

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA PODJETJA GORENJSKI GLAS

Ljubljana, junij 2007

ANA VOLČJAK

IZJAVA

Študentka Ana Volčjak izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Urške Kosi, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA	2
1.1. Kratka zgodovina.....	2
1.2. Osnovni podatki.....	3
1.3. Proizvodi.....	5
1.3.1. Časopis Gorenjski glas	5
1.3.2. Priloge.....	5
1.4. Poslanstvo in vizija.....	6
2. ANALIZA POSLOVANJA.....	7
2.1. Analiza izkaza poslovnega izida.....	7
2.1.1. Prihodki	8
2.1.2. Odhodki	9
2.2. Analiza bilance stanja	12
2.2.1. Sredstva	12
2.2.2. Obveznosti do virov sredstev	14
2.3. Analiza uspešnosti	15
2.4. Primerjava z drugimi regionalnimi časopisi in dejavnostjo	16
3. ANALIZA MAKRO OKOLJA	19
3.1. Ekonomsko okolje	20
3.1.1. Splošne gospodarske razmere v letu 2005.....	20
3.1.2. Gorenjsko gospodarstvo	20
3.2. Naravno okolje	22
3.3. Tehnološko okolje	23
3.4. Kulturno okolje.....	25
3.5. Politično-pravno okolje	26
4. ANALIZA PANOGE.....	27
4.1. Tekmovalnost med obstoječimi podjetji.....	29
4.2. Ovire za vstop.....	29
4.3. Razpoložljivost nadomestkov.....	29
4.4. Pogajalska moč dobaviteljev	30
4.5. Pogajalska moč kupcev	30
5. NACIONALNA RAZISKAVA BRANOSTI.....	31
5.1. Branost tiskanih medijev	32
5.2. Branost Gorenjskega glasa	33
5.3. SWOT	35

SKLEP	37
LITERATURA.....	39
VIRI.....	40
PRILOGE	

UVOD

Gospodarski proces ni statičen, ampak so zanj značilne stalne spremembe. Te so tako količinske kot kakovostne, zvezne in nezvezne, hotene in nehotene, avtonomne in inducirane (Pučko, 1999, str. 23). Če se podjetje v dinamičnem okolju hoče obnašati racionalno, mora biti predvidevanje, ki ga razumemo kot ocenjevanje razmer za poslovanje podjetja v prihodnje, bistveni del upravljalno-poslovnega procesa. To pomeni, da se ni mogoče opirati na neka trajna pravila obnašanja in na stare preizkušene metode, ampak se mora podjetje že danes prilagajati okolju, ki bo nastalo jutri. Povedano drugače, potrebno je razmišljati strateško.

Dejstvo je, da bodo v vse hitrejšem tempu najuspešnejša tista podjetja, ki bodo sprejemala pravočasne in pravilne odločitve, za to pa potrebujejo kakovostne informacije. Podjetja se najpogosteje odločajo na osnovi informacij, ki jih pridobijo z analizo poslovanja podjetja. Leta je opredeljena kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki je priprava na odločanje v podjetju o izboljšanju uspešnosti poslovanja (Lipovec, 1983, str. 31). Pri tem pa pogosto pozabljajo, da podjetje ne more uspešno poslovati, če je v sporu z okoljem oziroma če ne razume in ni odgovorno do okolja. Gospodarski in širše družbeni razvoj je možen le tedaj, če je v družbi doseženo neko osnovno soglasje o najbistvenejših točkah razvoja in ko med subjekti poteka ustrezen spodbujevalno-usmerjevalni informacijski tok (Jaklič, 2002, str. 1). Zato poleg finančne analize poslovanja v diplomskem delu podrobno analiziram tudi poslovno okolje podjetja.

Predmet diplomskega dela je širša analiza podjetja Gorenjski glas, d.o.o., Kranj, s poudarkom na finančni analizi poslovanja in analizi poslovnega okolja podjetja. Moj glavni namen je ugotoviti, katere so prednosti in slabosti podjetja, ter opozoriti na morebitne priložnosti in nevarnosti. Kot zunanja sodelavka sodelujem s podjetjem že vrsto let, ker je diplomsko delo nastalo tudi na pobudo vodstva, želim prispevati kvalitetne informacije, ki bodo Gorenjskemu glasu, čigar vizija je postati osrednji gorenjski dnevnik, služile za odločanje. Kljub spodbudnim poslovnim rezultatom, ki jih v podjetju beležijo zadnja leta, se vodstvo zaveda, da je časopis živ organizem, ki zahteva nenehno spreminjanje in nadgrajevanje. Le s kontinuiranim spremljanjem poslovanja in okolja je mogoče podjetje usmeriti v pravo smer razvoja in mu zagotoviti uspešno prihodnost. Cilj diplomskega dela je torej celovito spoznati podjetje Gorenjski glas in poslovno okolje, v katerem deluje.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Prvo poglavje je namenjeno predstaviti podjetja, kjer navajam najosnovnejše podatke o podjetju, potrebne za razumevanje diplomskega dela. Drugo poglavje zajema analizo poslovanja, kjer izhajam iz izkaza poslovnega izida in bilance stanja, analiziram poslovno uspešnost in primerjam poslovanje konkretnega podjetja s poslovanjem primerljivih regionalnih izdajateljev časopisov in z dejavnostjo izdajanja časopisov. Tretji del diplomskega dela posvečam makro analizi okolja, ki je razdeljena na ekonomsko, naravno, tehnološko, kulturno in politično-pravno podpoglavje. V četrtem poglavju sledi analiza panoge, kjer s Porterjevim modelom petih

konkurenčnih sil ugotavljam privlačnost panoge. V petem poglavju za prikaz dejanskega stanja na trgu tiskanih medijev vključim še Nacionalno raziskavo branosti, sledi podrobnejša tržna analiza Gorenjskega glasa ter SWOT analiza, kjer poudarim glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, hkrati pa predlagam rešitve. V sklepu povzamem bistvene ugotovitve diplomskega dela.

Pri analizi poslovanja sem se v največji meri opirala na podatke iz izkazov poslovnega izida in bilanc stanja za leti 2004 in 2005. Ker so podatki izraženi vrednostno, sem jih zaradi primerljivosti med letoma inflacionirala z indeksi, ki jih navaja Statistični urad Republike Slovenije. Podatke iz izkaza poslovnega izida za leto 2004 sem pomnožila s povprečnim indeksom rasti cen življenjski potrebščin $I_{\text{jan-dec05/jan-dec04}}$, ki je znašal 102,5, podatke iz bilance stanja za leto 2004 pa sem inflacionirala z indeksom cen življenjskih potrebščin $I_{\text{dec05/dec04}}$, ki je bil 102,3. Omenjena indeksa sem poiskala v elektronski verziji Statističnega letopisa RS za leto 2006. Podatke o poslovanju primerljivih podjetij in dejavnosti izdajanja časopisov sem dobila od Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, za analizo trga tiskanih medijev pa je glavni vir Nacionalna raziskava branosti, ki jo izvaja ljubljansko podjetje Cati, Trženjske, Medijske, Družbene raziskave in Svetovanje d.o.o.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA

1.1. Kratka zgodovina

Začetki časopisa Gorenjski glas segajo v obdobje ustanavljanja pokrajinskih časopisov ob prehodu devetnajstega v dvajseto stoletje. Takrat so na ozemlju današnje Slovenije, predvsem v gospodarsko razvitih regijah, kar je Gorenjska nedvomno bila, ustanovili kar nekaj časopisov. Kronika časopisa ni natančno zbrana in obdelana, kar je spodbudilo Ireno Jenko, da je leta 2002 v svojem diplomskem delu raziskala zgodovino Gorenjskega glasa. Avtorica, ki se v največji meri opira na posamezne izvode časopisov, ki jih hranijo v študijskem oddelku Osrednje knjižnice v Kranju in na arhivsko gradivo Arhiva Republike Slovenije, ugotavlja, da je bil Ivan Primož Lampret prvi, ki je začel razvijati in tiskati časopise v Kranju, potem ko mu je leta 1899 odstopil tiskarsko koncesijo začetnik kranjskega tiskarstva Ignacij Reš. Leta 1900 je začel izdajati tednik Gorenjec, v prvi številki, ki je izšla 13. januarja 1900, je v uvodniku pod naslovom »Kaj hočemo mi« zapisal, da bo Gorenjec zastopal posebno gorenjske koristi, da bo politični in gospodarski list, ki bo podprl tudi kmete, trgovino in obrt.

Gorenjec je prenehal izhajati 17. marca 1916 in ponovno oživel 2. februarja 1934. Ob tej priložnosti so v uvodu zapisali: »Po 18 letih se je Gorenjec dvignil k novemu življenju. V novi obleki se bo docela prilagodil današnji dobi.« Izhajal je potem še do aprila 1941, do vdora okupatorja, ko so prepovedali slovenske časopise. Leta 1944 je Osvobodilna fronta izdala še tri številke Gorenjskega glasa, glasila OF na Gorenjskem, v nakladi dva tisoč izvodov, kar je bil za takratne čase in vojne razmere izreden dosežek. Nato so se leta 1945

ponovno pojavili poskusi izhajanja Gorenjca, vendar je izhajal le nekaj mesecev, od februarja do maja.

Znova so ga obudili leta 1947, kar šteje za rojstvo Gorenjskega glasa. V bistvu je bil to že predhodnik današnjega Gorenjskega glasa, saj od takrat do danes izhaja neprekinjeno. Z izjemo prvih dveh števil, ki sta se imenovali Naše delo, pa se je 1. oktobra 1948 preimenoval v Gorenjski glas, kar se je ohranilo vse do danes. Najprej je izhajal enkrat tedensko, nato trikrat, na koncu pa so se ustalili pri dvakrat tedenskem izhajanju.

Tudi sedež podjetja se je večkrat spremenil, vedno pa je ostal v občini Kranj. Najprej je bil v objektu, kjer je danes blagovnica Globus, nato v kranjski občinski stavbi, kasneje v novi stavbi Gorenjskega tiska, kjer je še danes. Na Zoisovi 1 v Kranju ima 193,50 kvadratnih metrov lastnih prostorov, z najemom dodatnih 563 kvadratnih metrov na isti lokaciji pa so se tudi uprava, računovodstvo in oddelek trženja, ki so bili zaradi prostorske stiske nekaj časa na Bleiweisovi ulici, preselili. Poslovne prostore površine 156,20 kvadratnih metrov na Bleiweisovi ulici oddajajo v najem Zavodu za zaposlovanje.

1.2. Osnovni podatki

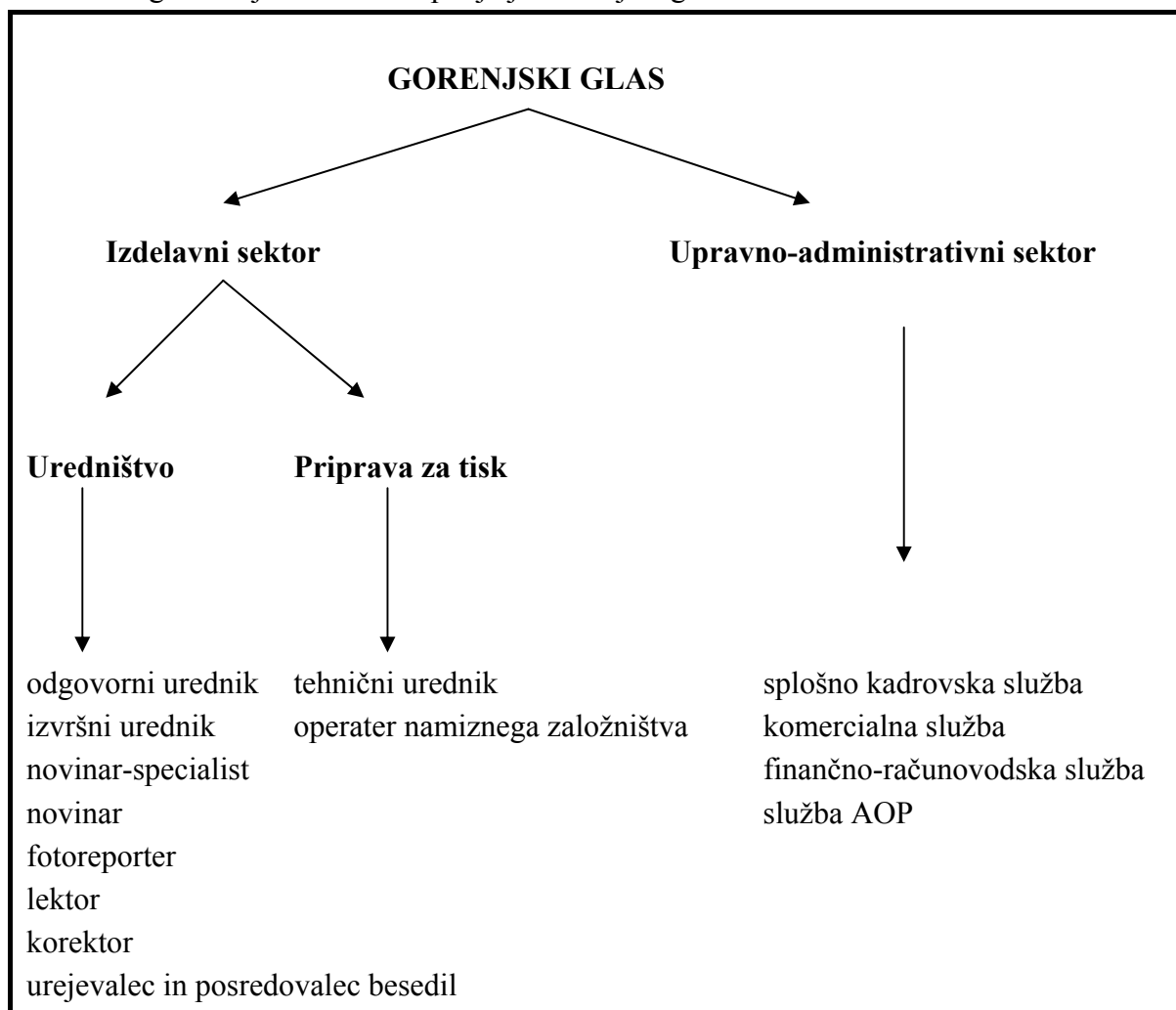
Gorenjski glas je bil kot družba z omejeno odgovornostjo ustanovljen leta 1996 in 22.11.1996 vpisan v register Okrožnega sodišča v Kranju. V letnem poročilu podjetja Gorenjski glas za leto 2005 je zapisano, da osnovni kapital družbe znaša 32.323 tisoč SIT, njeni lastniki imajo naslednje deleže:

- Gorenjska banka - 82,1%,
- Delo - 10%,
- fizične osebe - 7,9%.

Osnovni dejavnosti podjetja sta izdajanje časopisov ter izdajanje revij in periodike, glavna prodajna izdelka sta časopis Gorenjski glas s prilogami in prodaja oglasnega prostora v časopisu in prilogah.

V podjetju je 38 zaposlenih, poleg rednih novinarjev za časopis ekskluzivno piše še 7 samostojnih novinarjev, okoli 60 honorarnih sodelavcev pa piše le posamezne rubrike. Direktorica in odgovorna urednica je Marija Volčjak.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Gorenjski glas



Vir: Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest podjetja Gorenjski glas, 2003.

Organizacijska struktura podjetja, ki jo prikazuje Slika 1, je določena s pravilnikov o sistemizaciji delovnih mest, ki je bil sprejet marca 2003. Temeljne poslovne funkcije so opredeljene z organizacijskimi enotami in delovnimi mesti, medtem ko so odgovornosti in pooblastila posameznika posebej opredeljena v citiranem aktu. V družbi sta organizirani dve poslovno-organizacijski enoti, ki jih vodi direktorica. V izdelavnem sektorju se izvaja osnovna dejavnost podjetja, ki se organizacijsko deli na uredništvo in pripravo na tisk. Sektor vodi odgovorni urednik kot strokovni vodja, trenutno delo odgovorne urednice opravlja sedanja direktorica podjetja. V okviru drugega, upravno-administrativnega sektorja pa so organizirane splošno kadrovska služba, komercialna služba, finančno-računovodska služba in informatika oziroma AOP služba, tudi ta sektor vodi direktorica kot poslovodni organ.

1.3. Proizvodi

1.3.1. Časopis Gorenjski glas

Iz letnega poročila podjetja Gorenjski glas za leto 2006 lahko razberemo, da je časopis Gorenjski glas osrednji gorenjski časopis, ki pokriva širše območje Gorenjske. Je verodostojen, politično uravnotežen, pozitivno naravnani, napreden časopis z največ novicami iz vseh delov Gorenjske ter s pomembnimi in zanimivimi novicami iz Slovenije, sosednjih držav in sveta. V regiji igra pomembno vlogo, je povezovalni dejavnik in spodbujevalec razvoja regije. Izhaja dvakrat tedensko, vsak torek in petek, tiskana naklada znaša 22.000 izvodov, v povprečju je prodanih 19.000 izvodov časopisa, od tega 90% naročnikom. Cena ene številke je 1,21 EUR (290 SIT).

Štirje časopisni svežnji obsegajo 32 strani. Iz paginacije, ki je interni akt uredništva in temelji na programski zasnovi uredniške politike, je razvidno, da torkovo izdajo sestavljajo splošni sveženj z aktualnimi informacijami in novicami iz gorenjskih občin, poslovni sveženj z gospodarskimi in finančnimi novicami, sveženj z nasveti in zanimivostmi ter razvedrilni sveženj za lahkotnejše branje. Petkova številka namesto nasvetov vsebuje sveženj Razgledi oziroma Snovanja, ki je z zgodbami, intervjuji, reportažami in komentarji namenjen zahtevnejšim bralcem.

