

Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA
PODIPLOMSKI ŠTUDIJ
SPECIALIZACIJA MANAGEMENTA

SPECIALISTIČNO DELO

OBLIKOVANJE STRATEGIJE RADIA OGNJIŠČE

Ljubljana, december 2003

Julijan Taljat

KAZALO:

1. UVOD.....	3
1.1 Opredelitev problema, namen in cilj dela.....	3
1.2 Metode preučevanja in zasnova dela.....	5
2. PREDSTAVITEV RADIA OGNJIŠČE	6
2.1 Kratka zgodovina	6
2.2 Splošno.....	7
3. PROCES OBLIKOVANJA STRATEGIJE RADIA OGNJIŠČE	9
3.1 Analiza širšega okolja podjetja.....	9
3.1.1 Opredelitev širšega okolja podjetja	9
3.1.2 Analiza širšega okolja podjetja.....	10
3.2 Analiza ožjega okolja podjetja	14
3.2.1 Opredelitev ožjega okolja podjetja, panoge, trga ter poslušalcev.	14
3.2.2 Analiza ožjega okolja podjetja	17
3.2.3 Predvidevanje možnih poslovnih prihodkov Radia Ognjišče v obdobju 2003 do 2007.....	25
3.3 Določitev vizije Radia Ognjišče.....	30
3.5 SWOT analiza Radia Ognjišče.....	33
3.5.1 Analiza prednosti in slabosti	35
3.5.1.1 Podstruktura proizvoda – oblikovanje programa	35
3.5.1.2 Kadrovska podstruktura	37
3.5.1.3 Organizacijska podstruktura.....	39
3.5.1.4 Tehnološka podstruktura	41
3.5.1.5 Tržna podstruktura	43
3.5.1.6 Finančna podstruktura	45
3.5.2 Analiza priložnosti in nevarnosti.....	49
3.6 Ocena glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti	53
3.7 Določitev strateških, integralnih ciljev Radia	55
3.7.1 Cilji poslovodne funkcije	58
3.7.2 Cilji informativne redakcije.....	59
3.7.3 Cilji uredniške funkcije	59
3.7.4 Cilji tehnične funkcije	59
3.8 Ugotavljanje glavnih planskih vrzeli.....	60
3.9 Razvijanje poslovne strategije Radia Ognjišče	61
3.9.1 Prva strategija – zadovoljevanje tržne niše na osnovi diferenciacije	62
3.9.2 Druga strategija – strategija zadovoljevanja tržne niše na temelju nizkih stroškov	65
3.10 Ocena alternativ poslovnih strategij.....	67
3.10.1 Ocena prve strategije (zadovoljevanje tržne niše na osnovi diferenciacije).....	67
3.10.2 Ocena druge strategije (zadovoljevanje tržne niše na temelju nizkih stroškov).....	67
4. ZAKLJUČEK	68
5. LITERATURA IN VIRI.....	71
LITERATURA.....	71
VIRI.....	72

1. Uvod

Slovenija je v svoji enajstletni zgodovini naredila korak v smeri pluralizacije medijev. Z zakoni, ki zagotavljajo svobodo izražanja, se želi uvrščati med zahodne demokracije. Po petdesetletnem obdobju zatiranja vsakršne dejavnosti, ki bi kakorkoli namigovala na drugačnost in tako spodbujala razmišljanje in vrednotenje komunističnega režima, je sprostila meje. Vsak državljan ima možnost in pravico izraziti svoje mnenje, ustvariti bodisi tiskani ali digitalni, televizijski ali radijski medij. To je velik korak naprej!

1.1 Opredelitev problema, namen in cilj dela

V poplavi tiskanih, radijskih in televizijskih medijev v Sloveniji, se mediji soočajo z vprašanjem obstoja in usmeritvami. Biti lokalni, regionalni ali nacionalni medij? Kako pravzaprav medij učinkovito izvajati, kateri medij izbrati in kako se kot medij obdržati v medijskem prostoru? Kakšne naj bodo strateške usmeritve in ali ima medij sploh lahko vizijo? Vprašanja, ki nam dajo upravičeno razmišljati o tem, kako kar najbolj učinkovito pristopiti k vodenju medija v današnjih gospodarsko – tržnih in političnih preobratih.

Danes podjetja enostavno ne morejo preživeti, če svoje delo opravljajo zgolj dobro. Delo morajo odlično opraviti, če želijo uspeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu (Kotler, 1998, str. 32).

Globalizacija tudi na Slovenskem medijskem prostoru pušča sledi. Zdi se, da so mediji pred globalizacijo zaščiteni, četudi pretok kapitala ne pozna meja. Mediji so se prisiljeni združevati (Združenje lokalnih radijskih postaj), časopisi, revije se v svetu in Sloveniji povezujejo, sodelujejo. Na drugi strani opažamo izginjanje tiskanih medijev (zloglasni dnevnik Slovenec in Jutranjik ter druge manjše strokovne revije), prodajo televizij tujim lastnikom (POP TV in KANAL A ter pred kratkim prodana TV hiša TV3 hrvaškemu združenju lastnikov). Samostojni strateški svetovalec Ložar v svojem članku ugotavlja, da postaja globalna konkurenčnost preživitvena nuja tudi za podjetja, ki jim vse udobje daje domači trg. Le-to je pogoj, da bodo čez nekaj let vsaj lokalno uspešna (Manager, dec. 2002, str. 15). Iz tega pa niti mediji niso izvzeti.

S specialističnim delom se bom omejil na področje slišnih medijev – radia. Splošno so si mediji lahko med seboj veliki tekmeči, lahko pa se tudi uspešno dopolnjujejo. To z vidika opredeljevanja panoge predstavlja velik problem. Mediji, širše gledano, si predstavljajo konkurenco z vidika pridobivanja oglaševalcev; le-to vpliva na prihodek posamezne medijske hiše. Drugi vidik pa je nagovarjanje javnosti in sicer znotraj tiskanih medijev, radijskih ali televizijskih programov. Sledenje različnim medijem je za nas dobrodošlo. Izmenično poslušanje radia, gledanje televizije ali branje revij in časopisov, vpliva na osebo v smislu dodajanja vrednosti določeni informaciji. Torej v luči demokracije in spodbujanja različnosti, je raznovrstnost medijev dobrodošla, poslušalčeva, gledalčeva ali bralčeva menjava medija pa ni v korist samemu mediju, saj mu zmanjšuje število rednih poslušalcev, gledalcev oziroma

bralcev.

Kako pa obstati v tolikšni konkurenci? Z zakonodajo, sprejeto v zgodnjih letih naše samostojnosti, je vlada dodelila veliko, skoraj nekontrolirano število radijskih in tudi televizijskih frekvenc. Danes to ni zgolj samo prednost medija. Vsaka frekvenca je povezana z davki, kar zahteva velik finančni zalogaj za ohranitev frekvenc. Velikost slovenskega ozemlja namreč ne omogoča takega števila radijskih in TV postaj. To pa se odraža pri ekonomskih rezultatih poslovanja družb.

Poleg nacionalnega radia, ki je desetletja kraljeval na trgu radijskih medijev, so se v tržnem prostoru pojavili tudi drugi konkurenti, ki pa pravzaprav ne morejo resnično konkurirati nacionalni postaji. Finance žal krojijo usodo podjetij s to dejavnostjo. V zadnjem času je opazno povezovanje manjših komercialnih radijskih postaj, ki s tem sledijo trendu globalizacije vsaj v slovenskem prostoru. S tem si povečujejo vpliv na trg, hkrati pa tudi povečujejo poslušnost, ki je vzrok za večji oglaševalski delež in s tem direktni prihodek.

Primer enega izmed medijev, ustvarjenih v dobi slovenske tranzicije, je Radio Ognjišče. Le ta skuša na področju radijskega oddajanja konkurirati nacionalni radijski postaji. Radio je letos (leto 2003), že v desetem letu delovanja. Kljub pomanjkanju finančnih sredstev in pomanjkanju politične volje je uspel prodreti in ustvariti program, ki je prepoznaven v slovenskem medijskem prostoru. S svojim signalom pokriva skoraj devetdeset odstotkov celotne Slovenije (Radiometrija, 2001) in tako ponuja možnost poslušanja prebivalcem Slovenije, tudi iz drugih zornih kotov predstavljene resnice ter drugačne vsebine, kot jih ponuja nacionalni radio, kateremu je po pokritosti največja konkurenca. Ustalitev v medijskem prostoru in njegova prepoznavnost sta se začela odražati tudi v odnosu zaposlenih do skupnega dela. Opaziti je veliko indiferentnost do samega radijskega dela in projektov, ki jih radio pripravlja. Pomanjkanje ciljev in vizije povzroča pasivno držo, ki ne more voditi k dobrim poslovnim rezultatom.

Dosedanji uspehi ne zagotavljajo jutrišnje uspešnosti in učinkovitosti. Podjetje mora nadzorovati notranje in zunanje silnice tržnih sprememb, ko uspešno obvladuje sedanost in osvaja prihodnost (Abell, 1995, str.15).

Temelji so postavljeni, kako pa bo v bodoče?

Namen specialističnega dela je na osnovi današnjega položaja znotraj panoge in trga ter dosedanjega dela, oblikovati poslovno strategijo ter smernice za delo v prihodnje.

Oblikovati poslovno strategijo Radia Ognjišče in s tem pomagati managementu pri odločitvah, ki so povezane s prihodnostjo radia Ognjišče v obdobju petih let. Dinamika spreminjanja okolja zahteva, da se Radio Ognjišče odzove na spremembe in prilagodi program ter način dela in tako ohrani svoj obstoj.

Nemogoče se je upreti besedam Pučka, ki pravi, da je potrebno podjetje že danes prilagajati okolju, ki bo nastalo jutri (Pučko, 1999, str. 18).

Medij je izjemno fleksibilna institucija, ki mora poleg dnevnih prilagajanj trgu, strateško krmariti k uresničitvam postavljenih ciljev.

Hunger in Wheelen strateški management opisujeta kot skupek managerskih odločitev in aktivnosti, ki na daljši rok določajo in opredeljujejo delovanje in razvoj podjetja. Strateški management je po njunem mnenju sestavljen iz štirih faz. Iz analize poslovnega okolja, oblikovanja strategij, uresničevanja strategij ter iz ocenjevanja in nadzora (Hunger, Wheelen, 1996, str. 3-7).

Velika dinamika gibanja gospodarstva in spremembe v razmišljanju povzročajo negotovost, ki se ji ne moremo popolnoma izogniti, lahko pa jo bistveno zmanjšamo s pomočjo strateškega načrtovanja. Strokoven in kvaliteten plan lahko izdelamo samo, če najprej naredimo dobro analizo preteklega poslovanja.

Analiza je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja in priprava za odločanje v podjetju (Lipovec, 1983, str. 31).

Cilj naloge je razviti dve glavni alternativni poslovne strategije na katerih bi lahko temeljila nadaljnja usmeritev radia Ognjišče. Čas in dinamika gospodarstva zahtevata, da podjetja s svojimi strateškimi plani poizkusijo zniževati tveganje poslovanja družbe. Cilj naloge je torej oblikovati dve alternativni, ki bosta v prihodnosti Radiu Ognjišče to omogočali. Na osnovi teh naj bi se vodstvo odločilo, v katero smer in kako naj najbolj učinkovito krmari podjetje skozi hitro spreminjajoče se okolje podjetja.

1.2 Metode preučevanja in zasnova dela

Naloga bo temeljila na teoretični podlagi določanja strategij podjetij. Ta spoznanja bom apliciral na praktičnem primeru Radia Ognjišče. Pri tem bom upošteval specifičnost samega podjetja, panoge ter širšega okolja. Metodološki pristopi bodo temeljili na strokovni literaturi, tuji in domači, prispevkih, člankih s področja strateškega planiranja, managementa, strategij in medijev. Ugotovitve in spoznanja avtorjev, lastno znanje, pridobljeno s študijem, in izkušnje, pridobljene v podjetju, bom poizkusil aplicirati v prakso. Pri tem si bom pomagal tudi z anketo med zaposlenimi na Radiu Ognjišče, z analizami, ki so že bile in še bodo izdelane za potrebe Radia ter z notranjimi viri Radia Ognjišče. Določeni podatki in informacije bodo v nalogo vključeni tudi iz spletnih strani drugih medijev, podjetij ter institucij.

Oblikovanje strategije podjetja bo temeljila na zaporednih fazah klasičnega pristopa k strateškemu načrtovanju. Opredelil in analiziral bom najširše okolje podjetja, analiziral ožje okolje – privlačnost panoge. Poizkusil bom določiti vizijo podjetja in poslanstvo. Dobre strateškega načrta ne moremo narediti, če ne izdelamo analize podjetja in poslovanja v preteklosti. Ocena podjetja bo temeljila na osnovi SWOT analize. Z njeno pomočjo bom določil prednosti in slabosti, nevarnosti in priložnosti Radia Ognjišče. Nalogo bom nadaljeval z določitvijo strateških ciljev celotnega podjetja, ki bodo v večji meri temeljili na kvantitativni

osnovi, ob kvalitativni oceni. S tem želim doseči, da bo doseganje ciljev mogoče kasneje tudi meriti. Na osnovi integralnih ciljev bom delne cilje določil po glavnih funkcionalnih področjih. Nadaljeval bom z določitvijo dveh različic poslovne strategije, ki bosta skupno nakazovale pot k uresničitvi zastavljenih strateških ciljev. V zadnjem delu naloge bom poizkusil posamezni različici strategije oceniti s prednostmi in slabostmi. V zaključku pa predlagati nadaljnje korake, ki naj bi pomagali vodstvu pri odločitvi o izbiri poslovne strategije.

2. Predstavitev Radia Ognjišče

2.1 Kratka zgodovina

Tiskovno društvo Ognjišče, ki je sto-odstotni lastnik Radia Ognjišče, se je odločilo zapolniti vrzel v slovenskem medijskem prostoru. Ustanovilo je Radio Ognjišče, ki je pravna družba z omejeno odgovornostjo. Ustanovljen je bil leta 1994. Registriran in vpisan je v register gospodarskih družb v Kopru. Prvič se je preko njegove oddajne mreže zaslišal glas v juniju, istega leta. Začetki oddajanja so bili iz koprskega studia, v mesecu novembru pa je bil Radio s celotno glavno dejavnostjo preseljen v Ljubljano. Zaradi velike centralizacije in pomembnih informacij ter največjega dogajanja v središču Slovenije, svojega dela v tolikšni oddaljenosti ne bi mogel uspešno opravljati. Svojo oddajniško mrežo je z leti uspešno širil, tako da danes pokriva z dvanajstimi oddajniki več kot devetdeset odstotkov Slovenije (glej Sliko 1). Ker je Radio s svojim signalom uspel pokriti več kot polovico ozemlja Republike Slovenije, ima po zakonu o javnih glasilih (UL RS št. 18/94) status komercialne radijske postaje. Glede na dejstvo, da je v programu približno osemdeset odstotkov nekomercialnih oddaj, bi bil upravičen do Naziva nacionalna radijska postaja. Sedanja zakonodaja tega privatnemu radiu ne dopušča (UL RS št. 14, 24, 43/90). V primeru, da bo sprejet predlog novega zakona o RTV Slovenija, ki je še v pripravi, se utegne trenutno stanje spremeniti.

Slika1: Razporeditev oddajniške mreže Radia Ognjišče



Vir: Promocijsko gradivo Radia Ognjišče, 2002

2.2 Splošno

Radio Ognjišče ima trenutno enaindvajset redno zaposlenih. Poleg teh, pri ustvarjanju programa sodeluje tudi štiriindvajset honorarnih sodelavcev, predvsem študentov, ki pomagajo pri oblikovanju posameznih oddaj, sodelujejo kot novinarji ali pa z znanjem s področja tehnike oblikujejo in ustvarjajo končno podobo programa. V povprečju celotna ekipa dosega komaj nekaj čez trideset let. Njihova mladost se odraža v kreativnosti in inovativnosti pri delu. Žal pa je v zadnjem času moč opaziti rahel upad mladostniškega zagona, kar je posledica postopne ustalitve in rutinskega dela.

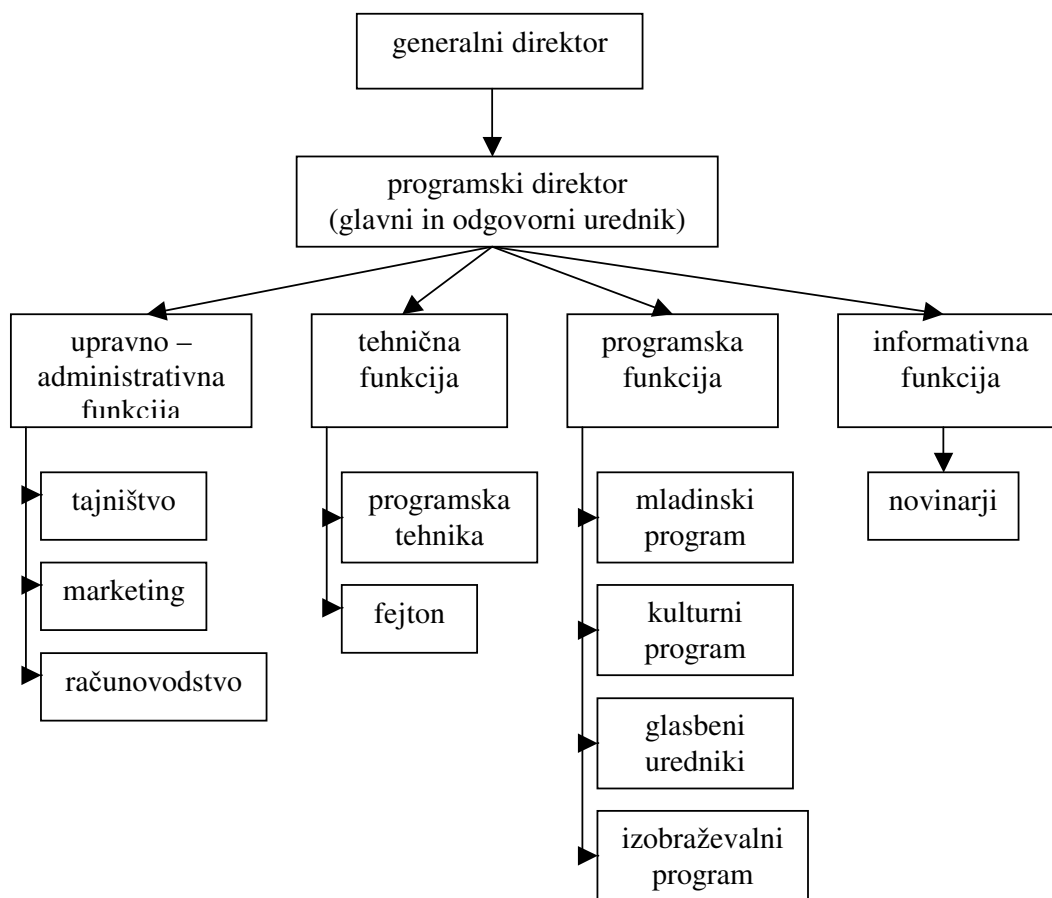
Program Radia temelji na krščanskih vrednotah, zato v duhu teh širi veselo oznanilo, vzgaja, izobražuje, skrbi za razvedrilo in zabavo. Vodeni program začne ob 5. uri, zaključi pa ga ob 23. uri. V nočnem delu predvaja glasbo ter ponovitve dnevnih oddaj.

Po poslušnosti se radio uvršča na tretje mesto, kar pomeni, da ga v Sloveniji poslušajo do 300.000 ljudi (Raziskava poslušnosti Radia Ognjišče, 2001). Dokaz priljubljenosti je tudi trikratna podelitev radijskega gonga popularnosti voditelju Juretu Sešku.

Radio ima organizirano svojevrstno skupino imenovano PRO (Prijatelji Radia Ognjišče), katere član lahko postane vsakdo, ki mu je ta radio pri srcu in bi zanj tudi nekaj storil. Trenutna družina PRO, kot se radi poimenujejo, šteje že skoraj 13.000 poslušalcev. Z včlanitvijo se novi člani zavežejo, da bodo mesečno prispevali določen prostovoljni denarni znesek. Članstvo prinaša tudi nekaj ugodnosti, kot so popusti pri naročilih čestitk, osmrtnic, malih oglasih. Za rojstni dan pa se jih Radio spomni s posebno čestitko ob 12. uri. Zanje Radio tudi organizira razna srečanja, koncerte, izlete in romanja, to pa omogoča medsebojno spoznavanje in utrjevanje prijateljstva.

Radio Ognjišče je majhno podjetje, katerega osnovni kapital dosega 1.6mio SIT. V letu 2001 je imel skupno 292,62mio SIT sredstev, od tega 266,39mio SIT stalnih, kar je 91% vseh sredstev in 26,23mio SIT gibljivih, kar je 9% vseh. Največji delež med stalnimi sredstvi dosega dolgoročne finančne naložbe 249,39mio SIT. Iz svojega rednega poslovanja dosega izgubo, rešujejo ga subvencije, donacije in izredni prihodki, s katerimi vseskozi zagotavlja poslovanje s pozitivno ničlo. V letu 2001 je dosegel 69.000,00 SIT dobička (Vir: IBON, 2001). Njegov prihodek iz leta v leto raste po povprečni stopnji 16% letno. V letu 2001 je dosegel skupno skoraj 240mio SIT. Radio je torej manjše podjetje, zato je temu primerno organizirana tudi struktura znotraj njega. Iz slike 2 lahko povzamem, da je popolnoma funkcijsko organiziran, s tem da je nujno dodati, ker je to storitveno podjetje, so temu prilagojene tudi same funkcije. Organizacijska struktura radia je prikazana v sliki 2.

Slika 2: Organizacijska struktura Radia Ognjišče



Vir: Analiza poslovanja Radia Ognjišče, 2002

Upravno - administrativna funkcija opravlja osnovne funkcije nabave, prodaje in kadrovanja ter financiranja s šestimi redno in dvema honorarno zaposlenima. Njihova naloga je trženje in organizacija ter skrb za nemoteno poslovanje podjetja. Opravlja planiranje,

analiziranje in kontrolo poslovanja, v kolikor dopušča čas pa poskrbi za uspešnost radia z vidika gospodarjenja.

Tehnična funkcija skrbi za nemoteno oddajanje programa, živih prenosov, snemanja in obdelavo prispevkov, vzdrževanje opreme ter studiev, oblikuje internetne strani ter vzdržuje redno oddajanje programa preko interneta. Skrbi za primerno programsko opremljenost računalnikov - serverjev.

Programska funkcija skrbi za urejanje in povezovanje samega programa. Pripravlja govorne oddaje, vodi program ter ga tematsko oblikuje. Ta funkcija vključuje poleg rednih tudi več honorarnih sodelavcev, ki tedensko ali mesečno pripravljajo oddaje.

Informativna funkcija skrbi za spremljanje aktualnih dogodkov. Sem spadajo informativne oddaje, poročila in aktualni pogovori v zvezi s trenutno perečimi problemi, predvsem na političnem in cerkvenem področju.

Posamezne funkcije bom med samo nalogo še večkrat omenjal, zato se v njihovo podrobnejšo analizo v tem trenutku ne bom spuščal.

3. Proces oblikovanja strategije Radia Ognjišče

Namen naloge je oblikovati primerno strategijo Radia Ognjišče, oz. ponuditi možnost vodstvu podjetja, da se odloča med dvema alternativama, ki naj bi bile v naslednjih letih okvir za poslovanje Radia. Oblikovanje strategije je prav gotovo eno najbolj kompleksnih procesov znotraj podjetja. Sam proces, ki me bo pri tem vodil, je že velikokrat preskušen klasičen pristop oblikovanja strategije. Pri tem je nujno potrebno omeniti, da se tudi to področje še vedno razvija, dopolnjuje in želi prodreti z novimi prijemi in metodami, ki pa jih v tem delu ne bom obravnaval.

3.1 Analiza širšega okolja podjetja

V naslednjih dveh točkah bom opredelil širše okolje Radia Ognjišče. Okolje, ki direktno ali indirektno vpliva na njegovo delo. Podjetje ima mnogo vezi z okoljem, zato lahko definiramo povezave kot kanale medsebojnega vplivanja.

3.1.1 Opredelitev širšega okolja podjetja

Podjetje predstavlja sistem, ki je del širšega sistema okolja. V tem naravnem in družbenem okolju mora s svojimi prilagoditvami delovati. Okolje podjetja delimo na vsaj pet manjših celot:

- naravno okolje,
- gospodarsko okolje,
- tehnično-tehnološko okolje,

- politično-pravno okolje,
- kulturno okolje.

Ta okolja predstavljajo podjetju možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa ga lahko v marsičem tudi ovirajo. Zgoraj naštetih okolja lahko razčlenjujemo še v podrobnejša pod okolja, oz. sestavine teh. Smer vpliva, deluje iz podjetja v okolje in obratno. Pri tem ločimo neobvladljive in obvladljive spremenljivke. Neobvladljive so zunanje, ki so objektivno dane in na njih ne moremo vplivati, potrebno jih je upoštevati. Obvladljive pa so tiste spremenljivke, na katere podjetje lahko vpliva pri komunikaciji z okoljem; imenovane kot notranje spremenljivke. (Pučko, str.9-11)

3.1.2 Analiza širšega okolja podjetja

Analiza širšega okolja Radia Ognjišče bo temeljila na že predhodni opredelitvi širšega okolja.

Naravno okolje Radia Ognjišče

Radio Ognjišče je storitveni medij, njegova narava dela ne zahteva posebno zahtevnih fizičnih resursov (surovin, pol proizvodov), zato mu ti ne predstavljajo ovir. Radijski medij deluje na osnovi oddajanja radijskih valov, ki jih ustvarja oddajnik. Osnovna dejavnost torej zahteva z vidika naravnih virov, zgolj osnovne življenjske resurse, ki jih civilizacija pozna (elektrika, voda in ostali osnovni življenjski pogoji).

Radio za svoje delo potrebuje poslušalce, torej kot širše okolje opredeljujemo poslušalstvo, ki razume jezik radia. Glede na prebivalstvo, je širše okolje Radia Ognjišče definirana populacija Slovenije ter vsi zamejci in zdomci, ki razumejo slovenski jezik. Pasivna populacija pa ostali, katerim je slovenski jezik zanimiv in jim izbor glasbe, domače in tuje, ustreza. Glede na postavitev oddajnikov lahko dovezemo prebivalstvo za program Radia Ognjišče, opredelimo zgolj kot prebivalstvo Slovenije (1.6mio prebivalcev brez najmlajših otrok), čeprav internet dosega poslušalce po vsem svetu.

Slovenija je po svoji topografiji raznolika. Radijski valovi imajo težji dostop do prebivalstva v odročnih predelih Slovenije, posebej alpskih dolinah. Pokritje ravninskih delov Slovenije s signalom, zahteva ogromno vlaganj v večje število oddajnikov. Poseljenost ravninskih predelov je razpršena, pokritost s signalom slabša, to vpliva na kvaliteto sprejema in potencialne poslušalce.

Gospodarsko okolje Radia Ognjišče

Gospodarsko okolje Radia Ognjišče predstavlja država Slovenija s svojim gospodarstvom in gibanje le-tega. Potrebno je omeniti, da danes v času vstopanja v Evropsko unijo, krojijo gospodarske trende tudi podjetja iz EU. Vse več investicij v domače gospodarstvo, združevanja in kakršna koli sodelovanja v gospodarskem smislu, vplivajo na poslovanje podjetij v Sloveniji. Temu trendu se, ne glede na to ali želi ali ne, mora prilagajati tudi Radio Ognjišče. Gospodarstvu se bom v nadaljevanju malo več posvetil, status privatne radijske

postaje namreč zahteva, da se radio prilagaja popolni tržni logiki, saj je od te tudi eksistencialno odvisen.

