

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE
**PREDLOG STRATEGIJE ZA PODJETJE CONCERT FREAK V
OBDOBJU 2020–2022**

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jure Košmerl, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Predlog strategije za podjetje Concert Freak v obdobju 2020–2022, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Adriano Rejc Buhovac

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 Izzivi razvijanja in uresničevanja strategij v malih družinskih podjetjih.....	2
1.1 Opredelitev strategije	2
1.2 Strategija v malih podjetjih	2
1.3 Strategija v družinskih podjetjih.....	3
2 Predstavitev podjetja Concert Freak	5
2.1 Predstavitev podjetja	5
2.2 Uspešnost poslovanja.....	6
2.3 Pričakovanja lastnika in razvojni izzivi.....	7
2.4 Poslovni model podjetja	7
3 Strateške analize za pripravo strategije	10
3.1 Metode raziskovalnega dela	10
3.2 Analiza širšega okolja	10
3.2.1 Politično-pravno okolje	10
3.2.2 Naravno-demografsko okolje	10
3.2.3 Gospodarsko okolje	11
3.2.3.1 Bruto domači proizvod.....	11
3.2.3.2 Dinamika porabe gospodinjstev v Sloveniji.....	11
3.2.4 Tehnološko okolje	12
3.2.4.1 Nakupovanje preko spleta.....	12
3.2.4.2 Razširjenost uporabe družbenih medijev	13
3.2.5 Kulturno okolje.....	13
3.2.5.1 Število udeležencev na turističnih potovanjih.....	13
3.2.5.2 Število ogledov odrskih dogodkov	14
3.2.6 Povzetek analize širšega okolja	14
3.3 Analiza panoge	16
3.3.1 Porterjev model petih silnic privlačnosti panoge	16
3.3.1.1 Pogajalska moč dobaviteljev	16
3.3.1.2 Vstopanje novih konkurentov v panogo	17
3.3.1.3 Pogajalska moč kupcev.....	18

3.3.1.4	<i>Tekmovalnost v panogi</i>	18
3.3.1.5	<i>Nevarnost substitutov</i>	19
3.3.2	<i>Analiza rdečega oceana</i>	19
3.3.3	<i>Analiza tržnega potenciala</i>	21
3.3.4	<i>Pregled kritičnih dogodkov iz panoge</i>	22
3.4	Strateška analiza poslovanja	23
3.5	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	26
3.6	Opredelitev obstoječih in potencialnih elementov konkurenčne prednosti ..	26
4	Predlog novega poslovnega modela, vizije in strategije podjetja	28
4.1	Nov poslovni model podjetja Concert Freak	28
4.2	Poslanstvo, vizija in strategija	29
SKLEP		32
LITERATURA IN VIRI		33
PRILOGE		37

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Finančni podatki podjetja Concert Freak za obdobje 2014–2018.....	6
Tabela 2:	Poslovni model podjetja Concert Freak	8
Tabela 3:	Delež prebivalstva po starosti v Sloveniji v letih 2015–2019 [%].....	11
Tabela 4:	Letna sprememba obsega BDP v letih 2014–2018 [%]	11
Tabela 5:	Delež porabe gospodinjstev v Sloveniji v letih 2009–2015 [%].....	12
Tabela 6:	Število e-kupcev in e-nakupov vstopnic v Sloveniji v preteklih 5 letih.....	12
Tabela 7:	Število uporabnikov družbenih medijev v Sloveniji	13
Tabela 8:	Število prebivalcev Slovenije po udeleženi na turističnih potovanjih v letih 2014–2018.....	13
Tabela 9:	Število in obisk odrskih dogodkov v Sloveniji	14
Tabela 10:	Verjetnosti in pomembnosti dogodkov iz širšega okolja za poslovanje podjetja Concert Freak.....	14
Tabela 11:	Verjetnost in pomembnost dogodkov iz panožnega okolja za podjetje Concert Freak.....	22
Tabela 12:	Kazalci uspešnosti poslovanja in financiranja podjetja Concert Freak v letih 2015–2018	24
Tabela 13:	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Concert Freak	26
Tabela 14:	Obstoječi in potencialni elementi in viri konkurenčne prednosti podjetja Concert Freak.....	27