1.3.2. Priloge

Letopis Gorenjske je letna priloga časopisa, ki izide konec leta in jo naročniki kot darilo pred božično-novoletnimi prazniki dobijo brezplačno. Prinaša letno kroniko, z opisom dogodkov in ljudi, ki so ostali v spominu, ter kopico zanimivih člankov. Predstavlja dosežke občin in podjetij na širšem območju Gorenjske. Izhaja že deset let, v zadnjih letih v celoti v barvah in v obsegu 256 strani. Letopis je kot zelo razpoznavna edicija Gorenjskega glasa tako za bralce kot za oglaševalce postal nepogrešljiv, utrdil se je kot eden redkih v Sloveniji. Stroški letopisa so v celoti pokriti s prodanim oglasnim prostorom.

Priloga *Moja Gorenjska* izhaja šestkrat letno v nakladi 100.000 izvodov, brezplačno jo prejmejo naročniki Gorenjskega glasa in vsa ostala gospodinjstva na Gorenjskem. Kot revija za razvojna vprašanja Gorenjske utrjuje gorenjsko identiteto in spodbuja gospodarsko močno, socialno čvrsto in v svet odprto regijo, na katero bodo Gorenjci ponosni.

Časopis Gorenjski glas ima devet lokalnih prilog, ki izhajajo v revialni obliki za območja posameznih občin. Ker nastajajo s sodelovanjem občin, jih brezplačno prejemajo vsa gospodinjstva in drugi naslovniki v posameznih občinah. Lokalne priloge so zelo brane, Kranjčanka in Ločanka se uvrščata celo v Nacionalno raziskavo branosti:

- *Kranjčanka* izhaja mesečno v nakladi 22.000 izvodov za območje Mestne občine Kranj;

- *Ločanka* izhaja mesečno v nakladi 13.000 izvodov za območje občin Škofja Loka, Železniki, Gorenja vas – Poljane in Žiri;
- *Zgorenjesav'c* izhaja mesečno v nakladi 2.600 izvodov za območje občine Kranjska gora;
- *Sotočje* izhaja mesečno v nakladi 5.100 izvodov za območje občine Medvode;
- *Novice izpod Krvavca* izhajajo na dva meseca v nakladi 2.100 izvodov za območje občine Cerklje;
- *Jurij* izhaja štiri do šestkrat letno v nakladi 3.100 izvodov za območje občine Šenčur;
- *Novice občine Žirovnica* izhajajo večkrat na leto v nakladi 1.300 izvidov za območje občine Žirovnica;
- *Pr' Jezer* izhaja večkrat letno v nakladi 200 izvodov za območje občine Jezersko.

Jeseniške novice, ki so prej izhajale mesečno v nakladi 9.000 izvodov za območje občine Jesenice, so se preoblikovale v lokalni časopis občine Jesenice, ki izhaja dvakrat mesečno v nakladi 28.000 izvodov. Brezplačno so poslani v vsa gospodinjstva v občini Jesenice, poleg tega jih dobijo naročniki Gorenjskega glasa po vsej Gorenjski. Po zgledu Jeseniških novic so v pripravi tudi drugi lokalni časopisi (Kranjski glas, Loški glas...).

Novost sta tudi časopisni prilogi *Športni glas* in *Zdravje&Lepota*, ki poleg že uveljavljene turistične priloge *Na potep* izhajajo mesečno. Brezplačno jih prejmejo vsi naročniki Gorenjskega glasa.

1.4. Poslanstvo in vizija

Mediji so sredstva javnega obveščanja, vendar pa njihova funkcija ni zgolj posredovanje novic v smislu obveščanja. Karmen Erjavec opredeljuje, da množični mediji običajno opravljajo štiri funkcije (Erjavec, Volčič, 1999, str. 10):

- informacijsko funkcijo - seznanjanje občinstva z raznimi dogodki;
- interpretacijsko funkcijo - občinstvo si lahko oblikuje lastno mnenje;
- socializacijsko funkcijo - znanje se prenaša iz generacije na generacijo;
- zabavno funkcijo - ponujajo razvedrilo in sprostitev.

Poslanstvo Gorenjskega glasa je torej zadovoljevanje potreb po informiranosti, izobraževanju, socializaciji in razvedrilo med prebivalci širše gorenjske regije.

Vizija podjetja je, da pol-tednik Gorenjski glas postane osrednji gorenjski dnevnik. Gorenjski glas mora z osredotočenjem na ljudi, dogodke in novice iz domačih krajev ostati najbolj priljubljen časopis na Gorenjskem, prva izbira oglaševalcev in nepogrešljiv za bralce. V letnem poročilu podjetja za leto 2005 je še zapisano, da mora Gorenjski glas postati vsakdanji življenjski spremljevalec, ki ne samo obvešča in svetuje, ampak v hitrem tempu življenja ponuja tudi sprostitev in razvedrilo.

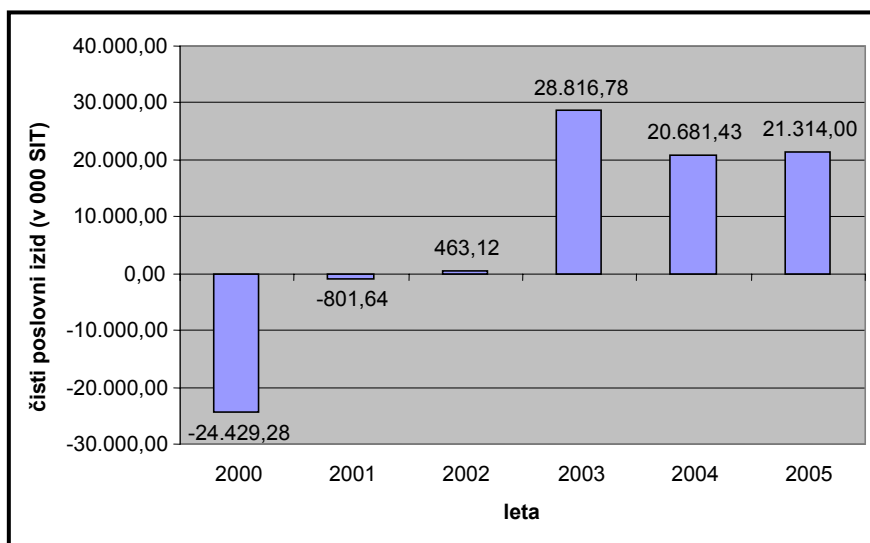
2. ANALIZA POSLOVANJA

Analiza poslovanja je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost tega poslovanja (Pučko, 1999, str. 129). Vključuje zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo, iskanje razlik in vzrokov zanje ter posledično ugotavljanje prednosti in slabosti poslovanja.

2.1. Analiza izkaza poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida je poleg bilance stanja temeljni računovodski izkaz, ki ga mora na koncu poslovnega leta sestaviti podjetje, da v njem pokaže poslovni izid. V njem so po določenem vrstnem redu navedeni vsi prihodki in odhodki obračunskega obdobja, razlika med njimi pa je poslovni izid oziroma dobiček ali izguba (Turk, Melavc, 1994, str. 192). Čisti poslovni izid (čisti dobiček ali čista izguba) je razlika med celotnim poslovnim izidom in obračunanim davkom iz dobička kot deležem države v njem. To je torej poslovni izid, s katerim je mogoče razpolagati po odbitku davka (SRS 19, 2001). Njegovo gibanje v podjetju Gorenjski glas prikazuje Slika 2.

Slika 2: Čisti poslovni izid (v 000 SIT) podjetja Gorenjski glas v letih 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 in 2005



Vir: Letno poročilo podjetja Gorenjski glas za leto 2006.

Podjetje Gorenjski glas je poslovanje v letu 2005 zaključilo pozitivno s čistim dobičkom v višini 21.314,00 tisoč SIT. Dosežen poslovni rezultat je nekoliko boljši, realno za 3,06%, glede na dosežen poslovni rezultat v predhodnem letu, ko je podjetje izkazovalo čisti dobiček v višini 20.681,43 tisoč SIT. V zadnjih petih letih je boljši rezultat doseglo le leta 2003, ko je izkazovalo čisti dobiček v vrednosti 28.816,78 tisoč SIT. Vendar pa po letih 2000 in 2001, ko je poslovalo z izgubo, ter leta 2002, ko je izkazovalo le 463,12 tisoč SIT čistega dobička, kaže, da se nadaljuje ugoden trend poslovanja družbe.

2.1.1. Prihodki

Prihodki so povečanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev (na primer denarja ali terjatev zaradi prodaje blaga) ali zmanjšanj dolgov (na primer zaradi opustitve njihove poravnave). Prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala (SRS 18, 2001). Prihodki se razčlenjujejo na poslovne prihodke, finančne prihodke in izredne prihodke. Poslovni prihodki in finančni prihodki se štejejo kot redni prihodki.

Tabela 1: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prihodkov podjetja Gorenjski glas v obdobju od 1. 1. do 31. 12. v letih 2004 in 2005

Postavka	2004	%	2005	%	Indeks 05/04
Poslovni prihodki	832.748,95	98,61	774.928,00	98,50	93,06
Finančni prihodki	4.106,15	0,49	3.961,00	0,50	96,47
Izredni prihodki	7.674,18	0,91	7.802,00	0,99	101,67
Prihodki skupaj	844.529,28	100	786.692,00	100	93,15

Vir: Izkaza poslovnega izida podjetja Gorenjski glas za leti 2004 in 2005.

Iz Tabele 1 lahko razberemo, da so se prihodki leta 2005 v primerjavi z letom 2004 zmanjšali za 6,85%. Največji padec beležijo prihodki iz poslovanja, ki predstavljajo največji, 98,50% delež med vsemi prihodki podjetja, in sicer za 6,94%. Medtem ko prihodki od prodaje na tujem trgu in prihodki od najemnim ne predstavljajo bistvenega deleža v strukturi prihodkov iz poslovanja, prav tako podjetje nima zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje, gre omenjeni padec pripisati manjši prodaji proizvodov in storitev na domačem trgu. Kaj je vzrok za omenjeno stanje, nam pokaže natančnejša analiza čistih prihodkov od prodaje v Tabeli 2.

Tabela 2: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) čistih prihodkov od prodaje podjetja Gorenjski glas v obdobju od 1. 1. do 31. 12. v letih 2004 in 2005

Postavka	2004	%	2005	%	Indeks 05/04
Prih. od oglasnih storitev	484.181,30	58,14	429.497,00	55,53	88,71
Prih. od naročnin in kolportaže	340.548,05	40,89	329.592,00	42,61	96,78
Prih. od ostalih storitev	8.011,40	0,96	14.430,00	1,87	180,12
Čisti prih. od prodaje skupaj	832.740,75	100	773.519,00	100	92,89

Vir: Izkaza poslovnega izida podjetja Gorenjski glas za leti 2004 in 2005.

Prihodki od naročnin in kolportaže, ki predstavljajo 42,61% vseh čistih prihodkov od prodaje, so se zmanjšali za 3,22%, kar v času, ko naklade večini tiskanih medijev padajo, ni presenetljivo. Nacionalna raziskava branosti, ki jo podrobneje obravnavam v petem poglavju diplomskega dela, kaže, da je v drugem polletju leta 2005 glede na prvo polletje leta 2005 med 160 edicijami, ki so zajete v raziskavo, le pet takšnih, katerih doseg enega izida se je značilno povečal, kar 22 edicijam pa se je doseg značilno znižal. Podjetje Gorenjski glas je bralce ohranil z dobro promocijo in posledično tudi večjo prodajo ostalih storitev (knjig, DVD-jev...), v podjetju so s stanjem zadovoljni, saj bi bil padec lahko mnogo večji. Padec

poslovnih prihodkov gre torej v največji meri pripisati nižjim prihodkom od oglasnih storitev, ki predstavljajo več kot polovico vseh čistih prihodkov od prodaje.

Iz poročila komercialne službe Gorenjskega glasa za leto 2005, ki je vključeno v letno poročilo podjetja Gorenjski glas za leto 2006, se da razbrati, da je bilo leto 2005 v znamenju splošne krize na oglasnem trgu, ki je zlasti pri večjih, osrednjih slovenskih medijih spodbodla vrtooglave popuste. Poleg tega, da leto ni bilo volilno, so imele politične razmere svojevrsten vpliv, saj so zaradi zamenjav uprav manj oglaševala večja podjetja in podjetja v državni lasti. Na Gorenjskem so k upadu oglasnih storitev prispevale tudi ekonomske razmere, saj ni bilo toliko novih trgovskih centrov kot leto poprej. V letu 2004 sta bila velika zakupnika oglaševalskega prostora poslovna partnerja LIDL (celostranski oglasi v prvem polletju) ter MG MARKET (zakup polovice strani v vsaki petkovi izdaji Gorenjskega glasa - OBI je leta 2003 na novo odprl svoj trgovski center v Kranju). Upad prihodkov od oglasnih storitev je bil zato pričakovan, vendar je bil zaradi oglaševalske krize precej večji kot načrtovan, saj je padel za 11,29%. Podatki za prvo polovico leta 2006 kažejo, da se je stanje bistveno izboljšalo, do konca leta 2006 je zaradi lokalnih volitev pričakovati še nadaljnjo rast.

V letu 2005 so se realno zmanjšali tudi finančni prihodki, in sicer za 3,53%. Sestavljajo jih finančni prihodki iz deležev in finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev, ki skupaj predstavljajo le pol odstotka vseh prihodkov. Izredni prihodki, ki prav tako predstavljajo manj kot odstotek vseh prihodkov, beležijo 1,67% povečanje.

Glede na to, da finančni in izredni prihodki predstavljajo zanemarljiv delež vseh prihodkov, smatram, da bi moralo podjetje Gorenjski glas največjo pozornost namenjati prav povečevanju poslovnih prihodkov, predvsem prihodkov od oglasnih storitev. Le-ti predstavljajo glavni vir prihodkov in so zato najpomembnejši za uspešno poslovanje podjetja. Kot že omenjeno, je povpraševanje po oglaševalskih storitvah podvrženo cikličnim nihanjem, ki sem jim ni mogoče izogniti, menim pa, da bi se jim v podjetju Gorenjski glas lahko bolje prilagodili. Za oddelek trženja je prenovljena oblika časopisa velika pridobitev, saj večji obseg časopisa, prenos vsebin iz revialnih prilog, ki so se doslej izgubljale med reklamnimi edicijami in štirje časopisni svežnji omogoča boljšo usmerjenost na posamezne ciljne skupine bralcev in oglaševalcev. Večjo prilagodljivost bi lahko dosegli tudi z dodatnimi časopisnimi in revialnimi prilogami, ki bi izhajale občasno in bi bile namenjene točno določenemu krogu bralcev (npr. upokojujencem, študentom, mladim družinam, ipd...), hkrati pa bi omogočale tudi vsebinsko in cenovno prilagojeno ponudbo za oglaševalce. Privabiti bi kazalo predvsem tiste, ki doslej niso oglaševali, ki za oglaševanje nimajo na razpolago veliko sredstev, ki jih zanimajo samo določene ciljne skupine bralcev in ki jih bolj kot oglasi zanimajo objave.

2.1.2. Odhodki

Odhodki so zmanjšanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev (na primer zalog blaga zaradi prodaje) ali povečanj dolgov (na primer zaradi zaračunanih obresti); prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala. Odhodki se

razvrščajo na poslovne odhodke, finančne odhodke in izredne odhodke. Poslovni odhodki in finančni odhodki so redni odhodki (SRS 17, 2001).

Tabela 3: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov podjetja Gorenjski glas v obdobju od 1. 1. do 31. 12. v letih 2004 in 2005

Postavka	2004	%	2005	%	Indeks 05/04
Poslovni odhodki	799.839,28	97,94	755.450,00	99,84	94,45
Finančni odhodki	8.868,30	1,09	289,00	0,04	3,26
Izredni odhodki	7.931,45	0,97	886,00	0,12	11,17
Odhodki skupaj	816.639,03	100	756.626,00	100	92,65

Vir: Izkaza poslovnega izida podjetja Gorenjski glas za leti 2004 in 2005.

Iz Tabele 3, ki prikazuje obseg in strukturo odhodkov, je razvidno, da so se odhodki v podjetju Gorenjski glas v letu 2005 zmanjšali za 7,35%, od tega so bili poslovni odhodki, ki predstavljajo domala vse odhodke podjetja, za 5,55% nižji kot leto poprej, čemur gre delno pripisati tudi nekoliko boljši poslovni izid. V skladu z zmanjševanjem poslovnih prihodkov so bili sredi leta 2005 sprejeti ukrepi za racionalizacijo poslovanja, med njimi naj omenim dosledno prilagajanje obsega časopisa obsegu prodanega oglasnega prostora (v podjetju se držijo načela: tretjina oglasnega prostora - dve tretjini novinarskih vsebin), pospešeno razreševanje presežkov zaposlenih in zniževanje stimulacij zaposlenim. Tudi finančni in izredni prihodki, ki predstavljajo zanemarljiv delež vseh odhodkov, so drastično padli.