V Sloveniji se je po osamosvojitvi naglo povečalo število malih podjetij. Osamosvojitve je zahtevala preobrazbo velikih neučinkovitih velikanov. Manjša podjetja so bolj prilagodljiva in fleksibilna. Ustanavljala so se v manjših krajih, vaseh in mestih. Mala in srednja podjetja v privatni lasti so v obdobju prehoda odpirala nova delovna mesta, medtem ko so večja potrebovala najprej prestrukturiranje. Delež malih privatnih podjetij se je v dobi tranzicije od leta 1989 pa do leta 1990 povzpел iz 37,37% na 79,49% (Glas, str. 2-18). Prav tako je število zaposlenih v privatnem sektorju naraslo iz približno 3% na 25%. V prihodnje je še vedno pričakovati rast deleža malih podjetij v Sloveniji. V EU zavzemajo majhna in srednja podjetja 99,8%, v Sloveniji nekaj manj kot 98% vseh podjetij. Število zaposlenih v teh podjetjih v EU dosega 66% vseh, medtem ko v Sloveniji komaj 41% (Glas, str.2-18). To je indikator, ki kaže, da se bodo manjša podjetja še širila in ustvarjala nova delovna mesta. Sprostitev trga in ustvarjanje pravnih osnov za nova privatna podjetja, je omogočila velik preskok in doprinos domačemu gospodarstvu. Radio Ognjišče je eno izmed radijskih podjetij, ki mu je sprememba zakonodaje v dobi tranzicije omogočila uveljavitev v slovenskem prostoru. Trenutno v Sloveniji radijski program oddaja 76 radijskih postaj (Vir: www.siradio.net).

Stanje gospodarstva se v Sloveniji izboljšuje. Mednarodno primerljivi kazalci razvitosti kažejo, da Slovenija zmanjšuje zaostanek za razvitimi deželami. V letu 2000 je dosegla 71% (Eurostat) povprečnega bruto domačega proizvoda na prebivalca po kupni moči v EU, v letu 1995 je ta odstotek znašal 65%. S 16.619 USD BDP na prebivalca po kupni moči v letu 2000 (IMD) je Slovenija najbolj razvita med kandidatkami za vstop v EU z izjemo Cipra, ki je dosegel 82% povprečja EU. Po gospodarski razvitosti se je približala najmanj razvitima članicama EU (Grčiji in Portugalski) (Vir: Ministrstvo za gospodarstvo, <http://evropa.gov.si>). Slovenija bo kot članica EU postala integralni del notranjega trga EU. Kot članici ji bodo omogočene bistveno drugačne pravice in obveznosti. Odpirajo se nove priložnosti, to pa prinaša tudi nova tveganja. Z vstopom se ukinja možnost, da bi država ščitila svoje gospodarstvo pred konkurenco v EU.

Rast BDP-ja nakazuje počasno umirjanje gospodarstva v tranzicijskih državah, čeprav lahko še vedno pričakujemo, da bo nekaj časa višja kot v članicah EU, kjer raste v povprečju med 0 in 2,5 % letno. Tabela 1 prikazuje spremembo BDP v Sloveniji glede na predhodno leto.

Tabela 1: Letne stopnje rasti BDP v Sloveniji od 1990 do 2002

Leto Država	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Slovenija	-4,7%	-8,9%	-5,5%	2,8%	5,3%	4,1%	3,5%	4,6%	3,8%	5,2%	4,6%	3,0%	3,0%

Vir: Ekonomsko ogledalo, 2002 www.sigov.si/zmar/

Zaradi želje vstopiti v monetarni sistem EU s prevzemom skupne valute evra, mora Slovenija s svojo denarno politiko zadovoljiti Maastrichtske kriterije, zato je moč opaziti umirjanje gospodarstva z vidika povečevanja cen. Visoka inflacija predstavlja trenutno v Sloveniji največji problem, ki pa tudi glede na poročilo in napovedi UMAR-ja upada (Tabela 2).

Tabela 2: Letne stopnje inflacije v Sloveniji od 1997 do 2004

Država \ Leto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Slovenija	9,1%	7,9%	6,1%	8,9%	8,4%	7,5%	5,5%	4,3%

Vir: Ekonomsko ogledalo, 2002

Neposredne tuje naložbe v Slovenijo so velikega pomena za radijske postaje, saj to pomeni potencialno novega oglaševalca. Novo podjetje se mora namreč na trgu predstaviti, ustvariti znamko in priljubiti ljudem, za to namenja velika sredstva v oglaševanje (npr. Vodafone, Rutar, Interspar, Lidl, Ryanair, Obi, Harvey Norman). Investitorji niso obremenjeni s pripadnostjo in strankarstvom, zanima jih zgolj ekonomski interes. Med domačimi in tujimi podjetji se pojavlja boj za tržni delež, kar spodbuja tudi domača podjetja k večjemu oglaševanju (npr. Mercator, Tuš). V letu 2002 je bilo skoraj 4-krat več neposrednih tujih investicij v Slovenijo kot leto prej.

Tehnično-tehnološko okolje Radia Ognjišče

Tehnologija, potrebna za ustvarjanje programa in oddajanje, se s svetovnimi odkritji iz dneva v dan spreminja. Analogni sistemi prehajajo v digitalne. Razvili so se novi načini oddajanja radijskega programa. Poleg klasičnega oddajanja preko oddajnika in vmesnikov, so se z novimi tehnologijami razvili sistemi internetnega oddajanja. Poslušalec lahko program posluša kjerkoli po svetu. Za tovrstno oddajanje je potrebna primerna računalniška opremljenost in poznavanje internetne tehnologije. Poleg tega zahteva tudi primerno programsko opremo in njeno poznavanje. Digitalni prenosi podatkov omogočajo poslušanje programov preko kablinskih sistemov in satelitov. Razvoj mobilne telefonije zahteva prilagoditev radia tako, da bo lahko kar najhitreje komuniciral s poslušalci. Obvezna je prilagoditev digitalne opreme za sprejemanje SMS - sporočil iz malih prenosnikov in njeno povezavo s studiem. Radijski in TV program lahko poslušamo in gledamo preko mobilnih telefonov. Razvoj informacijske tehnologije omogoča avtomatsko krmiljenje glavnih oddajnih računalnikov, nameščenih v drugih lokalnih studiih. To omogoča nizke stroške in občasni vklop lokalnega programa, ki postaja vse bolj pomemben, še posebno v bolj oddaljenih regijah s specifično kulturo, običaji in navadami (Prekmurje, Primorje, Gorenjska, Dolenjska).

Slovenija glede digitalne tehnologije ne zaostaja veliko za Zahodno Evropo. V mobilni penetraciji je celo presegla vse evropske države, razen Finske in tako dosega že okoli 90% prebivalstva, oz. skoraj vsak Slovenec ima mobilni telefon. Po številu ADSL priključkov, ki omogočajo hitri prenos podatkov in stalen priklop na internetno omrežje, se hitro približuje

številu priključkov v zahodnih državah. Opremo za oddajanje in proizvajanje zvoka lahko kupimo v Sloveniji brez večjih zamud pri dobavi. Založenost s tovrstnimi aparaturami je zadovoljiva. Programsko podporo in krmilnike je mogoče dobiti v slovenskem jeziku, nekatere so razvili celo slovenskimi strokovnjaki.

Končno pa že dejstvo, da imamo v Sloveniji 76 radijskih postaj, 4 večje TV programe in še nekaj lokalnih, pove, da danes tehnologija ne pomeni nobene ovire pri delu.

Politično-pravno okolje Radia Ognjišče

Republika Slovenije danes že v ustavi zagotavlja pluralnost medijev in tako določa osnovne temelje demokratično usmerjeni družbi. Natančen postopek pridobivanja radijskih frekvenc in pravice ter dolžnosti imetnika tovrstne frekvence so določena v zakonu o telekomunikacijah, ki je bil objavljen v Uradnem listu republike Slovenije (UL RS, št. 35/1997).

Vlogo za radijsko dovoljenje lahko vloži vsaka fizična ali pravna oseba. Navedeni zakon v 33. členu navaja, da Republika Slovenija upravlja radio-frekvenčni spekter in s tem zagotavlja njegovo učinkovito uporabo ter zadovoljitev potreb po radio-komunikacijah. Podaljšana roka države in regulator na trgu telekomunikacij je Uprava Republike Slovenije za Telekomunikacije, ki naj bi bila povsem samostojen organ. Zagotavljal naj bi vsem zainteresiranim enake pogoje za pridobitev frekvenc. Dejstvo, da se v Sloveniji v veliko primerih čuti pritisk politike na strokovno delo uradov kaže, da temu ni povsem tako.

Podelitev frekvence pa je vezana tudi na gradbeno in lokacijsko dovoljenje ter dovoljenja lokalnih skupnosti za postavitev oddajnih točk. Te ne smejo ovirati dela in vsakdanjega življenja, prav tako ne smejo presegati dovoljene meje radijskega sevanja.

Lastništvo medijev oz. vpliv nanje je v veliki meri še odvisen od političnih strank. Uspešno lobiranje v politiki, nekaterim bolj drugim manj, utira pot k oglaševalskim prihodkom, povezanih z državo in njenimi ustanovami. Velik vpliv države čuti nacionalni RTV, strankarska pripadnost vodilnih, posebej vladajočim strankam, v posameznih privatnih medijskih hišah prinaša prednosti.

Radio Ognjišče je gospodarska družba z omejeno odgovornostjo, zato se mora podrejati vsem zakonom, ki izvirajo iz zakona o gospodarskih družbah, ki je bili objavljeni v UL RS 30/93.

Delovanje radia zahteva primerno vrednotenje, usklajevanje in dogovarjanje z ustvarjalci programa, idejnimi vodji, glasbeniki in avtorji o intelektualni lastnini. Zaščito avtorskih pravic brani agencija SAZAS, te se predvsem nanašajo na glasbo in glasbene izvajalce ter avtorje besedil. Pravice moderatorjev, novinarjev in tehnikov prav tako varuje zakon o intelektualni lastnini oz. njihove pravice in dolžnosti izhajajo in so povezane s pogodbo o delovnem razmerju.

Z vstopom v Evropsko unijo bo morala Slovenija sprejeti pogoje o razporeditvi, dodeljevanju in skupnem usklajevanju radio-frekvenčnih pasov znotraj EU. Direktive se nanašajo tako na radijske, kot tudi televizijske ter frekvence mobilne telefonije.

Kulturno okolje Radia Ognjišče

Slovinci se radi primerjamo z zahodnimi demokracijami, vse prevečkrat pa na koncu potegnemo kratko. Želeli bi pripadati med »zahodnjake«, v svojem mišljenju pa se še kar ne moremo znebiti slabih navad in običajev, ki so nam krojili usodo petdeset let. Svoje lastne zgodovine ne moremo spraviti pod streho, namreč majhen problem še po desetih letih samostojnosti razdeljuje politično javnost. Nanaša se na revolucijo in poboje na tisoče naših rojakov. Še vedno je moč zaslediti polemike in delitev na črne in rdeče. Svetovne ustanove nam očitajo nestrpnost do drugačnih. Sicer se tendenca nestrpnosti zmanjšuje, namreč v približevanju EU to postaja drugotnega pomena. Spoznavamo namreč, da bomo poslej živeli v skupni družbi večjih in povsem drugačnih, da bo naše kulturne in zgodovinske vrednote zasul plaz evropskih. Izziv za vse medije bo gotovo velik, kako v tem globalizacijskem plazu preživeti in kako Slovenci nagovoriti z vrednotami, ki so se skozi težko komunistično zgodovino ohranile. Modernizem pa jih je pričel razjedati. Posledica je porast kriminala, ropov, več je tihotapstva ljudi, drog, del mladih ostaja brez smisla življenja in posledica je porast samomorov. Egoizem in materializem je danes vrlina, individualizem spodkopava družinske vrednote (delavni urnik trgovin), denar je sveta vladar. Kako kljub internacionalizaciji ohranjati narodno zavest in svoj jezik?

Izziv, ki ga okolje postavlja Radiu Ognjišče, je velik. Glede na trenutne razmere v medijskem prostoru Radio Ognjišče to problematiko jasno poudarja, v programu posreduje krščanske vrednote, ljudi spodbuja k dobremu. Mediji se krščanske tradicije in vrednot izogibajo, čeprav je prav krščanska zgodovina temelj evropski ustavi. Še večja ironija slovenske politike in njenega odnosa do Cerkve pa je v tem, da prav evropski simbol (modra zastava z dvanajstimi zvezdami) izhaja iz krščanstva.

Izobrazbena struktura Slovencev se povečuje. Med evropskimi narodi in pristopnimi članicami smo prepoznavni po veliki jezikovni prilagodljivosti in govorjenju verjetno največ tujih jezikov po osebi. Visoka izobrazba Slovencev bo postopno zahtevala tudi višji nivo oddaj, programa in branja. Z izobrazbo pa postaja javnost tudi bolj kritična do okolja in vse težje jo bo manipulirati.

3.2 Analiza ožjega okolja podjetja

V nadaljevanju naloge se bom posvetil panogi in konkurenci znotraj panoge. Poizkusil bom opredeliti panogo, konkurencu, kupce v panogi in poslušalce, ki zaokrožajo panogo. Pri analizi ožjega okolja podjetja si bom pomagal z določljivkami, ki jih navaja Porter.

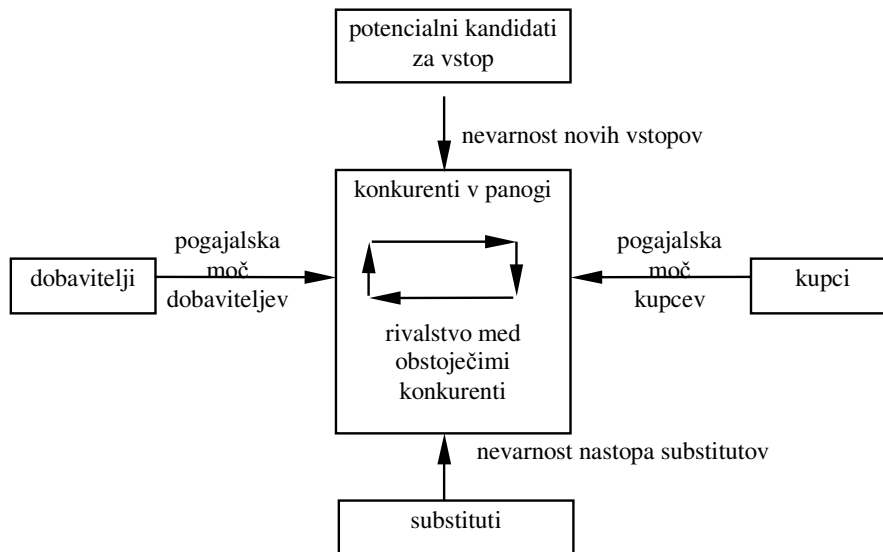
3.2.1 Opredelitev ožjega okolja podjetja, panoge, trga ter poslušalcev.

Nanoga je določena kot ožje okolje podjetja. Ta namreč določa rast in razvoj posameznega podjetja. Poslovne možnosti in nevarnosti so odvisne tudi od privlačnosti panoge. Michael Porter navaja pet določljivk, ki vplivajo na pravila konkuriranja v panogi (Porter, str 5):

- vstopanje novih konkurentov v panogo,
- nevarnosti substitucije proizvodov (storitev),
- pogajalske moči kupcev,
- pogajalske moči dobaviteljev,

- rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi (Glej tudi sliko 3).

Slika 3: Model skupnih določljivk privlačnosti v panogi



Vir: Pučko, Strateško upravljanje, str. 127

V nadaljevanju bom panogo obravnaval znotraj Slovenije, saj jo v veliki meri zaokroža znanje slovenskega jezika. Res je, kot sem že v uvodu omenil, panogo težko geografsko omejiti zaradi razvoja in možnosti oddajanja preko interneta, satelitov in drugih komunikacijskih naprav. Izven Slovenije naj bi živelo do pol milijona Slovencev, od katerih je kar lepo število poslušalcev Radia Ognjišče in ostalih slovenskih radiev. To dokazuje njihovo aktivno javljanje v program in redno sledenje novostim, ki jih slišijo preko medijev. Vsekakor pa je večji del potencialnih poslušalcev Slovencev s stalnim prebivališčem v Sloveniji.

V Sloveniji je registriranih 82 gospodarskih družb v dejavnosti O 92.200 (radijska in televizijska dejavnost). Radio Ognjišče je v letu 2000 glede na celotno dejavnost ustvaril 1,5% prihodkov in ima 5,8% sredstev dejavnosti. 35 gospodarskih družb, vključno z Radiom Ognjišče, je v letu 2000 izkazalo izgubo (Vir: IBON, 2000).

Radijske postaje si predstavljajo v slovenskem prostoru veliko konkurenco. Vsak kraj dosejata vsaj dva radia, ki sta si po svoji vsebinski naravnosti, temah, programu zelo podobna. Tovrstni radii so predvsem lokalni, saj zaradi majhnega števila frekvenc ne morejo pokrivati širšega ozemlja. Na lokalnem in regionalnem področju se borijo za poslušalce, hkrati pa tudi za oglaševalce.

Z vidika nacionalnih radijskih postaj si med seboj direktno konkurira manj radiev, ti pa naj bi pokrivali več kot 50% Slovenije. Največji konkurenti so programi, navedeni v tabeli 3, vsi radii pa v prilogi 1.

Tabela 3: Največji neposredni konkurenti Radia Ognjišče

Program A (RTV Slovenija)	Muravidek Magyar Radio (RTV Slovenija)
Radio Koper (RTV Slovenija)	Program ARS (RTV Slovenija)
Val 202 (RTV Slovenija)	Radio Maribor - MM1 (RTV Slovenija)
SI – Slovenia international (RTV Slovenija)	Štajerski val
Koroški radio	Radio Krka
Radio Celje	Studio D
Radio Murski val	RGL
Radio City	Radio Kranj

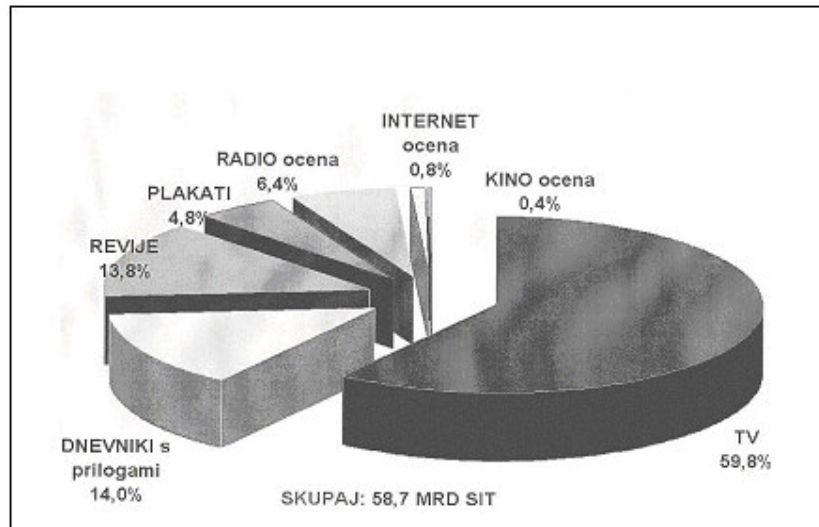
Vir: Radijski in TV programi v Sloveniji, april 2001

Večji radio lažje pokrije večjo populacijo, to pa zahteva tudi sorazmerno več investicij, stroškov prinese pa tudi več prihodkov. Zato si enako lokalni, kot nacionalni radio predstavljata konkurenco.

Oglaševalci so podjetja, kupci, ki kupujejo storitev oglaševanja v medijih. Oglaševalci lahko izbirajo med večjim ali manjšim radiem, glede na primernost cene in pokritost populacije. Navadno večji radio cenovno ni dosegljiv manjšim podjetjem, medtem ko je manjši radio cenovno zelo privlačen velikim oglaševalcem. Z oglaševanjem na več manjših radijih, cenovno ugodnejših, veliki nacionalni izpadejo pri zakupih terminov, ki jih izvajajo oglaševalske agencije in podjetja. Prednost pri izboru medija predstavljajo različni kriteriji. Med njimi so najpomembnejši pokritost prebivalstva, tržni segment, populacija in cenovna sprejemljivosti, poleg tega pa še sam namen in cilj akcije. Pri tem velja omeniti splošno utrjevanje imena podjetja (image kampanje) ali prodajne akcije.

Medijska panoga je tudi širše močno prepletena, saj radiem poleg samih direktnih konkurentov predstavljajo konkurenco z vidika oglaševanja tudi drugi mediji, kot so internet, TV in tisk. Odliv prihodkov v druge medije je velik. V sliki 4 lahko razberemo, da radii uspejo pridobiti komaj 6,4% vsega bruto oglaševalskega denarja.

Slika 4: Delež bruto vrednosti oglaševalskega kolača po medijih v letu 2002



Vir: Mediana, IBO, 2002

Med aktivne poslušalce radijev CATI center in Mediana, vključujeta populacijo med 12 in 65 let. Ta zavzema približno 1,4mio prebivalcev, največ pa dosega vrednost do 1,6mio prebivalcev Slovenije.

Poslušalci radia so definirani kot osebe, ki vsaj 15 minut poslušajo katero od slovenskih radijskih postaj (Vir: www.cati.si). Ne bi bilo prav, da zanemarimo najmlajše poslušalce, ki radi prisluhnejo pravljicam ter drugim radijskim oddajam, namenjenim prav njim. Na drugi strani pa starejše, ki so navadno najbolj zvesti poslušalci ene radijske postaje. Te se v raziskave redkeje vključuje, ker jih je veliko v domovih za ostarele, tam pa jim, v večini primerov, ni omogočen direktni telefonski priključek v sobi oz. ob postelji. Radijske raziskave namreč opravljajo raziskovalna podjetja (CATI center, Mediana in druga) predvsem na osnovi telefonskih raziskav. RTV Slovenije izvaja za lastno informiranje raziskave, ki so pisne, te pa prikazujejo drugačno sliko poslušnosti, kot jih navajata prej omenjeni raziskovalni instituciji.

3.2.2 Analiza ožjega okolja podjetja

Privlačnost panoge z vidika novih vstopov v panogo

Ključni dejavniki, ki opredeljujejo nevarnost vstopa v panogo, so sledeči:

- obvladovanje medijskega prostora,
- stroški vstopa v panogo,
- blagovne znamke,
- diferenciacija proizvodov,
- vladna politika oz. zakonodajne ovire,
- ekonomija obsega,

S tabelo 4 bom predstavil, kolikšna je atraktivnost panoge za nove konkurente v tem trenutku.

Tabela 4: Privlačnost panoge z vidika vstopa novih konkurentov

Vstop novih konkurentov Kriteriji	Trenutna privlačnost panoge		
	nizka	srednja	visoka
obvladovanje medijskega prostora			X
stroški vstopa v panogo	X		
blagovne znamke			X
diferenciacija proizvodov			X
vladna politika, zakonodajne ovire	X		
ekonomija obsega – sinergije			X
Skupna ocena	2	0	4

Iz tabele 4 na osnovi izbranih kriterijev je moč razbrati, da je z vidika vstopa novih konkurentov v panogo privlačnost te panoge relativno visoka. Obvladovanje medijskega prostora in vplivanje na javno mnenje je v velikem interesu politike. To se lepo kaže v primeru nacionalne medijske hiše, kjer odgovorne urednike še vedno potrjuje vlada. Stroški vstopa v panogo so veliki, saj si mora vsak radio zagotoviti oddajne točke – postavitve oddajnikov, to potegne za seboj val gradbenih stroškov, lokacijskih stroškov, odkupov zemljišč, napeljava električne, nakupa oddajnikov. Z vstopom v panogo je enostavno graditi blagovne znamke in image, še posebej podjetjem, ki se že ukvarjajo s kakršnokoli drugo dejavnostjo, ki se direktno povezuje z maloprodajo. Velike nakupovalne hiše sledijo ideji ustvarjati lasten program znotraj nakupovalnih središč (Mercator, BTC). Prav tako je velika privlačnost vstopa v panogo vezana na diverzifikacijo proizvodov, pri kateri igra veliko vlogo krivulja učenja. Primer so založbe ali medijske hiše, ki so ustanovitelji radijev: Radio Celje, Murski val, Radio Ptuj, Tiskovno društvo Ognjišče (Vir: IBON, 2002). Privlačnost panoge močno zmanjšuje pridobivanje frekvenc, dovoljenj, za kar je potrebno veliko časa. Poleg tega je pri določanju programa potencialnega radia težko biti drugačen od že obstoječih, kar še dodatno otežuje pridobitev dovoljenj za oddajanje. Ekonomija obsega je prednost, posebej za medijske hiše, ki novinarsko znanje in informacije uporablja za dva ali več medijev istočasno in s tem zmanjšuje stroške. Ekonomijo obsega oz. njene prednosti iz naslova širitev prav tako vidim v oglaševanju posameznih blagovnih znamk, saj je oglaševanje samo po sebi zelo drago, z lastništvom pa si zagotovijo ugodnosti pri oglaševanju. Primer za to so: Mobitel, Reiffeisen Krekova banka, Tiskovno društvo Ognjišče (=TD). TD Ognjišče je hkrati lastnik Radia Ognjišče. To velja tudi za nekaj drugih medijev npr. Radio Celje in Novi tednik (Vir: IBON 2002).

Privlačnost panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev

Pogajalsko moč dobaviteljev v panogi določajo naslednji dejavniki:

- odsotnost nadomestnih inputov,
- vpliv inputov na stroške,

- vpliv inputov na diferenciacijo storitev,
- možnost integracije naprej v odnosu na možnost integracijo nazaj v panogi (Glej tabelo 5).

Tabela 5: Privlačnost panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev Kriteriji	Trenutna privlačnost panoge		
	nizka	srednja	visoka
odsotnost nadomestnih inputov		X	
vpliv inputov na stroške		X	
vpliv inputov na diferenciacijo storitev		X	
možnost integracije naprej v odnosu na možnost integracije nazaj v panogi	X		
Skupna ocena	1	3	0

Med dobavitelje v tej panogi bi lahko prištel agencijo za radiodifuzijo, ki podeljuje dovoljenja za oddajanje - frekvence, davčni urad, ki določa stopnjo davka oz. frekvenčnino, strokovne kadre (voditelji, novinarji, tehniki), SAZAS - agencijo za avtorske pravice glasbenikov, ki veliko bolj vpliva in je zahtevnejša do delovanja večjih radijskih postaj, kot pa manjših lokalnih in komercialnih. Dobavitelji so tudi založbe ter glasbeniki, ki ustanavljajo svoje društvo za varstvo pravic izvajalcev in s tem povečujejo moč kot dobavitelji s finančnimi zahtevami do radijskih postaj. Država ima državne institucije, ki imajo velik vpliv na radijske postaje. Posredna kontrola in vpliv se pojavlja z obdavčevanjem - frekvenčninami, ki so določene glede na pokritost in poslušnost radia. Z vidika vstopa v panogo in konkuriranju državnim ustanovam je panoga zelo atraktivna, vendar je le-ta nemogoč brez dovoljenja države. Dobaviteljev opreme je precej, zato kakšne posebne priložnosti nimajo. Večji vpliv bi lahko imelo samo združenje glasbenikov, če bi se uprli predvajanju, vendar je zaradi prevelikega števila in lastnih interesov konsenz med njimi nemogoč; razen v točkah, kjer gre za pravice njihove avtorske glasbe, ki jih ščiti SAZAS. Kot dobavitelje bi lahko šteli tudi ustvarjalce programa. Komercialne radijske postaje nezadostno skrbijo za kvaliteto kadra, kljub temu pa je nujno, da so kadri vsaj do neke mere večji delu voditelja, novinarja in tehnika. Ta kriterij tudi najbolj vpliva na diferenciacijo v programih radijskih postaj v okviru ciljev radia. Integracija naprej in nazaj v panogi je lažja, v kolikor ima podjetje že dovoljenja za izdajanje časopisa ali revije, oz. ima možnost vzpostavitve sodelovanja z drugim nadomestnimi mediji, sicer je to nemogoče. S tega vidika je privlačnost relativno majhna.