Tabela 15: Vizija strateškega uspeha podjetja Concert Freak za leto 2022	29
Tabela 16: Opis strateške aktivnosti SA1	6
Tabela 17: Opis strateške aktivnosti SA2.....	6
Tabela 18: Opis strateške aktivnosti SA3.....	7
Tabela 19: Opis strateške aktivnosti SA4.....	7
Tabela 20: Opis strateške aktivnosti SA5.....	8
Tabela 21: Opis strateške aktivnosti SA6.....	8

KAZALO SLIK

Slika 1: Model treh krogov v družinskem podjetju	4
Slika 2: Matrika kritičnih dogodkov iz širšega okolja za podjetje Concert Freak	15
Slika 3: Porterjev model petih silnic privlačnosti panoge	16
Slika 4: Strateški grafikon panoge obiskov koncertov v tujini.....	20
Slika 5: Matrika kritičnih dogodkov iz panoge za podjetje Concert Freak	23
Slika 6: Strateški grafikon z vrisano krivuljo vrednosti podjetja Concert Freak.....	28
Slika 7: Strateški diagram podjetja Concert Freak za obdobje 2020–2022	31

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Concert Freak v obdobju 2015–2018	1
Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Concert Freak v obdobju 2015–2018.....	3
Priloga 3: Predlog novega poslovnega modela podjetja Concert Freak.....	5
Priloga 4: Strateške aktivnosti podjetja Concert Freak v obdobju 2020–2022	6

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

GDPR – (ang. General Data Protection Regulation); Splošna uredba o varstvu podatkov

SA – Strateška aktivnost

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UVOD

Strategija podjetja je za večino podjetij velikega pomena. S strategijo si vodstvo podjetja pomaga pri obvladovanju dolgoročnega razvoja. Strategija je konkreten zapis, kako bo podjetje tekmovalo na trgu, kakšne strateške cilje bi rado doseglo in katere strateške aktivnosti mora izvesti, da bodo ti cilji doseženi (Porter, 1996). Je pot za doseganje strateških ciljev, ki ima definirane aktivnosti in postavljeno logiko, kako jih bomo izvedli (Rejc Buhovac, 2019). Izdelava poslovne strategije je ena zahtevnejših disciplin v poslovnem svetu. Strategija je še posebnega pomena v majhnih in družinskih podjetjih. Prihodnost takšnega podjetja je namreč večkrat v rokah družinskih članov, kar pa zahteva posebno poznavanje lastnosti posameznih deležnikov, ki lahko nastopajo kot družinski člani, pa tudi kot lastniki, managerji in zaposleni (Davis & Tagiuri, 1996). Za uspešen razvoj takšnih podjetij morajo imeti podjetja specifične lastnosti, ki pa so brez posebnega posvečanja pozornosti lahko hitro spregledana (Fernández-Aráoz, Iqbal, Ritter & Sadowski, 2019). Zato je postavljanje strategije glede na ta dejstva v družinskih podjetjih bistvenega pomena.

Cilj zaključne naloge je izdelava strategije za družinsko podjetje Concert Freak, ki je še nima oblikovane. **Namen** zaključne strokovne naloge pa je pomoč vodstvu podjetja pri sprejemanju dolgoročnih in operativnih odločitev na nadaljnji poslovni poti.

Metode dela so naslednje: najprej pregledam vse pomembne dejavnike, ki vplivajo na delovanje podjetja. Concert Freak je velikosti mikro podjetja in deluje le na slovenskem trgu, zato je v raziskovalnem procesu upoštevano slovensko okolje. Ker gre za manjše družinsko podjetje, najprej s pregledom literature identificiram lastnosti takšnih podjetij in njihovo običajno obnašanje v poslovnem okolju. Na podlagi analitičnih ugotovitev nato pripravim predlog strategije skladno z metodo Balanced Scorecard 3. generacije. Za izdelavo strategije sem uporabil več različnih statističnih virov. Pridobil sem tudi primarne vire, in sicer v pogovorih z lastnikom, bratom lastnika, ki prav tako sodeluje v podjetju, in računovodkinjo, ki je v našem primeru mama. Tudi sam v redkih primerih sodelujem v podjetju.