Tabela 4: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) poslovnih odhodkov podjetja Gorenjski glas v obdobju od 1. 1. do 31. 12. v letih 2004 in 2005

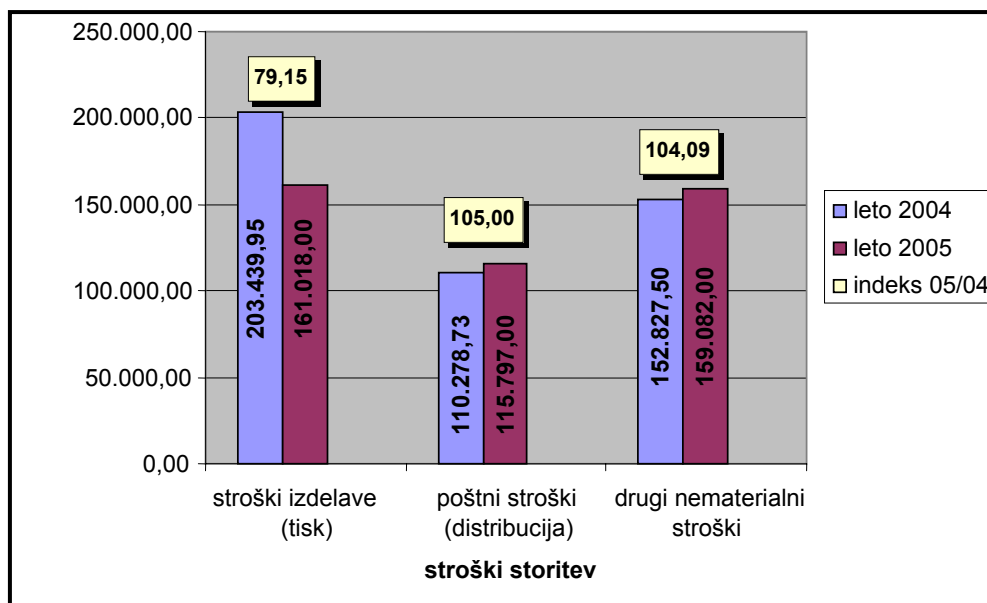
Postavka	2004	%	2005	%	Indeks 05/04
Stroški blaga, materiala in stor.	491.214,85	61,41	454.044,00	60,10	92,43
Stroški dela	266.858,75	33,36	265.717,00	35,17	99,57
Odpisi vrednosti	15.305,30	1,91	26.424,00	3,50	172,65
Drugi poslovni odhodki	26.460,38	3,31	9.265,00	1,23	35,01
Poslovni odhodki skupaj	799.839,28	100	755.450,00	100	94,45

Vir: Izkaza poslovnega izida podjetja Gorenjski glas za leti 2004 in 2005.

Tabela 4, ki prikazuje obseg in strukturo poslovnih odhodkov, kaže, da se struktura poslovnih odhodkov v letu 2005 ni bistveno spremenila od leta prej in tako 60,10% poslovnih odhodkov odpade na stroške blaga, materiala in storitev, 35,17% predstavljajo stroški dela, 3,50% amortizacija, 1,23% pa drugi poslovni odhodki. Učinki racionalizacije se jasno odražajo v stroških blaga materiala in storitev, ki beležijo 7,57% zmanjšanje, manj pri stroških dela, ki so le za 0,43% nižji kot leto prej. Od stroškov dela so stroški plač v znesku 197.566,00 tisoč SIT realno enaki kot leto prej. Podjetje je v lanskem letu povprečno zaposlovalo 38 delavcev, enako kot leto poprej. Kar 72,65% povečanje odpisov vrednosti je posledica velikih investicijskih vlaganj v osnovna sredstva v letu 2004, mednje sodi nakup novih prenosnih računalnikov za novinarje, ki se po veljavni zakonodaji odpišejo v dveh letih. Drugi poslovni

odhodki so predvsem zaradi zmanjšanja stroškov dela študentskih in mladinskih servisov padli za 64,99%.

Slika 3: Stroški storitev (v 000 SIT) podjetja Gorenjski glas v obdobju od 1. 1. do 31. 12. v letih 2004 in 2005 ter indeks rasti 05/04



Vir: Izkaza poslovnega izida podjetja Gorenjski glas za leti 2004 in 2005.

Slika 3 prikazuje obseg in gibanje stroškov storitev, ki so največja stroškovna postavka podjetja. Stroški storitev, ki predstavljajo 95,57% vseh stroškov blaga, materiala in storitev, so v letu 2005 znašali 435.897,00 tisoč SIT in so se realno zmanjšali za 6,57%, kar pomeni racionalizacijo poslovanja podjetja v primerjavi s preteklim obdobjem. V strukturi stroškov storitev je največji strošek izdelave (tiskarske storitve), ki predstavlja 36,94% vseh stroškov storitev, sledijo jim drugi nematerialni stroški s 36,49% deležem v stroških storitev, tretji pa so poštni stroški (distribucija edicij), ki predstavljajo 26,56% stroškov storitev. Od omenjenih so največji padec zabeležili stroški izdelave, kar 20,85%, drugi nematerialni stroški in poštni stroški so se povečali za 5,00% oziroma 4,09%.

Ugotavljam, da je podjetje Gorenjski glas v letu 2005 uspelo znižati odhodke v takšni višini, da je kljub zmanjšanju prihodkov čisti poslovni izid še vedno beležil pozitivno rast. K temu je največ prispevalo zmanjšanje stroškov izdelave, kar poleg prilaganja obsega tiskanja pripisujem uspešnim pogajanjem vodstva, ki je uspelo ohraniti raven cen tiskarskih storitev. Poudariti velja, da podjetje Gorenjski glas sicer na spremembe cen tiskarskih storitev, ki so močno odvisne od cen papirja, le-te pa od sprememb na trgu nafte, nima vpliva. Zaradi teh dejavnikov ni pričakovati, da bi lahko podjetje tudi v prihodnje zmanjševalo stroške izdelave, zato svetujem, naj Gorenjski glas svoje napore raje usmeri v povečevanje poslovnih prihodkov, saj bo na ta način lažje dosegal boljše poslovne rezultate.

2.2. Analiza bilance stanja

Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazano stanje sredstev in obveznosti do njihovih virov za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja. Sestavi se za splošne ali posebne namene za potrebe zunanjega računovodskega poročanja. Od vrste in narave podjetja sta odvisna obseg in razčlenitev postavk v njem. Bilanca stanja ima obliko dvostranske uravnotežene bilance stanja (SRS 24, 2001).

2.2.1. Sredstva

Sredstva so premoženje, od katerih podjetje pričakuje bodoče koristi in jih obvladuje (lastninska pravica ni bistvena) kot rezultat preteklih dogodkov. V podjetju nastopajo kot stvari (zemljišča, zgradbe, oprema, osnovna čreda, nasadi, zaloge), pravice (terjatve, finančne naložbe, neopredmetena sredstva, aktivne časovne razmejitve) in denar (dobroimetje pri bankah ter gotovina). Delijo se na več možnih načinov, delitev na stalna in gibljiva sredstva, ki je navedena v Tabeli 5, so priporočali Slovenski računovodski standardi 2001.

Tabela 5: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev podjetja Gorenjski glas na dan 31. 12. v letih 2004 in 2005

Postavke	31.12.2004	%	31.12.2005	%	Indeks 05/04
Stalna sredstva	117.518,15	40,86	94.123,00	31,46	80,09
Gibljiva sredstva	170.081,93	59,14	205.077,00	68,54	120,58
Sredstva skupaj	287.600,08	100	299.200,00	100	104,03

Vir: Bilanci stanja podjetja Gorenjski glas na dan 31. 12. za leti 2004 in 2005.

Podatki v Tabeli 5 kažejo, da je konec leta 2005 podjetje Gorenjski glas izkazovalo za 4,03% več sredstev kot konec predhodnega leta. Do tega povečanja je prišlo zaradi povečanja gibljivih sredstev, in sicer za 20,58%, stalna sredstva pa so se zmanjšala za 19,91%. Tako se je konec leta 2005 v sredstvih nahajalo 68,54% gibljivih sredstev, za 9,40 odstotne točke več kot leto prej, preostali delež v višini 31,46% pa je pripadal stalnim sredstvom.

Tabela 6: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja Gorenjski glas na dan 31. 12. v letih 2004 in 2005

Postavka	31.12.2004	%	31.12.2005	%	Indeks 05/04
Neopredmetena dolg. sredstva	1.438,34	1,22	769,00	0,82	53,46
Opredmetena osnovna sredstva	100.446,32	85,47	81.140,00	86,21	80,78
Dolgoročne finančne naložbe	15.633,49	13,30	12.214,00	12,98	78,13
Stalna sredstva skupaj	117.518,15	100	94.123,00	100	80,09

Vir: Bilanci stanja podjetja Gorenjski glas na dan 31. 12. za leti 2004 in 2005.

Struktura stalnih sredstev, ki jo prikazuje Tabela 6 (glej Tab. 6, na str. 12), je bila konec leta 2005 naslednja: 0,82% je bilo v neopredmetenih dolgoročnih sredstvih, 86,21% v opredmetenih osnovnih sredstvih in 12,98% v dolgoročnih finančnih naložbah. Indeksi kažejo, da so se vse tri vrste stalnih sredstev zmanjšale, najbolj neopredmetena dolgoročna sredstva, v katerih so dolgoročne premoženjske pravice v povezavi s programsko opremo, in sicer za 46,54%. Opredmetena osnovna sredstva, kjer 3,94% predstavljajo zemljišča, 53,27% zgradbe in 43,24% oprema, pa so se zmanjšala za 19,22%. Medtem ko je podjetje v letu 2004 povečalo stog naprav in opreme za več kot polovico, kar lahko razberemo iz velikega povečanja odpisov vrednosti v letu 2005, in pomeni dokaj veliko investicijsko aktivnost podjetja v osnovna sredstva, pa se je leta 2005 v skladu z padcem prihodkov od oglašnih storitev in racionalizacijo stroškov investicijska aktivnost umirila. V letu 2005 je podjetje zmanjšalo tudi dolgoročne finančne naložbe, in sicer za 21,87%, v skladu z načelom previdnosti je namreč oblikovalo popravek vrednosti dolgoročnih finančnih naložb v tržiško podjetje za proizvodnjo in predelavo papirja Lepenka.

Tabela 7: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev podjetja Gorenjski glas na dan 31. 12. v letih 2004 in 2005

Postavka	31.12.2004	%	31.12.2005	%	Indeks 05/04
Krat. poslovne terjatve	99.367,06	58,42	123.125,00	60,04	123,91
Krat. finančne naložbe	30.690,00	18,04	46.890,00	22,86	152,79
Dobro. pri ban., čeki in got.	40.024,88	23,53	35.062,00	17,10	87,60
Gibljiva sredstva skupaj	170.081,93	100,00	205.077,00	100,00	120,58

Vir: Bilanci stanja podjetja Gorenjski glas na dan 31. 12. za leti 2004 in 2005.

Proizvodna podjetja zahtevajo večje vložke v osnovna sredstva, storitvena podjetja pa imajo običajno večji del sredstev vezanih v gibljivih sredstvih. V Tabeli 7, ki prikazuje obseg in strukturo gibljivih sredstev podjetja, lahko vidimo, da tudi v Gorenjskem glasu delež gibljivih sredstev predstavlja približno dve tretjini vseh sredstev. Kot že omenjeno, so se gibljiva sredstva v proučevanem obdobju povečala za 20,58%, ker podjetje nima zalog, je k temu pripomoglo povečanje poslovnih terjatev za 23,91% in kratkoročnih finančnih naložb za 52,79%. V kratkoročnih terjativah, ki predstavljajo največji del vseh gibljivih sredstev, so se kratkoročne terjatve do kupcev z 85,93% deležem med poslovnimi terjativami povečale za 10,45%. Kratkoročne finančne naložbe, ki zajemajo bančne depozite, so se povečale tudi na račun zmanjšanja denarnih sredstev za 12,40%. Podjetje aktivnih časovnih razmejitev nima.

Čeprav je padec stalnih sredstev pogosto opozorilo, da podjetja, zlasti tista v kapitalno intenzivnih panogah, premalo investirajo, pa se mi za podjetje Gorenjski glas 19,91% zmanjšanje stalnih sredstev ne zdi zaskrbljujoč podatek. V tem primeru gre za veliko investicijsko aktivnost v letih 2003 in 2004, ko so temeljito posodobili strojno in programsko opremo. V letu 2005 pa se je investicijska aktivnost umirila tudi zato, ker v letu 2007 načrtujejo selitev podjetja na novo lokacijo, kar bo zahtevalo velika vlaganja. Posledica načrtovane selitve je tudi zmanjšanje denarnih sredstev, ki so jih za vmesno obdobje zadržali

v obliki bančnih depozitov. Iz analize sredstev bi podjetje Gorenjski glas opozorila predvsem na dejstvo, da so se kratkoročne terjatve do kupcev povečale za 10,45%, kar bi lahko pomenilo, da so med naročniki časopisa še vedno neplačniki. Zaradi zastarelega informacijskega sistema, kar je bil tudi glavni očitak revizije v letu 2002, se je podjetje v preteklosti soočalo z razdrobljenostjo in nepovezanostjo podatkov, po sanaciji informacijskega sistema leta 2004 pa so začeli s 'čiščenjem' seznama naročnikov. Predlagam, da se seznam naročnikov dokončno uredi, tako bodo naročniki, ki dolga ne poravnajo pravočasno, opozorjeni, ter se dosledno izvaja izterjava.

2.2.2. Obveznosti do virov sredstev

Sredstva ne pridejo v podjetje sama od sebe, temveč jih mora nekdo prispevati. Tisti, ki sredstva prispeva, ima v njem neke pravice. Zaradi tega mora imeti podjetje razvide o tem, kdo je prispeval ta sredstva. Ti razvidi torej kažejo, do koga ima podjetje obveznosti (Turk et al., 2004, str. 233). Če nam sredstva odgovorijo na vprašanje "kaj podjetje ima", nam viri dajejo odgovor na vprašanje "od kod ima podjetje sredstva" (Hočevar, Igljčar, 1995, str. 43). Na pasivni strani bilance stanje, ki jo predpisuje SRS 30, je obveznosti do virov sredstev treba razdeliti na štiri glavne skupine: na kapital, rezervacije, finančne in poslovne obveznosti ter pasivne časovne razmejitve (Turk et al., 2004, str. 239).

Tabela 8: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Gorenjski glas na dan 31. 12. v letih 2004 in 2005

Postavka	31.12.2004	%	31.12.2005	%	Indeks 05/04
Kapital	170.954,55	59,44	188.425,00	62,98	110,22
Rezervacije	15.345,00	5,34	6.000,00	2,01	39,10
Kratk. posl. in fin. obv.	101.273,93	35,21	104.506,00	34,93	103,19
Pasivne časovne razmejitve	26,60	0,01	269,00	0,09	1011,28
Obv. do virov sred. skupaj	287.600,08	100,00	299.200,00	100,00	104,03

Vir: Bilanci stanja podjetja Gorenjski glas na dan 31. 12. za leti 2004 in 2005.

Podatki v Tabeli 8 kažejo, da se struktura obveznosti do virov sredstev ni bistveno spremenila. Kapital, ki se je povečal za čisti dobiček preteklega leta oziroma za 10,22%, v obeh letih predstavlja največji delež pasive in je s povečanjem deleža za 3,54 odstotne točke leta 2005 tvoril 62,98% pasive bilance stanja. Rezervacije so se zmanjšale za 60,90% in s padcem deleža za 3,33 odstotne točke predstavljajo le 2,01% pasive. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti so se povečale za 3,19% in z malenkostnim povečanjem deleža tvorijo 34,93% obveznosti do virov, pasivne časovne razmejitve pa kljub 911,35% povečanju še vedno ne predstavljajo omembe vrednega deleža virov sredstev.

Podjetje Gorenjski glas v preteklosti ni imelo tveganih dolgov ali bilo prezadolženo, po podatkih spletnega portala bonitete.info ima bonitetno oceno 8, kar ga uvršča med

nadpovprečna oz. zelo kvalitetna podjetja, zato smatram, da pri morebitnem pridobivanju dodatnih tujih sredstev ne bi naletelo na težave.

2.3. Analiza uspešnosti

Poslovni uspeh še ni merilo za oceno o tem, ali je bilo podjetje uspešno ali ne. Uspeh je potrebno primerjati z obsegom vlaganj, ki so bila potrebna za doseg tega uspeha (Pučko, 2001, str. 153). Pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja torej ni pomemben samo cilj, ki smo ga dosegli, ampak tudi napor oziroma sredstva, ki smo jih vložili za njegovo doseganje. Povedano drugače, podjetja morajo z danimi sredstvi doseči maksimalen učinek (koristi) ali doseči dani učinek (koristi) z minimalnimi sredstvi (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 203). Navedeno splošno ekonomsko načelo se rado interpretira kot doseganje maksimalnega učinka z minimalnimi sredstvi, kar pa je napačno, saj ni mogoče hkrati maksimizirati učinke in minimizirati vložena sredstva. T.i. minimax načelo prikazujejo trije glavni kazalniki: produktivnost ali proizvodnost, gospodarnost ali ekonomičnost in dobičkonosnost ali rentabilnost. Izbrane kazalnike uspešnosti prikazuje Tabela 9.

Tabela 9: Izbrani kazalniki uspešnosti za podjetje Gorenjski glas v letih 2004 in 2005

Kazalniki	2004	2005	Indeks 05/04
Dobičkonosnost kapitala (v %)	12,68	11,86	93,53
Dobičkonosnost sredstev (v %)	7,37	7,26	98,51
Celotna gospodarnost	1,03	1,04	100,97
Gospodarnost poslovanja	1,04	1,03	99,04
Produktivnost dela (v 000 SIT/ zaposlenega)	22.224	20.702	93,15

Vir: SRS 29, 2001; Lastni izračun.

Dobičkonosnost kapitala je kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom s stališča lastnikov najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov uspešnosti. Pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovodstvo s premoženjem lastnikov. V podjetju Gorenjski glas se je dobičkonosnost kapitala leta 2005 v primerjavi z letom 2004 zmanjšala za 6,47%, saj je leta 2004 100 SIT kapitala prineslo 12,68 SIT čistega dobička, leta 2005 pa le 11,86 SIT čistega dobička. Podjetje je potrebovalo za doseganje enakega rezultata več kapitala, kar pomeni, da je bilo manj uspešno. Z vidika podjetja je bolj zanimiva *dobičkonosnost sredstev*, ki je razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi ter pokaže, kako uspešno je bilo poslovodstvo pri upravljanju sredstev. Tudi v tem primeru je poslovanje uspešnejše, če je vrednost kazalnika čim večja. Dobičkonosnost sredstev se je v podjetju Gorenjski glas zmanjšala za 1,49%, leta 2004 je 100 SIT sredstev prineslo 7,37 SIT čistega dobička, naslednje leto pa 7,26 SIT čistega dobička. Tudi po kriteriju dobičkonosnosti sredstev je bilo podjetje leta 2005 manj uspešno, saj je za doseganje enakega rezultata potrebovalo več sredstev.