Privlačnost panoge z vidika pogajalske moči kupcev

Oglaševalska panoga je popolnoma storitveno usmerjena, zato je prehod iz enega oglaševalskega medija na drugega zelo enostaven in hiter. Panoga je modernizirana, to pomeni, da so stroški prehoda iz enega medija na drugega, majhni. Obseg nakupov

posameznega kupca je še vedno velikega pomena, res pa je, da to upada. S prihodom novih multinacionalk, je kupcev – oglaševalcev vedno več. Podjetja se borijo za stranke, tako da je bruto vrednost oglaševanja v porastu. Zaradi velike konkurence so službe za oglaševanje bolj usmerjene in več energije vložijo v to, da imajo čim več informacij in si s tem povečujejo pogajalsko moč. Poleg tega pa je na trgu vse več različnih medijev, kjer je mogoče oglaševati - več substitutov. Kriteriji so torej:

- obseg nakupov,
- relativni stroški kupca pri spremembi dobavitelja,
- stopnja informiranosti kupca,
- obstoj substitutov.

Tabela 6: Privlačnost panoge z vidika pogajalske moči kupcev

Pogajalska moč kupcev Kriteriji	Trenutna privlačnost panoge		
	nizka	srednja	visoka
obseg nakupov		X	
relativni stroški kupca pri spremembi dobavitelja			X
stopnja informiranosti kupca			X
obstoj substitutov			X
Skupna ocena	0	1	3

Iz tabele 6 lahko ugotovimo, da je privlačnost panoge z vidika pogajalske moči kupca velika. To pa je posledica tega, da so stroški pri vstopu in izstopu v panogo majhni, kupci so dobro informirani preko najrazličnejših anket o poslušnosti in raziskavah, ki jih posebej opravljajo podjetja, agencije ter sami radii (Radiometrija, CATI). Možnosti oglaševanja se širijo, tako na internetu kot v tiskanih medijih, torej je substitutov vedno več. Res pa je, da je tendenca medijev specializirati se za tržne niše (tematika, vsebina). Kjer je medij prvi, tam ima večjo pogajalsko moč v primerjavi s kupcem. V splošnem pa velja, da imajo veliki kupci veliko moč pri zakupih medijev na področju Slovenije.

Privlačnost panoge z vidika nevarnosti substitucije

Nevarnost substitucije z vidika oglaševanja je precejšnja. Na trgu je veliko število radijskih postaj in televizijskih medijev, poleg tega pa obilo internetnih ponudnikov oglaševanja in tiskanih medijev. Tržni pristopi so iz dneva v dan bolj inovativni in prinašajo izjemne spremembe na področju oglaševanja in prepričevanja kupcev. Zaradi novih pristopov je substitutov vse več. Cena je bistveni kriterij, vendar je še vedno glede na druge medije ugodnejša. Sicer radijski medij dosega veliko ljudi, ima pa zaradi narave (poslušanje ob delu in drugih opravilih) majhno zaznavo. Kakovost izvedbe je pomemben element tako za odločanje o uporabi drugega medija med radii in drugimi mediji. Vse oglaševanje tudi ni

mogoče zgolj samo na radijih, podjetja se tako usmerjajo v tržne niše, želijo dosežati točno določeno populacijo in tako menjajo medije. Pomemben faktor je tudi pokritost prebivalcev – potencialnih kupcev. Nevarnost substitucije v panogi določajo kriteriji:

- cene oglasnega prostora glede na doseg,
- kakovost izvedbe,
- usmeritev v tržne niše,
- pokritost s signalom.

Cene so glede na doseg znotraj panoge relativno visoke, zato s tega vidika panoga ni ne privlačna in ne odbijajoča. Izvedba je problem radijskih postaj, ki ne izpopolnjujejo svoje tehnične opreme, in zato je zvočna obdelava slaba. K temu lahko še pripišemo nepopolno pokritje ozemlja in s tem pojevanje signala, kar je značilno za skoraj vse radijske postaje lokalnega, komercialnega značaja. Z inovativnimi pristopi se podjetja usmerjajo vse več v direktno nagovarjanje svojih potencialnih kupcev (direktna pošta), specializirane revije ali prodajo po telefonu, internet, svetovanja. S tem vzpostavljajo direktni kontakt, kar je za sam radijski medij negativno, ker s tem kupci – oglaševalci odhajajo. Na temelju teh delnih ocen je v tabeli 7 prikazana skupna ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti substitucije.

Tabela 7: Privlačnost panoge z vidika nevarnosti substitucije

Nevarnost substitucije Kriteriji	Trenutna privlačnost panoge		
	nizka	srednja	visoka
cene oglasnega prostora glede na doseg		X	
kakovost izvedbe		X	
usmeritev v tržne niše	X		
pokritost s signalom		X	
Skupna ocena	1	3	0

Privlačnost panoge z vidika rivalstva med konkurenti

Konkurenca na področju radijskih postaj se je ustvarila v letih med 1990 do 1995. V tem času je država razpisovala frekvence, danes je na slovenskem trgu trenutno 82 gospodarskih družb, ki imajo pravico predvajati radijski program. Število delujočih radijskih postaj 76 (Glej prilogo 1) je glede na število poslušalcev (1,6mio) zelo veliko. Predvsem predstavljajo radijske postaje komercialne radije, ki jim je bistvo programa popularna tuja glasba z nekaj domače in cilj poslovanja velik donos na vložena sredstva. Ker je oglaševalski prihodek edini vir za preživetje, to predstavlja veliko konkurenco med samimi radii. Večja je na področjih, kjer se radii s programom prekrivajo. Podjetja, ki ne delujejo samo lokalno (mali obrtniki), strmijo k oglaševanju na postajah z večjo pokritostjo. Trend podjetij je združevanje in oblikovanje multinacionalk, ki tudi oglašujejo svojo znamko bolj ali manj globalno. Kriteriji,

ki določajo rivalstvo v panogi, so:

- koncentracija ponudnikov,
- stopnja diferenciacije ponudnikov,
- stopnja rasti panoge,
- dodana vrednost v panogi,
- presežne zmogljivosti v panogi.

Rivalstvo v panogi je veliko, zato je s tega vidika privlačnost zelo majhna. V panogi se nahaja preveč ponudnikov istih ali zelo podobnih programov tuje in domače popularne glasbe s povsem enako vrednostjo informacij in novosti. Panogo bi lahko označili za premalo diferenciaro, kar pomeni, da je privlačnost z vidika ustvarjanja podobnega programa nizka, s ponudbo novega in drugačnega pa visoka. Ponudniki so skoncentrirani na Slovenijo oz. lokalno v krajih z več poslušalci (večja mesta – v Ljubljani HIT, SLO1, Val 202, RGL, Veseljak, Radio Študent, Poslovni val, Krka, Kranj, STR, Antena, Fantasy). Podobno velja za Maribor, Celje, Novo mesto, Koper in Novo Gorico. Panoga je v 10 letih rasla z letno stopnjo v povprečju 8 % (Vir: Analiza Radia Ognjišče 2002). V prihodnosti pa je zaznati upad rasti zaradi prelivanja kapitala oz. prihodkov v druge inovativnejše pristope tržnega komuniciranja. Res je, da je dodana vrednost v panogi relativno visoka, vendar se tudi tu razlikuje glede na položaj radia in pokritost s signalom. V želji razvijati lasten program je sredstev iz naslova oglaševanja premalo. Zmogljivosti, ki jih trenutno zagotavlja panoga, so previsoke, saj v povprečju pride na radijsko postajo 19.000 poslušalcev, to pa je za uspešno delo premalo. Če odštejemo delež, ki ga pokriva nacionalni radio, pride na radijsko postajo komaj 15.000 poslušalcev.

Na podlagi teh ocen privlačnosti panoge z vidika rivalstva je v tabeli 8 narejena skupna ocena.

Tabela 8: Privlačnost panoge z vidika rivalstva med konkurenti

Rivalstvo med konkurenti	Trenutna privlačnost panoge		
	nizka	srednja	visoka
koncentracija ponudnikov		X	
stopnja diferenciacije ponudnikov	X		
stopnja rasti panoge		X	
dodana vrednost v panogi		X	
presežne zmogljivosti v panogi	X		
Skupna ocena	2	3	0

Rezultati analize privlačnosti panoge v celoti so povzeti v tabeli 9 in 10.

Tabela 9: Zbirna ocena privlačnosti v panogi

Določljivke privlačnosti Panoge	Trenutna privlačnost panoge		
	nizka	srednja	visoka
Vstop novih konkurentov	2	0	4
Pogajalska moč dobaviteljev	1	3	0
Pogajalska moč kupcev	0	1	3
Nevarnost substitucije	1	3	0
Rivalstvo med konkurenti	2	3	0
Skupna ocena	6	10	7

Tabela 10: Prikaz privlačnosti panoge

Določljivke privlačnosti Panoge	Trenutna privlačnost panoge		
	nizka	srednja	visoka
Vstop novih konkurentov			●
Pogajalska moč dobaviteljev		●	
Pogajalska moč kupcev			●
Nevarnost substitucije		●	
Rivalstvo med konkurenti	●		

Analiza, povzeta v tabelah 9 in 10 prikazuje panogo, ki predstavlja srednjo privlačnost. V nadaljevanju bom povzel ugotovitve, na katerih temelji skupna ocena privlačnosti panoge:

Privlačnost z vidika ovir za vstop novih konkurentov

Panoga je privlačna z vidika vstopa novih konkurentov v panogo. Največjo težo pri tem vsekakor imajo ovire za vstop, ki izvirajo iz možnosti diverzifikacije proizvodov z vidika medijskih hiš in hkrati ekonomije obsega ter sinergije iz naslova oglaševanja pa seveda država, ki regulira frekvence in jih podeljuje ter določa frekvenčnine. Prav to zadnje je največja ovira, ki onemogoča vstop v panogo novincem.

Privlačnost panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev

Panoga kot celota je z vidika pogajalske moči dobaviteljev srednje privlačna, saj se državni organi, ki predstavljajo dobavitelje panogi, zaradi premajhnih igralcev znotraj panoge ne ukvarjajo veliko z njo. Le toliko kolikor je to potrebno, da zadovoljujejo zakonske predpise. Za radije, ki so privatnega značaja, je moč dobaviteljev velikega pomena, saj lahko radiu bistveno onemogočijo delovanje s povečevanjem frekvenčnih, davkov,... Privlačnost panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev bi obstajala, v kolikor bi bilo mogoče konkurirati državi, vendar zaradi same narave panoge in vzdrževanja uravnoteženosti trga to ni mogoče. Dobri ustvarjalci programa so težje dosegljivi, če želimo namreč ustvarjati program s posebnimi specifikami, zahteva to strokovnjake s področja, zaradi katerega je bil posamezen medij ustanovljen in hkrati s področja vodenja programa. Za komercialne radije so te zahteve nižje, to pa vpliva na kvaliteto programa. Strokovnjaki tako bistveno povečujejo strošek delovanja in s tem znižujejo privlačnost obravnavane panoge.

Privlačnost panoge z vidika pogajalske moči kupcev

Kupci storitev panoge so oglaševalci. Moč, ki jo imajo oglaševalci iz leta v leto kopni, saj je pritisk večjih korporacij iz tujine vse večji, konkurenca med njimi torej raste in to je tudi večja prednost za posamezne radije, ki pokrivajo večji delež prebivalstva. Za lokalne radije ima kupec še vedno veliko pogajalsko moč. Obseg samih nakupov - oglaševanj je zelo usmerjen v akcije in posebne inovativne pristope medijev. Stroški kupcev pri spremembah dobavitelja so minimalni, informiranje kupcev pa veliko, zato je z vidika pogajalske moči kupcev panoga nizko atraktivna. Konkurenca, ki nastopa v panogi jim to pogajalsko moč dviguje. Velikokrat je namreč v panogi moč opaziti nelojalno konkurenco v smislu dumpinških cen, s ciljem pridobiti nove oglaševalce. Radijske postaje nudijo velike ugodnosti s popusti, ponudba z inovativnimi pristopi je skromnejša (sponzorstva, koncerti, skupne akcije s kupci). Kupci imajo večjo pogajalsko moč pri radijih, ki imajo majhen delež poslušalcev, težje se pogajajo z radii, ki imajo več poslušalcev in so nacionalno orientirani. Zaradi velikega števila radijev, kupec lahko hitro zamenja radijsko postajo - poišče substitut – radio, televizijo, internet ali tiskani medij.

Privlačnost panoge z vidika nevarnosti substitucije

Panoga z vidika nevarnosti substitucije ni posebej privlačna. Cene so relativno visoke glede na doseg. Pri tem pa dejstvo, da je poslušanje radia zelo obstranska stvar – pasivna drža poslušalca, učinek se težko meri, znižuje zanimanje. To pomeni, da je potrebno veliko več oglaševanja, da ljudje dojamajo sporočilo. Res je, da določen oglas z velikim številom ponavljanj podzavestno osvoji človeka. Panoga je za oglaševanje primerna kot dopolnitev drugemu oglaševanju – tiskanim medijem. Kakovost storitev je prav tako velik problem panoge. Po večini prevladujejo majhni komercialni radii, tem kakovost ne pomeni veliko; kvaliteta kadrov je manjša in s tem tudi izvedba. Poleg tega je demografsko otežkočeno enakomerno pokrivanje s signalom, kar dodatno slabša kakovost storitve. Z vidika usmerjenosti v tržne niše je panoga manj zanimiva. Radio je zelo širok medij, ki potrebuje maso poslušalstva zaradi same rentabilnosti (predvsem v Sloveniji), zato je specialno

usmerjanje v tržne niše skoraj nemogoče. Pokritost s signalom je, kot sem omenil slaba, večina radijskih postaj ima kvečjemu dve oddajni točki, zato je doseg prebivalcev na radijsko postajo relativno majhen.

Privlačnost panoge z vidika rivalstva med obstoječimi konkurenti na trgu

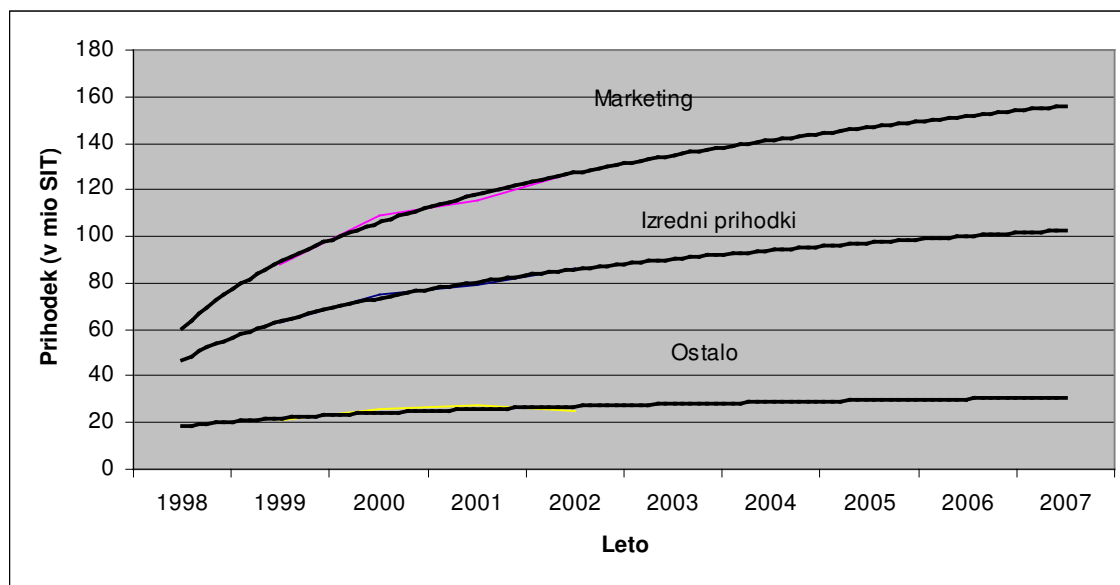
Privlačnost panoge z vidika rivalstva med konkurenti je srednja. Koncentracija radijev s podobnimi vsebinami na trgu je visoka, diferenciacija proizvodov – programa majhna, to pomeni, da radii med seboj dejansko konkurirajo na istem področju z enakimi vsebinami, usmerjenostjo, glasbo, voditelji, tehniki. Radijska panoga bi bila zanimiva za postajo, ki ponuja popolnoma drugačen program, ki nagovarja publiko, ki je po eni strani številčna in ki se hkrati zanima za določen tip vsebin (ženska populacija, moška populacija, mlajša populacija, starejša, srednja), hkrati pa jih zanimajo posebne tematike, ki jih tudi družijo (vrtičkarji, popotniki, šport, kmetijstvo, kultura, religija). Panoga radijskih postaj ne raste več s stopnjo, ki jo je izkazovala v začetnih letih samostojnosti. Zmoglјivosti oglaševanja, ki jih radii omogočajo na trgu oglaševanja v Sloveniji so prevelike glede na potrebe, ki jih zahteva trg. Opaža se združevanje komercialnih radijskih postaj (Antena, Radio Fantasy), skupno krmiljenje studiev in tako nižanje stroškov priprave programa. Vse bolj opazna je tendenca priprave oddaj, ki so skupne mnogim radiem (Gospodarski vestnik v etru, kmetijske oddaje, komercialno-predstavitvene oddaje, glasbene lestvice).

3.2.3 Predvidevanje možnih poslovnih prihodkov Radia Ognjišče v obdobju 2003 do 2007

Prihodke Radia Ognjišče sem razdelil na tri ključne dele. Gre za prihodke iz naslova marketinga, izredne prihodke, katerih največji delež predstavljajo prihodki iz naslova Prijatelj Radia Ognjišče (PRO), in ostale prihodke (čestitke, mali oglasi, osmrtnice in obresti).

Slika 5 ponazarja ocenjeno tendenco – trend gibanja prihodkov Radia Ognjišče v prihodnosti ob predpostavki ceteris paribus, torej, da na prihodke ne bodo vplivali neki izredni dogodki, tako se ne bodo bistveno spreminjali ostali parametri, ki bi lahko ključno vplivali na gospodarstvo, oz. spremembo političnega sistema in odnosa države do Cerkve in njenih ustanov.

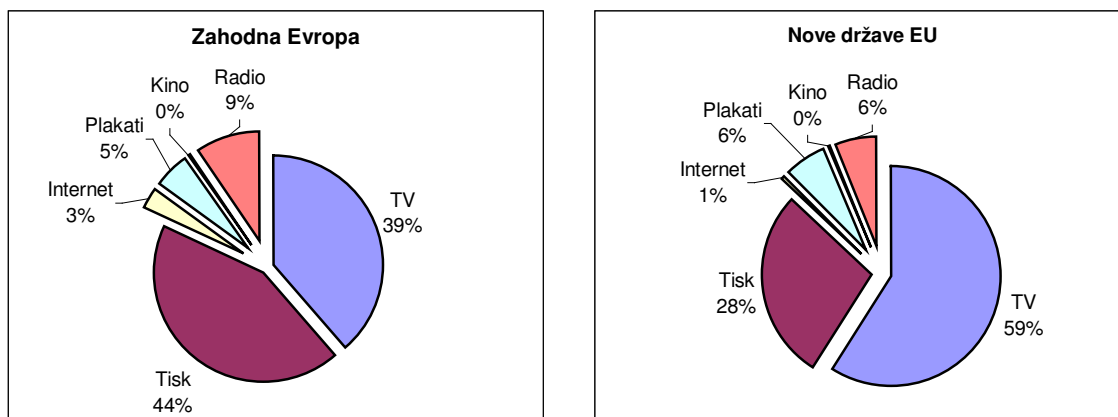
Slika 5: Ocena prihodkov Radia Ognjišče od leta 1998 do leta 2007 ob nespremenjenih razmerah.



Vir: Analiza Radia Ognjišče, 2002

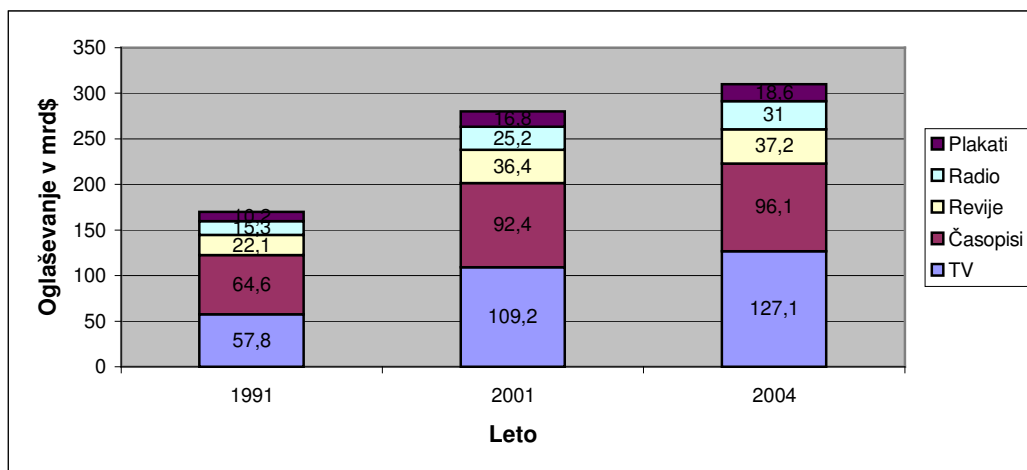
Prvi del predvidevanja zajema poslovne prihodke (marketing), ki jih bo radio ustvaril s svojo poslovno dejavnostjo, ti predstavljajo v skupnih prihodkih več kot polovico vseh prihodkov. V letu 2002 so predstavljali 54% vseh prihodkov. Iz zgornjega grafikona (Slika 5) lahko ocenjujem, da bo delež teh prihodkov tudi v bodoče rasel z najvišjo stopnjo rasti. Ti prihodki vključujejo vse marketinške aktivnosti. Največji delež predstavlja klasično oglaševanje kupcev (oglasni spoti) in vse prireditve ter akcije, ki jih organizira oddelek marketinga. Iz analize Radia Ognjišče za leto 2002 je razvidno, da je povprečna stopnja rasti na leto v obravnavanem obdobju od 1998 do 2003 16%. V prid rasti tem prihodkom govorijo tudi podatki, ki so bili predstavljeni na slovenskem oglaševalskem festivalu v Portorožu (SOF 2003). Podatke je predstavil Stuart Nicholson iz četrte največje svetovne medijske agencije Zenith Optimedia Group. Iz analize je razvidno, da se bo do leta 2005 v pridružitvenih članicah EU delež za oglaševanje povečeval s stopnjo do 8% letno, v zahodni Evropi pa le do 3% letno. Delež oglaševanja na radiih v zahodni Evropi znaša okrog 9,3% v novih članicah pa komaj 6% celotnega oglaševalskega kolača (Vir: Zenith Optimedia, SOF 2003). V Sloveniji dosežemo vrednost do 6,4% celotne oglaševalske pogače (Vir: Mediana, IBO, 2002). Agencija ocenjuje, da lahko pričakujemo rast oglaševanja v radijskem mediju v naslednjih nekaj letih do približno 10% celotne mase oglaševalskega kolača (Glej sliko 6, 7, 8).

Slika 6 in 7: Delež porabe sredstev po medijih leta 2002.



Vir: Zenith Optimedia, SOF 2003

Slika 8: Rast deleža oglaševanja po medijih na razvitih trgih.



Vir: Zenith Optimedia, SOF 2003

Zgornje ugotovitve dopolnjuje analiza slovenske raziskovalne agencije Mediana. V sliki 9 nazorno prikazujem tendenco rasti bruto oz. neto oglaševalskega denarja po osebi v Sloveniji v obdobju 1997 do 2002.

Poklukarjeva v diplomskem delu navaja Manco Košir, ki ugotavlja, da radio od nas ne zahteva celotne pozornosti in osredotočenosti in prav zato se sporočila zelo učinkovito vtisnejo v podzavest (Poklukar, str. 26). To očitno spoznavajo tudi podjetja in oglaševalske agencije.

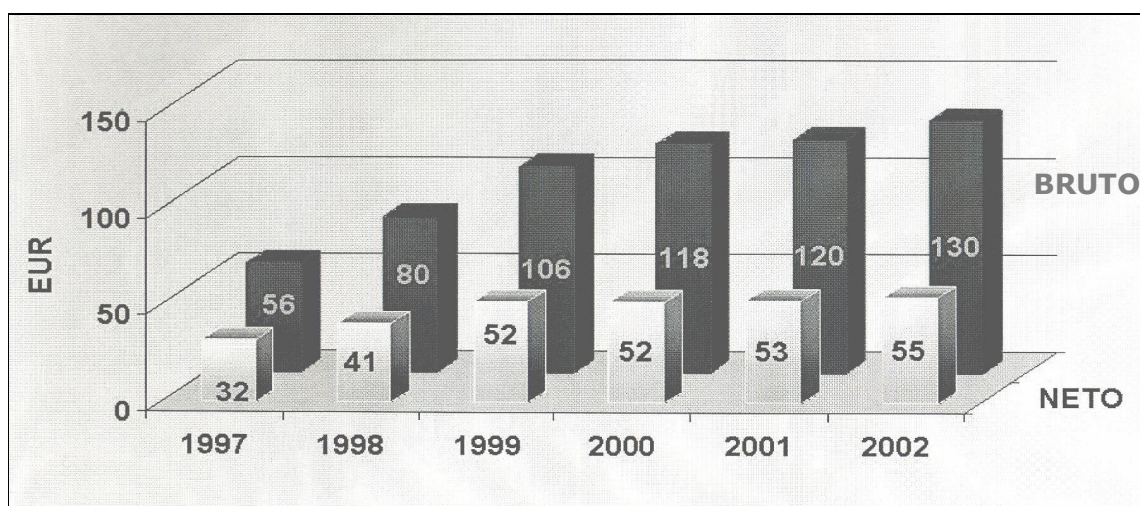
V letu 2004, osem največjih oglaševalskih agencij napoveduje rast oglaševanja med 5 in 25% (Vir: Finance, 15.1. 2003). Agencije vidijo rast oglaševanja s prihodom novih podjetij - multinacionalk v Slovenijo. Le ta bodo v naslednjih letih potrebovala veliko oglaševanja, s katerim naj bi si ustvarila ime in priljubljenost v slovenskem prostoru. Na drugi strani pa oglaševalske agencije strmijo k iskanju posla tudi prek meja Slovenije, saj naj bi bilo

oglaševalskih agencij v Sloveniji preveč. Že danes mnogo oglaševalskih agencij posluje hrvaškem, bosansko-hercegovskem, makedonskem in srbsko-črnogorskem trgu. Prav tako posegajo tudi na trge Zahodne Evrope. V izdaji Frankfurter Allgemeine Zeitung-a (17. Marca 2003) je bilo moč zaslediti članek o prihodnosti oglaševanja. Avtor v njem ugotavlja, da se bodo agencije morale prilagoditi trenutnim tržnim razmeram z večjo fleksibilnostjo, sodelovanjem in večjim izobraževanjem zaposlenih. Prisiljena se bodo prestrukturirati ter zmanjšati število kadrov. Podjetjem bodo morale ponujati nove možnosti oglaševanja, na katere danes še pomisliti ne moremo. Iz tega lahko sklepamo, da bodo mediji prisiljeni klasičnemu oglaševanju dodajati nove pristope in tako ohranjati stik z okoljem.