Struktura zaključne naloge je naslednja: v prvem poglavju predstavim izzive razvijanja in uresničevanja strategij v malih podjetjih. V drugem poglavju predstavim poslovanje predmetnega podjetja, pričakovanja lastnika in razvojne izzive. V tretjem poglavju sledi analiza širšega okolja, kjer pregledam lastnosti vseh podokolij, s katerimi je podjetje povezano, analiza panoge ter strateška analiza poslovanja podjetja. Sledi povzetek analitičnih ugotovitev v obliki tabele prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Naredim tudi pregled dosedanjih in potencialnih elementov konkurenčne prednosti. S pomočjo pridobljenih podatkov in s sodelovalnim delom z lastnikom podjetja v četrtem poglavju oblikujem poslanstvo in vizijo podjetja. Nato izdelam predlog strategije s pripadajočim strateškim grafikonom in strateškimi aktivnostmi. V sklepu povzamem bistvene ugotovitve zaključne naloge.

1 IZZIVI RAZVIJANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJ V MALIH DRUŽINSKIH PODJETJIH

1.1 Opredelitev strategije

Beseda strategija ima veliko različnih opredelitev. Slovar slovenskega knjižnega jezika jo opredeljuje kot postopek, način za doseg okega cilja oziroma »postopki, načini načrtovanja in vodenja velikih vojaških operacij, vojne« (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, 2014)

Bolj sodobno opredelitev strategije v poslovnem svetu je v osemdesetih letih 20. stoletja oblikoval Porter s svojo teorijo petih silnic. S svojim pogledom je razširil zastarel pogled na konkurenco iz tekmovanja na osnovi najnižjih cen ali diferenciacije na kompleksnejši sistem petih silnic, ki oblikujejo konkurenčno poslovno okolje. Leta 1996 je razširil dojemanje uspešne strategije na naslednje aktivnosti: iskanje svoje konkurenčne prednosti v panogi, opredelitev in uporaba najboljših praks, iskanje zunanjih virov za izboljšanje učinkovitosti, fokusiranje na ključne lastnosti, vire in kompetence podjetja ter hitro odzivanje na spremembe na trgu (Ovans, 2015). V svojem bistvu pa je glede uspešne strategije oblikoval dve pravili: delati stvari na način, kot jih ne dela nobeno drugo podjetje, ali pa premagati ostala podjetja znotraj panoge s cenejšo izvedbo enakih stvari (Porter, 1996). Z razvojem digitalne tehnologije pa so se spremenila tudi pravila delovanja poslovnega sveta. Tehnološki trendi dosegajo kupce z doslej nepredstavljivo hitrostjo, prilagajanje kupcev na novosti pa je vsako leto hitrejše. Digitalizacija je torej spremenila pogled na poslovne strategije podjetij zaradi čedalje hitrejšega spreminjanja trga (Gupta, 2019).

Strategija je torej pot do strateških ciljev podjetja. Določa, kaj, kako, kje in za koga bo podjetje proizvajalo izdelke oziroma nudilo storitve. Treba je specificirati panogo, izdelke ali storitve, tehnologijo, aktivnosti, trge in kupce. To vključuje tudi odločitev, česa podjetje ne bo delalo. V strategiji morajo biti jasno specificirani elementi konkurenčne prednosti, torej v čem bo podjetje drugačno in prepoznavno. Vključevati mora tudi logiko izvedbe, to je, kako bomo dosegli, da bo predviden konkurenčni položaj res dovolj donosen, da zadovolji pričakovanja lastnikov. Jasno morajo biti vidne vzročno posledične povezave med strateškimi aktivnostmi in rezultati (Rejc Buhovac, 2019).