Celotna gospodarnost je kazalnik, ki najbolj sintetično odraža gospodarnost poslovanja s prikazom intenzivnosti odmika skupnih prihodkov od skupnih odhodkov. V Gorenjskem glasu se je povečala za 0,97%, kar je ob zmanjšanju prihodkov posledica še večjega zmanjšanja odhodkov. Povedano drugače, podjetje je z manjšimi odhodki ustvarilo enak prihodek oziroma z enakimi odhodki večji prihodek. Zaključimo lahko, da je podjetje Gorenjski glas kljub neugodnim razmeram poslovalo ekonomično. *Gospodarnost poslovanja*, ki v števcu upošteva le prihodke iz poslovanja, v imenovalcu pa odhodke iz poslovanja, se je v podjetju Gorenjski glas leta 2005 v primerjavi z 2004 zmanjšala za 0,96%, vendar je vrednost tega kazalnika še vedno večja od 1, kar pomeni, da je na 100 SIT poslovnih odhodkov dosegla več kot 100 SIT poslovnih prihodkov, natančneje 103 SIT.

Produktivnost dela predstavlja razmerje med proizvedeno količino proizvodov ali storitev in zanje vloženim delovnim časom (Pučko, Rozman, 2000, str. 256). V praksi se pojavijo težave pri ugotavljanju tako števca kot imenovalca, zato sem v primeru podjetja Gorenjski glas uporabila prilagojeni kazalnik, ki pove, kolikšen znesek skupnih prihodkov je podjetje doseglo na posameznega zaposlenega. Iz Tabele 9 (glej Tab. 9, na str. 15) je razvidno, da je leta 2005 na posameznega zaposlenega odpadlo manj prihodkov kot leta 2004, produktivnost dela se je tako zmanjšala, in sicer za 6,85%. Tudi s tega vidika je bilo podjetje leta 2005 manj uspešno kot leto poprej.

Padec prihodkov v letu 2005 v primerjavi z letom 2004, zlasti prihodki od oglasnih storitev, se jasno odraža v kazalnikih uspešnosti. Izmed vseh kazalnikov je le celotna gospodarnost zabeležila pozitivno rast, saj je podjetje kljub padcu celotnih prihodkov uspelo še bolj znižati celotne odhodke. Če pogledamo gospodarnost poslovanja, kjer so zajeti le poslovni prihodki in poslovni odhodki, pa vidimo, da racionalizacija stroškov ni dosegla dovolj velikega zmanjšanja, da bi gospodarnost poslovanja rasla ali vsaj ostala enaka. Najbolj problematičen je padec dobičkonosnosti kapitala, pa tudi produktivnosti dela, če upoštevamo, da je število zaposlenih ostalo enako. Menim, da bi moralo podjetje v prihodnje povečevati poslovne prihodke, na ta način bi lažje dosegalo večjo uspešnost kot z nadaljnjim zmanjševanjem odhodkov. Kot sem že svetovala pri analizi prihodkov in odhodkov, podjetje Gorenjski glas na tiskarske in poštne stroške nima večjega vpliva, medtem ko bi z učinkovitejšim trženjem lahko povečalo prihodke od oglasnih storitev.

2.4. Primerjava z drugimi regionalnimi časopisi in dejavnostjo

Podjetje Gorenjski Glas po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) spada v dejavnost 22.120 - Izdajanje časopisov, ki je po podatkih AJPEŠ-a leta 2005 štela 55 gospodarskih družb s 1.502 zaposlenimi; od tega 50 majhnih s 440 zaposlenimi, dve srednji (Finance, Večer) s 335 zaposlenimi in tri velike (Delo, Dnevnik, Salomon) s 727 zaposlenimi. Zaradi izdajanja regionalnega časopisa je Gorenjski glas primerljiv le s podobnimi izdajatelji, zlasti s podjetjema Primorske novice iz Kopra (dnevnik Primorske novice) in Dolenjski list iz Novega mesta (tednik Dolenjski list). Po podatkih Ministrstva za kulturo, ki vodi Razvid medijev, drugi izdajatelji regionalnih časopisov kot so Podjetje za informiranje iz Murske

Sobote (tednik Vestnik), Novi tednik & Radio Celje iz Celja (poltednik Novi tednik) in Radio Tednik iz Ptuja (poltednik Štajerski tednik) vključujejo tudi lokalne radijske postaje.

Dosedanja analiza poslovanja je pokazala, da je bilo leto 2005 za podjetje Gorenjski glas kljub zadovoljivim rezultatom nekoliko neugodno, padec prihodkov, zlasti od oglaševanja, je vodstvo nadomeščalo z racionalizacijo stroškov, vendar pa šele primerjava s primerljivimi podjetji in dejavnostjo izdajanja časopisov pokaže, kako uspešno je bilo podjetje Gorenjski glas.

Tabela 10: Izbrane postavke poslovnih bilanc (v 000 SIT) in kazalniki uspešnosti izdajateljev regionalnih časopisov in dejavnosti 22.120 - Izdajanje časopisov v letu 2005 oziroma na dan 31. 12.

	Gorenjski glas		Primorske novice		Dolenjski list		Dejavnost: Izdajanje časopisov	
	Leto 2005	Indeks 05/04	Leto 2005	Indeks 05/04	Leto 2005	Indeks 05/04	Leto 2005	Indeks 05/04
Stalna sredstva	94.123,00	80,09	253.857,00	74,28	139.546,00	90,37	15.487.813,00	104,15
Gibljava sredstva	205.077,00	120,58	148.697,00	103,34	106.654,00	114,44	7.855.567,00	102,62
Kapital	188.425,00	110,22	214.219,00	71,29	209.596,00	101,42	13.649.740,00	98,00
Čisti prih. od prodaje	773.519,00	92,89	1.255.486,00	108,79	320.135,00	91,03	37.193.699,00	97,71
Poslovni odhodki	755.450,00	94,45	1.368.378,00	113,71	284.353,00	97,86	36.361.710,00	98,65
Čisti posl. izid	21.314,00	103,06	-71.543,00	161,84	26.172,00	54,92	1.329.910,00	81,17
Celotna gospodar.	1,04	100,97	0,95	98,96	1,12	92,56	1,05	99,06
Dobičkon. sred. (v %)	7,26	98,51	-16,08	170,34	10,59	53,11	5,74	77,57
Dobičkon. kap. (v %)	11,86	93,53	-27,80	204,41	12,57	51,10	9,64	80,74

Vir: AJPES, 2005.

Iz Tabele 10 lahko razberemo, da je Gorenjski glas leta 2005 zabeležil največjo rast čistega dobička, čeprav se je v primerjavi s predhodnim letom povečal le za 3,06%. Primorske novice, ki so že leta 2004 poslovale s čisto izgubo, so le-to leta 2005 še povečale na 71.543,00 tisoč SIT oziroma za kar 61,84%. Absolutno gledano je leto 2005 z največjim čistim dobičkom zaključil Dolenjski list, v višini 26.172,00 tisoč SIT, vendar pa je v primerjavi z letom poprej padel za 45,08%. V dejavnosti izdajanja časopisov je bilo v letu 2005 1.329.910,00 tisoč SIT čistega dobička, kar je za 18,83% manj kot leto prej. Tudi kazalniki

celotne gospodarnosti, dobičkonosnosti sredstev in dobičkonosnosti kapitala so se v proučevanem obdobju gibali podobno. V dejavnosti izdajanja časopisov je bila leta 2005 celotna gospodarnost 1,05 in je v primerjavi z letom poprej padla za 0,94%. Medtem ko je celotna gospodarnost Gorenjskemu glasu narasla za 0,97% in je leta 2005 znašala 1,04, se je Primorskim novicam zmanjšala na 0,95, kar v primerjavi z letom 2004 pomeni padec za 1,04%. Največji padec je zabeležil Dolenjski list, za 7,44%, vendar je celotna gospodarnost v letu 2005 vseeno ostala najvišja, to je 1,12. Z vidika dobičkonosnosti sredstev in dobičkonosnosti kapitala je bil najuspešnejši Dolenjski list, dobičkonosnost sredstev je bila 10,59%, dobičkonosnost kapitala pa 12,57%. Pri tem ne gre prezreti, da oba kazalnika beležita velik padec, prvi za 46,89%, drugi pa za 48,90%. Še večje zmanjšanje dobičkonosnosti sredstev in dobičkonosnosti kapitala, za kar 70,34% in 104,41%, so zabeležili v Primorskih novicah, kjer sta bila leta 2005 oba kazalnika negativna in sta znašala -16,08% in -27,80%. V dejavnosti izdajanja časopisov sta bila dobičkonosnost sredstev in dobičkonosnost kapitala 5,8% in 9,8%, oba kazalnika sta se v primerjavi z letom 2004 zmanjšala, prvi za 22,43%, drugi za 19,26%. Gorenjskemu glasu, kjer je dobičkonosnost sredstev znašala 7,26%, dobičkonosnost kapitala pa 11,86%, je od vseh omenjenih podjetij uspel najmanjši padec obeh kazalnikov, prvi se je zmanjšal za 1,94%, drugi pa za 6,25%.

Ker so vsi indeksi rasti v dejavnosti izdajanja časopisov manjši od 100, torej je leta 2005 glede na leto 2004 prišlo do zmanjšanja vrednosti vseh štiri obravnavanih postavk (čistega poslovnega izida, celotne gospodarnosti, dobičkonosnosti sredstev in dobičkonosnosti kapitala), ugotavljam, da je uspešnost tiskanih medijev na splošno padla. Po mojem mnenju se z najbolj zaskrbljujočimi poslovnimi rezultati soočajo Primorske novice, izguba se je več kot podvojila, kar je pripeljalo do drastičnega padca dobičkonosnosti sredstev in dobičkonosnosti kapitala. Vzrok za tako stanje gre iskati v odločitvi, da so Primorske novice leta 2004 prešle iz trikrat tedenskega na vsakodnevno izdajanje časopisa, zato je bilo v letu 2005 nekoliko slabši rezultat sicer pričakovati, vendar pa se podjetje še vedno ni izklopalo iz rdečih števil. Za Dolenjski list, ki ima absolutno gledano najvišje vrednosti vseh štirih obravnavanih postavk, bi lahko rekli, da je bilo najuspešnejše, vendar pa ne gre spregledati, da so se čisti dobiček, posledično tudi dobičkonosnost sredstev in dobičkonosnost kapitala skoraj prepolovili. Paziti bi morali, da se tak trend ne bo nadaljeval. Če primerjam absolutne vrednosti obravnavanih postavk Dolenjskega lista z Gorenjskim glasom, ugotovim, da Gorenjski glas nekoliko zaostaja, vendar pa so indeksi rasti 05/04 pri Gorenjskem glasu opazno višji kot pri Dolenjskem listu. Gorenjski glas, ki je edini uspel ohraniti pozitivno rast čistega dobička, ima od vseh najvišje indekse rasti, kar kljub zmanjšanju pomeni manjše padce kot so jih zabeležile Primorske novice in Dolenjski list, pa tudi dejavnost izdajanja časopisov.

Med proučevanimi podjetji so se stalna sredstva v letu 2005 najbolj zmanjšala v podjetju Primorske novice, in sicer za 25,72%, sledi Gorenjski glas z 19,91% znižanjem, v Dolenjskem listu pa najmanj, za 9,63%. Absolutno so imele Primorske novice še vedno največ stalnih sredstev, 253.857,00 tisoč SIT, Dolenjski list 139.546,00 tisoč SIT, najmanj pa Gorenjski glas, 94.123,00 tisoč SIT. Dejavnost izdajanja časopisov, kjer je bilo v letu 2005 15.487.813,00 tisoč SIT stalnih sredstev, kaže drugačen trend, saj so se le-ta povečala, in sicer

za 4,15%. Gibljiva sredstva so se povečala v vseh treh proučevanih podjetjih in v dejavnosti, z 20,58% rastjo največ v Gorenjskem glasu, sledi Dolenjski list z 14,44% povečanjem gibljivih sredstev, Primorske novice za 3,34%, najmanj pa so se gibljiva sredstva povečala v dejavnosti, za 2,62%. Absolutno je imel največ gibljivih sredstev Gorenjski glas, 205.077,00 tisoč SIT, sledijo Primorske novice z 148.697,00 tisoč SIT gibljivih sredstev, najmanj pa Dolenjski list, 106.654,00 tisoč SIT. Kar se tiče kapitala, se je ta najbolj povečal Gorenjskemu glasu, za 10,22%, Dolenjskemu listu za 1,42%, Primorskim novicam pa se je zmanjšal za 28,71%. Do zmanjšanja kapitala je prišlo tudi v dejavnosti izdajanja časopisov, in sicer za 2,00%. V letu 2005 so imele absolutno največjo vrednost kapitala še vedno Primorske novice, 214.219,00 tisoč SIT, nekoliko manj, 209.596,00 tisoč SIT Dolenjski list, najmanj pa Gorenjski glas, 188.425,00 tisoč SIT. Čisti prihodki od prodaje so se z 8,79% rastjo povečali le Primorskim novicam, kar sklepam, da je posledica pogostejšega izhajanja časopisa, v dejavnosti so se čisti prihodki zmanjšali za 2,29%, Gorenjskemu glasu za 7,11%, največ pa so se zmanjšali Dolenjskemu listu, za 8,97%. Tudi absolutno so imele največ čistih prihodkov od prodaje Primorske novice, 1.255.486,00 tisoč SIT, na drugem mestu je Gorenjski glas s 773.519,00 tisoč SIT, Dolenjski list pa je realiziral le 320.135,00 tisoč SIT čistih prihodkov od prodaje. Največje zmanjšanje poslovnih odhodkov je uspelo Gorenjskemu glasu, padli so za 5,55%, sledi Dolenjski list z 2,14% zmanjšanjem, enak trend je mogoče zaslediti tudi v panogi, kjer so poslovni odhodki padli za 1,35%. Le Primorskim novicam so se poslovni odhodki povečali za 13,71%, kar je poleg povečanja čistih prihodkov od prodaje druga plat prehoda na dnevno izhajanje časopisa.

Iz vsega naštetega lahko zaključim, da sta tako Gorenjski glas kot Dolenjski list v letu 2005 padec prihodkov blažila z zniževanjem odhodkov, pri čemer je bilo Podjetje Gorenjski glas uspešnejše od Dolenjskega lista. Podobne tendence lahko zasledimo tudi v dejavnosti izdajanja časopisov, iz česar lahko sklepamo, da je bilo leto 2005 za tiskane medije eno manj ugodnih. Od opazovanih podjetij so le Primorske novice zbrale pogum za prehod na dnevno izhajanje časopisa, kar se odraža v povečanju prihodkov in še bolj odhodkov, kar je še posledično povečalo izgubo. Da je podjetje Gorenjski glas pri uresničevanju vizije, da postane osrednji gorenjski dnevnik, počakalo na spodbudnejše poslovne rezultate, smatram za racionalno odločitev.

3. ANALIZA MAKRO OKOLJA

Poslovno okolje v najširšem smislu opredelimo kot klimo v okolju, v kateri posluje podjetje. Gre za vzorec zunanjih dejavnikov in vplivov, ki oblikujejo rezultate podjetja (Glas, 1995, str. 18). V splošnem delimo poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja. Zunanje okolje delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja. Širše zunanje okolje vsebuje bolj splošne ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno (Jaklič, 2002, str. 1).

3.1. Ekonomsko okolje

3.1.1. Splošne gospodarske razmere v letu 2005

Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj v Pomladanskem poročilu 2006 ugotavlja, da so bila gospodarska gibanja v letu 2005 ugodna. Po prvih ocenah je bila gospodarska rast 3,90-odstotna, povprečna inflacija se je znižala na 2,50%, rast zaposlenosti se je nekoliko okrepila in je bila 0,70-odstotna, realna rast plač pa je bila 2,20-odstotna in v dogovorjenih okvirih zaostajanja za rastjo produktivnosti. Ob ugodnih izvoznih gibanjih in nizki rasti uvoza blaga ter višjem storitvenem presežku se je primanjkljaj tekočega računa iz leta 2004 znižal kljub izrazitemu poslabšanju pogojev menjave 2005 zaradi naraščajočih cen energentov in surovin. Izboljšali so se tudi makroekonomski kazalniki javnih financ, saj sta se v primerjavi z BDP znižala primanjkljaj in dolg sektorja države. Ob stabilni gospodarski rasti brez večjih makroekonomskih neravnotežij je Slovenija novembra 2005 izpolnila tudi inflacijsko maastrihtsko merilo in s tem tudi pogoje za prevzem evra (Pomladansko poročilo, 2006).