Bogatajeva v svojem članku ugotavlja, da so mediji v lanskem letu (2002) poslovali uspešno, saj naj bi večina medijev ustvarila več prihodkov kot leto poprej oz. so dosegli poslovni načrt (Vir: Finance, 22.1.2003). Poleg tega tudi vsi optimistično napovedujejo rast prihodkov iz oglaševanja v letu 2003 do 10%.

Dejstvo, da kljub splošni recesiji v Evropi in manjšemu vplivu te na Slovenijo oglaševalska panoga ni zaznala bistvenega upada oglaševanja v Sloveniji, nakazuje, da sama panoga še ni dosegla vrhunca. Opaziti pa je premike v prihodkih iz oglaševanja po posameznih medijih. Klasični mediji malenkostno izgubljajo delež (TV, tisk), medtem ko alternativni in interaktivni mediji pridobivajo (kino, internet, SMS).

Slika 9: Bruto oz. neto vrednost oglaševanja na prebivalca od 1997 do 2002 leta.



Vir: Mediana, IBO, 2002

Po vstopu v EU je mogoče pričakovati, da se bo delež oglaševanja v Sloveniji ustalil, v kolikor ne bi prišlo do ponovne gospodarske recesije oz. bistvenih gospodarskih nihanj.

Drugi del prihodkov Radia Ognjišče predstavljajo izredni prihodki (v največji meri subvencije in donacije), to so predvsem prostovoljni prispevki poslušalcev Radia Ognjišče; le-ti dosegajo 36% vseh prihodkov. To so prihodki, ki jih Prijatelji Radia Ognjišče (PRO) mesečno nakazujejo Radiu Ognjišče v znak podpore in pripadnosti radiu. Radio namreč ne prejema nikakršne direktne podpore s strani države (razen sredstev pridobljenih z razpisi za

posamezne oddaje - subvencije) ali s strani Cerkve. Rast teh prihodkov je v naslednjih letih ocenjena na 10% letno, s tem, da pričakujemo postopno umiritev zaradi umiritve gospodarstva in standarda. Prav tako število novih podpornih članov ne narašča z enako stopnjo na leto, temveč se je rast zmanjšala. V letu 2002 je znaša število članov malenkost manj kot 13.000 (Vir: Analiza Radia Ognjišče, 2002). Ljudje so se prostovoljno obvezali, da bodo mesečno prispevali najmanj 500 SIT. Njihovih darov Radio ne nadzira, tako, da je mogoče prispevek nekaterih tudi neplačan. Radio spodbuja ljudi, da bi prešli na trajnike in si tako olajšali delo, s tem pa tudi zagotovili redno plačevanje. Prispevek se v 9 letih še ni spremenil, realna vrednost prispevka je v obdobju radijskega oddajanja upadla za več kot polovico.

Ti ljudje so predvsem pripadniki srednje in starejše populacije - upokojenci. Radijski program jim lajša starostne težave, deli nasvete, oblikuje posebne oddaje (vrtičkarstvo, zdravstvo), glasbena opremljenost programa je njim sprejemljiva. Radio vrti slovensko glasbo, duhovno, ljudsko in zborovsko. Popularna trendna glasba, tako domača kot tuja, je na radiu slišna v dopoldanskem in popoldanskem času, sicer v manjši meri, tako da mladih program pretirano ne navdušuje, poleg tega predstavlja preveč govornih oddaj, kar mlajše celo odbija. Pozitivno znamenje, ki govori v dobro programa radia za njegov obstoj, je dejstvo, da se populacija v Evropi stara. Pri tem Slovenija ni izjema.

Svetovna demografska gibanja kažejo, da bodo spremembe v rodnosti in daljšanje življenjske dobe dramatično vplivale na staranje populacije. Število starejših nad 60 let bo v svetovni populaciji iz sedanjih 10% naraslo na 31% do leta 2150. Od vseh svetovnih regij ima ravno Evropa najstarejšo strukturo populacije, Slovenija pa je tudi v evropskem merilu ena od družb z najstarejšo demografsko strukturo (Vir: Zbornik, 2001).

Povprečna starost prebivalstva v Sloveniji leta 2001 je bila 35,9 let, ob popisu leta 2002 pa že 39,5 let (Vir: Statistični urad RS, 2002).

Rebernik v svojem delu pravi, da bo ta populacija vse bolj zahtevna, saj je visoko izobražena, to pa zahteva prilagoditev programa z diferenciranjem (Rebernik, 1993, str. 55).

Preostali najmanjši delež prihodkov izmed vseh prihodkov Radia Ognjišče so prihodki od čestitk, malih oglasov, osmrtnic in obresti. Ti skupno predstavljajo 10% vseh prihodkov. Posamezne postavke znotraj le-teh, naj bi se v prihodnosti zmanjševale oz. ohranjale približno enako raven. Ocena odklona naj bi se gibala do največ 5% navzgor ali navzdol.

Glavni vir prihodkov Radia Ognjišče so torej prihodki marketinga, sledijo izredni prihodki - prostovoljni prispevki PRO, in ostali prihodki, ki predstavljajo zelo majhen delež vseh. Predvideno rast prihodkov in obseg v vsakem letu do leta 2007 ob predpostavki »ceteris paribus« prikazuje tabela 11. Ocenjene vrednosti prihodkov, prikazanih v tabeli 11, so rezultat analize, ki je temeljila na ekstrapolaciji trenda ob upoštevanju subjektivnih zaznav sprememb v okolju (pridružitvev EU, večja toleranca in sprejemljivost drugače mislečih).

Tabela 11: Dejanska in predvidena rast prihodkov od 1998 do 2007 v mio SIT.

Leto Vrsta prihodka	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Marketing	47	88	109	115	128	137	141	146	150	154
PRO–Izredni prih.	57	63	75	79	86	90	95	99	102	103
Ostalo	15	21	26	28	25	27	29	31	32	32
Skupaj	119	172	210	222	239	254	265	276	284	289
Rast v %	/	44	22	5,7	7,6	6,2	4,3	4,1	3,0	1,7

Vir: Analiza Radia Ognjišče, 2002

3.3 Določitev vizije Radia Ognjišče

Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Slika je lahko močno zamegljena ali pa dokaj jasna, je bolj ali manj domišljajska in raje manj kot bolj povezana s sedanostjo. Mora dati lepšo sliko podjetja kot je sedaj, mora biti realistična, verjetna, privlačna, vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu teži podjetje. Vizija predstavlja usmeritve, obenem pa motivira. Pomembna je zlasti za podjetja v krizi (Rozman, 93. str.).

Radio Ognjišče je podjetje, ki po uspešnem zagonu in pozicioniranju na trgu zgublja zalet. Med zaposlenimi je namreč moč opaziti ne zainteresiranost za delo in skupne projekte Radia. Eden izmed vzrokov je gotovo tudi ta, da niso jasno usmerjeni k delovanju in ciljem, ki naj bi jih podjetje imelo. Podjetje zaposlenih posebej ne motivira ali stimulira, oz. zaposleni stimulacij ne jemljejo tako kot bi jih morali, te se zdijo že same po sebi umevne, posebej ker niso direktno povezane s plačilom ali pa so napačno predstavljene. V podjetju ni izdelan nikakršen razvojni plan kadrov. Zaposleni ne poznajo vizije vodstva za celotno podjetje, bolj ali manj samo sprejemajo ukaze ter jih izvršujejo. Ta drža se v njihovem delu odraža kot skrb za lastno delo (individualizacija) in ne za delo ter prosperiteto celotnega radia. S tem se pojavlja pomanjkanje komuniciranja in obveščenosti. Nekoliko boljša slika je na področju vsebinskega dela radia, programska usmerjenost je bolj jasna.

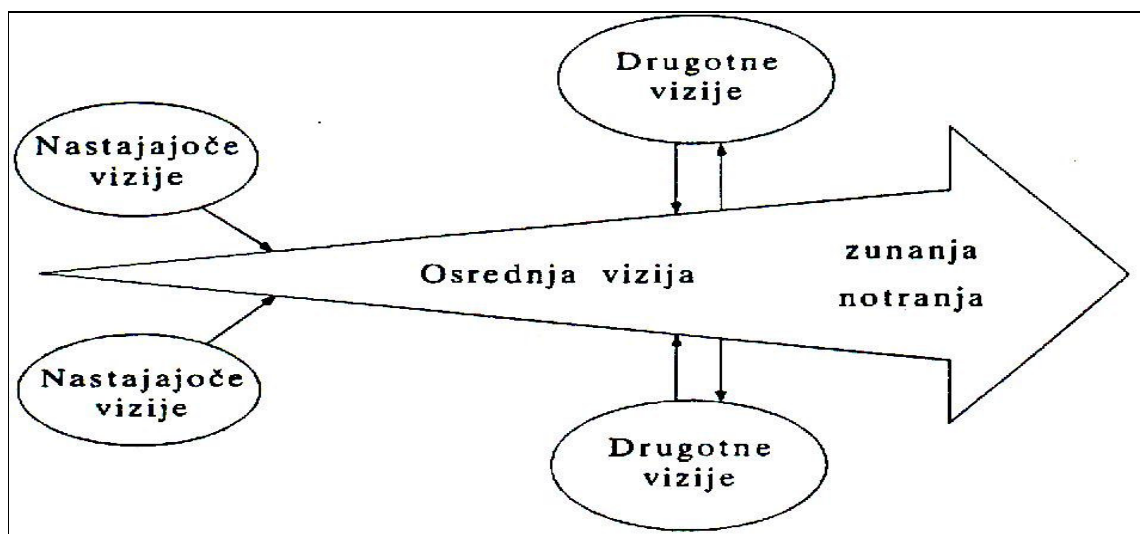
Te zgornje ugotovitve potrjuje tudi dejstvo, da je na anketo, ki je bila zastavljena v zvezi z vizijo, poslanstvom in cilji podjetja, odgovorila komaj peščica zaposlenih. Vzrok temu je, kot sem že omenil, ne zainteresiranost tako podrejenih (delavcev) kot nadrejenih (oddelčnih vodij).

Louis Jacques Filion je proučil 50 zelo uspešnih podjetnikov, ki jih je izbral na Finskem, Švedskem, Škotskem, v Švici in Kanadi in so bili lastniki srednje velikih podjetij (Rebernik,

str. 146-148). Malo podjetnikov, ki jih je zajela raziskava je imelo natančno vizijo o tem, kje naj bi bilo njihovo podjetje čez tri ali štiri leta. Tisti, ki so bili najuspešnejši so delali na enem ali več možnih scenarijih. Postavili so osnovne smernice. Začrtan okvir privablja, stimulira in motivira ljudi, ki delajo s podjetnikom. Ljudje, ki tvorijo sistem odnosov, se zdijo zelo motivirani in želijo trdo delati, da bi mu pomagali uresničiti vizijo.

Filion je identificiral tri kategorije vizij: nastajajočo, osrednjo in sekundarno. Medsebojne vplive teh kategorij prikazuje slika 10.

Slika 10: Tri kategorije vizij



Vir: Rebernik, str. 146 - 148

Nastajajoče vizije se oblikujejo na osnovi idej in konceptov o proizvodih ali storitvah, ki si jih zamišlja tisti, ki vizijo oblikuje. Proces izbire med temi se konča z izbiro določenega proizvoda ali storitve, okoli katerega zgradi poslovodstvo (podjetnik) osrednjo vizijo.

Osrednja vizija je rezultat nastajajočih vizij. Ta mora biti skladna z zunanjo in notranjo percepcijo. Torej prilagoditvijo lastnih želja in ambicij zunanjim dejavnikom ter raziskavam trga. Izražati mora realističen, verodostojen in možen pogled na položaj izdelkov oz. storitev na trgu, ki ga želi podjetnik, in na tip organizacije, ki jo mora razviti, da bi dosegel ta položaj. Številne **drugotne vizije** podpirajo osrednjo, te se vcepljajo tako v notranje kakor tudi zunanje komponente. Osrednja vizija se bo nad določeno ravni težko razvijala brez te podpore.

Ugotovitev raziskave Filiona, ki jo navaja Rebernik, je tudi ta, da so uspešni podjetniki povezani v mreže. Aktivni so v različnih združenjih in društvih (Rebernik, str. 146 – 148).

Pri postavljanju vizije je torej pomembno, da si podjetnik - vizionar ustvari oz. se giblje v takem okolju, v katerem lahko razvije svoje veščine, ne le pri analizi, ampak tudi pri zamišljanju in komuniciranju. Ustvariti si mora team, ki ga bo razumel, poslušal in z njim ustvarjal.

Vizija Radia Ognjišče bi morala temeljiti na osnovni viziji lastnika in ustanovitelja, hkrati pa bi morala upoštevati organiziranost Radia, kadrovske strukture in spremembe ter razvojne možnosti v okolju. Biti bi morala drzna, a hkrati na daljši rok tudi dosegljiva. Upoštevati bi morala različne poglede zaposlenih na prihodnost Radia, posebej tistih, ki so že dalj časa vpeti v njegovo delovanje in ki ga dobro poznajo. Glede na demokratično vodenje Radia Ognjišče je nujno, da zaposleni sodelujejo pri postavljanju smernic, saj bi bila to velika stimulacija pri nadaljnjem delu za doseganje zastavljenih ciljev.

Pri oblikovanju vizije in poslanstva ter ciljev Radia Ognjišče sem poizkusil vključiti vse zaposlene, tudi tiste, ki le občasno sodelujejo z njim. Anketa je bila razposlana po elektronski pošti na 40 naslovov, od teh je bilo vrnjenih 8 anketnih vprašalnikov, to je 20%.

V prvem vprašanju sem delavce spraševal o viziji Radia Ognjišče, kako si ga predstavljajo čez 10 ali 15 let.

Odgovori prejetih anket so bili različni. Opaziti pa je bilo nekaj podobnih misli, ki naj bi bile tudi osnova za oblikovanje končne vizije in poslanstva:

- zagotavljanje duhovnih vsebin in cerkvenih informacij drugim medijem (radiem),
- pozitivne vsebine in strokovne oddaje, spodbujanje k strpnosti in vrednotam, kritično opazovanje okolja,
- ustvariti II. Program Radia Ognjišče – sproščen za mlade,
- dodatno zaposliti nove strokovne kadre, skupno do 30 redno zaposlenih,
- samostojno odločati o investicijah, tehnološko izpopolnjevanje,
- prepoznavnost in dobro umeščenost Radia v slovenskem prostoru,
- več neposrednih stikov s poslušalci, da bi število poslušalcev postalo primerljivo z Radiom Slovenija

Zaključek, oblikovan iz zgornjih točk bi lahko bil strnjen v stavku, ki naj bi predstavljal vizijo radia v naslednjih letih:

Radio Ognjišče bo najbolj prepoznavno medijsko podjetje v Sloveniji s kvalitetno izobraženim in predanim teamom, ki bo s programi primarno širilo krščanske vrednote, informacije in oddaje Slovincem v Sloveniji, preko interneta tudi po vsem svetu, z vsemi sredstvi moderne tehnologije.

3.4 Opredelitev poslanstva Radia Ognjišče

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. S tem povezuje sedanost s prihodnostjo; prihodnost je vsebinsko opredeljena in povezuje celotno dogajanje v podjetju. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od vseh drugih podjetij. Osnovni namen opredelitve poslanstva je zagotoviti enotnost v podjetju in s tem delovanje zaposlenih v določeni smeri. S tem določa ozračje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem (Rozman, str. 93).

Poslanstvo se nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo. Poslanstvo naj bi govorilo o izdelkih, storitvah, trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo. Pogosto vsebuje

tudi opredelitev lokacije. S tem uokvirja konkurenčno areno (Pučko, str. 131).

Poslanstvo Radia Ognjišče je bilo zaposlenim bolj jasno, tako so tudi lažje odgovarjali na vprašanje o tem. Spraševal sem jih, kaj in v čem naj se Radio Ognjišče loči od drugih, kaj je, kaj želi biti in čemu služiti pri svojem delu.

Odgovori so bili sledeči:

- ne zanemarjati in ne pretiravati v verskih vsebinah,
- nagovarjati ne le katolikov pač pa vse, z dobrimi in pozitivnimi mislimi,
- jih razvedriti, informirati, izobraževati (koncerti, prireditve, romanja),
- širiti krščanske, pozitivne družinske vrednote,
- biti kritičen do dogajanj v okolju, čimbolj objektiven,
- povezovati in živeti, biti med ljudmi v smislu se približati na delovna mesta in vsakodnevnemu življenju,
- spodbujati naj bi glasbeno in literarno kreativnost med mladimi in starejšimi,
- biti povezovalac znotraj evropske družbe,
- delovati strokovno na vseh področjih.

Če bi poizkusil zgoraj navedene alineje združiti v en sam stavek bi se nekako glasil takole:

Radio Ognjišče je pozitiven, prijazen, topel, družinski radio, ki s profesionalnim teamom v krščanskem duhu deluje v slovenskem prostoru z objektivnostjo, kritičnostjo do dogodkov doma in po svetu, vzgaja, informira in izobražuje ter razvedri in razveseli ljudi vseh generacij in nazorov.

Vizija in poslanstvo Radia Ognjišče morata biti jasno in lično napisana ter postavljena na mestu, kjer ju lahko vsak prebere oz. je soočen z usmeritvijo podjetja ob prvem stiku z njim. Trenutno v prostorih Radia ni mogoče ugotoviti, kaj je namen in smisel obstoja Radia, še manj, v čem se od drugih razlikuje, čeprav v prostore dnevno prihaja mnogo ljudi, tako gostov kot poslušalcev.

3.5 SWOT analiza Radia Ognjišče

Med številnimi možnimi načini presojanja poslovanja malega podjetja si je SWOT analiza pridobila največ privrženecv. Beseda SWOT je akronim, ki predstavlja S(trengths = prednosti, moči), W(eaknesses = slabosti), O(pportunities = priložnosti) in T(hreats = grožnje, nevarnosti). Uporablja se zlasti takrat, ko je treba razmisliti o strateških usmeritvah in nadaljnjem razvoju podjetja. SWOT analiza je enostaven strukturiran pristop, ki omogoča ocenjevalcu vpogled v prednosti in slabosti podjetja ter razmislek o priložnostih in nevarnostih v njegovem okolju. Razlog, da se je SWOT analiza toliko razširila, pa gre iskati zlasti v naslednjem: metoda je dovolj enostavna, da jo lahko management brez pomoči računalnikov ali specialistov takoj in neposredno uporablja; lahko jo uporabljamo brez obširne podatkovne podlage, čeprav jo je enostavno vključevati, kadar razpolagamo z njo; omogoča povezovanje kvantitativnih in kvalitativnih informacij, znanih in neznanih dejstev,

popolnega in delnega razumevanja stvari - skratka vsega, kar je značilno za dolgoročneje ne rutinsko odločanje. Ob tem moramo poudariti, da so prednosti in slabosti notranja značilnost podjetja. Lahko jih spreminja in vpliva nanje, povečuje prednosti ter odpravi slabosti. Priložnosti in grožnje pa izhajajo iz okolja podjetja in nanje ne moremo vplivati. Nevarnosti in prednosti vedno obstajajo in le od sposobnosti ljudi v podjetju je odvisno ali jih (priložnosti) bodo izkoristili, oziroma se jim (nevarnostim) izognili.

SWOT analizo je mogoče izvesti na različne načine. Najpogosteje se uporablja naslednja dva: točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih pod struktur oziroma njihovih sestavin izbranega podjetja ter subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti (Pučko, str. 133 in 137).

Z nekaj osnovnimi kazalci želim v nadaljevanju podati sliko o uspešnosti oz. neuspešnosti poslovanja Radia Ognjišče v primerjavi s panogo.

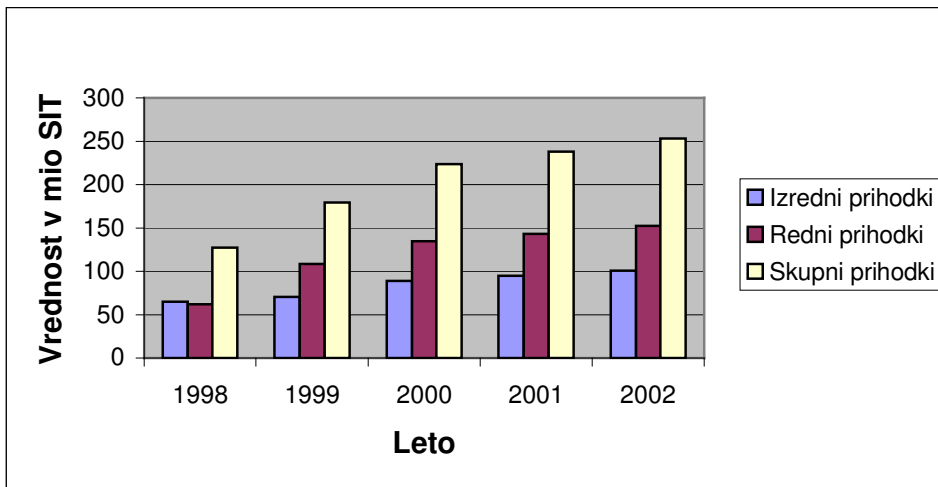
Ekonomičnost je eden izmed osnovnih kazalcev, ki nam pove razmerje med prihodki in odhodki. Gospodarska družba je poslovno uspešna, čim večja je vrednost kazalca ob predpostavki, da hkrati izkazuje čisti dobiček. V letu 2001 je Radio Ognjišče dosegal kazalec ekonomičnosti poslovanja 0,59. Povprečje v panogi pa je bilo 0,93 (Vir: GvIN: www.gvin.com). Komaj 60% celotnih odhodkov iz poslovanja je bilo pokritih s prihodki iz poslovanja, kar pomeni, da podjetje posluje povsem neekonomično.

Pogled na bilanco Radia Ognjišče (IBON, 2002), pove, da radio ustvarja izgubo, kar pomeni, da posluje nerentabilno. Lastnik radia rešuje poslovanje radia z dolgoročnimi posojili, s tem omogoča nemoteno nadaljnje delo (IBON, 2002).

Produktivnost dela lahko izrazimo s kazalnikom, ki pove, koliko prihodkov je bilo ustvarjenih na posameznega zaposlenega. Radio Ognjišče je skupno dosegel v letu 2001 11.100.000 SIT na zaposlenega, povprečje v panogi pa je znašalo 13.929.000 SIT na zaposlenega. Zaposleni na Radiu Ognjišče ne dosegajo enake produktivnosti kot zaposleni v panogi, ta bi bila še manjša ob predpostavki, da izrednih prihodkov (donacij in subvencij) ne upoštevamo. Ker je v panogi večina komercialnih radijskih postaj ti operirajo z majhnimi stroški in relativno velikimi prihodki. Radio Ognjišče za ustvarjanje svojega lastnega programa potrebuje več voditeljev in novinarjev.

Uspešnost poslovanja je nujno osvetliti tudi s strukturo prihodkov podjetja v zadnjih nekaj letih. Razmerje med prihodki iz prodaje in izrednimi prihodki prikazuje, da se je Radio Ognjišče v prvih letih svojega obstoja financiral predvsem z izrednimi prihodki, oz. večji delež skupnih prihodkov so bili izredni prihodki s strani lastnika in donacij poslušalcev. V letu 1999 so prihodki iz poslovanja narasli in še vedno rastejo z večjo stopnjo kot izredni prihodki, kar je za Radio Ognjišče spodbudno. To pomeni, da je vse bolj odvisen od lastnih prihodkov iz prodaje in ne od raznih donacij ter dobre volje poslušalcev. Razmerje med rednimi in izrednimi prihodki prikazuje slika 10.

Slika 10: Razmerje med rednimi in izrednimi prihodki Radia Ognjišče



Vir: Analiza poslovanja Radia Ognjišče, 2002

V nalogi se stroškovni analizi zaradi preobsežnosti ne bom posvečal, lahko pa omenim, da je iz analiz, ki so bile izdelane v letu 2002 (Analiza Radia Ognjišče, 2002) moč opaziti trend povečevanja stroškov, kar ne vpliva pozitivno na izboljšanje prej navedenih kazalcev uspešnosti.

3.5.1 Analiza prednosti in slabosti

V nadaljevanju bom uporabljal subjektivne ocene komponent, saj podjetje dobro poznam in lahko zato lažje ocenim poslovanje podjetja.

Preden pa preidem k ocenjevanju posameznih podstruktur je nujno, da opredelim postopek. Uporabljal bom SWOT analizo in jo apliciral na Radio Ognjišče ter posamezne podstrukture, ki so za delovanje podjetja nujne. Te so: podstruktura proizvoda določa oblikovanje radijskega programa, kadrovska podstruktura, organizacijska podstruktura, tehnološka, tržna in finančna podstruktura.

3.5.1.1 Podstruktura proizvoda – oblikovanje programa

Radia Ognjišče trenutno izvaja en radijski program, ki ga oddaja 24 ur na dan. Ta program je voden od 5 ure zjutraj do 11 ure zvečer, kar pomeni 18 ur, ostali nočni program je sestavljen iz posnetkov, predvajanih tekom dneva in glasbe, ki se predvaja avtomatsko. Program je z govornimi oddajami v terminih, ko je radio kot medij najbolj poslušan (od 6. ure do 15. ure) prenasičen. Sicer pa govorni program po deležih občasno dosega in celo presega 50% celotnega. Po raziskavah je trend radijev sproščanje programa in informiranje s kratkimi novicami. Radio Ognjišče dosega z mnogimi nekomercialnimi oddajami tudi uro in dlje z le nekaj glasbenimi premori, kar je občutno preveč. Konkurenčni radii oddaje, ki so daljše od nekaj minut, predvajajo v času, ko radio posluša manjše število ljudi, navadno v večernih urah. Oblikovalci oddaj na Radiu Ognjišče strmiijo k podaljševanju le teh, ker jim dolžina

pomeni potrditev in pomembnost oddaje. Število oddaj predstavlja Radiu strošek, saj priprava nanje zahteva določen čas novinarja, ko ni direktno povezan z vodenjem programa v živo. To zahteva večje število zaposlenih ljudi ali pa honorarnih sodelavcev, ki so večji področja, s katerega pripravljajo oddajo. Z vidika **strukture programa** si program zasluži slabo oceno.

