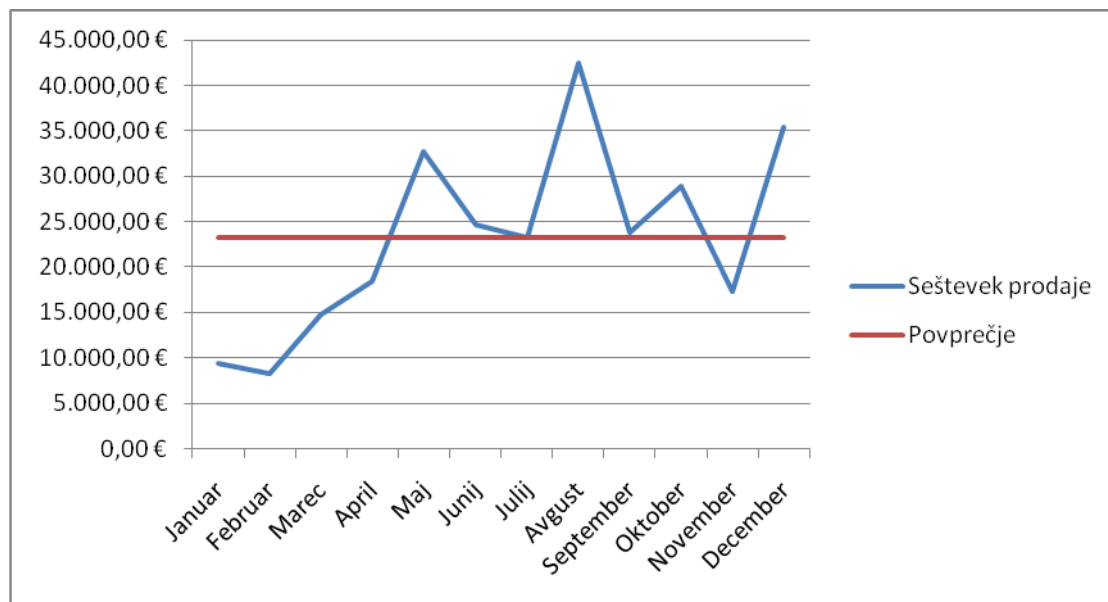
Podjetje Metropolitana d.o.o. ima svoje prostore v strogem centru mesta Ljubljane na Mačkovi ulici. Obiskovalcem ponujajo veliko verskih izdelkov: spominke, darila in liturgične pripomočke, mnogo literature vseh slovenskih katoliških založb. Lokacija podjetja je zaradi lege v centru mesta močna konkurenčna prednost, čeprav je knjigarna nekako skrita v stranski ulici in jo naključni mimoidoči zlahka prezre. Prodajni prostor imajo urejen v dveh nadstropjih, pritličje za literaturo in ostali tisk, prvo nadstropje pa za spominke ter ostale izdelke. Njihova ponudba je razširjena z oskrbovanjem duhovniških oblačil, kolarjev, stol ter podobnega, kar jo dela edinstveno. Podjetje nima izdelane internetne strani, to dejstvo pa vpliva na neinformiranost kupcev o ponudbi.

Predstavitev podjetja Celjska Mohorjeva družba d.o.o., Knjigarna Celjske Mohorjeve

Knjigarna Celjske Mohorjeve se nahaja na Nazarjevi cesti v središču mesta Ljubljane. Že ime samo pove, da se ukvarjajo s prodajo knjig različnih strokovnih področij, pretežno tudi verske tematike. Poleg izdajanja in prodaje novih knjig organizira tudi znanstvena in strokovna srečanja, kulturo- izobraževalne prireditve, okrogle mize in delavnice. Ponudba se je omejila le na knjige, zato je njen spekter prodaje zelo specifičen. Knjigarna ima zveste kupce, njena prepoznavnost se odraža v visoki ravni prireditev, katerih tipologija je navedena zgoraj, to pa nedvomno predstavlja določeno konkurenčno prednost (Celjska Mohorjeva družba, 2011).

Priloga 2: Prikaz gibanja vrednosti prodaje podjetja Romar po mesecih leta 2010

Slika 1: Prikaz gibanja vrednosti prodaje podjetja Romar po mesecih v letu 2010



V grafu 1 je prikazana vrednost prodaje po posameznih mesecih, kar ilustracijo očitni razkorak med hladnejšimi in toplejšimi obdobji. Število obiskovalcev Brezij je v veliki meri pogojeno z vremenom, saj velika večina ljudi roma na Brezje ali prihaja na izlet, ko je vreme lepo in ugodno. Na grafu izrazito odstopa nekaj mesecev od ostalega povprečja: maj, avgust, oktober in december. Ker je Slovensko narodno svetišče na Brezjah posvečeno Mariji Pomagaj, je razumljivo, da se v Marijinih mesecih, maju in oktobru, obisk poveča. Na Veliki šmaren, 15.8., ko na Brezjah praznujemo glavni Marijin praznik, doseže obisk svojo kulminacijo. Tudi v zimskem mesecu decembru zaradi prazničnih dni, verniki radi obišejo Brezje.