3.1.2. Gorenjsko gospodarstvo

V zadnjem desetletju je gorenjsko gospodarstvo prešlo skozi različne faze prestrukturiranja, ki je v največji meri zajelo dejavnosti, ki so od nekdanj veljale za tradicionalne: jeklarstvo in železarstvo, oblačilna, tekstilna in obutvena dejavnost, elektro in gumarska industrija. Tradicionalno gorenjsko gospodarstvo se počasi spreminja iz industrijske v storitveno družbo, zlasti po vstopu Slovenije v Evropsko unijo je bila težnja gospodarstva predvsem ostati oziroma postati konkurenčno znotraj in zunaj meja države. Kljub temu pa se proces prestrukturiranja delovno intenzivne proizvodnje še vedno odraža na ekonomskih kazalnikih, ki večinoma zaostajajo za slovenskim povprečjem.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je Gorenjska leta 2004 ustvarila 536,20 milijard SIT oziroma 2.245,00 milijonov EUR BDP-ja, kar predstavlja 8,50% nacionalnega BDP. Največji delež gorenjskega BDP-ja ustvarjajo predelovalna dejavnost (37,50%), poslovne dejavnosti (13,70%) in trgovina (11,10% prispevek k BDP). BDP na Gorenjskem sicer narašča, vendar je njegova rast počasnejša kot slovenska, kar bi ob nadaljevanju takšnega trenda pomenilo dolgoročno razvojno zaostajanje regije. V petletnem obdobju 1999 – 2003 je bil gorenjski indeks rasti BDP 120,80, slovenski pa 122,20. V BSC Kranj, regionalni razvojni agenciji Gorenjske, ugotavljajo, da se razlika v zadnjih letih še povečuje. Po njihovih podatkih je bila rast gorenjskega BDP le 3,70%, slovenskega pa 5,00%. Gospodarska moč Gorenjske regije, merjena z BDP na prebivalca, je leta 2004 znašala 11.321,00 EUR, glede na slovensko povprečje je dosegla 86,10% raven. Hkrati pa je leta 2002 znašal 66,00% povprečnega BDP EU, še ugotavljajo v osnutku Regionalnega razvojnega programa Gorenjske 2007 - 2013. Gorenjska v zadnjih letih gospodarsko ne stagnira, ob upoštevanju še nekaterih premalo izkoriščenih možnosti v posameznih gospodarskih in storitvenih dejavnostih, medsebojnem povezovanju posameznih institucij ter

aktivnejši enotni regionalni razvojni politiki, pa je realno pričakovati, da bo v prihodnje med uspešnejšimi regijami.

Konec leta 2005 je bilo v regiji 78.233 aktivnih prebivalcev, 2,90% več kot leto prej, od tega je bilo 71.718 delovno aktivnih oziroma za 3,40% več kot pred letom dni. Podatki Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, območne službe Kranj, kažejo, da se je tudi v letu 2005 nadaljeval trend upadanja regijske brezposelnosti, povprečno je bilo prijavljenih v evidenci brezposelnih 6.380 oseb, kar pomeni znižanje za 3,90% v primerjavi z letom prej. Decembra 2005 je bilo v regiji registriranih 6.497 brezposelnih oseb, kar je za 1,70% oziroma za 109 oseb manj kot decembra 2004. Zmanjšala se je tudi registrirana brezposelnost, na Gorenjskem je bila v decembru 7,40% in je bila v primerjavi z letom prej nižja za 0,40 odstotne točke. Regijska stopnja je nižja od državne, konec preteklega leta je bila stopnja brezposelnosti v Sloveniji 10,20% in se je v letu dni znižala za 0,20 odstotne točke. Iz Regionalnega razvojnega programa Gorenjske 2007 - 2013 je moč razbrati, da je na tem področju Gorenjska med uspešnejšimi slovenskimi regijami, po drugi strani pa takšen položaj na trgu dela že vpliva na pomanjkanje določenih profilov kadrov. Primerjava zaposlenosti oziroma delovnih mest po panogah med leti pokaže na nadaljevanje upadanja zaposlenih v industriji in javni upravi, relativno in absolutno najbolj pa raste število delovnih mest v poslovnih storitvah, gostinstvu, gradbeništvu in prometu. Okoli 20% delovno aktivnega gorenjskega prebivalstva oziroma 16.000 oseb dela izven Gorenjske regije (Regionalni razvojni program Gorenjske 2007 - 2013, 2006).

Gospodarske razmere v regiji imajo dokaj velik vpliv na Gorenjski glas, v zadnjem desetletju je bilo v podjetju čutiti posledice prestrukturiranja, saj se zlasti povečana brezposelnost hitro odrazi v padanju števila naročnikov časopisa. Propadanje starih delovnih mest v ljudeh povzroča negotovost, ki je tudi močan psihološki dejavnik, zato se pogosto odločijo za varčevanje in odpovejo naročnino na časopis. Po podatkih naročniške službe Gorenjskega glasa je bil eden tipičnih primerov takega ravnanja prisilna poravnava Iskraemeca, takrat je zaradi negotove delovne situacije naročnino na časopis odpovedalo več sto bralcev. Tudi na povpraševanje po oglasnih storitvah imajo gospodarske razmere v regiji podoben vpliv, saj v negotovih časih podjetja manj oglašujejo. Čeprav so zaradi nedokončanega prestrukturiranja starih industrijskih panog gorenjska dodana vrednost, BDP in plače v primerjavi s Slovenijo še vedno podpovprečni, pa pričakujem, da se bosta hitra rast novih, predvsem informacijsko-storitvenih dejavnosti in padanje brezposelnosti v prihodnje še okrepili, zato si Gorenjski glas v prihodnje lahko obeta spodbudne gospodarske vplive iz okolja.

Ne gre pa zanemariti tudi obratne povezane, saj je Gorenjski glas eden redkih povezovalnih dejavnikov, ki deluje na ravni regije. S spodbujanjem aktivnejše enotne regionalne razvojne politike, v kateri bi se medsebojno povezale posamezne institucije, poudarjanjem pomena podjetništva, inovativnosti, razvoja infrastrukture in podobno, lahko tudi Gorenjski glas, če že ne pripomore, pa vsaj širi zavest o pomembnosti gospodarskega razvoja regije.

3.2. Naravno okolje

Gorenjska leži na severozahodu Slovenije, na severu po Karavankah poteka meja s sosednjo Avstrijo (dežela Koroška), na zahodu z Italijo (dežela Furlanija Julijska krajina) in Goriško regijo, na vzhodu s Savinjsko, na jugu pa se odpira proti Osrednjeslovenski regiji. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je z 2.137 kvadratnimi metri oz. 10,50% površine države šesta največja slovenska regija. Statistična publikacija Slovenske regije v številkah jo opisuje kot regijo visokih očiakov, med katerimi je tudi simbol slovenstva, Triglav, ki je skoraj v celoti alpska in v velikem delu zaščiten kot nacionalni park. Ustrezen relief in podnebje so dobra osnova za turistično dejavnost tako v zimski kot v poletni sezoni. Gorenjska regija ustvari skoraj petino vseh prenočitev v državi, od tega skoraj 80% z gosti iz tujine. Čeprav kmetijska dejavnost v tej regiji ne spada med najpomembnejše, so tukajšnja kmetijska gospodarstva med večjimi v državi – tako po povprečni površini kmetijskih zemljišč v uporabi kot tudi po številu glav velike živine na hektar kmetijskega zemljišča. Delež kmetijskih gospodarstev, ki uporabljajo traktorje, je tukaj najvišji v državi (94,30%). Da so predelovalne dejavnosti gonilna sila te regije, kaže delež bruto dodane vrednosti regije v teh dejavnostih, ta znaša 37,50% in spada med višje v Sloveniji (Slovenske regije v številkah, 2006).

Statistični podatki kažejo, da v regiji živi 199.085 prebivalcev, kar predstavlja 9,90% prebivalstva Slovenije in jo uvršča na četrto mesto med dvanajstimi slovenskimi regijami. Gostota poselitve je v primerjavi s Slovenijo podpovprečna (93,20 prebivalcev na kvadratni kilometer), čeprav nekateri njeni deli predstavljajo večja zgoštevana in urbanizirana območja, na primer regijsko središče v Kranju. Prebivalstveni kazalniki ponazarjajo ugodno stanje. Po podatkih Regionalne razvojne agencije Gorenjske regija v primerjavi s Slovenijo beleži podobno, zelo majhno rast prebivalstva (gorenjski indeks 2005/2004 znaša 100,40, slovenski pa 100,30). Po letu 1981 je število prebivalcev gorenjske regije v primerjavi s Slovenijo sicer nadpovprečno raslo, a se je po letu 2000 rast umirila. Prebivalstvo Gorenjske je raslo zaradi pozitivnega naravnega prirasta, medtem ko je bil selitveni prirast negativen. Gorenjski indeks staranja je s 102,80 razvojno neugoden. 15,10% je mladih do 15 let in 15,50% starih 65 in več let. V primerjavi s Slovenijo in drugimi regijami je to še sorazmerno ugodno, ugotavljajo v Regionalni razvojni agenciji Gorenjske, saj je indeks za Slovenijo 110,50. Indeks staranja se hitro poslabšuje, leta 1999 je bil gorenjski indeks samo 77,50, slovenski pa 86,00 v korist mladih. Na Gorenjskem je danes 28,70% prebivalstva mlajšega od 25 let (Slovenija 27,20%), 55,80% je srednje generacije (v Sloveniji 57,20%) in 15,50% starejših od 65 let (v Sloveniji 15,60%).

Izobrazbena struktura prebivalstva Gorenjske, ki je starejše od 15 let, je v primerjavi s slovenskim povprečjem boljša. Po podatkih iz popisa 2002 je na Gorenjskem v primerjavi s Slovenijo nižji delež prebivalcev brez izobrazbe (6,83% prebivalcev, v Sloveniji 6,95%) ter višji delež višje in visoko izobraženih (13,14% prebivalcev, v Sloveniji 12,93%). Večina prebivalcev - 55,10% (v Sloveniji 54,10%) ima srednjo izobrazbo (nižjo in srednjo poklicno ter strokovno in splošno). Kljub relativno ugodni izobrazbeni strukturi gorenjskega

prebivalstva pa izobrazbena struktura v podjetjih zaostaja za slovenskim povprečjem, opozarja Regionalni razvojni program Gorenjske 2007 – 2013. Leta 2004 je bilo v podjetjih zaposlenih samo 12,8% oseb z visoko izobrazbo, v Sloveniji pa kar 15,7%. Število študentov iz Gorenjske regije narašča, v šolskem letu 2005/06 jih je bilo 11.795 oz. 10,40% vseh v Sloveniji. Narašča tudi število gorenjskih diplomantov, ugotavljajo v Regionalni razvojni agenciji Gorenjske. Po njihovih podatkih jih je bilo leta 1999 1.181 (6,00 na tisoč prebivalcev, v Sloveniji 5,30 na tisoč prebivalcev), leta 2005 pa je diplomiralo 1.626 Gorenjcev (8,20 na tisoč prebivalcev, v Sloveniji 7,80 na tisoč prebivalcev). Dodajajo pa, da je manj ugodna struktura vpisa študentov po posameznih strokah.

Na splošno ima nizka rast prebivalstva negativen vpliv na Gorenjski glas, saj je zaradi tega težje pričakovati naraščanje števila potencialnih bralcev oziroma je pridobivanje novih bralcev povezano z višjimi stroški. Po drugi strani pa je za Gorenjski glas staranje prebivalstva pozitivno, saj daljša življenjska doba, predvsem upokojencev, ki so po številu najmnogičnejši bralci Gorenjskega glasa, pomeni, da bodo časopis brali dlje. To trditev podpira uspeh priloge Upokojenec, ki ji je branost v zadnjih letih tako narasla, da postaja nepogrešljiv del Gorenjskega glasa.

Zaradi bližine glavnega mesta Ljubljane, pa tudi evropskih trgov, ima Gorenjska ugodno geografsko lego, ki jo dopolnjujejo dostopnost, privlačnost in kakovost okolja, bogati naravni viri in kulturna dediščina, kar smatram za potenciale, ki jih kaže izkoristiti za nadaljnji razvoj. Vpliv Ljubljane na regijo je velik, zato menim, da je v razvojnem smislu potrebno izkoristiti priložnosti, ki jih nudi prestolnica. Hkrati pa se je potrebno zavedati slabosti, kjer vidim največjo nevarnost v odlivu kadrov. Čeprav ima gorenjsko prebivalstvo boljše izobrazbeno strukturo od slovenskega povprečja, kar je za Gorenjski glas nedvomno prednost, pa nevarnost predstavlja dejstvo, da izobrazbena struktura v podjetjih zaostaja za slovenskim povprečjem. V Gorenjskem glasu se doslej niso srečevali s pomanjkanjem ustreznih kadrov, saj je tudi tistih z novinarskim znanjem zaradi bližine ljubljanske in mariborske univerze dovolj.

3.3. Tehnološko okolje

Zadnja leta smo priča korenitim spremembam in hitremu napredku v razvoju informacijske tehnologije in telekomunikacij. Tehnološki razvoj je omogočil izredno hitro širjenje interneta in posledično medijev v svetovnem spletu, katerih število iz leta v leto narašča. Po zadnjih ocenah RIS - Raba interneta v Sloveniji, je v Sloveniji okoli 960.000 uporabnikov interneta, ki za dostop interneta uporabljajo osebne računalnike, in dodatnih 74.000 mobilnih uporabnikov interneta, ki dostopajo do interneta preko mobilnega telefona. Obisk spletnih strani obeh televizijskih hiš (RTV Slovenije, 24ur.com) in oglasnih spletnih strani se hitro povečuje.

Padanje naklad tiskanih časopisov po vsej Evropi je prisililo časopisne hiše, da začnejo razmišljati tudi v tej smeri. V svetu obstajajo različna mnenja o povezanosti tiskanih in

elektronskih medijev. IFRA (www.ifra.com), vodilno svetovno združenje tiskanih medijev, ki združuje časopisne založnike, tiskarne in agencije, njihova združenja ter ostale, ki so povezani s časopisno dejavnostjo, njegov namen pa je s pomočjo raziskovanja, izobraževanja in posredovanja informacij pospeševati razvoj panoge, je najbolj črnoglede napovedi, da bodo hitro razvijajoči elektronski mediji popolnoma nadomestili tiskane verzije, že ovrгло. Napovedujejo pa, da bodo elektronski mediji s svojimi prednostmi dopolnili in nadgradili tiskane. V katero smer se bodo razvijali spletni mediji, ni jasno, moje mnenje je, da internet zaenkrat še ne bo ogrozil klasičnih medijev, ampak jih bo napravil privlačnejše.

Internet je časopisnim hišam prinesel nov komunikacijski kanal za dosego občinstva, katerega potencialna številčnost se z vstopom medija na internet bistveno poveča. Poleg naraščanja števila potencialnih bralcev velja med prednostmi elektronskih časopisov omeniti tudi nižje stroške produkcije in distribucije, preseganje geografskih in časovnih ovir, uporaba večih uporabnikov hkrati, interaktivnost, multimedijska bogatost in personalizacija. Vendar pa dostop do elektronskih medijev zahteva strojno in programsko oprema ter dostop do interneta, kar nenazadnje s seboj prinaša tudi škodljivo sevanje računalnikov. Slabost elektronskih medijev je tudi problematična zaščita avtorskih pravic, velika prednost tiskanih medijev pa je tudi v tem, da so ljudje povečini nenaklonjeni spreminjanju navad.

Spletno novinarstvo pa mora biti pozorno tudi na resničnost informacije. Objavljanje neresničnih sporočil, sklicujoč se na internetne vire, ni v skladu kodeksi in načeli ter lahko pomeni zavajanje javnosti. Medtem ko v tiskanem časopisu ostanejo dokazi objavljenih informacij na fizičnem izvodu, lahko v elektronski obliki dosežemo večjo stopnjo manipulacije.

Posodobljen spletni portal je za Gorenjski glas predstavljal šele prvi izziv, naslednji korak pa bo postavitve digitalnega medijskega servisa. V okviru Regionalne razvojne agencije Gorenjske se je vključil v projekt e-Gorenjska, ki bo povezal obstoječa velika in mala podjetja s področja informacijskih tehnologij in telekomunikacij, strokovnjake Univerze v Ljubljani (FE) in Mariboru (FOV), lokalne skupnosti in regionalni medij z ambicijo postati vodila e-regija v Sloveniji v obdobju 2007 - 2013. Projekt e-Gorenjska predlaga vzpostavitev enotnega internetnega portala, prek katerega bi zelo enostavno najširši krog občanov, podjetij, investitorjev, turistov in posameznikov dostopalo do informacij o regiji, podpornem okolju in javnih storitvah ter elektronsko komuniciralo z javno upravo, občinami, se učilo (e-izobraževanje), prijavilo na pregled pri zdravniku (e-zdravstvo), pošiljalo račune (e-poslovanje) in opravljalo še marsikatero storitev, za katero morajo danes osebno odpirati vrata. Gorenjska regija s projektom tako postaja slovensko pilotno območje za testiranje novih tehnologij in e-vsebin ter se vključuje v EU mrežo živih laboratorijev. Smatram, da je vključitev Gorenjskega glasa v ta projekt dober pokazatelj, da se podjetje uspešno spopada z novimi tehnološkimi izzivi.

3.4. Kulturno okolje

Kultura je tesno vraščena v vse pore človekovega življenja in kot taka vpliva na njegov razvoj. Vloga kulture v družbi narašča, živahne spremembe zaznavamo tudi v načinih kulturne proizvodnje, distribucije, potrošnje, menjave, še posebno kar zadeva audiovizualne medije, nove komunikacijske tehnologije in storitve. Kultura, ki jo Enciklopedija Slovenije definira kot skupek vseh procesov, sprememb in stvaritev, ki so posledica materialnega in duhovnega poseganja človeka v naravo, družbo in mišljenje, obsega ne le umetnost in literaturo, ampak tudi načine življenja, temeljne človekove pravice, vrednotne sisteme, tradicijo in prepričanja.

Tabela 11: Poraba časa za prostočasne aktivnosti pri osebah, starih 10 let ali več, po spolu in vrsti dneva, april 2000 - marec 2001

	Moški		Ženske	
	delovni dan	sobota, nedelja	delovni dan	sobota, nedelja
PROSTOČASNE AKTIVNOSTI	4h 37'	7h 0'	3h 54'	5h 43'
Gledanje televizije	2h 4'	2h 35'	1h 45'	2h 2'
Branje	23'	22'	23'	22'
Druženje z druž. in pogovar.	41'	1h 19'	39'	1h 10'
Šport, rekreacija	32'	57'	24'	40'
Konjički in igre	17'	25'	7'	10'
Prireditve, verske aktivnosti	6'	18'	5'	18'
Drugo	34'	1h 4'	31'	1h 1'

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 2006.