Prihodke podjetja sestavljajo prihodki iz prodaje in prostovoljni prispevki ljudi, ki so aktivni poslušalci Radia PRO. Delež prihodkov iz prodaje predstavlja 54% vseh prihodkov (Vir: Analiza Radia Ognjišče, 2002). Ustvarjeni so z direktnim oglaševanjem podjetij, agencij, sodelovanjem na razpisih in drugih akcijah, kot so romanja, izleti in koncerti. Velik problem predstavlja finančni nadzor, terjatve, redno spremljanje sredstev, dolžnikov. Delež, ki ga ustvari marketing je premajhen oz. ne zadošča za pokritje vseh stroškov. 36% prihodka prihaja iz naslova izrednih prihodkov; v večji meri so to prihodki od podpornih članov PRO. Ti mesečno nakazujejo najmanj 500 SIT. Ta prihodek je v času poslovanja zgubil 50% vrednosti, ker se minimalni znesek ni revaloriziral z inflacijo. Teh prostovoljnih darov, nakazil Radio ne spremlja, tu ni kontrole. 10% prihodkov predstavljajo čestitke, mali oglasi in osmrtnice. Problem predstavlja spremljanje plačil manjših zneskov (mali oglasi), saj vsako dodatno tovrstno delo ta strošek še povečuje. Splošni trend je upad čestitk in malih oglasov. Z vidika **strukture prihodkov** je treba proizvodno podstrukturo tudi oceniti kot slabo.

Radio, kot medij, ustvarja in pozicionira lastno blagovno znamko, tj. ime Radia. Med dodatne blagovne znamke lahko štejemo oddaje. Vrednotenje teh bi bilo mogoče v smislu časa, ki jim je namenjen, termina ter sponzorja, ki ga je za to oddajo mogoče pridobiti. Radio ima eno oddajo, s katero se lahko ponaša voditelj in radio – Sobotna iskrica za najmlajše (dobitnik trikratnega gonga popularnosti). Poleg tega je še mnogo oddaj, ki bi si zaslužile večjo prepoznavnost, kot so oddaje Pogovor o..., Šport na Radiu Ognjišče, Komentar tedna, Naš gost. Žal je oddaj preveč, kar prepoznavnost blagovnih znamk zmanjšuje. Z vidika **uveljavljenosti blagovnih znamk** je podstrukturo proizvoda mogoče oceniti s srednjo oceno. V radijskem mediju je opredelitev pokritja težko določljiva. Tovrsten model bi moral radio razviti s primerjavo prihodkov na sekundo in stroškov na sekundo. Radio premalo strmi k temu, da bi oddaje, ki ne prinašajo prihodka, ukini. Te povzročajo dodatne stroške dela. Na drugi strani pa lahko ravno te oddaje dvigujejo poslušnost in to vpliva na pridobitev novih poslušalcev in oglaševalcev. Radio nima modela, ki bi to obravnaval. Največji delež pokritja imajo oglasni spoti, ter kratke enkratne komercialne oddaje. Nekomercialne oddaje predstavljajo 100 odstotni strošek, če merimo direktno, indirektno pa privabljajo določeno populacijo poslušalstva. To se odraža v raziskavah poslušnosti medijev. Z vidika **ekonomske uspešnosti** oddaj Radia njegovo podstrukturo proizvoda ni mogoče oceniti drugače kot slabo.

Količinska prodaja časa se Radiu Ognjišče povečuje. V zadnjih letih s povprečno letno stopnjo 16% (Vir: Analiza Radia Ognjišče, 2002). Opaziti je mogoče povečanje naročil objavljanja oglasnih spotov ter povpraševanje po svetovalnih oddajah. S postopnim povečevanjem cen Radio regulira število oddaj. Predolge komercialno naravnane svetovalne

oddaje namreč zmanjšujejo poslušnost medija. Želja Radia je pridobiti večje število oglasnih spotov, saj je delež pokritja spota po sekundi največji. Z vidika **povprečne stopnje rasti prodaje** storitev Radia Ognjišče lahko ocenim njegovo podstrukturo proizvoda s srednjo oceno.

Konkurenca je na področju radijskih medijev velika. K zmanjševanju prihodkov iz naslova oglaševanja pripomorejo tudi drugi pisni in digitalni mediji. Borba za oglasni denar je vse večja, olajševalna okoliščina je pokritost, ki jo dosega Radio, žal pa zaradi tega program zahteva več stroškov. Manjši radii se združujejo, s tem pridobivajo na pokritosti in zmanjševanju stroškov (ekonomija obsega). Z bolj sproščenim programom pridobivajo večji delež poslušalstva. Z vidika **konkurenčnosti ponujenih storitev** Radia Ognjišče je treba njegovo podstrukturo proizvoda oceniti kot zelo slabo.

Na podlagi vseh zgoraj narejenih delnih ocen pod-strukture proizvoda Radia Ognjišče sem v tabeli 12 izoblikoval njeno sumarno oceno, ki tendira k slabi oceni.

Tabela 12: Subjektivna ocena podstrukture proizvoda – oblikovanje programa

Komponente	Ocena				
	odlično	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Struktura programa				X	
Struktura prihodkov				X	
Delež blagovnih znamk			X		
Delež pokritja – ekonomska uspešnost				X	
Letna stopnja rasti količinske prodaje			X		
Konkurenčnost					X
Skupna ocena: SLABO	0	0	2	3	1

Vir: Analiza poslovanja Radia Ognjišče, 2002

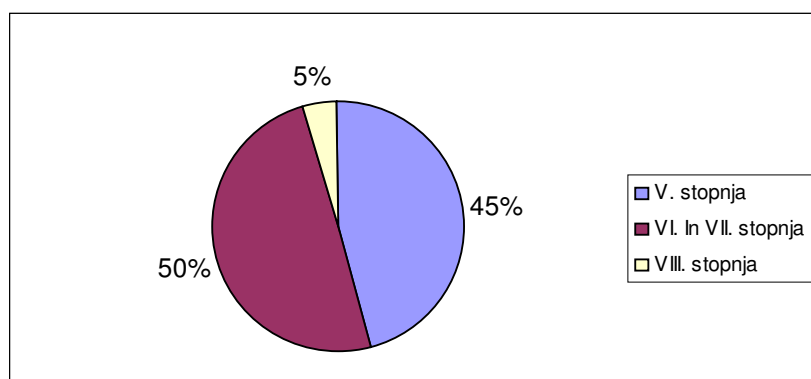
3.5.1.2 Kadrovska podstruktura

Radio Ognjišče redno zaposluje enaindvajset ljudi, začasno pa še štiriindvajset honorarnih sodelavcev. V zadnjem obdobju se je število honorarnih sodelavcev močno zmanjšalo, število rednih pa se je vsako leto povečevalo za eno ali dve osebi. Število zaposlenih se predvsem povečuje na oddelkih ustvarjanja programa oz. oblikovanja oddaj. Povečevanje števila zaposlenih na področjih, ki predstavljajo največji strošek radiu, ekonomsko ni upravičeno. Na drugi strani pa je potrebno krajšati oddaje, ki jih ti pripravljajo. Z vidika **števila zaposlenih**

kadrovske podstrukture podjetja ni mogoče oceniti drugače kot z oceno slabo.

Funkcija poslovođenja zaposluje šest ljudi. En delavec končuje magistrski program, dva še končujeta višješolski program, trije zaposleni pa imajo srednješolsko oz. poklicno izobrazbo. Velik del slabo izobraženih delavcev ni v prid Radiu. Generalni in programski direktor imata VII. stopnjo izobrazbe diplomiranega teologa. Vodilni delavci radia dosegajo v povprečju 37 let starosti, čeprav je odklon med najstarejšim in najmlajšim velik. So zelo prilagodljivi in fleksibilni. Odprti so za novosti in ideje. Generalni direktor je s svojimi leti že pravi veteran, kar pa lahko vpliva na kvaliteto odločitev. Izobrazba vodilnih ni povsem primerna funkciji, ki jo opravljajo, zato so odločitve včasih instinktivne oz. intuitivne. Primanjkuje jim znanja iz sodobnega poslovođenja. **Poslovodni del** kadrovske podstrukture podjetja zato ocenjujem z oceno srednje.

Slika 11: Izobrazbena struktura zaposlenih Radia Ognjišče



Vir: Analiza poslovanja Radia Ognjišče, 2002

Zaposleni v tehnični funkciji dosegajo v treh primerih VII. stopnjo izobrazbe, dva V. stopnjo. Zaposleni v programski in informativni funkciji dosegajo VII. stopnjo v šestih primerih, trije pa srednjo. Iz podatkov lahko ugotovimo slabo izobrazbeno strukturo, glede na to, da je radio storitveno podjetje, bi moral imeti bistveno več visoko izobraženih kadrov (Glej tudi sliko 11). Honorarni sodelavci dosegajo v večjem deležu VII. stopnjo. Razveseljivo je, da se kadri še vedno izobražujejo. Radio Ognjišče spodbuja izobraževanje s subvencioniranjem, prav tako veliko vlaga v strokovne seminarje, jezikovne tečaje in ekskurzije. **Izobrazbeno strukturo** izvajalnega kadra v podjetju ocenjujem z oceno dobro.

Povprečna starost zaposlenih v podjetju je približno 33 let. Kolektiv je relativno mlad. Samo 5 zaposlenih je starejših od 40 let. Ti so v večini zaposleni na upravno-administrativnem področju. Pri ostalih funkcijah prevladujejo mlajši, med 25 in 35 let. Zato je kadrovska podstruktura podjetja z vidika **starostne strukture** mogoče oceniti kot dobro.

Fluktuacije zaposlenih na Radiu Ognjišče ni. Po reorganizaciji leta 1996 Radio ni zapustil nihče od redno zaposlenih, kar kaže na zelo ugodno delovno klimo in dobro počutje ter

zadovoljstvo delavcev. Žal pa veliko dobro izobraženih honorarnih sodelavcev odhaja v druga podjetja. Škoda je, da Radio Ognjišče ne uspe zadržati dobro kvalificiranega, mladega kadra. Zaradi tega z vidika **fluktuacije** ocenjujem kadrovske podstrukturo podjetja z oceno srednje.

Podjetje nima oblikovane kadrovske funkcije, prav tako nima ustvarjenega jasnega sistema zaposlovanja. V zadnjem času je bilo zaposlovanje najprej za določen čas. V primeru, da se je delavec izkazal, ga je podjetje zaposlilo za nedoločen čas. Kadrovske funkcije v podjetju opravljajo delno upravno-administrativna funkcija, delno generalni direktor. To povzroča veliko zmedo. Delavce Radio zaposluje predvsem po poznanstvih in priporočilih ter tako velikokrat spregleda kvalificiranost in znanja. Sorodstvene vezi v **zaposlovanju** povzročajo med zaposlenimi slabo voljo, kar na dolgi rok ni priporočljivo. Odtod izhaja moja ocena slabo za ta vidik kadrovske pod-strukture podjetja.

Na osnovi izoblikovanih delnih ocen je v tabeli 13 izdelana tudi skupna ocena kadrovske podstrukture podjetja, ki je srednja.

Tabela 13: Subjektivna ocena kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena				
	odlično	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Število zaposlenih				X	
Kakovost in število posloводства			X		
Izobrazbeno-kvalifikacijska struktura		X			
Starostna struktura zaposlenih		X			
Fluktuacije kadrov		X			
Sistem zaposlovanja				X	
Skupna ocena: SREDNJE	0	3	1	2	0

Vir: Analiza poslovanja Radia Ognjišče, 2002

3.5.1.3 Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura podjetja je določena, vendar občasno zaradi majhnega števila zaposlenih precej zabrisana. Zaradi večanja števila zaposlenih je opazno vse večje spodbujanje delovanja in usklajevanja znotraj funkcij in šele nato znotraj podjetja. Vsaka funkcija ima določenega vodjo, vendar mnogi ne znajo ustvariti sistema dela znotraj funkcije. Odločanje znotraj podjetja je v večji meri decentralizirano. Zgolj večje finančne odločitve

potrjuje generalni direktor. Podjetje je razdeljeno na upravno administrativno funkcijo, programsko funkcijo, tehnično funkcijo in informativno funkcijo (Glej sliko 2). Podjetje gradi postopne korake k sistematizaciji delovnih mest ter načinu delegiranja odgovornosti. Z **vidika jasnosti** ocenjujem organizacijsko podstrukturo podjetja kot srednjo.

Generalni direktor in računovodski oddelek je lociran v Kopru, vsi ostali oddelki podjetja so v Ljubljani. Radio ima tudi lokalni studio, ki je prav tako lociran v Kopru. Splošno je Radio fleksibilen in s pomočjo modernih komunikacijskih povezav tudi učinkovit. Žal pa mnogokrat pomanjkljivost računovodskih informacij in ne-transparentnost financ povzroča slabo voljo in onemogoča učinkovito delo na področju marketinga in tajništva. Z **vidika lokacije uprave in enot** ocenjujem organizacijsko pod-strukturo kot slabo.

Poslovodstvo si prizadeva, da bi bile pristojnosti po področjih večje. V veliki meri mu je uspelo, problem je pri odločanju o porabi denarja in nakupih, saj o tem odloča generalni direktor, ki zaradi oddaljenosti ne pozna tekočega dela Radia in njegovih potreb. Vse prevečkrat pa se dogaja, da komunikacija poteka mimo odgovornega za posamezno funkcijo direktno z nadrejenim in obratno. To ruši avtoriteto in pristojnosti. Vodje s tem izgubljajo kredibilnost in pomembnost. Zaradi navzkrižnih informacij pogosto prihaja do nesporazumov. Podjetje je še na meji obvladljivosti, z večanjem števila zaposlenih bo potrebno natančneje opredeliti **pristojnosti** in vzpostaviti sistem **delegiranja**, saj je s tega vidika organizacijska struktura zaenkrat povprečna - srednja ocena.

Radio Ognjišče ne izvaja planiranja za prihodnje obdobje, še manj dolgoročno. Planirajo se samo posebni dogodki in aktivnosti, ki jih je potrebno vnaprej napovedati. Po posameznih funkcijah je to še manj razvito, saj planov od vodij nihče ne zahteva in jih tudi nihče ne kontrolira. Večji del se izvaja delo ad hoc. Res je, da je radio interaktivni medij z veliko prilagodljivostjo, vendar bi bilo nujno pričeti spremljati uresničevanje poslovne usmeritve. Posebej se pojavlja problem pri investicijah in oglaševanju, kjer so posamezne funkcije popolnoma odvisne od razpoložljivosti sredstev in dobre volje generalnega direktorja. Podjetje nima nikakršnih meril za nadzor, tako je največkrat kontrola prepuščena subjektivni presoji posameznikov, ki največkrat niti niso kompetentni za posamezno področje. Potrebno bo postoriti še veliko korakov za izboljšanje sistema planiranja in kontrole. Z vidika **sistema planiranja in kontrole** je organizacijsko podstrukturo potrebno oceniti kot slabo.

Nagrajevanje v podjetju je prepuščeno subjektivni presoji direktorja. Podjetje nima vzpostavljene nobene lestvice vrednotenja dela. Nagrade niso povezane direktno s plačo, pač pa se pojavljajo v obliki ugodnosti. Žal se jih zaposleni premalo zavedajo, saj so že stalnica. Nobena zaslužna oseba ni nikoli javno s strani poslovodstva pohvaljena, kvečjemu grajana. To spodbuja indiferentnost do uspešnejšega dela ter povzroča premalo tekmovalnosti med zaposlenimi. **Sistem nagrajevanja** kot sestavina organizacijske podstrukture zasluži oceno srednje.

Podjetje je še vedno med manjšimi po številu zaposlenih, zato poteka komuniciranje direktno do vseh ravni. V tem smislu ni v podjetju čutiti hierarhije, kar v določenih primerih deluje negativno, sicer je splošna delovna klima zelo pozitivna. Vodstvo se pogosto posvetuje med seboj in z zaposlenimi. Veliko odločitev je sprejetih soglasno oz. vsaj z večino. Vodenje temelji na osnovi poslovanja s posvetovanjem in je popolnoma teamsko orientirano. Komuniciranje med zaposlenimi poteka v večji meri na prijateljski bazi z neformalnim komuniciranjem, kar včasih vpliva na neprofesionalno obnašanje. **Slog poslovanja in sistem komuniciranja** kot sestavini organizacijske podstrukture lahko ocenim z oceno dobro. Na podlagi vseh navedenih delnih ocen organizacijske podstrukture Radia Ognjišče je v tabeli 14 izdelana njena skupna ocena.

Tabela 14: Subjektivna ocena organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena				
	odlično	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Jasnost organizacijske strukture			X		
Lokacija uprave in obratov				X	
Stopnja delegiranja pristojnosti			X		
Sistem planiranja in kontrole				X	
Sistem nagrajevanja			X		
Slog poslovanja in komuniciranja		X			
Skupna ocena: SREDNJE	0	1	3	2	0

Vir: Analiza poslovanja Radia Ognjišče, 2002

3.5.1.4 Tehnološka podstruktura

Radio Ognjišče je registriran v Kopru. Programska dejavnost in vse aktivnosti, povezane z Radiem se izvajajo v Ljubljani. Lokacija glavnega studia v Ljubljani je v Zavodu svetega Stanislava v Šentvidu. To je zelo enostavno najti. Ker mora biti Radio ažuren medij, je ta lokacija za izvajanje vseh dejavnosti zelo ugodna. Nahaja se v centru dogajanja v Sloveniji, zato je enostavno pridobivati goste ter tudi fizično pokrivati dogodke, ki se odvijajo drugje po Sloveniji. Zato tehnološko podstrukturo **z vidika lokacije** ocenjujem kot dobro.

Radio Ognjišče ima samo en obrat izven Ljubljane, to je lokalni studio v Kopru. Ta studio pokriva obalno regijo z dvournim lokalnim programom. Poleg tega pripravlja v času rednega oddajanja tudi nekaj zelo prepoznavnih oddaj za dnevni program Radia. Trend radiev je, da bi

kar se da pokrivali tudi lokalne dogodke, zato Radio Ognjišče že aktivno razmišlja v tej smeri, postavitev malih studiev po regijah. Z vidika **števila in razmestitve obratov** podjetja je njegovo tehnološko podstrukturo mogoče oceniti kot odlično.

Tehnologija, opremljenost, ki jo uporablja Radio Ognjišče, je najmodernejša. Redno spremlja dogajanje in razvoj na področju računalništva, oddajnih anten ter oddajnikov in vseh aparatov, ki so za delovanje potrebne. Naprave se redno vzdržujejo in menjajo tako, da ni z njimi nobenih bistvenih težav. Aparature so mlajšega datuma, menjava se izvaja glede na njihovo življenjsko dobo ter tehnološki napredek. V povprečju niso starejše od štirih let, z izjemo glavne studijske mešalne mize. Tudi z vidika **sodobnosti opreme in opremljenosti podjetja** je treba dati tehnološki podstrukturi odlično oceno.

Osnovni pogoj za oddajanje programa je komunalna opremljenost prostorov (električni tok, vodovodna instalacija), glasba oz. govor. Glasba je danes dosegljiva na Cd-jih ali mp3 zapisih. Dostopna je na internetu in v trgovinah. Za uporabo avtorskih del je potrebno plačevati obveznosti agenciji, ki ščiti avtorsko glasbo. Govorni del programa nastaja s sogovorniki, ki so v večji meri dosegljivi zaradi dobre lokacije Radia. V nasprotnem primeru jih je mogoče posneti preko drugih komunikacijskih zvez. Vse to govori za dobro oceno tehnološke podstrukture podjetja z vidika **razpoložljivosti resursov** za ustvarjanje programa.

Radio zahteva kvalificirane in razgledane delavce. Radio spodbuja k izobraževanju vse zaposlene. Želi si, da bi bil večji delež visoko kvalificiranih. Zaradi lokacije Radia je nove delavce dokaj lahko najti, vprašanje pa je ali imajo vrednote, ki jih radio zastopa. Delovno silo ni mogoče ocenjevati samo po izobrazbi, pač pa tudi po moralnih in etičnih načelih ter verski pripadnosti. Do sedaj se še ni pokazala težava pri pridobivanju ustreznih kadrov. Zato pripisujem z vidika **kakovosti in razpoložljivosti delovne sile**, ki jo ima podjetje, dobro oceno tehnološki podstrukturi.

Radijske zmogljivosti so zelo neenakomerno izkoriščene. Oprema, ki oddaja program nepretrgoma, je 100% izkoriščena, medtem ko je oprema, ki je namenjena snemanju ter vozni park izkoriščena skupno komaj 30%, redko dosega 100% zaposlenost. Bistveno manj je izkoriščen studio v Koprju. V prihodnje bi veljalo razmisliti v smeri povečevanja izkoriščanja opreme. Vse ugotovitve me vodijo do dobre ocene tehnološke podstrukture podjetja z **vidika izkoriščenosti zmogljivosti**.

Na podlagi vseh doslej narejenih delnih ocen je v tabeli 15 izoblikovana skupna ocena tehnološke podstrukture Radia Ognjišče.

Tabela 15: Subjektivna ocena tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena				
	odlično	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Lokacija podjetja		X			
Število in razvrstitev obratov	X				
Velikost in starost delovnih priprav	X				
Razpoložljivost materialov, resursov		X			
Kakovost in razpoložljivost delavne sile		X			
Stopnja izkoriščanja zmogljivosti		X			
Skupna ocena: DOBRO	2	4	0	0	0

Vir: Analiza poslovanja Radia Ognjišče, 2002

3.5.1.5 Tržna podstruktura

Radio je medij, ki je omejen z znanjem jezika. Njegovo osnovno delovno okolje je država Slovenija, s tem so omejene tudi njegove aktivnosti na področju prodaje svojih storitev. Res je, da se število kupcev – oglaševalcev iz drugih držav povečuje, vendar ne predstavljajo več kot 10% celotnega prihodka Radia. Vključitev v EU bi morala pomeniti izziv tudi Radiu Ognjišče, da se s tujim trgom prične resno ukvarjati in povečevati delež tujih oglaševalcev v svojem mediju. Z vidika **tržne pozicije** je mogoče tržno podstrukturo podjetja oceniti kot dobro.

Radio Ognjišče se trudi in tudi dobro uspeva poleg klasičnih pristopov do kupcev izkoriščati prednosti svojega poslanstva in jih tako presenečati ob Cerkvenih praznikih. Te drobne pozornosti veliko pripomorejo k pozitivnim čustvenim reakcijam. Te pa se dobro zasidrajo v človeku. Kupce mnogokrat preseneti s popolnoma nepričakovanimi pozornostmi (pica, rožice, kava, zahvala za sodelovanje ali naročilo). Svoje poslovne odnose s kupci in s poslušalci vzpostavlja postopoma, vendar trdno na dolgi rok. Naročnike obiskuje ter telefonsko in pisno (e-pošta) obvešča o akcijah in novostih. Ažurno spreminja internetne strani, pripravlja akcije in dogodke (gala koncerti, narodno zabavni koncerti, pustovanja, romanja, počitnice) v krajih, ki so odmaknjeni od Ljubljane. S tem privablja lokalne sponzorje ter se vizualno predstavlja ljudem. Tako se gradi pravo prijateljstvo – rezultat je skoraj 13.000 PRO. Z vidika **prodajnih metod in prodajnih poti** ocenjujem tržno podstrukturo podjetja kot odlično.

Glede na odziv kupcev v zadnjem letu Radio ugotavlja, da je cena oglasnih sporočil v primerjavi s številom poslušalcev ugodna, da pa je cena za komercialne oddaje v primerjavi s konkurenco in pokritostjo bistveno prenizka. Število oddaj se je močno povečalo, zato bo potrebno tudi v bodoče regulirati količino govornega programa s ceno. Kakovost oddajanja in kvaliteta govornega programa je zaradi velikosti Radia in dobre pokritosti visoka, rezultat je visoka poslušanost Radia. Z vidika **odnosa med prodajno ceno in kakovostjo oglasov** je tržna podstruktura dobra.

Radio je elektronski medij, ki pri svojem delu zaradi modernih tehnologij skoraj ni odvisen od fizičnih dostav. Naročanje in objavljanje oglasnih sporočil poteka izjemno hitro skoraj izključno preko računalniških povezav. Celoten proces od naročila do objave je lahko izveden v petih minutah, odvisno od zahtevnosti naročila. V primeru snemanja je ta čas nekoliko daljši. Distribucija radijskih valov poteka v realnem času, če zanemarimo odklon nekaj mikro sekund. Zato velja ocena tržne podstrukture z vidika **distribucije in hitrosti izpolnjevanja naročil** odlično.

Radio izkorišča svoj lastni medij za svojo promocijo. Veliko sodelovanja ima tudi s tiskanimi mediji na način vzajemnega oglaševanja. Z inovativnimi pristopi, aktivnostmi do oglaševalcev in poslušalcev (zahvalami, pozornostmi, izdajami lastnega biltena) si postopoma gradi in vzdržuje svoj image. Žal pa direktnemu oglaševanju preko jumbo plakatov, televizijskih spotov ali večjih tiskanih oglasov ne namenja nič denarja. Kar se na tem področju zgodi je rezultat dobre volje generalnega direktorja. Promocija posameznih oddaj se skoraj ne izvaja. To me vodi do slabe ocene tržne podstrukture z vidika **lastnega promoviranja**.

Lastno raziskovanje trga poslušalstva je zelo drago. Radio Ognjišče je opravil dve lastni raziskavi v letu 1999 in 2001. Okvirne aktualnejše podatke poizkuša izluščiti iz raziskav, ki jih pripravlja Mediana ter druge raziskovalne hiše. Opira se tudi na podatke konkurenčnih radijskih hiš, ter odzivov poslušalstva na določene oddaje. Žal se vse raziskave po metodologiji med seboj ne ujemajo, tako da so tudi odkloni v nekaterih primerih veliki. Natančnejših podatkov od grobe ocene poslušalstva nima. Potreboval bi informacije o poslušalcih in o njihovi strukturi, starosti, izobrazbi, po dnevih, terminih, urah, krajih,... Na osnovi teh informacij bi tudi lažje prepričeval in predstavljal svoje argumente za izbor Radia Ognjišče kot radijskega medija. Z vidika **raziskovanja trga** je tržna podstruktura Radia Ognjišče slaba.

Na podlagi narejenih vseh delnih ocen je v tabeli 16 izdelana skupna ocena tržne podstrukture Radia Ognjišče.

Tabela 16: Subjektivna ocena tržne podstrukture

Komponente	Ocena				
	odlično	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Prodaja na domačem in tujih trgih		X			
Prodajne metode in prodajne poti	X				
Odnos cena, kakovost proizvoda		X			
Distribucija in hitrost objave naročil	X				
Promocija				X	
Kakovost raziskave trga				X	
Skupna ocena: DOBRO	2	2	0	2	0

Vir: Analiza poslovanja Radia Ognjišče, 2002

3.5.1.6 Finančna podstruktura

Plačilna sposobnost podjetja je sposobnost poravnati dolgove oziroma obveznosti na kratki rok. To sem ocenil s kratkoročnim koeficientom likvidnosti, ki kaže usklajenost med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Kot kratkoročna sredstva so upoštevane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Vrednost tega kazalca naj bi bila najmanj 2, kar pomeni, da naj bi bila gibljiva sredstva dvakrat večja od kratkoročnih obveznosti (Mramor, 1997, str. 12). Kratkoročni koeficient Radia Ognjišče v letu 2001 je znašal 0,4, povprečni v panogi pa 0,8 (Vir: IBON, 2001). Radio Ognjišče svojih kratkoročnih obveznosti ni bil sposoben popolnoma pokrivati s kratkoročnimi sredstvi pač pa tudi z dolgoročnimi. **Likvidnost podjetja** je slabša od povprečne v panogi, zato je treba s tega vidika oceniti finančno podstrukturo kot zelo slabo.

Količnik denarja in kratkoročnih obveznostih prikazuje vrednosti, s katerimi se Radio Ognjišče ne more hvaliti. Denar predstavlja 42,7 odstotkov vseh kratkoročnih obveznosti, medtem ko je v panogi bistveno boljše ta predstavlja v povprečju 79,8 odstotkov vseh kratkoročnih obveznost (Vir: IBON 2001). V primerjavi z leti 1998, 1999 in 2000 se je vrednost tega kazalca celo malenkostno poslabšala, kar lahko podjetje privede do resnih težav pri plačevanju tekočih obveznosti. Z vidika **razmerja denarja in kratkoročnih obveznosti** lahko finančno podstrukturo ocenim kot zelo slabo.

Kazalec zadolženosti kaže dolžniško financiranje vseh sredstev gospodarske družbe. Kazalnik

je zelo pomemben za upnike, ki želijo oceniti, kolikšno je tveganje glede vračil posojil, oziroma, kakšno je tveganje dodelitve dodatnega posojila. Večji kot je delež dolga, večja je vrednost tega kazalnika in večje je tveganje za upnike. Radio Ognjišče je dosegal 99% deleža dolga v celotnih virih, povprečje v panogi pa je bilo 68,5% ob koncu leta 2001 (Vir: GvIN: www.gvin.com). Pri tem je potrebno povedati, da je radio v lasti TD Ognjišče. Tudi ves dolg je dolg do lastnika in ne drugih institucij. Glede na specifične financiranja Radia Ognjišče se zdi kljub vsemu ustrezna srednja ocena podstrukture financiranja **z vidika zadolženosti** podjetja.

Z vidika lastniškega financiranja Radia Ognjišče ugotavljam, da se vrednost kazalca giblje med 0 in 1 odstotkom od leta 1998 do 2001. V panogi predstavlja v povprečju lastniško financiranje do tretjine sredstev (Vir: IBON, 1998, 1999, 2000, 2001). Iz tega podatka je torej razvidno, da deluje Radio Ognjišče bolj kot podaljšana roka TD Ognjišče, saj ima večji del virov Radia Ognjišče značaj dolgoročnega financiranja oz. dolgoročnih obveznosti. To pa vodstvu Radia Ognjišče onemogoča svobodo in neodvisnost na področju samostojnega vodenja. Z vidika **lastniškega financiranja** ocenjujem finančno podstrukturo Radia Ognjišče kot slabo.

Z vidika **obračanja terjatev** Radio Ognjišče dosega veliko boljši rezultat, kot ga dosega panoga. Kazalec obračanja terjatev pove, kako hitro je podjetje sposobno izterjati dolgove pri kupcih. Kazalec obračanja Radia Ognjišče je skoraj 6, medtem ko je kazalec za panogo malenkost nad 3. Iz tega sledi, da je Radio Ognjišče z vidika izterjave v finančni podstrukturi skoraj dvakrat bolj učinkovit kot ostali konkurenti. Zato bi ocenil s tega vidika finančno podstrukturo kot dobro.

Na podlagi narejenih vseh delnih ocen je v tabeli 17 izdelana skupna ocena finančne podstrukture Radia Ognjišče.

Tabela 17: Subjektivna ocena finančne podstrukture

Komponente	Ocena				
	odlično	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Kratkoročni koeficient likvidnosti					X
Količnik denarja v kratkoročnih obveznostih					X
Zadolženost			X		
Lastniško financiranje sredstev				X	
Obračanje terjatev		X			
Skupna ocena: SLABO	0	1	1	1	2

Vir: Analiza poslovanja Radia Ognjišče, 2002

Po tem, ko sem izdelal ocene prednosti in slabosti posameznih podstruktur v podjetju je potrebno podati še skupno oceno in ugotoviti, katere podstrukture podjetja in njihove sestavine ter procesi prispevajo največ k poslovni uspešnosti podjetja.

Glavne prednosti podjetja so naslednje:

- Radio Ognjišče je edini radio, ki združuje kvalitetne oddaje na področju teoloških vprašanj, verskega nauka in specializirane oddaje za izbrane vrste poslušalcev (otroke, starše, zakonce, invalide). S temi oddajami nagovarja različne starostne in izobrazbene nivoje poslušalcev.
- Velika prednost Radia je pretežno mlada starostna struktura zaposlenih, saj z energijo, ki jo ta premore, svežimi idejami ter novimi pristopi omogoča Radiu rast in izvajanje ambicioznih projektov. Glede na ničelno fluktuacijo je pripadnost Radiu velika. Zaposleni se še vedno izobražujejo.
- Slog vodenja Radia Ognjišče, ki je teamsko naravnano, pozitivno vpliva na delovno klimo. Velika demokratičnost odločanja na področju programskega oblikovanja in sistem poslovanja s posvetovanjem ustvarja zaupanje in sodelovanje.
- Razpoložljivost primernega kadra, materiala in drugih resursov je relativno visoka.
- Lokacija glavnega dela podjetja se nahaja v centru Slovenije, omogoča hiter dostop do vseh ključnih informacij, ljudi in institucij.
- Trend postavljanja manjših studiev predstavlja v bodoče prednost in prilagodljivost lokalnim navadam, običajem zagotavljanju informacij. S tem se program diferencira

po posameznih regijah.

- Tehnika predstavlja veliko prednost, saj modernizacija delovne opreme zagotavlja večjo stroškovno učinkovitost.
- Visoka pokritost in obdelanost domačega trga ter poznavanje radia predstavlja prednost pri naročilih. S cenovno ugodnimi paketi zagotavlja konkurenčnost. Inovativni prodajni pristopi gradijo dolgoročno sodelovanje. Zagotavljanje kvalitete izvedbe, hitrosti procesiranja naročil ter visoka prilagodljivost kupcem predstavlja prednost pred glavnim konkurentom.
- Prednost na področju financiranja je, da lastnik zagotavlja dovolj sredstev, tako se Radiu ni potrebno zadolževati pri bankah.

Glavne slabosti podjetja so:

- Prenasičenost programa z govornimi oddajami v primerjavi s panogo. Dolžina posamezne oddaje je predolga. Počasno prilagajanje programa glede na trajanje, konkurenci.
- Prihodki iz rednega poslovanja ne zagotavljajo pokrivanja stroškov. Neuskklajenost revalorizacije nakazil PRO z inflacijo ter premajhna pozornost, ki je namenjena ugotavljanju prispevka za kritje po posameznih oddajah.
- Nezmožnost sprotne kontrole finančnih sredstev zaradi oddaljenosti računovodske funkcije od glavnega studia, premajhna transparentnost in »ad hoc« planiranje razpolaganja s sredstvi. Zanemarjanje spremljanja ekonomskih kazalcev.
- Povečevanje števila zaposlenih na nedobičkonosnih delih, slaba izobrazbena struktura redno zaposlenih ter neopredeljen sistem zaposlovanja.
- Neplaniranje sredstev ter usmeritev podjetja na dolgi rok, pomanjkanje kontrole stroškov.
- Neizdelan sistem nagrajevanja zaposlenih v podjetju.
- Pomanjkanje raziskav trga, s tem slabši argumenti za prepričevanje kupcev.
- Sredstva za promocijo niso planirana, to onemogoča načrtno oblikovanje prepoznavnosti podjetja v drugih medijih.

Na temelju ocen posameznih podstruktur Radia Ognjišče je v tabeli 18 izdelan profil njegovih prednosti in slabosti.

Tabela 18: Skupna ocena prednosti in slabosti podstruktur Radia Ognjišče

	Prispevek k poslovni uspešnosti	
Komponente	Veliko ←	→ Malo
Oblikovanje programa		
Kadrovska podstruktura		
Organizacijska podstruktura		
Tehnološka pod-struktura		
Tržna podstruktura		
Finančna podstruktura		

Vir: Tabele 12, 13, 14, 15, 16, 17

3.5.2 Analiza priložnosti in nevarnosti

Oblikovanje programa

Nevarnost za poslovanje Radia Ognjišče je pretirana zapolnitev radijskega programa z govornimi prispevki, oddajami in slabo strmenje k sproščanju ter informiranju. Radio ponuja prvenstveno duhovno naravnane vsebine, za katere so v največji meri dovzetni starejši, znotraj programske sheme tudi v bodoče ne bi smel zanemarjati srednje in mlajše populacije. Prav tako je nevarnost veliko število novih oddaj nekomercialnega značaja, katerih najkrajša dolžina je najmanj 20 minut. Te oddaje predstavljajo strošek, s prenasičenjem pa lahko ogrozijo likvidnost in poslušnost medija. Neuravnoteženo povečevanje oddaj brez prispevka za kritje zmanjšuje donosnost in likvidnost.

Delež rednih prihodkov iz poslovanja predstavlja nevarnost, v kolikor bi se pojavil trend upadanja prodaje storitev zaradi spremenjenih gospodarskih vplivov ob vstopu v EU in pritiska potencialnih tujih medijev z enako vsebino.

Zmanjšanje števila priznanih oddaj bi negativno vplivalo na število poslušalstva (prenosi maš, poseben program radia ob praznikih, ustaljene oddaje: Sobotna iskrica, Pogovor o, Šport na

Radiu Ognjišče, PRO ter krajši prispevki Obala neznanega, Komentar tedna). Zanemarjanje gradnje blagovnih znamk in lastne promocije lahko zaradi povečanja konkurence na področjih, ki jih trenutno obvlada Radio Ognjišče, pripelje do popolne ne-konkurenčnosti.

Priložnost bi lahko bila v pridobitvi novih frekvenc, v ustvarjanju drugega radijskega programa, namenjenega mlajši populaciji, v pripravi oddaj s specifično duhovno vsebino za druge radijske medije, v tesnejšem sodelovanju z lokalnimi radii. Ob vstopu v EU bi bila lahko priložnost povečano sodelovanje pri pripravi oddaj ob cerkvenih praznikih z radii po vsej Evropi. Prednost Cerkev je namreč, da je vesoljna, to jo povezuje. Problemi zahodne civilizacije se vse bolj odražajo tudi na naših tleh, izkušnje bi bile dobrodošle. Veliko priložnost vidim v enkratnosti in specifičnosti programa v Sloveniji, obogatim s posebnimi vsebinami, ki bi jih lahko arhivirali ter arhive tržili. Monopolni položaj na trgu z vidika predstavljanja verskih tem igra pomembno vlogo, saj raziskave kažejo (povečanje števila katehumenov v Franciji), da se vse več ljudi nagiba k iskanju duhovnih, religioznih dimenzij, to predstavlja povečanje poslušnosti. Priložnost se odpira s posvečanjem pozornosti predvsem tržni niši starejših poslušalcev. Dejstvo je namreč, da se populacija v Evropi stara, Slovenija ni izjema.

Kadrovska podstruktura

Nadaljnje povečevanje števila zaposlenih v podjetju na nekomercialnih področjih dela, s tem povečevanje stroškov povečuje nevarnost pretiranega povečanja stroškov in s tem likvidnostnih problemov podjetja.

Prekinitev vlaganj v izobraževanje zaposlenih, zaposlovanje brez sistematičnega preverjanja znanja in strokovnega pristopa ukvarjanja z zaposlenimi lahko tudi ogrozi kvaliteto in delovno klimo v podjetju.

Priložnost je v nadaljevanju izobraževanja, razvijanje samoiniciativnosti zaposlenih, svežih idejah in dobri delovni klimi. Starostna struktura zaposlenih in prilagodljivost sta temelj uspeha. Pestra izobrazbena struktura omogoča poglede iz različnih zornih kotov. Pozitivni naravnosti in dobremu vzdušju pripomore ničelna fluktuacija.

Organizacijska podstruktura

Nevarnost pomeni, pri večanju števila zaposlenih, popolno nekontrolirano komuniciranje in delegiranje pristojnosti znotraj podjetja. Nekateri vodje poslovnih funkcij niso sposobni ustvariti organiziranega delegiranja po hierarhiji. Zamegljenost in skrivanje odgovornosti lahko pripelje do popolnega zrušenja sistema vodenja poslovnih funkcij.

Nevarnost prinaša tudi slab nadzor ob povečanju števila lokalnih studiev. Slaba komunikacija z računovodstvom in generalnim direktorjem zaradi fizične odsotnosti lahko povzroča nastajanje dezinformacij oz. prepozna informiranja. Generalni direktor nima jasnega pregleda nad delom, to lahko pripelje do napačnih odločitev. Slaba informiranost in pomanjkanje planiranja ter primerne kontrole prav tako povzroča nesporazume. Nejasen sistem nagrajevanja in napredovanja povzroča indiferentnost in nezainteresiranost delavcev za

podjetje in za njegove cilje.

Priložnost za podjetje vidim v decentralizaciji ustvarjanja programa z jasno določenimi cilji ter jasnim sistemom delegiranja. Z izoblikovanjem in sistematizacijo delavnih mest bi lahko določili tudi mehanizem nagrajevanja in učinkovite kontrole. Ta pristop bi vplival na večjo profesionalizacijo. Veliko prednost ima slog vodenja s posvetovanjem - teamsko delo (predvsem pri ustvarjanju programa), kar daje sodelavcem občutek soodločanja oz. pomembnosti. To je hkrati priložnost za še večje oblikovanje novih idej in boljše delo.

Tehnološka podstruktura

Nevarnost predstavlja malomaren odnos do tehnike, voznega parka in radijske opreme. V prihodnje bi lahko manjše investicije v tehnologijo povzročale slabo kvaliteto zvoka in posledično programa. Vse več napak in tehničnih okvar bi zmanjšalo ugled in kakovost dela Radia Ognjišče. Nevarnost predstavlja tudi premajhna povprečna stopnja izkoriščenosti zmogljivosti, kar vodi v nezmožnost obnavljanja opreme zaradi premajhne amortizacije sredstev.

Priložnost vidim v povečevanju izkoriščanja radijske opreme, trženju opreme tudi za projekte, ki niso direktno povezani z radijskim delom, v pridobivanju glasbenikov za snemanja, v pripravi in obdelavi zvoka za kasete, napovednike, spote, Cd-je, v prodaji arhiviranih lastnih oddaj in v večji izkoriščenosti voznega parka (tovornega vozila) za prevoze.

Tržna podstruktura

Nevarnost, ki se v bodoče lahko pojavi na področju trženja Radia Ognjišče, je politično odločanje o dodeljevanju sredstev – financ na javnih razpisih, frekvenc in davčni pritiski na podjetje. Povečanje političnega vpliva na naročanje oglasov, proti-cerkveno razpoloženje v javnosti, zmanjšanje števila naročil večjih podjetij na Radiu Ognjišče so tudi možne nevarnosti. Nevarnost predstavlja tudi zanemarjanje investicij v gradnjo imagea podjetja, v oglaševanje v tiskanih medijih in na televiziji. Zmanjšanje kadra na področju upravnno-administrativne funkcije ter s tem onemogočanje učinkovitega in uspešnega dela je treba tudi prišteti med potencialne nevarnosti.

Priložnost predstavlja združevanje cerkvenih medijev na področju trženja oz. njihovo večje sodelovanje, optimizacija dela, izkoriščanje inovativnih, nenasilnih pristopov do strank, vzpostavljane sodelovanja na dolgi rok in ustvarjanje zaupanja. Boljša informiranost bi povečala izterjavo in pregled pri plačilih. Prihod novih podjetij v Slovenijo z vstopom v EU je velika priložnost za Radio Ognjišče. Utiranje poti na tuje trge zahteva namreč oglaševanje novih podjetij. Pravilna predstavitev argumentov bi lahko privabila nove oglaševalce, saj ti niso obremenjeni s preteklimi režimom ali versko usmerjenostjo. Priprava novih raziskav ter aktivno spremljanje poslušnosti preko dneva, po starosti, izobrazbi in drugih parametrih bi olajšalo odločitve podjetij. Priložnost vidim v kandidiranju na mednarodnih razpisih EU za okoljske programe informiranja ter programe za izboljšanje kakovosti življenja in zdravja,

informiranje podeželja, kmečkega prebivalstva, saj usmerjenost Radia v večji meri dosega prav to prebivalstvo.

Veliko priložnost za širitev Radia vidim v dobri umestitvi in prepoznavnosti v Slovenskem prostoru z medijskimi kampanjami, organiziranjem novih projektov (počitnice, zimovanja, potovanja, romanja, prireditve), skratka kar največ različnih aktivnosti, ki niso direktno povezane z radijskim delom, celo v vstopu v druge panoge, katere bi lahko z medijem podpirali. Radio lahko dogodke enostavno širi in si s tem ustvarja večjo prepoznavnost ter financiranje iz drugih dejavnosti.

Finančna podstruktura

Nevarnost, ki bi lahko v bodoče ogrozila delovanje Radia Ognjišče, je pomanjkanje finančnih informacij v pravem trenutku. Premajhna povezanost in transparentnost financ in računovodstva s poslovnim in izvedbenim delom Radia povzroča velike zamike in nepreglednost poslovanja. Pomanjkanje redne kontrole prihodkov in odhodkov, terjatev in drugih postavk onemogoča učinkovito delo in dobre finančne odločitve. Razvoj in spremembe na področju plačilnega prometa in financiranja zahtevajo ogromno znanja s tega področja. Nevarnost za Radio Ognjišče vidim v zvezi z nespodbujanjem dodatnega izobraževanja pristojnih.

Priložnost vidim tudi v rasti trga, posebej ob pridružitvi EU, ki obeta konstantno rast poslovnih prihodkov Radia, kar pozitivno vpliva na ekonomske kazalce. Radio bi se moral še bolj osredotočiti na obdelavo notranjega pa tudi zunanjega trga. Priložnost za izboljšanje uspešnosti je v sistematičnem nadziranju stroškov in prihodkov, v uskladitvi cen oddaj z drugimi radijskimi postajami. Sama finančna funkcija lahko s strokovnimi prijemi poveča vrednost podjetja (prosta denarna sredstva na računu primerno investirati, ugotavljati primerno zadolženost, skrbeti za hitrejše obračanje sredstev, terjatve, produktivnost).

Vse te narejene ocene poslovnih priložnosti in nevarnosti sem povezal v izdelan profil priložnosti in nevarnosti Radia Ognjišče (Glej tabelo 19).

Tabela 19: Skupna ocena priložnosti in nevarnosti podstruktur Radia Ognjišče

	Prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti
Komponente	Možnosti ←————→ Nevarnosti
Oblikovanje programa	
Kadrovska podstruktura	
Organizacijska podstruktura	
Tehnološka podstruktura	
Tržna podstruktura	
Finančna podstruktura	

Vir: Predhodne ocene na straneh 48 – 51.

3.6 Ocena glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti

SWOT analiza podaja sliko prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti Radia Ognjišče. V strnjem zapisu bom v nadaljevanju izluščil bistvene elemente, ki vplivajo in ki bodo vplivali na uspešnost poslovanja Radia Ognjišče.

Glavne prednosti Radia Ognjišče:

- edini medij v Sloveniji, namenjen verskim vsebinam, krščanskim družinskim vrednotam,
- kvalitetne oddaje na področju verskih tematik in aktualnih dogodkov,
- visoka pokritost in s tem poslušnost,
- mlad in inovativen kader,
- ničelna fluktuacija,
- dobra delovna klima in slog poslovanja,
- dobra lokacija in naravnost v širjenje,
- moderna tehnična opremljenost,

- inovativen trženjski pristop z novimi idejami in aktivnostmi,
- cenovno ugoden medij glede na število poslušalstva,
- fleksibilen medij s posluhom do posamezne stranke,
- zvesti poslušalci,
- z organiziranjem aktivnosti se predstavlja med ljudmi.

Glavne slabosti Radia Ognjišče:

- omejeni viri financiranja,
- neuspehi pri pridobivanju sredstev na razpisih ministrstev,
- majhen delež pokroviteljskih oddaj,
- finančna nepreglednost in nezadostna informiranost, lokacijska ločenost računovodskega oddelka od glavne enote Radia,
- pripisovanje prevelikega pomena vsebini in zanemarjanje vodenja podjetja,
- omejeni viri za promocijo,
- pomanjkanje tržnih raziskav,
- pomanjkljiva izobrazba nekaterih kadrov,
- neizdelan sistem kadrovanja in nagrajevanja,
- pomanjkanje planiranja in kontrole,
- pomanjkanje jasno definiranih delovnih mest ter sistema delegiranja,
- povečevanje števila zaposlenih v oddelkih, ki samo povečujejo stroške.

Glavne nevarnosti Radia Ognjišče:

- prenasičenost programa z govornimi oddajami,
- povečanje nekomercialnih oddaj, s tem zgolj stroškov,
- manjšanje prispevka za kritje po sekundi oddajanja,
- negativna gospodarska gibanja, recesija, zmanjšanje naročil za oglaševanje,
- agresivnejše trženje lokalnih medijev,
- vstop konkurence na področje pripravljanja verskih ali podobnih oddaj,
- nekontrolirano povečanje števila zaposlenih na oddelkih, ki Radiu predstavljajo zgolj strošek,
- poslabšanje odnosov med zaposlenimi, načina komuniciranja, delegiranja in kontrole ob povečanju števila zaposlenih,
- poslabšanje kakovosti poslovanja podjetja (kontrola, informiranje),
- poslabšanje delovne klime, samoiniciativnosti, motivacije in odhod kadra,
- s povečanjem števila zaposlenih se pojavlja bolj malomaren odnos do opreme,
- zmanjševanje investicij v opremo in image podjetja (oglaševanje),
- premajhna izkoriščenost opreme,
- povečevanje političnih in davčnih pritiskov (frekvenčnin),
- krčenje kadra v okviru posloводства,
- poslabšanje zagotavljanja kakovostnih finančnih informacij vodstvu,

- še večje posvečanje programu kot gospodarjenju in vodenju podjetja.

Glavne priložnosti Radia Ognjišče:

- pridobitev novih frekvenc in ustvarjanje dodatnega programa,
- sodelovanje z drugimi mediji in zagotavljanje verskih oddaj lokalnim medijem,
- povečanje stopnje poslušnosti kot posledica iskanja pozitivnih krščanskih vrednot, vere odraslih oseb,
- večje sodelovanje pri pripravi verskih oddaj z mediji iz EU in drugih držav,
- bolj enakomeren in naklonjen odnos države in javnosti do Cerkev in njenih ustanov z vstopom v EU, večja strpnost do drugače mislečih,
- rast pomena družinskih, moralnih in etičnih vrednot,
- specializacija programa po tržnih nišah,
- spodbujanje izobraževanja vseh zaposlenih,
- ustvarjanje pozitivnega vzdušja in klime v »etru« in na delovnem mestu,
- povečanje kontrole, planiranja, definiranja ciljev, oblikovanje vizije ter poslanstva,
- profesionalizacija in sistematizacija delovnih mest,
- skrb za motivacijo in nagrajevanje,
- povečanje izkoriščenosti opreme in trženje le-te,
- vzpostavitev skupnega trženja cerkvenih medijev (manjšanje stroškov, učinkovitejši pristop),
- agresivnejše trženje, več individualnih dogovorov, obiskov in sodelovanja na dolgi rok,
- priprava na aktivno trženje tujih podjetij, ki vstopajo na slovenski trg, vzpostavljanje stikov,
- sodelovanje s skupnimi projekti na mednarodnih razpisih EU,
- izvedba in natančna analiza ugotovitev novih raziskav o poslušnosti,
- ustvarjanje novih dobredelnih akcij, organiziranje aktivnosti s partnerji (potovanja, počitnice, izleti, taborjenja, svetovanja, koncerti, pustovanja),
- trženje lastnega internetnega medija,
- vstop Radia v nove panoge, ki jih lahko radio kot medij enostavno in učinkovito promovira svojim poslušalcem,
- aktivna obdelava in privabljanje k sodelovanju poslušalce Radia, posebej PRO z igrami, srečanja, obveščanjem o novostih preko interneta, tiskanih medijev, svetovanji, ustvarjanje klubov in tekmovanje med njimi (gimnazije, šole, ministranti, veroučne skupine) v športnih igrah,
- izkoriščanje interneta za sodelovanje mladih v nagradnih igrah in drugih akcijah, ustvarjanje in povezovanje poslušalstva že od mladih nog.

3.7 Določitev strateških, integralnih ciljev Radia

Pučko proces oblikovanja planskih ciljev razčlenjuje na tri faze. Prva faza se nanaša na preverjanje oz. ponovno oblikovanje vizije in poslanstva podjetja. V drugi fazi naj bi izbrali primerne ključne kazalce, ki v kakovostnem smislu izražajo cilje. V tretji fazi pa naj bi

izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem pripisali ciljne vrednosti (Pučko, str. 165).

V poglavju 3.3 in 3.4 sem že podrobneje obravnaval vizijo in poslanstvo Radia Ognjišče, zato se v tej točki ne bom več vračal na to področje.

Za medije je značilno, da morajo na eni strani skrbeti za številčno poslušalstvo, po drugi pa za pridobivanje kupcev - oglaševalcev. Primerna vsebina pritegne širši krog poslušalstva, to je posledično bolj zanimivo za oglaševalce. Uravnoteženost programa je zato bistvenega pomena. Odločiti se mora o vprašanjih, koliko splošno izobraževalnih oddaj, koliko govora, kakšna glasba, kdaj predvajati bloke oglasov, komercialne oddaje, nekomercialne, ... skratka, kako kar najbolj optimalno izkoriščati čas.

Podjetje deluje po tržni logiki, zato si mora te cilje, kot so namen in smisel obstoja medija, jasno določiti. Periodično mora ponovno izvajati raziskave oz. pridobiti sistematično zaporedno merjene podatke o poslušnosti ter iz njih oblikovati primerno strategijo oblikovanja programa. Govorni program bi moral Radio Ognjišče v roku petih let zmanjšati na okvirno 30%. Več naj bi ga bilo v večernih urah, krajši prispevki in pomembne informacije pa v jutranjem, dopoldanskem in popoldanskem času.

Radio Ognjišče si želi v prihodnosti povečati svoj krog poslušalstva, postati želi prepoznaven vsakemu Slovencu. Po lastnih raziskavah dosega povprečje poslušnosti do 300.000 poslušalcev dnevno. To je približni tržni delež med 15% in 20%. Podobno mu priznava tudi RTV Slovenija. Radiometrija mu pripisuje do 45.000 poslušalcev, to je 2,4% tržni delež (Vir: Radiometrija, 2001). Glede na to, da se medijski planerji najbolj zanašajo na to raziskavo, mora Radio izboljšati prav to. Cilj Radia je postati prepoznaven v Sloveniji z vizualnimi akcijami do te mere, da bo Radiometrija prikazala boljši rezultat. Radio Ognjišče namreč ugotavlja, da se ljudje še vedno ne upajo priznati, oz. se pri anketiranju vzdržijo priznanja, da poslušajo Radio Ognjišče, ker je ta v družbi še vedno nekako zapostavljen. Prav tako je hitrost in obilo podatkov pri telefonskem anketiranju vzrok, da so rezultati slabi. RTV s pisnimi anketami dosega bistveno boljše rezultate. Potencialnih poslušalcev nedeljnikov (ljudje, ki redno obiskujejo nedeljske maše) je približno do 25%, kar predstavlja skoraj 400.000 Slovencev (Vir: Statistika RKC, 2002). To pomeni, da je najbolj optimistični cilj, da Radio pridobi vse nedeljnike in ljudi, ki niso verni, ampak kljub temu poslušajo Radio Ognjišče. Še posebej si kot cilj zastavlja v naslednjih letih povečati število zvestih poslušalcev PRO. V tabeli 20 je po letih predstavljena zelena rast tržnega deleža in števila PRO.