Tabela 11 kaže, koliko časa prebivalci Slovenije namenijo prostočasnim aktivnostim, potem ko opravijo druge aktivnosti kot so spanje, uživanje obrokov, osebna nega, zaposlitev, študij, skrb za gospodinjstvo ter družino in podobno. Medtem ko imajo moški na razpolago več časa za prostočasne dejavnosti, ob delavnikih 4 ure in 37 minut dnevno, konec tedna pa 7 ur na dan, ženske za prostočasne aktivnosti med tednom porabijo 3 ure in 54 minut dnevno, ob sobotah in nedeljah pa 5 ur in 43 minut. Z vidika časopisne hiše je zanimivo predvsem, koliko prostega časa dejansko namenijo branju, tako moški kot ženski del slovenske populacije ob delavnikih bere povprečno 23 minut dnevno, ob sobotah in nedeljah pa 22 minut.

Tabela 12: Povprečna letna porabljena denarna sredstva gospodinjstev v SIT v letu 2004

	povprečno na gospodinjstvo	povprečno na člana gospodinjstva	Struktura (v %)	
PORABLJENA SREDSTVA	3.993.550,00	1.466.135,00	100,00	-
<i>Rekreacija in kultura</i>	389.051,00	142.831,00	9,70	100,00
- knjige	14.830,00	5.444,00	-	0,40
- časopisi in revije	32.024,00	11.757,00	-	0,80
- raznovrstne tiskovine	2.361,00	867,00	-	0,10

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 2006.

Za podjetje Gorenjski glas je relevanten tudi podatek o tem, koliko denarnih sredstev gospodinjstva letno porabijo za nakup časopisov in revij, kar prikazuje Tabela 12. Tako so leta 2004 za skupino rekreacija in kultura povprečno na gospodinjstvo porabili 389.051,00 SIT oziroma 142.831,00 SIT povprečno na člana gospodinjstva, kar je 9,70% vseh porabljenih denarnih sredstev. Od tega so za nakup časopisov in revij povprečno na gospodinjstvo namenili 32.024,00 SIT, kar znaša 11.757,00 SIT povprečno na člana gospodinjstva oziroma 0,80% vseh za kulturo in rekreacijo porabljenih sredstev.

3.5. Politično-pravno okolje

Zakon o medijih (Ur.l. RS, št. 35/2001) določa pravice, obveznosti in odgovornosti pravnih in fizičnih oseb ter javni interes Republike Slovenije na področju medijev. Mediji po tem zakonu so časopisi in revije, radijski in televizijski programi, elektronske publikacije, teletekst ter druge oblike dnevnega ali periodičnega objavljanja uredniško oblikovanih programskih vsebin s prenosom zapisa, glasu, zvoka ali slike, na način, ki je dostopen javnosti. Programske vsebine po tem zakonu so informacije vseh vrst (vesti, mnenja, obvestila, sporočila ter druge informacije) in avtorska dela, ki se razširjajo prek medijev z namenom obveščanja, zadovoljevanja kulturnih, izobraževalnih in drugih potreb javnosti ter množičnega komuniciranja.

Ministrstvo za kulturo je po Zakonu o medijih pristojno tudi za medije, to pomeni, da nadzira izvajanje Zakona o medijih, vodi postopke registracije medijev, samostojnih novinarjev in akreditacij za tuje novinarje ter sofinancira projekte s področja medijske in avdiovizualne dejavnosti. Pri ustvarjanju programskih vsebin in razvoju tehnične infrastrukture mediji lahko Ministrstvo za kulturo zaprosijo za finančno pomoč. Z zakonom je namreč le-to zavezano k podeljevanju subvencij iz sredstev državnega proračuna. Eden najbolj spornih delov prenovljenega zakona o medijih (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o medijih - Ur.l. RS, št. 60/2006) je bil poleg razširjene pravice do odgovora/popravka proračunsko sofinanciranje programskih vsebin medijev, popularno imenovano medijski sklad, iz katerega so lani podelili 995 milijonov SIT. Z namenom zagotavljanja rednega in objektivnega ter uravnoveženega predstavljanja političnega delovanja in stališč raznih organizacij in

posameznikov, zlasti politične pozicije in opozicije, krajše pluralnosti in demokratičnosti, so 370 milijonov SIT podelili za programske vsebine splošno informativnih tiskanih medijev, radijskih in televizijskih programov ter elektronskih publikacij, 555 milijonov SIT za programske vsebine radijskih in televizijskih programov s statusom lokalnega, regionalnega, študentskega oziroma nepridobitnega radijskega ali televizijskega programa, 70 milijonov SIT pa za razvoj tehnične infrastrukture na področju medijev. Cilj zakona je preko Sklada za medije v Sloveniji vzpostaviti ne samo formalno, ampak tudi dejansko pluralen medijski prostor.

Podjetje Gorenjski glas dosledno spoštuje Zakon o medijih, tudi pri objavljanju odgovorov oziroma popravkov. Če so vseslovenski mediji pod večjim pritiskom političnega dogajanja, pa se pokrajinski časopisi običajno ne opredeljujejo za levo ali desno politično opcijo. Uredniška politika Gorenjskega glasa je izrazito politično uravnotežena, tako lahko na primer v rubriki pisma bralcev vsak izrazi svoje stališče. Urednik zavrne objavo le, če je pismo žaljivo, v tem primeru ga vrne avtorju, da ga le-ta sam popravi. Uredniška politika prav tako ne spodbuja nacionalne, verske, rasne ali kakršnekoli druge oblike nestrpnosti. Da so ustvarjalci časopisa pluralno naravnani, se odraža tudi v dejstvu, da podjetje zadnja leta ni imelo tiskovnih tožb. Gorenjski glas vsako leto kandidira na razpisu Ministrstva za kulturo za dodelitev sredstev iz naslova programskih vsebin splošno informativnih tiskanih medijev, leta 2005 je tako prejelo sredstva za prilogo o akademskem pevskem zboru France Prešeren Kranj, leta 2006 pa za prenovo spletnega portala.

4. ANALIZA PANOGE

Ožje okolje podjetja je moč povezovati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu seveda tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato kaže ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega trga (Pučko, 1999, str. 126). Po Porterjevem modelu je stopnja konkurence v panogi odvisna od petih konkurenčnih sil: od panožne konkurence (konkurenčni boj med obstoječimi podjetji v panogi), potencialne konkurence oziroma nevarnosti vstopa novih konkurentov, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in možnosti pojava novih substitutov (Jaklič, 2002, str. 321).

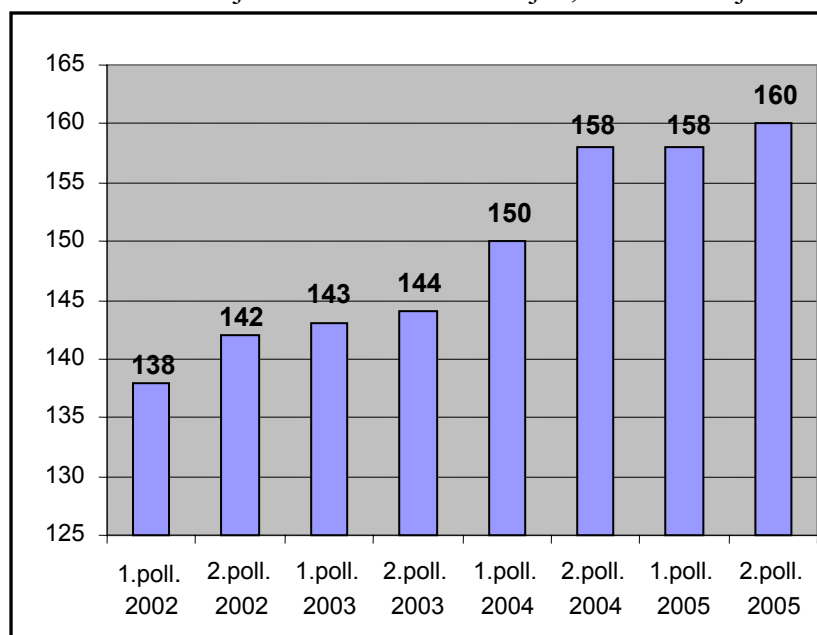
Gorenjski glas kot regionalni časopis sodi med tiskane množične medije in omogoča množično komuniciranje. O množičnem komuniciranju govorimo takrat, kadar nek pošiljatelj po izbranem kanalu pošlje neko sporočilo več prejemnikom (Ule, Kline, 1996, str. 58). Sporočila so torej namenjena precej velikemu občinstvu in niso naslovljena na točno določene, imenovane posameznike. Med množične medije poleg tiskanih medijev uvrščamo še radio, televizijo in elektronske medije. Tiskani mediji se na splošno delijo na dnevno, tedensko in mesečno časopisje in revije. Običajno se razlikujejo po tem, komu so namenjeni: najširšemu bralstvu ali pa neki ožji skupini bralcev oziroma določenemu strokovnemu ali kako drugače opredeljenemu krogu ljudi (poslovnežem, najstnikov, mamicam...). Delijo se tudi po območju, ki ga pokrivajo: na lokalne, regionalne in vseslovenske medije.

Po Manci Košir so za časopis značilne naslednje razsežnosti (Košir, Ranfl, 1996, str. 32):

- publiciteta - zaradi javne objave so informacije dosegljive množici bralcev in bralk;
- periodičnost - časopis izhaja periodično, v rednih časovnih presledkih, od enkrat dnevno do enkrat letno;
- univerzalnost - gre za vsebinsko vsestranskost in raznolikost, saj naj bi časopis zadovoljil potrebe širokega občinstva, izobrazbeno različno zahtevnega;
- aktualnost - časopis naj bi poročal o novih, vsebinsko aktualnih, pomembnih in zanimivih zadevah, ki zanimajo naslovnike;
- ažurnost - časopis naj bi čim hitreje obveščal o tem, kaj se je pomembnega zgodilo, časopis je ažurnejši, če je čas med dogodkom in izidom časopisa čim krajši.

Že pogled na polne police trafik nam da vedeti, da je dandanes na trgu veliko različnih tiskanih medijev. Po podatkih Statističnega letopisa 2006 je bilo v Sloveniji leta 1995 1045 serijskih publikacij, leta 2005 pa 1815, kar pomeni da je število serijskih publikacij v desetletnem obdobju naraslo za 770. Leta 2005 je bilo od skupno 1815 naslovov 276 časnikov. Za nazornejšo sliko dejanskega stanja na trgu tiskanih medijev v Sloveniji velja vključiti le tiste, ki se uvrščajo v Nacionalno raziskavo branosti. To pomeni, da že dosegajo določeno stopnjo prepoznavnosti. Naraščanje števila tiskanih medijev, ki so zajeti v Nacionalno raziskavo branosti, prikazuje Slika 3.

Slika 3: Naraščanje števila tiskanih medijev, ki se uvrščajo v Nacionalno raziskavo branosti



Vir: NRB, 2002-2005.

Opazimo lahko, da je število tiskanih medijev od prvega polletja 2002 do drugega polletja 2005 več časa naraščalo, z izjemo prvega polletja 2005, ko je ostalo na ravni polletja prej. Od 138 tiskanih medijev, katerih branost so raziskovali v prvem polletju 2002, se je število do konca leta 2005 povečalo na 160, kar pomeni, da se je v štiriletnem obdobju v Sloveniji uveljavilo 22 novih tiskanih medijev.

4.1. Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Kot že omenjeno, je v Sloveniji glede na število prebivalcev veliko tiskanih medijev, ki se borijo za čim večji krog bralcev in oglaševalcev ter s tem za preživetje. Rivalstvo med obstoječimi podjetji ocenjujem kot dokaj močno, konkurenčni boj za tržni delež je še najbolj očiten med tistimi tiskanimi mediji, ki pokrivajo ista področja. Čeprav je časopis Gorenjski glas edini gorenjski regionalni časopis, ima močno konkurenco v slovenskih dnevnikih, največji konkurenti so Delo, Dnevnik in Slovenske novice. Ostali vseslovenski dnevnik (Finance, Ekipa, Direkt) predstavljajo manjšo konkurenco, saj so namenjeni bolj določeni skupini bralcev, v tem primeru poslovnežem, ljubiteljem športa in bralcem tabloidov. Primerjalna prednost Gorenjskega glasa je prav poglabljeno poročanje o regionalnih in lokalnih zadevah, po drugi strani pa vseslovenski informativni dnevnik ponujajo kvalitetnejše branje o dogajanju po ostali Sloveniji in svetu. Lokalni tiskanimi mediji zaradi majhnosti nimajo velikega dosega, ker Gorenjski glas s podporo občin izdaja tudi vrsto lokalnih prilog in s njimi pokriva večji del Gorenjske, s te strani konkurenca nima večjega vpliva.

4.2. Ovire za vstop

Za vstop na trg tiskanih medijev so potrebne dokaj visoke in tvegane začetne investicije, saj uveljavljene blagovne znamke obstoječih podjetij in lojalnost kupcev, ključnega pomena je prav zvestoba bralcev, zahteva od novincev veliko prizadevanj, če hočejo bralce, pa tudi oglaševalce, privabiti k sebi. Vsaj na začetku je potrebno veliko sredstev nameniti oglaševanju, za uspeh pa je pomemben tudi kvaliteten novinarski kader. Od osamosvojitve Slovenije dalje sta dober zgled neuspešnega poskusa dva propadla slovenska dnevnik, Slovenec in Republika. Zavedati se je potrebno, da običajno traja vsaj dve do tri leta, da se nov časopis uveljavi, da ga bralci sprejmejo za svojega, šele potem pridejo prvi dobički. Svojevrstni fenomen so v zadnjih letih tudi brezplačniki (npr. Žurnal), ki stavijo na to, da celotne stroške pokrijejo z oglaševalskimi storitvami. V želji po obvladovanju medijskega prostora se v primeru, da se novinarsko znanje in informacije uporabljajo za dva ali več medijev istočasno (tisk in radio) zmanjšujejo stroški, pojavljajo se tudi ekonomije obsega. Menim, da bi morebiten poskus izdajanja novega regionalnega časopisa na Gorenjskem težko ogrozil Gorenjski glas, saj bi konkuriral časopisu s prepoznavnim imenom, dolgoletno tradicijo, zanesljivimi viri informacij in uveljavljenimi avtorji. Za dostop do informacij je ključnega pomena kakovostna novinarska mreža, ki v primeru Gorenjskega glasa pokriva celotno regijo in ne zahteva le visokih finančnih vložkov, ampak tudi dolgoletne izkušnje z delom na terenu, poznavanje širokega kroga ljudi in odzivnost bralcev.

4.3. Razpoložljivost nadomestkov

Vpliv substitutov na panogo lahko ocenimo predvsem z vidika nagnjenosti kupca k nadomestitvi ali zamenjavi proizvoda. Če kupec praktično nima stroškov z zamenjavo proizvoda, je njegova nagnjenost k zamenjavi toliko večja. Medijski prostor je močno

prepleten, časopisu poleg direktnih konkurentov predstavljajo konkurenco tudi radijske in televizijske postaje ter elektronski mediji. Na Gorenjskem je kar nekaj radijskih postaj (radio Kranj, Belvi, Gorenc, Sora, Triglav) ter dve televiziji hiši (Deželna TV Loka in Gorenjska TV), z vidika oglaševanja pa je substitutov še več, saj se novi marketinški prijemi vse bolj usmerjajo v neposredno nagovarjanje potencialnih kupcev kot so na primer prodaja na domu, po telefonu in direktna pošta. Lokalne radijske in televizijske postaje za Gorenjski glas ne predstavljajo večje nevarnosti, saj nobena od zgoraj omenjenih ne deluje na ravni regije, običajno pokrivajo območje ene ali dveh občin, zato so lokalnega pomena. V informativnem programu pogosto povzemajo novice tiskovnih agencij, čemur se v Gorenjskem glasu zaradi zagotavljanja kakovosti vsebine izogibajo. Potencialno največjo nevarnost za tiskane medije, tudi Gorenjski glas, predstavljajo novi, elektronski mediji. Če po njih v večji meri posega mlajši del populacije, pa je grožnja prav v tem, da zanje kasneje v življenju tiskani mediji ne bodo tako zanimivi kot so bili za dosedanje generacije.

4.4. Pogajalska moč dobaviteljev

Medtem ko dobavitelji surovin in materiala v podjetju Gorenjski glas ne predstavljajo večje vloge, pa so najpomembnejše nabavne prvine podjetja Gorenjski glas storitve, ki v strukturi poslovnih odhodkov poleg stroškov dela predstavljajo glavnino vseh odhodkov. Ker podjetje samo opravlja pripravo na tisk, sta glavna dobavitelja izvajalec tiskanja in distributer časopisa. Razmere na trgu tiskarskih storitev so se v zadnjem času močno spremenile, tehnološki razvoj je s seboj prinesel nižje stroške tiska in posledično padec cen teh storitev, hkrati pa kvalitetnejši tisk. Tudi ponudnikov tiskarskih storitev je vse več, zato njihove kapacitete ostajajo neizkoriščene, s tem pa pada njihova pogajalska moč. Podjetje Gorenjski glas sodeluje s podjetjema Set in Delo Tiskarna iz Ljubljane. Nekoliko večjo pogajalsko moč imajo distributerji, v primeru Gorenjskega glasa je to Pošta Slovenije, lastno distribucijsko mrežo v Sloveniji pa imata le dva večja dnevnikarja, Delo in Dnevnik. Medtem ko Pošta Slovenije zaenkrat ne ponuja jutranje dostave časopisa, pa distribucijska mreža Dela in Dnevnika ne dostavlja v bolj oddaljene kraje Slovenije. Zaradi velike količine edicij, ki jih raznosijo, si med seboj konkurirajo z ugodnimi popusti. Če pojem dobaviteljev razširimo še na dobavo znanja, je pomemben tudi kvaliteten novinarski kader. Pogajalska moč novinarja je večja, če ima dobre vire informacij, za kar je potrebno vsaj nekaj let praktičnih delovnih izkušenj, in kvalitetno piše, kar pomeni, da pri svojem delu ne le poroča, ampak tudi komentira dogodke in dogajanja oziroma uporablja vse novinarske zvrsti. Pri Gorenjskem glasu imajo največjo pogajalsko moč tisti novinarji, ki so poleg dobrega poznavanja okolja specializirani za posamezna področja (ekonomija, kmetijstvo, šport, kultura,...).