Tabela 20: Prikaz rasti tržnega deleža Radia Ognjišče po Radiometriji in števila PRO po letih

Kazalec \ Leto	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Tržni delež v %	2,2	2,4	2,4	2,6	2,4	2,8	3,4	4,1	4,8	5,0
PRO	6.800	8.300	10.000	11.560	12.970	13.300	14.600	15.500	16.450	16.800

Vsebinsko ostaja verski radio s prioriteto nalogo širiti versko oznanilo ter informirati, vzgajati hkrati želi biti sprejemljiv za čim širše občinstvo. V daljni prihodnosti vidi možnosti

in znanje za ustvarjanje dodatnega radijskega programa, ki bo bolj sproščen in namenjen mlajši generaciji. Pogoj je pridobitev novih dovoljenj – frekvenc za postavitev oddajnikov. Programsko prilagoditev z lokalno vodenim programom bo v naslednjih letih Radio izvajal s pomočjo lokalnih studiev. V petih letih želi postaviti še dva lokalna studia. Poleg Kopra naj bi bila še v Prekmurju in na Štajerskem.

Število zaposlenih naj bi Radio postopoma povečeval po posameznih področjih glede na nujnost in pomembnost ter zahtevnost posameznega delovnega mesta, upošteva je zahtevano izobrazbo in strokovni postopek izbire. Skupno bi v petih letih dosegel število 30 zaposlenih. Nujnost zaposlitve je v upravno–administrativni funkciji ocenjena na dva do tri nove zaposlene ter kader, ki je usposobljen za trženje in hkrati novinarsko delo oz. delo v tehnični funkciji. Novozaposleni kader mora nujno imeti kombinirana znanja.

Cilj Radia je, da postane gospodarjenje v podjetju večjega pomena, vsaj enako pomembno kot samo oblikovanje programa. V okviru tega se mora prilagoditi minutaža nekomercialnih in komercialnih oddaj tržni logiki, tako da bo prispevek za kritje čim večji oz. primerljiv s panogo. Cilj je torej tudi vzpostaviti sistem spremljanja prispevka za kritje po sekundi radijskega programa.

Poslovanje podjetja želi Radio oblikovati tako, da bo vsaka aktivnost jasno definirana, vsi finančni posli izpeljani pregledno in bodo tako prispevali k jasni sliki in zagotavljanju ažurnih informacij za poslovodstvo. Cilj je tudi vzpostaviti sistem obdelovanja dosegljivih podatkov, predvsem pravilno vrednotenje kazalcev o poslovanju in s tem zagotavljati pravo mero informacij. V splošnem želi Radio v naslednjih nekaj letih izboljšati primerljivost osnovnih gospodarskih kazalcev s panogo, oz. jih tudi preseči. Osnovni kazalci, ki se morajo po splošni oceni poslovodstva v naslednjih letih bistveno izboljšati, so prikazani v tabeli 21.

Uspeh trženja naj bi se odražal v povečanih prihodkih. Cilj v naslednjih letih je preseči vrednot 240mio SIT iz prodaje oglasnega prostora. Skupno z ostalimi prihodki pa je cilj preseči vrednost 400mio SIT.

Število PRO mora v petih letih doseči številko 16.800 ljudi, skupni izredni prihodki (subvencije) pa morajo preseči vrednost 120mio SIT.

Organizacijsko strukturo bi želel Radio jasno določiti, vzpostaviti primeren nadzor poslovanja po posameznih področjih, jasno določiti cilje in stopnjo delegiranja pristojnosti ter odgovornosti po oddelkih. V roku petih letih bo bila potrebna reorganizacija finančno-računovodskega oddelka, oddelka marketinga in tajništva.

Tabela 21: Prikaz doseženih in ciljnih osnovnih gospodarskih kazalcev po letih za Radio Ognjišče.

Kazalec \ Leto	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Kratkoročni koeficient	0,25	0,32	0,38	0,43	0,52	0,58	0,61	0,69	0,74	0,80
Ekonomičnost	0,32	0,38	0,47	0,59	0,74	0,85	0,98	1,2	1,28	1,35
Zadolženost (%)	100	100	99	99	97	93	87	78	66	53
Donosnost sredstev (%)	-10,5	-5,4	-0,2	4,3	8,5	12,4	16,6	20,8	25,5	24,5
Donosnost skup. prihodkov (%)	-10,5	-5,74	-1,90	0,63	1,1	3,4	5,3	6,7	7,4	7,7
Število zaposlenih	15	17	19	20	21	21	24	27	29	30
Produkt. na zap. (v 1000 SIT)	7.930	10.117	11.052	11.100	11.380	13.620	13.834	13.518	13.552	13.633
Prih. iz posl. mark. (mio SIT)	47	88	109	115	128	159	189	213	230	242
Prih. iz posl. ostalo (mio SIT)	15	21	26	28	25	29	35	38	42	43
Izredni prihodki, sub. (mio SIT)	57	63	75	79	86	98	108	114	121	124
Skupni prihodki (mio SIT)	119	172	210	222	239	286	332	365	393	409
prihodki iz posl. : izredni prih.	1,08	1,73	1,80	1,81	1,78	1,91	2,07	2,20	2,24	2,30

3.7.1 Cilji poslovodne funkcije

Poslovodna funkcija (znotraj podjetja v največjem delu skrita v upravno-administrativni) v poslovnem in gospodarskem smislu skrbi za delo in uspešnost Radia Ognjišče. V podjetju se to funkcijo obravnava v največ primerih zgolj kot neko prihodkovno mesto odgovornosti in ne kot poslovodno, s tem so tej funkciji odvzete v precejšnji meri pravice odločanja in delegiranja pristojnosti. Cilj te funkcije je zagotoviti in izboriti si večjo moč odločanja, s tem pa tudi vpliv na planiranje in kontrolo poslovanja ter skrb za obstoj podjetja v bodoče. Glavni integralni cilji so po večini prioritetni cilji te funkcije, v kolikor bi imela tudi večji nadzor ter vpliv na stroške poslovanja. Zato je treba njene cilje operacionalizirati takole:

- izvesti reorganizacijo oddelkov in izobraziti o tržnih pristopih ostale funkcije,
- v petih letih povečati število redno zaposlenih na tem organizacijskem področju na skupno vsaj 10 oseb,

- uvesti popolno kontrolo nad prihodki in odhodki v podjetju,
- skrbeti za ekonomsko uravnotežene kazalce podjetja,
- izvajati agresivnejše trženje oglasnega časa,
- pridobiti pravice za odločanje o investicijah v image Radia,
- povečati radijske aktivnosti na novih področjih (posebne akcije v sodelovanju z drugimi podjetji).

3.7.2 Cilji informativne redakcije

Informativna redakcija spremlja in zagotavlja ažurne informacije, pripravlja informativne oddaje ter oddaje o aktualnih dogodkih doma in v tujini. Omejenost pri kvalitetnem delu jim predstavlja pomanjkanje kadra. Njihov cilj je redno zaposliti dodatno osebo, za delo na terenu, ki bo spremljala novinarske konference ter pripravljala prispevke s terena na področju gospodarstva, politike in ostalih aktualnih dogodkov. Cilj je širiti mrežo občasnih sodelavcev, ki pripravljajo prispevke od vsepovsod. V roku petih let mora biti izvedeno tudi dodatno strokovno izobraževanje za vsakega delavca na področju priprave prispevkov ter retorike.

3.7.3 Cilji uredniške funkcije

Uredniška funkcija predstavlja na Radiu Ognjišče pomembnejši del, saj ima glavni stik in moč oblikovati program ter tako predstavljati podjetje navzven.

Cilj te funkcije je izboljšati kakovost vodenja oddaj z zmanjšanjem števila slovničnih napak na osebo v programu. V sodelovanju s tehnikom želi ustvarjati živahnejši program, s krajšimi ter jednatimi govornimi prispevki. Priprava in oblikovanje oddaj mora biti izvedeno kvalitetno, brez tehničnih in govornih napak. Cilj je povečati število kadra ter tako zmanjšati zasedenost in število nadur posameznim urednikom.

3.7.4 Cilji tehnične funkcije

Tehnična funkcija pokriva celotno izvedbo oddajanja programa, hkrati pa skrbi za informacijsko podporo vsem funkcijam v podjetju. Cilj te funkcije je tehnološko izboljšati, nadgraditi informacijski sistem ter slediti novostim na svetovnem trgu.

Stephen Bernard v svoji knjigi *Studying Radio* ugotavlja, da je razvoj tehnologije, interneta, računalništva in modernih ISDN ter ADSL povezav spodbudil in omogočil radiem oddajanje programa z izkoriščanjem tehnoloških prednosti z vidika ekonomske učinkovitosti, manjših stroškov delavne sile in kvalitetnim zvokom. Nacionalni radijski programi lahko proizvajajo program lokalno z majhnimi stroški, kar ekonomsko povečuje pritisk na obstoj lokalnih radijev. Tehnološke izboljšave omogočajo radiem digitalno oddajanje (internet, kabelsko in satelitsko oddajanje), kar omogoča večjo interaktivnost s poslušalci. Največji izziv medijem je gotovo tehnologija (Bernard, str. 247).

V dobi petih let bi morala biti v planu podjetja menjava glavne mešalne mize ter moderniziranje sistema internega računalniškega komuniciranja. Cilj je tudi izvedba šolanja za prevzem kontrole in vzdrževanja oddajnikov po Sloveniji, ki bo omogočila zmanjševanje stroškov. Vzpostavitev delegiranja pristojnosti ter operativnega vodenja znotraj te funkcije je tudi poseben cilj. Cilja sta še: povečanje števila zaposlenih ter tako zmanjšanje števila nadur

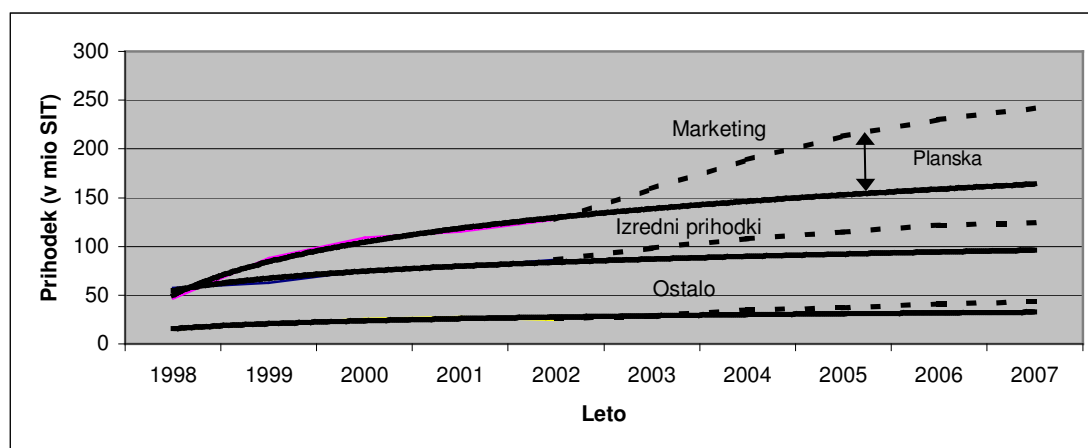
delavcev in izvedba razpisa ter usposabljanja za nove honorarno zaposlene tehnike.

3.8 Ugotavljanje glavnih planskih vrzeli

Glavni cilji Radia Ognjišče v dobi petih let so z vidika gospodarjenja družbe izboljšati poslovanje v smeri večje finančne samostojnosti in ob nadaljnji rasti prihodkov ter konkurenčnosti na trgu. Predpostavka je, da bodo ostali programsko vsebinski cilji (ideološka usmerjenost) enaki. V želji izboljšanja uspešnosti poslovanja Radia Ognjišče, v nobenem primeru ne smemo pozabiti na povečanje stroškovne učinkovitosti, kar sem že omenil kot cilj poslovodne funkcije.

Iz analiz v prvem delu naloge (analiza okolja, analiza panoge ter SWOT analiza) ter nato iz ciljev, ki si jih Radio Ognjišče postavlja, sem prišel do glavne planske vrzeli. V želji po rasti in povečevanju konkurenčnosti zahteva Radio Ognjišče povečanje skupnih prihodkov in pridobivanje čim večjega števila rednih poslušalcev ter zvestih PRO. Planska vrzel med trendom rasti prihodkov s sedanjim načinom poslovanja in zelenimi cilji v dobi petih let je prikazana na sliki 12.

Slika 12: Planska vrzel na področju obsega posameznih vrst prihodkov Radia Ognjišče v obdobju 2002 – 2007.

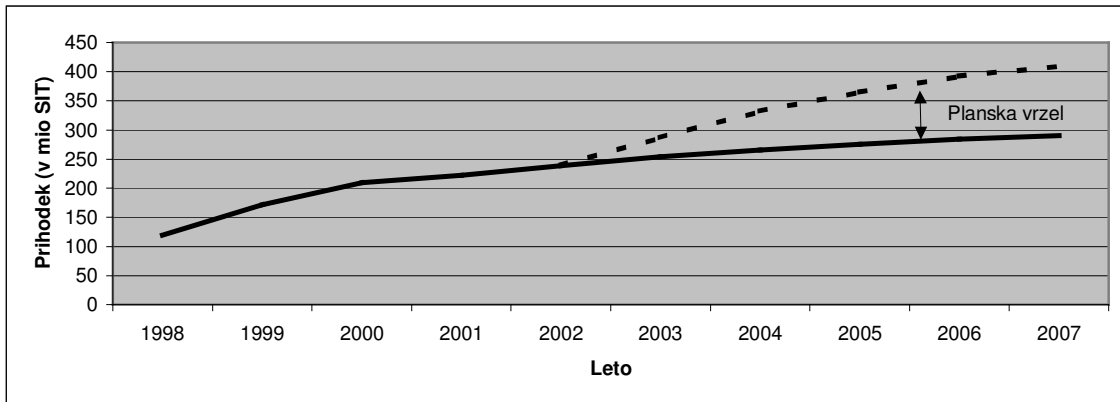


Vir: Analiza poslovanja Radia Ognjišče, 2002

Iz slike 12 je razvidno, da je največja planska vrzel v prihodkih iz naslova prodaje storitev (trženja), to pa poleg klasičnega oglaševanja združuje še vse posebne akcije Radia Ognjišče. Veliko rezerve ima Radio Ognjišče tudi v izrednih prihodkih oz. subvencijah. S povečanjem števila PRO, natančnejšim spremljanjem ali dvigom minimalnega zneska bi lahko ustvaril nekaj več izrednih prihodkov. V postavki ostalo bistvenih rezerv ni, zato tej postavki nima smisla posvečati prevelikega pomena. To namreč združuje prihodke iz naslova osmrtnic, malih oglasov in čestitk.

Sprememba načina poslovanja bi se v skupnih prihodkih grafično odražala tako, kot je prikazano v sliki 13.

Slika 13: Planska vrzel v skupnih prihodkih Radia Ognjišče v obdobju 2002 - 2007.



Vir: Analiza Radia Ognjišče, 2002

Vrzel med dejanskim in ciljnim poslovanjem se v skupnih prihodkih odraža v letu 2007 s 100 mio SIT.

Namen naloge ni samo določiti plansko vrzel med želenim in dejanskim, ampak oblikovati predloge poslovnih strategij, ki bi do postavljenih ciljev pripeljale. V nadaljevanju bom zato oblikoval dve strategiji, ki obetata doseči postavljene cilje.

3.9 Razvijanje poslovne strategije Radia Ognjišče

Cliff Bowman predstavlja kar nekaj vzrokov, zakaj organizacije ne razvijejo dobrih procesov strateškega managementa. Kot najpomembnejšega navaja, da vodstvo nima predstave o dejanski situaciji v kateri je organizacija. Do tega lahko pride zaradi slabih informacijskih sistemov, ki managementu ne zagotavlja tistih informacij, ki jih potrebuje za pravilne presoje položaja v zvezi s konkurenti, nakupovalnimi trendi, in relativnimi stroški (Bowman, str. 19).

Prej opravljene analize popolnoma potrjujejo Bowmanovo teorijo. Analize že same po sebi ponujajo dve možni rešitvi za oblikovanje poslovne strategije, ki bi dolgoročno vodile k izboljšanju poslovanja Radia Ognjišče. Obdobje hitre rasti Radia Ognjišče se počasi umirja. V naslednjih petih letih se mora zato Radio umestiti na trgu z jasno prepoznavnim programom ter stabilnim poslovanjem. Njegova vizija in poslovna strategija ga morata voditi k stabilni rasti, sicer obstaja nevarnost stagniranja, kar vodi v izgubljanje tržnega deleža.

Porter je s konceptom generičnih strategij (Competitive Strategy, 1980) razvil nov pogled na razvijanje strategij v podjetjih. Meni namreč, da tisto podjetje, ki se ne odloči bodisi za nizke stroške bodisi za diferenciacijo, tvega, da se bo znašlo »v sredini«, kar predstavlja lahko v določenem trenutku prednost, dolgoročno pa so podjetja, ki se niso odločile za eno ali drugo, bolj izpostavljene izgubam v panogi (Bowman, str. 67).

Kvaliteto proizvodnega programa bi podjetja morala meriti z zadovoljstvom kupcev, s tem bi

dosegli povečanje povpraševanja, ki vodi k širitvi s tem pa zagotavlja ekonomijo obsega ter stroškovno učinkovitost (Wright, Kroll, Parnell, str. 126 – 136).

Na temelju Porterjevih ugotovitev bom v nadaljevanju razvil dve ključni poslovni strategiji, ki bi lahko Radiu Ognjišče pomagali pri razvijanju konkurenčne prednosti, s tem pa tudi uspešnega poslovanja.

3.9.1 Prva strategija – zadovoljevanje tržne niše na osnovi diferenciacije

Prva strategija izhaja iz dejstva, da lahko Radio Ognjišče obstoječe in potencialne nove poslušalce zadovoljuje z raznovrstnim programom, novimi oddajami, ki so poslušalcem »pisane na kožo«, s programom, namenjenim lokalnim ali regionalnim poslušalcem.

Robert Mounty vidi prihodnost radia v njegovi sposobnosti osredotočenja in ciljanja na posebne ciljne publike oz. njene potrebe. Pravi, da se bo trend v tej smeri še nadaljeval, saj napoveduje, da bodo radijske postaje še bolj učinkovite pri doseganju posebnih občinstev in to ne le na podlagi glasbenega okusa, ampak tudi na drugih področjih. Pri tem ciljanju na majhne skupine radio namreč nima konkurence, saj so za televizijo take skupine premajhne prav zaradi produkcijskih in oglaševalskih stroškov (Poklukar, str. 45).

S pridobivanjem števila poslušalcev, bi podjetje lažje pridobivalo kupce. Kupci mu namreč sredstva zagotavljajo samo v primeru, da ima dovolj poslušalcev. Radio Ognjišče se zaveda, da je lahko uspešen ob predpostavki, da ima primerno ravnovesje le-teh.

V okviru te strategije mora Radio izkoristiti svoje prednosti in priložnosti na področju pripravljanja programa (posebne tematske oddaje za najrazličnejše okuse – diferenciacija programa tudi z lokalnimi programi) ter nadaljevati politiko aktivnega posvečanja časa svojim kupcem in poslušalcem. Ta strategija ne zahteva bistvenih notranjih sprememb ali reorganizacije podjetja, kljub temu zahteva določeno konsistentno obnašanje. Zahteva dobro poznavanje želj in potreb poslušalcev, da lahko oblikuje program, s katerim bo te potrebe poslušalcev zadovoljeval. Posledično povečanje aktivnosti na področju trženja in ustvarjanja imagea bi pripeljalo do povečanja prihodkov.

Takšna strategija zahteva notranje skladno obnašanje do poslušalcev po eni strani in do oglaševalcev po drugi strani. Zato lahko govorim o strategiji ohranjanja in pridobivanja novih poslušalcev in o strategiji pridobivanja kupcev – oglaševalcev po drugi strani.

Strategija ohranjanja in pridobivanja novih poslušalcev zajema:

- Oblikovanje programa z glavno religiozno duhovno noto. Radio ostaja zasidran na trgu pri vernih poslušalcih, oz. tistih, ki so jim krščanske vrednote blizu, jih zanimajo ali pa Radio poslušajo zgolj zaradi glasbenega izbora. Z ohranitvijo in prilagoditvijo verskega programa (kratke oddaje tekom dneva, intervali – zvonjenje, kratke duhovne misli) po terminih (jutranji program, dopoldanski, popoldanski, večerni) ohranja redne poslušalce.
- Ohranjanje oz. prilagajanje programa strukturi poslušalcev (za otroke, srednjo

generacijo, starejše, upokoence po dnevni intervalih – diferenciranje programskega časa).

- Postopno krajšanje oddaj, ki niso kakorkoli povezane s finančnimi prilivi, bo sprostilo težo programa. Radio bo postal lahkotnejši, s kratkimi novičkami in več informacijami, posebej v dopoldanskem in popoldanskem času, ko je Radio po raziskavah najbolj poslušan. Vse oddaje nekomercialnega značaja, ki so daljše kot 15 minut v dnevnem programu, bo potrebno skrajšati, hkrati pa povečati različnost oddaj in odstotek domače ter tuje glasbe.
- Strokovno prilagoditev programa bo mogoče izvesti s predhodno izvedeno natančno raziskavo o poslušnosti, zanimanju poslušalcev ter s primerjavo z nacionalnima programoma RTV Slovenije VAL 202 in Slovenija 1.
- Daljše oddaje (zdravstvene, kmetijsko svetovalne in druge) bi morale zasedati večerni ali nočni program, tako bi ustregli zahtevam posameznih poslušalcev.
- Zagotavljati bo treba visoko kvaliteto oddaj, tematsko in govorno.
- Z nekaj urnimi lokalnimi informacijami bo treba zadovoljevati potrebe lokalnega obveščanja po regijah. Predvideno je ustanoviti lokalne studie še v Prekmurju in na Štajerskem, s časoma tudi na Dolenjskem in Gorenjskem.
- Smiselno bi bilo pripravljati verske oddaje za druge lokalne radie po Sloveniji in posredno izboljšati odnos do verskih tematik ter širiti image Radia.
- Postopno je treba sprostiti program (krajšanje oddaj), kar ne bo povzročilo zmanjšanje poslušnosti Radia, bo pa ugodno vplivalo na povečevanje poslušnosti z vidika poslušalcev srednje in mlajše generacije ob predpostavki ohranjanja glasbenega izbora.
- Povečati bo treba prisotnost Radia Ognjišče v medijih tako, tiskanih in digitalnih – predvsem TV, oglaševanje; jumbo plakati, kino ter druge javne prireditve bodo ustvarjale prepoznavnost in hkrati zanimanje ljudi za program. Osveščanje ljudi o obstoju in pojavljanje v drugih medijih bi razbilo »tabu temo«. Postopno se bo moralo to odraziti v rezultatih raziskav.
- Potrebno bo posebno nagovarjanje obiskovalcev nedeljskih maš s plakati v cerkvah, brošurami PRO, letaki.
- Dobrodošla in nujna bo podpora lokalnega duhovnika in spodbuda ljudi k poslušanju verskih in drugih poučnih oddaj na Radiu Ognjišče.
- Nadaljevati bo treba s pridobivanjem zvestih poslušalcev PRO, ki tudi prostovoljno finančno podpirajo delovanje Radia s pomočjo oblikovanja klubov PRO po regijah oz. občinah, krajih.
- Pripravljati kaže tekmovanja med posameznimi klubi PRO in jih tako povezovati.
- Organizirati je treba lokalne prireditve po krajih Slovenije (igre, srečanja PRO, romanja, koncerti).
- Povečati je treba število prireditev po Sloveniji po posameznih strukturah poslušalcev (za otroke, mladostnike, starše, športnike, upokoence, invalide).
- Razvijati kaže sodelovanje z društvi pri pripravi različnih shodov, druženj, aktivnosti,

- srečanj, koncertov – biti vizualno zraven.
- Organizirati kaže okrogle mize, politične debate.
- Ob pridobitvi dodatnih frekvenc je treba iti v oblikovanje programa (diferenciacija programa), namenjenega mlajši in srednji generaciji.

Strategija pridobivanja kupcev – oglaševalcev zajema:

- Agresivnejše trženje, več telefonskih klicev, več poslovnih obiskov in direktne pošte, hkrati dolgoročno vzbujati zaupanje stranke.
- Prijazno nagovarjanje ob posebnih priložnostih s pozitivnimi mislimi, voščili, idejami preko elektronske pošte.
- Spodbujanje pozitivnih čustev ob stikih s poslovnimi partnerji.
- Pojavljanje v medijih, ki jih pretežno berejo odgovorni za oglaševanje (Marketing Magazin, Delo, Dnevnik, Večer, Finance, Gospodarski vestnik, Podjetnik, Obrtnik, Manager).
- Direktno oglaševanje Radia Ognjišče ali preko PR člankov.
- Pripravo dolgoročne strategije sodelovanja z znanimi kupci, skupno strateško sodelovanje v oglaševanju (sponzorstva koncertov, prireditev, posameznih specifično tematskih oddaj).
- Povabila potencialnim oglaševalcem na prireditve Radia Ognjišče.
- Sistematično ureditev lestvice popustov in seznanjanje kupcev z njo.
- Redno obveščanje o aktualnih dogodkih, uspehih na Radiu Ognjišče v drugih tiskanih medijih.
- Pripravljanje izrednih akcij, popustov ob Cerkvenih praznikih.
- Ustvarjanje dolgoročnega skupnega sodelovanja s poslovnimi partnerji na področju turizma, zdravstvenega izobraževanja, kmetijskega izobraževanja, šolstva, športa.
- Vzpostavitev sodelovanja s tujimi korporacijami, oglaševalskimi agencijami pred vstopom v EU.
- Nagrajevanje najboljših oglaševalcev leta oz. meseca.
- Aktivno vodenje evidenc naročil kupcev po letih in časovnih intervalih (sezona).
- Aktivnejše spremljanje uspehov in dela potencialnih in že obstoječih oglaševalcev s pripravljanjem novic z novinarskih konferenc, čestitkami ob obletnicah ali izrednih dogodkih.
- Povečanje naklade in trženje tiskanih edicij – PRO.
- Trženje informacijske tehnologije, oglaševanje na spletnih straneh in zakup prostora na glavnem strežniku.
- Povečanje trženja storitev, kot so oblikovanje in snemanje oddaj, oglasov, glasbe v studiih Radia Ognjišče.
- Vljudna zahvala oglaševalcu ob naročilu.
- Širjenje Radia Ognjišče v panoge, ki imajo hiter odzivni čas na oglaševanje.

3.9.2 Druga strategija – strategija zadovoljevanja tržne niše na temelju nizkih stroškov

Druga strategija temelji na dejstvu, da se Radio sooča z notranjimi problemi, neučinkovitostjo in nezainteresiranostjo zaposlenih za dejavnosti Radia. Stroški postajajo večji, kot jih lahko Radio pokriva z rednim poslovanjem. Odraz so gospodarski kazalci, ki ne prikazujejo konkurenčnosti z ostalimi radii v panogi. Radio Ognjišče ne more konkurirati nacionalnemu radiu, saj je ta vzdrževan s proračunskimi sredstvi. Lahko pa s svojo pokritostjo in vsebinsko diferenciacijo (po spolu, starosti, ciljnih skupinah) zapolnjuje vrzel verskih vsebin na področju Slovenije. Ob tem se mora zavedati, da kljub velikemu posvečanju tržni niši mora ravnati učinkovito in smotrno porabljeni sredstva. Čeprav mnogi avtorji menijo, da ta strategija ne daje pravih rezultatov, saj z nizkimi stroški in posvečanju tržni niši ne moremo biti konkurenčni, a vendar praksa kaže, da se prav ta strategija v praksi odraža v solidno kvalitetnih izvedbah, kar po mojem mnenju lahko Radio Ognjišče v prihodnje doseže.

Za izvajanje te strategije pa je potrebno ustvariti temelje, notranjo racionalizacijo poslovanja, ki zahteva interne organizacijske spremembe, nadaljevanje pa pomeni odraziti notranjo spremembo navzven v kvalitetnejšem zadovoljevanju tržne niše z nizkimi stroški. Strategija mora voditi v nadaljnjo rast Radia Ognjišče v prihodnjih letih.

Koraki, ki sistematično opisujejo to strategijo vključujejo:

- Ponovno stroškovno ovrednotenje organizacijske strukture ter hierarhije, ugotoviti smiselnost tovrstne ureditve, ter izvesti spremembe v smeri zniževanja stroškov poslovanja z manjšanjem števila ravni poslovanja oz. prilagoditi ter povečati funkcionalnost z minimalnimi stroški.
- Postavitev osebe, ki bo odgovorna za izvedbo reorganizacije podjetja z vidika sprememb na področju poslovanja, vodenja in delegiranja, hkrati bi imela ta oseba tudi popoln pregled nad prihodki in odhodki ter bi lahko o smiselnosti in potrebi teh tudi odločala.
- Izoblikovati primeren način poslovanja ter delegiranja delovnih nalog, da se bo povečala motiviranost in pripadnost Radiu ter zavzetost za skupne cilje Radia, hkrati se bodo stroški koordinacije zmanjšali.
- Postaviti cilje uspešnega gospodarjenja in učinkovitega poslovanja podjetja kot skoraj enako pomembne, kot so programski cilji, sicer je slednjim nemogoče dolgoročno slediti, stroškov pa ni mogoče planirati.
- Izobraziti zaposlene o logiki tržnega obnašanja pri oblikovanju programa, saj bi jim s tem pokazali, da se je potrebno na trgu boriti za obstoj, da sam obstoj ni samoumeven ter da je potreben skupni napor pri ustvarjanju visoke kvalitete z minimalnimi stroški.
- Stroškovno ovrednotiti pripravo oddaj in imeti pregled nad njimi, strmeti k nizkim stroškom.
- Racionalizirati in optimirati notranje procese usklajevanja, oblikovanja oddaj, sprejemanja naročil, prodaje, transporta, skrajšati poti in čas, povečati fleksibilnost in učinkovitost ter zmanjšati stroške internih povezav.
- S tehnološkimi novostmi in modernizacijo zmanjševati stroške komunikacij, ki so

nepotrebne.

- Izkoriščati moderne povezave za prenos podatkov med lokalnimi studii, s tem povečamo kvaliteto in hitrost prenosa podatkov, hkrati omogočimo ažurnost z informacijami in manjšamo stroške iskanja pravih informacij ter stroškov dela.
- Spremeniti program s prilagoditvami (lokalni program) lokalnim potrebam, na osnovi predhodne raziskave, ki bi jo v čim večji meri izvedel Radio sam s prostovoljci, to bi vodilo v minimalne stroške raziskav.
- Jasno opredeliti delovne naloge na posameznih delovnih mestih ter spremljati njihovo izvajanje, s tem zmanjševati stroške pri delovnih procesih.
- Glede na delovna mesta in naloge določiti število zaposlenih in njihovo izobrazbo, s tem določimo optimalno število zaposlenih v delovnem procesu ter potrebno oz. zahtevano izobrazbo za posamezno delovno mesto, stroški dela bi bili tako optimalni.
- Spremeniti in dograditi sistem poročanja ter prevzemanja odgovornosti za delo in opremo, s tem poveča transparentnost in preglednost vodenja, odnosa do ljudi in opreme, to pa bi pozitivno delovalo na profesionalno obnašanje in zmanjševanje stroškov nepotrebne dela ter popravil opreme.
- Ustvariti kulturo prevzemanja odgovornosti za delo, zaposlene na delovnih mestih primerno nagrajevati, stimulirati in tudi nadzirati, s tem bi povečali produktivnost in izboljšali kvaliteto dela, hkrati bi imeli nadzor nad stroški.
- Vzpostaviti sistem notranje kontrole in planiranja na dolgi in kratki rok, to zagotavlja transparentnost ter jasno orientiranost podjetja v prihodnost, načelnost in jasnost dela bi omogočila večjo produktivnost in nižje stroške.
- Oblikovati sistem skupnega oblikovanja, sodelovanja in določanja ciljev ter kontrolo uresničevanja teh, kar lahko povzroči večjo pripadnost zaposlenih do Radia in spodbuja k boljšemu delu.
- Ustvariti profesionalen sistem kadrovanja in delo kadrovske službe, v smislu pridobivanja in primernega razvijanja lastnih kadrov s šolanjem, s tem ustvariti kader, ki ga potrebuje z minimalnimi stroški.
- Vzpostaviti stroškovno kontrolo mest odgovornosti, kar bi se odrazilo v natančnem določanju povzročiteljev stroškov in oseb, ki so za povzročanje teh odgovorne, v želji le-te minimizirati.
- Organizirati finančno računovodski oddelek, da bo z znanji in izkušnjami zagotavljal prave informacije poslovodstvu znotraj podjetja (ažurne interne analize stroškov, prihodkov, idr), s tem bi lahko podjetje izboljšalo svoje odločitve z vidika pregleda nad odhodki in prihodki.
- Zagotavljati in izvajati analize za potrebe vodstva s primerjavo podjetja s panogo in z okoljem (benchmarking), s tem lahko ugotovljamo svojo lastno uspešnost, odklone in iščemo vzroke za slabo oz. dobro delo ter nove ideje, kako biti še boljši.
- Stroškovno ovrednotiti programski čas, določiti primerno lastno ceno in na osnovi te tudi planirati stroške oddaj, oglaševanja, popuste in prodajne cene.
- Zagotavljati primerno razmerje med komercialnimi in nekomercialnimi oddajami, kar

bi vodilo v privlačnost programa za različne poslušalce, povečanje števila oglaševalcev in s tem prihodkov, hkrati pa v minimiziranje stroškov nekomercialnih oddaj.

3.10 Ocena alternativ poslovnih strategij

Tako prva kot druga strategija imata svoje prednosti in slabosti. Čeprav velja, da lahko strategijo natančno ovrednotimo šele, ko jo izvajamo, pa kaže razviti strategiji že v tej fazi oceniti. Dejstvo je, da navadno diferenciacija zahteva dodajanje tistih značilnosti, ki zvišujejo stroške, strategija nizkih stroškov pa zahteva, da se podjetje odreče delu oz. prilagodi diferenciacijo standardiziranim prijemom.

3.10.1 Ocena prve strategije (zadovoljevanje tržne niše na osnovi diferenciacije)

Prva strategija predpostavlja nadaljevanje obstoječe usmeritve s povečanjem aktivnosti na področju zadovoljevanja potreb kupcev, trženja in nastopa navzven. Pri tej strategiji lahko doseže Radio Ognjišče boljše rezultate poslovanja v sorazmerno kratkem času, predvsem na strani prihodkov, vprašanje je, ali bo poslovanje zaradi povečanih prihodkov res bolj ekonomično in usmerjeno v obstoj in rast podjetja. S širitvijo se bodo pojavljale notranje – organizacijske težave, ki jih bo še težje nadzirati. V prihodnosti bo potrebno nujno izvesti reorganizacijo. Pri izvajanju te strategije bo postajal vse hujši pritisk na poslovodno funkcijo. Zahtevala se bo večja produktivnost, pri tem je nevarno, da ne bo izoblikovan primeren sistem motiviranja. To lahko v prihodnosti povzroči težave v delovni klimi ter odnosih med sodelavci, še posebno v tem smislu, da poslovodna funkcija nima popolne kontrole nad odhodki in ostalimi poslovodnimi procesi, s tem pa ne zagotavlja učinkovitosti.

Širina strategije omogoča veliko fleksibilnost in je tudi zelo prilagodljiva glede na časovni okvir in izvajanje akcij tekom leta. V sedanjih okvirih je vprašljiva sistematičnost uresničevanja, saj »ad hoc« poslovanje ne omogoča sistematičnega planiranja.

Strategija obeta doseči povečanje prihodkov in prepoznavnosti, dolgoročno pa zahteva nujno reorganizacijo.

Slabost te strategije je, da bi se ob diferenciaciji programa povečevali stroški, ki bi ob sedANJI organiziranosti kontrole lahko postali neobvladljivi. Prav tako lahko pričakujemo povečanje stroškov pri oglaševanju v drugih medijih v odvisnosti od količine in medija, v katerem bi se Radio Ognjišče oglaševal.

Ta strategija nam sicer zagotavlja povečanje prihodka, ne pa nujno doseganje ekonomskega cilja podjetja, ki je dobiček.

3.10.2 Ocena druge strategije (zadovoljevanje tržne niše na temelju nizkih stroškov)

Ta strategija predvideva takojšnjo reorganizacijo podjetja, spremembo načina poslovanja ter notranje organiziranosti. Podjetniški način poslovanja, ki se trenutno v največji meri odraža v posvečanju časa proizvodni, to je kvalitetnemu programu, bi moral nadomestiti sistem poslovanja, ki bi z jasno definiranimi ekonomskimi in programskimi cilji usmerjal podjetje k strateškemu ciljem. Torej bi moral poslovanje izvajati strokovno ter se s proizvodnjo prilagajati možnostim na trgu v okviru tržne niše. Tako bi Radio Ognjišče najbolj optimalno deloval v

smeri, za katero je bil ustanovljen.

Notranje spremembe bi bile pri hitri reorganizaciji boleče, zato bi jih veljalo uvajati postopoma. Sistematizacija, transparentnost odnosov ter jasna organizacijska struktura in profesionalen odnos do dela bi zagotavljal na eni strani veliko zadovoljstvo pri zaposlenih, na drugi pa boljše poslovne rezultate. Stimulativno nagrajevanje in jasno delegirana odgovornost bo spodbudila večjo produktivnost pri zaposlenih. Strategija zahteva notranje spremembe, zato bi kratkoročno verjetno vplivala na nezadovoljstvo zaposlenih. Potrebovala bi redno notranje informiranje o novih pristopih, še posebno ob uvajanju. Ob sistematizaciji bi se najverjetneje negativno odrazila na fleksibilnost, na račun te bi se povečala strokovnost in zavedanje pomembnosti delovnega mesta. Vplivala bi tudi na preglednost poslovanja in transparentnost stroškov, kar se bi odražalo v enostavni kontroli stroškov. To je tudi ključni element druge strategije poleg zagotavljanja standardno kvalitetne izvedbe. Postopno uvajanje druge strategije nebi smelo povzročati dodatnih stroškov, je pa garancija za dobre temelje in uspešno dolgoročno usmerjeno poslovanje.

Kratkoročno ta strategija ne bo dala vidnejših rezultatov v povečanju prihodkov, ampak v učinkovitejši kontroli stroškov. Posledica tega bo opazna v večji gospodarski konkurenčnosti na trgu. Strategija je dobrodošla, zahtevala pa bi radikalne spremembe znotraj podjetja.

4. Zaključek

Namen specialističnega dela je na osnovi današnjega položaja znotraj panoge in trga ter dosedanjega dela oblikovati poslovno strategijo, kot usmeritev za delo Radia Ognjišče v prihodnje.

Oblikovati poslovno strategijo Radia Ognjišče in s tem pomagati managementu pri odločitvah, povezanih s prihodnostjo Radia Ognjišče v obdobju prihodnjih petih let je bila naloga, ki sem jo izdelal.

Cilj naloge je razviti dve glavni alternativni poslovne strategije, med katerima bi poslovodstvo izbralo eno, na kateri bo temeljila nadaljnja usmeritev Radia Ognjišče. Čas in dinamika gospodarstva zahtevata, da podjetja s svojimi strateškimi plani poizkusijo zniževati tveganje poslovanja družbe.

Priprava strateškega plana mora temeljiti na dosedanjih izkušnjah in poslovanju v preteklosti. Prvi del naloge zato sistematično obravnava širše okolje Radia Ognjišče. V njem ugotavljam, da je širše okolje primerno, pozitivno vpliva in zagotavlja širjenje in razvoj Radia Ognjišče. Država je zagotovila zakonske možnosti za širjenje in pluralizacijo medijev, kljub temu se je novoustanovljenemu mediju še vedno težko prebiti na trg, v kolikor nima dobre ekonomske podlage in tržnega pristopa. Politično in kulturno je bil v Sloveniji narejen velik korak, to pa se odraža v povečanem številu medijev.

V nadaljevanju, analiziram panogo in pridem do sklepa, da je panoga z radijskimi programi v

slovenskem okolju nasičena, da je vstop v panogo pogojen s pridobitvijo frekvenc, ki jih odobri država. Konkurenca in boj za oglaševalce znotraj panoge je velik, prav tako za poslušalce. Za Radio Ognjišče bi lahko rekel, da ima konkurenčno prednost, saj s signalom ter svojevrstnim programom pokriva skoraj celotno Slovenijo. To mu omogoča bistveno boljši položaj znotraj panoge in ga postavlja po pokritosti ob bok nacionalnemu radiu. Radio Ognjišče je edinstven v svojem programu, saj zapolnjuje na trgu pomembno tržno nišo - ponudbo duhovnih verskih vsebin. V panogi obstaja možnost širjenja poslovanja s sodelovanjem in povezovanjem. Število kupcev se povečuje, saj se z vstopom v EU število potencialnih oglaševalcev v slovenskem prostoru povečuje. Panoga je privlačna z vidika vstopa novih konkurentov v panogo. Največja ovira oz. želja za vstop izvira iz možnosti diverzifikacije proizvodov s strani medijskih hiš in hkrati ekonomije obsega ter sinergije iz naslova oglaševanja. Država pa z regulacijo frekvenc in frekvenčinami ovira prost vstop. Z vidika pogajalske moči dobaviteljev je srednje privlačna, saj državni organi predstavljajo največje dobavitelje z odobravanjem frekvenc in davkov, velik pomen pri tem igrajo tudi dobri ustvarjalci programa. Moč, ki jo imajo oglaševalci iz leta v leto kopni, pritisk večjih korporacij iz tujine je namreč vse večji, konkurenca med njimi torej raste. Veliko je odvisno od pokritosti media in vsebino ter konkurenco med mediji, katerih je v Sloveniji veliko. Privlačnost panoge z vidika rivalstva med konkurenti je srednja. Koncentracija radijev s podobnimi vsebinami na trgu je visoka, diferenciacija proizvodov – programa majhna.

Za analizo panoge sem se lotil SWOT analize, v kateri so podrobno ocenjene prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti Radia Ognjišče. Radio s pokritostjo in ustalitvijo na trgu dosega zavidljiv položaj, ki mu predstavlja veliko prednost in hkrati priložnost, da to izkoristi sebi v prid na področju tržne niše, ki jo pokriva in se približa celo nacionalnemu programu po kvaliteti in številu poslušalcev. Največji delež lahko k želenim ciljem prispeva kvalitetno oblikovanje programa, trženje novih področij, kot so internet, oddaje, presežne zmogljivosti. Finančna podstruktura pa bo spremembam postavila piko na i, saj lahko ravno sistematično spremljanje in nadzor ekonomskih kategorij bistveno vpliva na izboljšanje rezultatov poslovanja. Radio ima kvaliteten in mlad kader z veliko energije in dobrimi idejami. Je zelo fleksibilen in inovativen. S primerno notranjo ureditvijo lahko doseže veliko tudi v ekonomskem pogledu, kontrola stroškov in uspešno kombiniranje sestavin trženja mu omogočata rast prihodkov s tem pa tudi možnost širjenja v druge dejavnosti (diverzifikacija) in posledično zmanjševanje tveganja.

Na temelju analiz, opravljenih v prvem delu naloge, postavljam v ospredje ponovno ovrednotenje vizije in poslanstva ter cilje, ki jih mora Radio Ognjišče jasno definirati. Cilji Radia so motivacijsko postavljeni in so ambiciozni, zavedam se tudi, da jih ob poslovanju znotraj ustaljenih tirnic - nesistematičnemu »ad hoc« načinu poslovanja in brez spremembe strateškega obnašanja, Radio Ognjišče ne bo mogel doseči. To prikazuje tudi ugotovljena planska vrzel.

Nalogo zaključujem z razvitima dvema alternativama poslovnih strategij Radia Ognjišče.

Predstavljata poslovni strategiji, katerih uresničevanje lahko pomaga in postopno vodi Radio do postavljenih ciljev oziroma jih celo preseže.

Prvo strategijo definiram kot strategijo zadovoljevanja tržne niše vernih poslušalcev na osnovi diferenciacije, katere glavni elementi so prilagoditi program zahtevam potencialnih poslušalcev z raznovrstno izbiro vsebin tako na nacionalnem kot lokalnem območju. Ta strategija vključuje posebno posvečanje pridobivanju novih poslušalcev in pridobivanju novih oglaševalcev ter s tem povečevanju prihodkov.

Druga strategija temelji na zadovoljevanju potreb tržne niše vernih (katoliških) poslušalcev, opredeljene z vidika vsebine in tematik, s poudarkom na nizkih stroških. To vključuje notranjo prilagoditev z reorganizacijo, postopno uvajanje kontrole, sistematizacije delovnih mest in vseh tehnično-tehnoloških izboljšav, ki vodijo k zniževanju stroškov ter vzdrževanju kvalitete.

Menim, da sta navedeni alternativni dovolj fleksibilni, da nakazujeta smeri, hkrati pa puščata še druge možnosti in korekcije poslovdstvu pri njunem uresničevanju.

Ali je torej mogoče medij planirati? V nalogi sem podal odgovor na primeru Radia Ognjišče, s pomočjo klasičnih pristopov managementa . Prebil sem se do zaključka in ciljev, ki sem si jih ob začetku naloge zadal. Seveda sem se ob tem srečeval tudi s problemi. Največjo oviro mi je gotovo predstavljalo to, da nisem uspel najti literature, ki bi tovrstno problematiko, strateškega planiranja radia z vidika zasledovanja ciljev gospodarskih družb, že kakorkoli obdelala. Drugo specifičnost predstavlja sam medij Radio Ognjišče, katerega poslanstvo je širjenje krščanskih vrednot in vsebin, ki so lahko tudi v nasprotju s svobodnimi tržnimi prijemi. Pri oblikovanju vizije, poslanstva in ciljev sem se poslužil tudi ankete med zaposlenimi, žal pa je bila zainteresiranost za sodelovanje izredno majhna, kar je vplivalo na slabšo kakovost podane vizije, poslanstva in ciljev. Prav tako sem bil omejen pri pridobivanju ažurnih podatkov drugih medijev v panogi, kar vpliva na kvaliteto ocen in izračunov.

Metodologija in postopek izvedbe naloge je bil zastavljen široko, zato je toliko težje obsežno tematiko strniti na omejeno število strani, še posebej če gre za tako specifičen primer, kar Radio Ognjišče gotovo je.

Nalogo zaključujem s prepričanjem, da ima Radio Ognjišče velike možnosti za rast in razvoj. Je ambiciozno podjetje z znanjem in inovativnostjo z veliko prednostmi in priložnostmi. Njegov kader je mlad, pripravljen se učiti in razvijati ter se hitro prilagajati spremembam na trgu.

Prepričan sem, da bo Radio Ognjišče znal svoje priložnosti v svetu sprememb pravilno in v najboljši meri izkoristiti. Pravilni odgovor bo zagotovo znan v prihodnjih letih.

5. Literatura in viri

LITERATURA

1. Abell, Derek F: Management z dvojnimi strategijami. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995, 274 str.
2. Bernard Stephen: Studying Radio. New York: Arnold, 2000, 281 str.
3. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994, 168 str.
4. Bogataj Marjeta: Mediji napovedujejo rast oglasnih prihodkov. Ljubljana: Finance, 22.1. 2003
5. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt, 17. marec 2003
6. Gerl Matjaž: Radijski in TV programi v Sloveniji. Ljubljana: Svet za radiodifuzijo Republike Slovenije, 1999, 167 str.
7. Glas Miroslav: Malo gospodarstvo v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 18 str.
1. Hunger J David, Wheelen Thomas L.: Strategic Management. Peta Izdaja. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str
9. Kotler Philip: Marketing management- trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998, 832 str.
10. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1983, 400 str.
11. Ložar Boštjan: Komu pa se da biti najboljši? Ljubljana: GV Revije, Manager dec. 2002, 82 str.
12. Matejčič Katarina: Oglaševalske agencije kljub recesiji ustvarile več prihodkov. Ljubljana: Finance, 15. 1. 2003
13. Mramor Dušan: Kako analizirati računovodske kazalnike? Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1997, 65 str.
14. Pavlin Cveto: Odličnost se začne v vodstvu podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, Posebna priloga, junij 2002, str. 10-11.
15. Petrov Sabina: Raziskovalne agencije povečujejo prihodke. Ljubljana, Finance, 19.1.2003
16. Poklukar Alenka: Oglaševanje in radio, včeraj, danes, jutri. Ljubljana FDV, diplomsko delo, 2000, 60 str.
17. Porter Michael E.: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1980, 396 str.
18. Poklukar Alenka: Oglaševanje in radio: včeraj, danes, jutri: dipl.delo. Ljubljana, 2000
19. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 399 str.
20. Rebernik Miroslav: Management malih podjetij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1993, 183 str.
21. Redakcija poslovnega dnevnika Finance: V Sloveniji oglaševanje še vedno narašča. Ljubljana, Finance, 24.7.2002
22. Redakcija poslovnega dnevnika Finance: Oglaševalski kolač lani dosegel vrednost 58,7

- milijarde tolarjev. Ljubljana, Finance, 17.1.2003
23. Rozman Rudi: Management. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1993
24. Wright Peter, Kroll Mark J., Parnell John: Strategic management: Concepts and Cases. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1996, 1022 str.

VIRI

1. Ali sploh poslušamo radio, zakaj menjamo radijske postaje? Predstavitev: Mediana, IBO; Ljubljana, 2002
2. Alternative razvojnih možnosti domov za starejše v Sloveniji, Zbornik, DS RS, Ljubljana; marec 2001
3. Analiza poslovanja Radia Ognjišče d.o.o. Ljubljana: Radio Ognjišče d.o.o.; 1998
4. Analiza poslovanja Radia Ognjišče d.o.o. Ljubljana: Radio Ognjišče d.o.o.; 1999
5. Analiza poslovanja Radia Ognjišče d.o.o. Ljubljana: Radio Ognjišče d.o.o.; 2000
6. Analiza poslovanja Radia Ognjišče d.o.o. Ljubljana: Radio Ognjišče d.o.o.; 2001
7. Analiza poslovanja Radia Ognjišče d.o.o. Ljubljana: Radio Ognjišče d.o.o.; 2002
8. Ekonomsko ogledalo, 2002 www.sigov.si/zmar/; 05.03.2003
9. IBON 2000 Ljubljana: Novi Forum; 2000
10. IBON 2001 Ljubljana: Novi Forum; 2001
11. IBON 2002 Ljubljana: Novi Forum; 2002
12. Medijske raziskave, Cati center, Ljubljana; 2000
13. Ministrstvo za gospodarstvo, <http://evropa.gov.si>; 05.03. 2003
14. Popis prebivalstva, gospodinjstev in stanovanj, Statistični urad RS, Ljubljana; 2002
15. Promocijsko gradivo Radia Ognjišče d.o.o., Ljubljana; 2002
16. Radiometrija 2001, raziskava o poslušnosti radijskih postaj, naročnik Mediapool, Ljubljana; 2001
17. Raziskava poslušnosti Radia Ognjišče, Radio Ognjišče d.o.o., Ljubljana; 2001
18. Statistika RKC, Rimsko Katoliška Cerkev, Ljubljana; 2002
19. Slovenski oglaševalski kolač v letu 2002: Predstavitev: Mediana, IBO, Ljubljana; 2002
20. Zakon o telekomunikacijah, V. Radiokomunikacije, Ljubljana, Uradni list RS, št. 35; 1997
21. Zakon o javnih glasilih, Ljubljana, Uradni list, št. 18; 1994
22. Zakon o gospodarskih družbah, Ljubljana, Uradni list, št. 30; 1993
23. Zakon o Radioteleviziji, Ljubljana, Uradni list, št. 14, 24, 43; 1990
24. Zenith Optimedia, Slovenski Oglaševalski Festival (SOF), Portorož; 2003
25. www.siradio.net, 24.03.2003
26. www.cati.si/medodd/index.html, 12.02.2003

Priloga 1

Radijske postaje v Sloveniji:

1. ITR, Logatec	41. Radio Plus, Maribor
2. Alpski val, Kobarid	42. Radio Portorož, Portorož
3. Gama MM, Ljubljana	43. Radio Ptuj, Ptuj
4. Koroški radio, Slovenj Gradec	44. Radio Radlje, Radlje ob Dravi
5. Moj radio, Velenje	45. Radio RAP - Polzela, Polzela
6. Muravidek Magyar Radio, Lendava	46. Radio RGL, Ljubljana Črnuče
7. Poslovni val, Ljubljana	47. Radio Robin, Nova Gorica
8. Radio 94, Postojna	48. Radio Rogla, Slovenske Konjice
9. Radio Alfa, Slovenj Gradec	49. Radio Salomon, Ljubljana-Dobrunje
10. Radio Antena 1, Ljubljana	50. Radio Sevnica, Sevnica
11. Radio Belvi, Kranj	51. Radio SI - Radio Slovenia International, Maribor
12. Radio Brezje, Maribor	52. Radio Slovenija 1 - Program A, Ljubljana
13. Radio Brežice, Brežice	53. Radio Slovenija 2 - Val 202, Ljubljana
14. Radio Capodistria - Onda blu, Koper	54. Radio Slovenija 3 - Program ARS, Ljubljana
15. Radio Capris, Koper	55. Radio Slovenske Gorice, Lenart
16. Radio Celje, Celje	56. Radio Snoopy - Studio ZOS, Zagorje
17. Radio Center, Maribor	57. Radio Sora, Škofja Loka
18. Radio Cerklje, Cerklje	58. Radio Sraka, Novo mesto
19. Radio City, Maribor	59. Radio Šport
20. Radio Fantasy, Škofja vas	60. Radio Študent, Ljubljana
21. Radio Geoss, Litija	61. Radio Tartini, Piran
22. Radio Goldi, Prebold	62. Radio Ton, Slovenska Bistrica
23. Radio Gorenc, Tržič	63. Radio Top, Hrušica
24. Radio HIT, Domžale	64. Radio Trbovlje, Trbovlje
25. Radio Klasik, Maribor	65. Radio Triglav, Jesenice
26. Radio Koper - Modri val, Koper	66. Radio Univox, Kočevje
27. Radio Kranj, Kranj	67. Radio Val, Koper
28. Radio Krka, Novo mesto	68. Radio Velenje, Velenje
29. Radio Krško, Krško	69. Radio Veseljak, Ljubljana - Dobrunje
30. Radio Maribor, Maribor	70. Radio Viva, Murska Sobota
31. Radio MARŠ, Maribor	71. Radio Vrhnika, Vrhnika
32. Radio Max, Trebnje	72. Radio ZELENI VAL, Grosuplje
33. Radio Maxi - Prleški val, Ljutomer	73. Radio Dur, Ljubljana
34. Radio Morje, Izola	74. Slovenski poslovni kanal, Ljubljana
35. Radio Murski val, Murska Sobota	75. Studio D, Novo mesto
36. Radio Net FM, Maribor	76. Štajerski val, Šmarje pri Jelšah
37. Radio Nova, Ajdovščina	
38. Radio Odeon, Črnomelj	
39. Radio Ognjišče, Ljubljana Šentvid	
40. Radio Ormož, Ormož	

Vir: www.siradio.net