4.5. Pogajalska moč kupcev

Tiskani mediji igrajo vlogo vsaj na dveh trgih, zato bi lahko kupce razdelili na dve veliki skupini, na bralce in oglaševalce. Če bi skupino bralcev ocenjevali glede na to, da posamezen kupec nima velikega deleža v prodaji podjetja, nakup časopisa v strukturi kupčevih stroškov

pa predstavlja nizek delež, da kupci zlahka najdejo novega dobavitelja in so stroški zamenjave nizki, da so dobro obveščeni in cenovno občutljivi, bi na prvi pogled sklepali, da nimajo velike pogajalske moči, kar pa za podjetje Gorenjski glas ne morem trditi. 90% bralcev časopisa Gorenjski glas je rednih naročnikov, mnogi med njimi so časopisu zvesti že več desetletij in se na poročanje pogosto odzovejo s svojimi mnenji. V podjetju se zavedajo, da je prav njihova zvestoba in pripadnost časopisu velikega pomena za uspešnost, zato spodbujajo njihovo sodelovanje pri soustvarjanju časopisa. Z upoštevanjem njihovih želja (kot na primer poročanje o temah, ki jih zanimajo), se ustvari obojestransko zadovoljstvo, s tem pa naročnikom pogajalska moč raste. Še večjo pogajalsko moč imajo oglaševalci, z raziskavami o branosti so dobro seznanjeni, število substitutov z naraščanjem števila medijev narašča, prehod iz enega medija v drugega je hiter in ne povzroča večjih stroškov, zato v splošnem velja, da imajo zlasti veliki oglaševalci (oglaševalske agencije) veliko moč pri zakupu prostora v medijih.

Tabela 13: Ocena privlačnosti panoge na podlagi petih konkurenčnih sil

Določljivka	Privlačnost panoge		
	nizka	srednja	visoka
Rivalstvo med konkurenti	X		
Ovire za vstop		X	
Razpoložljivost nadomestkov	X		
Pogajalska moč dobaviteljev			X
Pogajalska moč kupcev	X		
Skupna ocena	3	1	1

Vir: Lastni prikaz.

Če vseh pet konkurenčnih sil strnem v skupno oceno privlačnosti panoge, ki jo prikazuje Tabela 13, lahko zaključim, da je obravnavana panoga za podjetja srednje privlačna.

5. NACIONALNA RAZISKAVA BRANOSTI

Nacionalna raziskava branosti (v nadaljevanju NRB) je raziskava o bralnih navadah prebivalstva posamezne države. Raziskuje bralne navade prebivalcev Slovenije, katere časopise in revije poznajo, katere berejo in tudi kako pogosto jih berejo. V raziskavi letno sodeluje okrog 8.000 ljudi iz celotne Slovenije. Je valutna raziskava, kar pomeni, da predstavlja enoten sistem za določanje vrednosti oglasnega prostora. NRB poteka pod formalnim okriljem Slovenske oglaševalske zbornice od januarja 2002. Raziskavo, ki jo je zasnovala skupina založnikov tiskanih medijev, agencij, zakupnikov in oglaševalcev z namenom tvorno prispevati k urejanju oglaševalskega trga, izvaja podjetje Cati iz Ljubljane, ki je vodilna raziskovalna družba na področju medijskih raziskav v Sloveniji, znana po svoji strokovnosti, inovativnosti in pionirstvu na mnogih področjih. NRB je velik korak naprej v urejanju medijskega in oglaševalskega trga, saj je prva raziskava v Sloveniji, ki je nastala kot plod skupnega dela medijev, oglaševalcev ter agencij in z upoštevanjem potreb vseh treh

delov oglaševalskega trikotnika. Je tudi prva sindicirana raziskava neprofitnega značaja in prva raziskava, ki je vodena in nadzorovana s strani skupnega industrijskega telesa, kakršna je praksa v razvitem svetu (NRB).

5.1. Branost tiskanih medijev

Tabela 14: Doseg enega izida (v %) - valuta za 25 najbolj branih tiskanih medijev v drugem polletju 2005 in 2004 ter razlika v dosegu

zdaj	prej		Doseg enega izida 05-II	Doseg enega izida 04-II	Razlika v dosegu
1	2	Nedeljski dnevnik	31,4	32,1	- 0,6
2	1	Vikend	31,4	33,6	- 2,3
3	3	Pilot	27,4	29,7	- 2,3
4	4	Ona	24,1	26,4	- 2,4
5	5	Slovenske novice	23,8	24,1	- 0,3
6	6	Delo in dom	22,8	22,6	+ 0,2
7	7	Polet	22,3	21,5	+ 0,8
8	8	Moj dom	19,3	17,0	+ 2,3
9	13	Žurnal	16,8	14,8	+ 2,0
10	14	Ognjišče	16,5	14,7	+ 1,8
11	16	Dobro jutro	15,8	13,0	+ 2,8
12	10	Lady	15,6	15,8	- 0,3
13	12	Nedelo	15,3	15,0	+ 0,3
14	9	Družinski delničar	15,0	15,9	- 0,9
15	11	Sobotna priloga	15,0	15,7	- 0,8
16	17	Motorevija	12,5	12,0	+ 0,5
17	15	Delo	12,4	14,1	- 1,7
18	20	Večer	11,2	10,4	+ 0,8
19	22	Dnevnik	10,6	9,5	+ 1,1
20	28	Nika	10,3	8,4	+ 2,0
21	27	Zdravje	9,9	8,5	+ 1,4
22	19	Jana	9,3	10,5	- 1,2
23	21	Anja	9,3	9,7	- 0,5
24	29	Družina	9,2	8,3	+ 0,9
25	32	Hopla	8,8	7,2	+ 1,5

Vir: NRB, 2004 - 2005.

V Tabeli 14 je seznam 25 najbolj branih tiskanih medijev v Sloveniji. Po definiciji branosti kot bralec šteje vsak, ki je bral ali vsaj prelistal katerikoli izvod revije ali časopisa v določenem časovnem okviru. Metoda merjenja je metoda zadnjega branja. Po tej metodi predstavljajo doseg enega izida revije ali časopisa vsi anketiranci, ki so revijo ali časopis brali

v času enega izida (v preteklem dnevu pri dnevnikih, v zadnjih sedmih dnevih pri tednikih itd.). Doseg je izražen v odstotkih glede na celotno populacijo od 10 do 75 let.

Skupna branost prvih 25 edicij se v drugem polletju 2005 glede na drugo polletje 2004¹ ni bistveno spremenila. Bruto doseg se je z 411 povečal na 416, kar kaže, da je trg navzven dokaj stabilen. Medtem ko je seštevek dosegov prvih 10 edicij v opazovanem obdobju padel iz 237 na 236, so k omenjeni rasti prispevale ostale edicije med prvih 25, katerih seštevek dosegov se je s 174 povečal na 180. Iz tega bi lahko sklepali, da se branost prvih 25 edicij ni dosti spremenila, če pa natančneje pogledamo Tabelo 14 (glej Tab. 14, na str. 32), ugotovimo, da so znotraj njih opazne razlike.

Prvo spremembo opazimo že na vrhu lestvice, tako sta si Nedeljski dnevnik in Vikend zamenjala prvo in drugo mesto. Čeprav imata do desetinke odstotka enak rezultat (31,4%), pa je zaradi razlike, ki nastane šele na drugi decimaliki, Nedeljski dnevnik uvrščen na prvo mesto. Da si je dejansko zaslužil prvo mesto, potrjuje tudi dejstvo, da je Vikend zabeležil statistično značilni padec branosti, ki je gledano v odstotnih točkah podoben prav tako značilnemu padcu dosega pri Oni in Pilotu, ki ostajata na tretjem in četrtem mestu. Od tretjega do osmega mesta v vrstnem redu sicer ni sprememb.

Za štiri mesta sta se povzpela Žurnal in Ognjišče, ki sta se prebila med prvo deseterico na deveto oziroma deseto mesto. Tudi Dobro jutro je zabeležil opazen skok in se uvrstil na enajsto mesto. Največji skok na lestvici je uspel Niki, prilogi Dnevnika, ki se je v drugem polletju 2005 glede na drugo polletje 2004 povzpela za osem mest in pristala na dvajsetem mestu, hkrati pa dosegla najvišjo relativno rast branosti med prvih 25, saj je njen doseg za skoraj četrtno višji. Med prvih 25 so se po novem uvrstili še Zdravje, Družina in Hopla, pri čemer prva in tretji ob tem beležita tudi značilno rast branosti. Poleg Ognjišča je pozitiven trend beležil tudi drug predstavnik verskega tiska, Družina, na ravni založnikov pa predvsem časopisna hiša Dnevnik. Največji padec, za pet mest po lestvici navzdol, beleži Družinski delničar, čeprav njegova branost ni značilno nižja. Relativno gledano pa je največji padec doživelo Delo, ki je v primerjavi z letom poprej izgubilo skoraj 12% svojega dosega. Med prvih 25 se niso uvrstili več TV Večer, Smrklja, Salomonov ugankar in TV okno (NRB, 2004 - 2005).

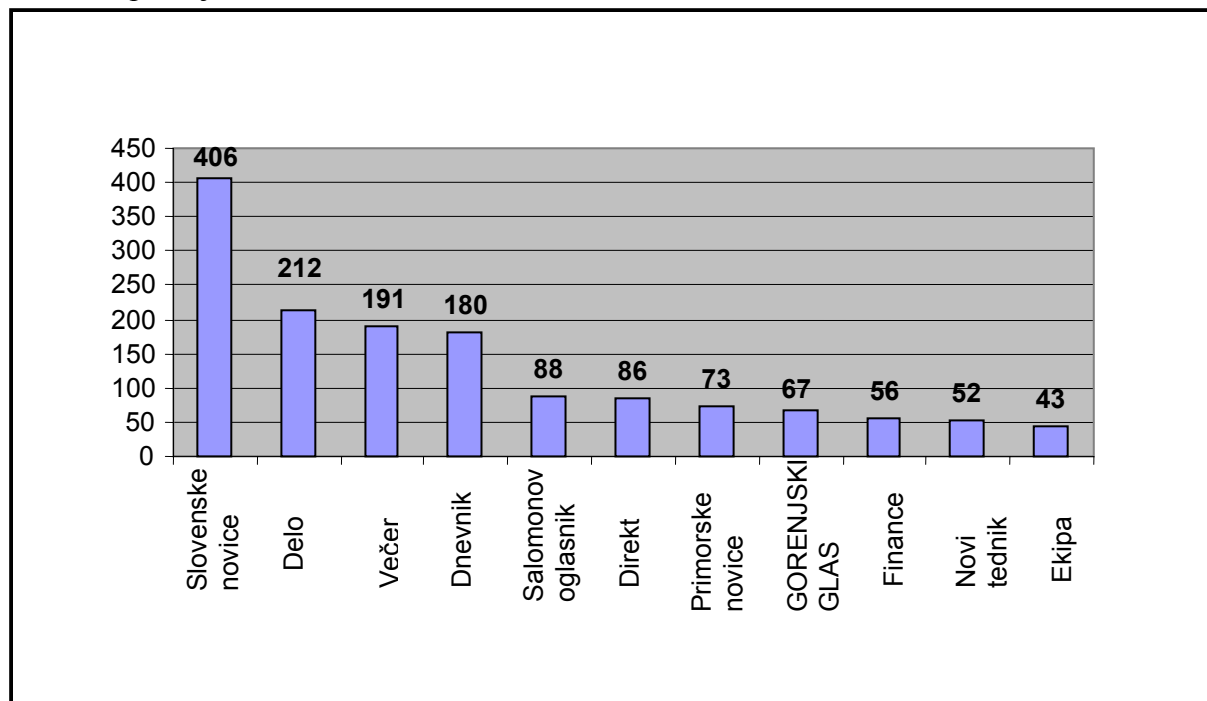
5.2. Branost Gorenjskega glasa

Gorenjski Glas, ki je v drugem polletju 2005 po NRB dosegel 3,9% prebivalstva Slovenije v starosti 10 do 75 let, se lahko postavi ob bok medijem z najvišjo branostjo. Še najbolj smiselna je primerjava z ostalimi dnevnik in večtedniki v Sloveniji, kar prikazuje Slika 4 (glej Sl. 4, na str. 34). Če Gorenjski glas z 67.000 bralci primerjamo z drugimi regionalnimi časopisi, ima največ bralcev štajerski Večer, in sicer 191.000, dnevnik Primorske novice jih

¹ Da izločimo sezonske vplive na branost tiska, običajno primerjamo rezultate na ravni enega leta, torej prvo ali drugo polletje z letom poprej. Takšna primerjalna analiza je bolj korektna od primerjave s predhodnim polletjem.

ima 73.000, manj kot Gorenjski glas pa jih ima celjski Novi tednik, in sicer 52.000 bralcev. Med vseslovenskimi dnevniki imata tudi Finance z 56.000 bralci in Ekipa z 43.000 bralci nižji doseg kot Gorenjski glas (NRB).

Slika 4: Branost dnevnikov in večtednikov; doseg enega izida (v 000) - valuta v drugem polletju 2005



Vir: NRB, 2005.

Na podlagi socio-demografske analize, ki je del NRB, ugotavljam, da je Gorenjski glas tipičen regionalni časopis, in po lastnostih občinstva sodeč tudi tradicionalen časopis, s širokim krogom zvestih bralcev. Povprečno ga bere vsak tretji prebivalec Gorenjske. Bralci Gorenjskega glasa so večinoma starejši, 72% je starih nad 35 let, 47% nad 50 let, posledično je približno tretjina upokojencev. V največji meri prihajajo iz manjših naselij do 2000 prebivalcev, torej gre za bolj ali manj podeželsko okolje, z nižje izobraženimi bralci. Trend branosti je stabilen že leta 2002, to pomeni dokaj zveste bralce, kar je dobra novica, ko govorimo o zanesljivosti prodaje in dosega na posamezno številko. Po drugi strani pa relativna starost občinstva in omejenost na manjše kraje predstavlja tudi stagnacijo časopisa. Glavni problem je prav starost občinstva, Gorenjski glas ima potencialni problem t.i. umirajočega občinstva, potencialni zato, ker so bo pojavil v trenutku, ko se s starostjo bazen bralcev ne bo več ohranjal.

Menim, da bi moral biti v prihodnje eden glavnih ciljev podjetja pomladitev občinstva, hkrati pa obdržati starejše bralce. To bi lahko dosegli z novimi prilogami, ki bi bile tako po vsebini kot po obliki privlačne za mlajše generacije. Podatki naročniške službe kažejo, da se za naročnino na Gorenjski glas najpogosteje odločajo ljudje okoli 30. do 35. leta starosti, ko si uredijo družinsko življenje, zato kaže prav njim posvečati več pozornosti. Svetujem, da podjetje razmisli o uvedbi novih prilog, ki bi pokrivalo njim zanimive teme, kot so na primer

družinski nasveti, nasveti za vzgojo otrok, nasveti za vrtce in šole ter podobno. Hkrati bi se kazalo posluževati tržnih pristopov, prilagojenih mladim. Še bolj bi morali spodbujati razne akcije, ki so se že doslej izkazale za uspešne (npr. brezplačna polletna naročnina za mladoporočence, knjižno darilo za vse gorenjske novorojenčke,...). Glede na to, da bralci Gorenjskega glasa v največji meri prihajajo iz podeželskega okolja, tržno nišo vidim tudi v mestnih naseljih Kranja (npr. Planina). Le-tem bi ponudila prilogo tabloidnega tipa.

Glede na regionalno učinkovitost je Gorenjski glas v vrhu regionalnih/lokalnih časopisov. Po povprečnem dosegu ene številke v svoji regiji je na 3. mestu med vsemi regionalno-lokalnimi časopisi v Sloveniji (prvi je Vestnik Murska Sobota), po dosegu štirih izidov pa na petem mestu (na vrhu so Primorske novice). Občinstvo Gorenjskega Glasu je najbolj podobno občinstvu Nedeljskega dnevnika, ter nekaterim drugim tipičnim regionalnim časopisom (Dolenjski list, Celjski oglasnik). Konkurenca v regiji je izjemno močna, saj je Gorenjska po zastopanosti konkurence zelo podobna Osrednje slovenski regiji. Gorenjska je ena od treh regij, kjer je najmočnejši Dnevnik. To pomeni, da ima Gorenjski glas zelo močno konkurenco v dnevnem tisku (Dnevnik, Delo in Slovenske novice), pa tudi v informativnih tednikih, kjer prednjačijo Družina, Mag in Mladina. Relativno visoka branost drugih revij in časopisov pomeni, da se mnogi med njimi v veliki meri prekrivajo z branostjo Gorenjskega glasu. To predstavlja nevarnost z obeh strani, tako z vidika oglaševanja kot z vidika branosti.

Menim, da trenutne razmere še niso zrele za prehod na dnevno izhajanje časopisa, pametnejša poteza se mi zdi pomladitev občinstva, kar bi, kot sem že svetovala, lahko naredili z raznimi novimi prilogami in tržnimi prijemi. Dolgoročno pa smatram, da bo Gorenjski glas lahko konkuriral dnevnemu tisku le s pogostejšim izhajanjem. Manj drzen se mi zdi postopen prehod, iz poltednika najprej na trikrat tedensko izhajanje, kasneje pa štirikrat.

5.3. SWOT

Za celovito ocenjevanje podjetja se najpogosteje uporablja SWOT analiza, s katero ocenjujemo, katere so glavne prednosti podjetja in katere so njegove slabosti, hkrati pa iščemo tudi priložnosti za podjetje in nevarnosti, s katerimi se bo moralo soočiti v prihodnosti. Na podlagi analiz, ki so zajete v tem diplomskem delu, v Sliki 5 (glej Sl. 5, na str. 36) povzemam glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Gorenjski glas.

Slika 5: Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Gorenjski glas

<p>Prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • tradicija • zvestoba bralcev • visok doseg • regionalni primat • predanost zaposlenih, predvsem novinarjev, časopisu 	<p>Slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • staro občinstvo • omejenost na majhne kraje
<p>Priložnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • pomladitev občinstva • razvoj prilog • možnost prehoda na dnevni časopis • elektronska oblika 	<p>Nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • umirajoče občinstvo • močna konkurenca

Vir: Lastni prikaz.

Konec leta 2004 je časopis Gorenjski glas doživel korenito prenovu v oblikovnem smislu. Z novo podobo je naredil pomemben korak naprej, saj se je približal modernim grafičnim trendom, posodobil in organiziral je tudi osnovni identitetni sistem (nov logotip podjetja). Dokaj nepregledno množico novic je segmentiral glede na vsebino, kar je poleg posodobljene uredniške podobe s seboj prineslo tudi lažje trženje časopisa glede na ciljne skupine. Novo podoba je posledično v širši kolektiv podjetja uvedla zavedanje, da je za konkurenčnost nujna primerljivost s kvaliteto konkurenčnih izdelkov.

Po dveh letih rednega izhajanja prenovljene izdaje Gorenjskega glasa so odzivi spodbudni, izdelek je izpolnil večino pričakovanj kupcev, še več, nihče ni dejansko pričakoval, da bo prenovljena oblika doživela takšno odobravanje med bralci. Zamenjave celostnih podob časopisov po svetu so pokazale, da so prenovljeni časopisi sprva drastično izgubljali bralce, potem pa se je trend počasi obrnil navzgor. V Gorenjskem glasu so v mesecih, ki so sledili prvi izdaji, beležili številne odpovedi zlasti starejših bralcev, ki se zaradi zakoreninjenih navad niso mogli navaditi na modernejšo obliko, vendar pa je dve leti kasneje število prodanih izvodov enako kot pred prenovu, kar pa je še spodbudnejše, nabor novih bralcev je praviloma mlajši. Največjo priljubljenost je dosegel prav sveženj Razvedrilo, ki nudi lahkotnejše branje predvsem mlajšim bralcem, kar je za podjetje, katerega največji problem je starost občinstva, nadvse ugodno.

Glede na koeficient dosega štirih izvodov z dosegi enega izida (akumulacija dosega v času), ki je po tržni analizi NRB za podjetje Gorenjski glas relativno nizek in znaša okoli 20%, lahko sklepamo, da povečanje pogostosti izhajanja ne bi doseglo bistveno širšega občinstva, saj se doseg iz ene na štiri številke bistveno ne poveča. Dvomim, da bi bil prehod iz pol-tednika na

dnevnik v danem položaju pravilna poteza. Strateško gledano bi moral Gorenjski glas nadaljevati s pomlajevanjem občinstva, kjer vidim veliko priložnost zlasti v raznih tematskih prilogah. Ta cilj je lahko doseči tudi z različnimi trženjskimi prijemi, ki bodo po eni strani stroškovno precej manjše breme, zato pa toliko bolj koristne. Velika priložnost za pomladitev občinstva je tudi spletni časopis, kjer bi v rubrikah, namenjenih mlajšim bralcem, tudi sami sodelovali s prispevki.

V letu 2006 je podjetje Gorenjski glas že namenjalo posebno pozornost lokalnim prilogam, ki so bile v času lokalnih volitev še bolj zanimive, vsebinsko in oblikovno pa bodo iz sedanje revialne oblike postopoma preoblikovane v časopisne priloge. Predstavljale bodo pomembno obogatitev časopisa, saj jih bodo poleg prebivalcev posameznih občin prejeli tudi vsi naročniki časopisa po vsej Gorenjski. Sedanje revialne priloge kot so Kranjčanka in Ločanka pa se bodo zaradi priljubljenosti in uveljavljene blagovne spremenile v priloge za ženski del populacije. V boju proti konkurenčnemu Žurnal, ki načrtuje prodor tudi v Kranj, so že v teku priprave za izdajo nove priloge za mestna naselja Kranja.

SKLEP

V diplomskem delu sem najprej analizirala poslovanje podjetja Gorenjski glas, s kazalniki ugotavljala uspešnost poslovanja, dosežene rezultate pa primerjala z drugimi primerljivimi podjetji in dejavnostjo izdajanja časopisov. Glavne ugotovitve, ki jih velja poudariti na tem mestu so, da je podjetje Gorenjski glas v letih 2004 in 2005 nadaljevalo ugoden trend poslovanja, pri čemer pa ne gre prezreti, da so se v drugem opazovanem letu poslovni prihodki, zlasti prihodki od oglasnih storitev, opazno zmanjšali. Vzrok za omenjeno stanje v večji meri pripisujem spremenjenim političnim, pa tudi ekonomskim razmeram v letu 2005, ki so povzročile vsesplošno oglaševalsko krizo. Podjetje Gorenjski glas je padanje čistih prihodkov od prodaje blažilo z racionalizacijo stroškov in kljub vsemu uspelo malenkostno povečati čisti dobiček. Podobne trende sem zasledila tudi v dejavnosti izdajanja časopisov, padcu prihodkov je sledilo zmanjševanje odhodkov, kazalci dobičkonosnosti in gospodarnosti pa kažejo, da je bilo podjetje Gorenjski glas pri tem še vedno uspešnejše od primerljivih izdajateljev regionalnih časopisov.

V analizi makro okolja, natančneje širšega ekonomskega okolja, kjer največjo pozornost namenjam gorenjskemu gospodarstvu, ugotavljam, da se ekonomske razmere v regiji izboljšujejo, vendar pa nekateri kazalci še vedno zaostajajo za slovenskim povprečjem. Analiza naravnega okolja je pokazala, da so na Gorenjskem dokaj spodbudne razmere, kazalci v povezavi z delovno silo so celo boljši od tistih na ravni Slovenije. V analizi tehnološkega okolja izpostavljam pomen novih elektronskih medijev in smatram, da bodo s svojimi prednostmi klasične tiskane medije še dopolnili in nadgradili. V analizi kulturnega okolja ugotavljam, koliko časa ljudje namenjajo branju oziroma koliko denarnih sredstev porabijo za nakup časopisov, poglavje pa zaključim s politično-pravnim okoljem, kjer obravnavam Zakon o medijih.

Analiza panoge, ki jo ocenjujem s Porterjevim modelom petih konkurenčnih sil, me pripelje do zaključka, da je dejavnost izdajanja časopisov srednje privlačna za podjetja. Medtem ko je z vidika pogajalske moči dobaviteljev panoga najprivlačnejša, je nekoliko manj privlačna z vidika ovir za vstop v panogo, najmanj privlačna pa je glede rivalstva med konkurenti, pogajalske moči kupcev in razpoložljivosti nadomestkov. Za ugotavljanje dejanskega stanja na trgu tiskanih medijev vključim še Nacionalno raziskavo branosti, kjer pridem do ugotovitve, da se skupen doseg 25 najbolj branih tiskanih medijev v Sloveniji v drugem polletju leta 2005 glede na drugo polletje 2004 ni bistveno povečal, kar kaže na navzven dokaj stabilen trg, medtem ko so spremembe znotraj dobro opazne.

V zadnjem poglavju ugotavljam tudi, kakšno mesto ima Gorenjski glas med tiskanimi mediji. Čeprav ima podjetje dolgo tradicijo, širok krog zvestih bralcev in sodi v sam vrhu regionalnih časopisov, kar smatram za glavne prednosti, pa med slabostmi podjetja izstopata starost občinstva in omejenost na manjše kraje. Iz tega izhaja tudi največja nevarnost, ki je poleg močne konkurence prav umirajoče občinstvo. Priložnost za pomladitev občinstva vidim v izdajanju raznih prilog, ki nudijo lahkotnejše branje predvsem mlajšim bralcev, hkrati pa bi podjetje lahko še bolj izkoristilo svojo primerjalno prednost z usmerjanjem v lokalne priloge. Prehod na dnevno izhajanje časopisa, ki je dolgoročna vizija podjetja Gorenjski glas, se mi v dani situaciji zdi drzna poteza, zato priporočam postopni prehod, najprej trikrat tedensko, kasnejše analize pa bodo pokazale, kdaj bo primeren čas za prvi gorenjski dnevnik.

LITERATURA

1. Erjavec Karmen, Volčič Zala: Odraščanje z mediji. Rezultati raziskave Mladi in mediji. Ljubljana : Zveza prijateljev mladine Slovenije, 1999. 159 str.
2. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 196 str.
3. Hočevar Marko, Igljučar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 268 str.
4. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
5. Jenko Irena: Zgodovina časopisa Gorenjski glas. Diplomsko delo. Maribor : Pedagoška fakulteta, 2002. 109 str.
6. Košir Manca, Ranfl Rajko: Vzgoja za medije. Prvi slovenski učbenik za starše, vzgojitelje in učitelje. Ljubljana : DZS, 1996. 177 str.
7. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : Delo - Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
8. Pučko Daniel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
9. Pučko Daniel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 1999. 399 str.
10. Pučko Daniel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 344 str.
11. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Splošni del. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Slovenski inštitut za revizijo, 2004. 814 str.
12. Turk Ivan, Melavc Dane: Uvod v računovodstvo. Tretja dopolnjena izdaja. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 492 str.
13. Ule Mirjana, Kline Miro: Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1996. 267 str.
14. Žnidaršič-Kranjc Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna : Dej, 1995. 272 str.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Gorenjski glas, d. o. o., Kranj, na dan 31. 12. 2004.
2. Bilanca stanja podjetja Gorenjski glas, d. o. o., Kranj, na dan 31. 12. 2005.
3. Bonitetne ocene. [URL: <http://www.bonitete.info>], 21. 3. 2007.
4. Enciklopedija Slovenije. 6. zvezek. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga, 1992. 416 str.
5. Finančni podatki AJ PES-a za dejavnost DE 22.120 - Izdajanje časopisov, podjetje Primorske novice, d. o. o., Koper in podjetje Dolenjski list Novo mesto, d. o. o., za leti 2004 in 2005. [URL: <http://www.ajpes.si/fipo>], 12. 10. 2006.
6. IFRA - Association for newspaper and media publishing. [URL: <http://www.ifra.com>], 21. 3. 2007.
7. Podatki o indeksih cen življenjskih potrebščin.
[URL: http://www.stat.si/letopis/2006/15_06/15-02-06.xls], 15. 6. 2006.
8. Izkaz poslovnega izida podjetja Gorenjski glas, d. o. o., Kranj, za obdobje od 1. 1. do 31. 12. 2004.
9. Izkaz poslovnega izida podjetja Gorenjski glas, d. o. o., Kranj, za obdobje od 1. 1. do 31. 12. 2005.
10. Letno poročilo podjetja Gorenjski glas, d. o. o., Kranj, 2005.
11. Letno poročilo podjetja Gorenjski glas, d. o. o., Kranj, 2006.
12. Nacionalna raziskava branosti 2004. Tiskani mediji. Ljubljana : Cati, Trženjske, Medijske, Družbene raziskave in Svetovanje d. o. o., 2005.
13. Nacionalna raziskava branosti 2005. Tiskani mediji. Ljubljana : Cati, Trženjske, Medijske, Družbene raziskave in Svetovanje d. o. o., 2006.
14. Paginacija - interni akt uredništva podjetja Gorenjski glas, d. o. o., Kranj, 2004.
15. Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest podjetja Gorenjski glas, d. o. o., Kranj, 2003.
16. Pomladansko poročilo 2006. Ljubljana : Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2006. 125 str.
17. Poročilo za leto 2005. Kranj : Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Območna služba Kranj, 2006. 95 str.
18. Razvid medijev. Ljubljana : Ministrstvo za kulturo, 2001. 53 str.
19. Regionalni razvojni program Gorenjske 2007 - 2013. Kranj : Regionalna razvojna agencija Gorenjske, BSC Poslovno podporni center d. o. o., 2006. 112 str.
15. RIS - Raba interneta v Sloveniji.
[URL: <http://www.ris.org/index.php?fl=0&p1=276&p2=621&p3=&p4=636&id=640>], 22. 11. 2006.
20. Slovenske regije v številkah. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2006. 56 str.
21. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Slovenski inštitut za revizijo, 2002. 319 str.
22. Statistični letopis Republike Slovenije 2006.
[URL: http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp], 23. 1. 2007.
23. Zakon o medijih (Uradni list RS, št. 35/2001, 62/2003, 113/2003).
24. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o medijih (Uradni list RS, št. 60/2006).

PRILOGE

Priloga 1: Podatki iz bilanc stanja podjetja Gorenjski glas na dan 31. 12. v letih 2004 in 2005
(podatki so v 000 SIT)

Postavka	2004 tekoče cene	2004 stalne cene	2005 stalne cene
SREDSTVA	281.134,00	287.600,08	299.200,00
Stalna sredstva	114.876,00	117.518,15	94.123,00
Neopredmetena dolgoročna sredstva	1.406,00	1.438,34	769,00
Opredmetena osnovna sredstva	98.188,00	100.446,32	81.140,00
Dolgoročne finančne naložbe	15.282,00	15.633,49	12.214,00
Gibljava sredstva	166.258,00	170.081,93	205.077,00
Zaloge	0,00	0,00	0,00
Poslovne terjatve	97.133,00	99.367,06	123.125,00
<i>Dolgoročne poslovne terjatve</i>	0,00	0,00	0,00
<i>Kratkoročne poslovne terjatve</i>	97.133,00	99.367,06	123.125,00
Kratkoročne finančne naložbe	30.000,00	30.690,00	46.890,00
Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	39.125,00	40.024,88	35.062,00
Aktivne časovne razmejitve	0,00	0,00	0,00
Zabilančna sredstva	0,00	0,00	0,00
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	281.134,00	287.600,08	299.200,00
Kapital	167.111,00	170.954,55	188.425,00
Vpoklicani kapital	32.323,00	33.066,43	32.323,00
<i>Osnovni kapital</i>	32.323,00	33.066,43	32.323,00
Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0,00	0,00	0,00
Kapitalske rezerve	0,00	0,00	0,00
Rezerve iz dobička	15.358,00	15.711,23	15.358,00
Preneseni čisti poslovni izid	25.425,00	26.009,78	45.602,00
Čisti poslovni izid poslovnega leta	20.177,00	20.641,07	21.314,00
Prevrednotovalni popravki kapitala	73.828,00	75.526,04	73.828,00
Rezervacije	15.000,00	15.345,00	6.000,00
Finančne in poslovne obveznosti	98.997,00	101.273,93	104.506,00
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	0,00	0,00	0,00
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	98.997,00	101.273,93	104.506,00
Pasivne časovne razmejitve	26,00	26,60	269,00
Zabilančne obveznosti	0,00	0,00	0,00

Vir: Bilanci stanja podjetja Gorenjski glas na dan 31. 12. za leti 2004 in 2005.

Priloga 2: Podatki iz izkazov poslovnega izida podjetja Gorenjski glas v obdobju od 1. 1. do 31. 12. v letih 2004 in 2005 (podatki so v 000 SIT)

Postavka	2004 tekoče cene	2004 stalne cene	2005
KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	812.438,00	832.748,95	774.928,00
Čisti prihodki od prodaje	812.430,00	832.740,75	773.519,00
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	801.384,00	821.418,60	758.323,00
Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	11.046,00	11.322,15	15.196,00
Sprem. vred. zalog proiz. in nedok. proiz.	0,00	0,00	0,00
Usredstveni lastni proiz. in lastne stor.	0,00	0,00	0,00
Drugi poslovni prihodki	8,00	8,20	1.409,00
POSLOVNI ODHODKI	780.331,00	799.839,28	755.450,00
Stroški blaga, materiala in storitev	479.234,00	491.214,85	454.044,00
Nab. vred. prod. blaga in mat. ter str. porab. mat.	24.067,00	24.668,68	18.147,00
Stroški storitev	455.167,00	466.546,18	435.897,00
Stroški dela	260.350,00	266.858,75	265.717,00
Stroški plač	192.819,00	197.639,48	197.566,00
Stroški socialnih zavarovanj	45.129,00	46.257,23	46.527,00
Drugi stroški dela	22.402,00	22.962,05	21.624,00
Odpisi vrednosti	14.932,00	15.305,30	26.424,00
Amortizacija NDS in OOS	14.892,00	15.264,30	20.045,00
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri NDS in OOS	40,00	41,00	0,00
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0,00	0,00	6.379,00
Drugi poslovni odhodki	25.815,00	26.460,38	9.265,00
FINANČNI PRIHODKI	4.006,00	4.106,15	3.961,00
Finančni prihodki iz deležev	890,00	912,25	1.780,00
Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0,00	0,00	0,00
Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	3.116,00	3.193,90	2.181,00
FINANČNI ODHODKI	8.652,00	8.868,30	289,00
Prevrednotovalni finančni odhodki	8.630,00	8.845,75	0,00
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	22,00	22,55	289,00
POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	27.461,00	28.147,53	23.150,00
IZREDNI PRIHODKI	7.487,00	7.674,18	7.802,00
IZREDNI ODHODKI	7.738,00	7.931,45	886,00
POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	27.210,00	27.890,25	30.066,00
Davek iz dobička	7.033,00	7.208,83	8.752,00
Drugi davki	0,00	0,00	0,00
ČISTI POSLOVNI IZID POSLOVNEGA LETA	20.177,00	20.681,43	21.314,00
Preneseni čisti dobiček/izguba	25.425,00	26.060,63	45.602,00
Zmanjšanje kapitalskih rezerv	0,00	0,00	0,00
Zmanjšanje rezerv iz dobička	0,00	0,00	0,00
Povečanje rezerv iz dobička	0,00	0,00	0,00
Bilančni dobiček/izguba	45.602,00	46.742,05	66.916,00

Vir: Izkaza poslovnega izida podjetja Gorenjski glas za leti 2004 in 2005.