1.2 Strategija v malih podjetjih

Raziskave poslovanja malih in srednjih podjetij kažejo, da jih veliko ne uporablja strateškega planiranja. V primerjavi z velikimi podjetji namreč mala podjetja običajno nimajo razvitih strategij, saj tega vodstvo podjetja ne tretira kot pomembno prioriteto. Posledično imajo takšna podjetja tudi slabše dobičke, nižje marže in slabšo rast zaposlenih (Sexton & Van Auken, 1985; Pawliczek, Piszczur & Skokan, 2013). V veliko malih podjetjih proces planiranja ni formalno določen. Posledično strateško planiranje poteka brez konkretne

osnove. Zaradi odsotnosti formalno zapisanega strateškega plana so mala podjetja brez orodja, s katerim bi lahko analizirali preteklo poslovanje in primerjali učinkovitost svojih preteklih poslovnih odločitev. Kljub temu veliko malih podjetij ne planira strateško, čeprav bi bila zaradi tega lahko bolj uspešna in dalj časa obstojna na trgu (Flerin, 2014).

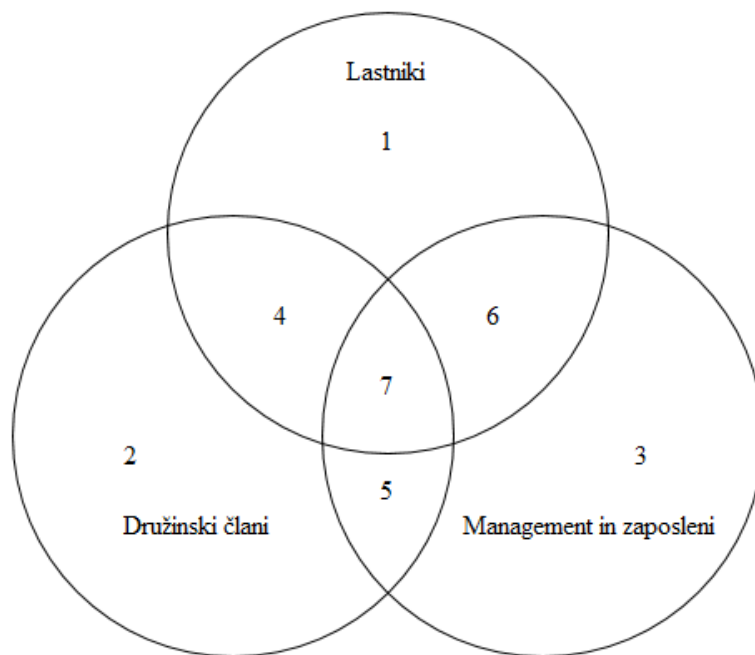
Razlogi za takšno ravnanje ležijo v motivacijskih faktorjih lastnikov manjših podjetij. V primerjavi z vodenjem velikih podjetij imajo lastniki manjših podjetij več posrednih ovir, ki jih omejujejo pri strateškem planiranju. Te ovire zavzemajo pomanjkanje časa in znanja, neprimerno znanje strateškega planiranja, velikost podjetja, negotovosti iz okolja, nepripravljenost deliti strategije z ostalimi deležniki in stopnja v življenjskem ciklu podjetja. Posledično zaradi vseh naštetih ovir lahko pri vodenju podjetja primanjkuje strateškega planiranja (Redmond, Walker & Wang, 2007).

Drug pogled te problematike pa je način vodenja podjetja zaradi različnih lastnih interesov lastnika. Ta dilema je sploh razvidna pri malih družinskih podjetjih. Podjetnik se lahko usmeri v maksimiranje dobička ali rasti, lahko pa se usmeri v zadovoljevanje neekonomskih ciljev. Razlogi za deljeno odločitev se skrivajo v dojemanju vrednosti različnih vrednot. Če je lastnik v podjetju vidi zadosten vir za doseganje osebnega zadovoljstva, zadovoljevanje potreb družine in zadovoljivega udobja življenja, se posledično to v podjetju lahko kaže kot pomanjkanje interesa za strateško planiranje. Po drugi strani je lastnik lahko osebno motiviran za maksimiranje rasti podjetja zaradi želje po vodenju večjega števila zaposlenih, zaradi želje širitve podjetja in večanja dobička in ostalih podobnih motivatorjev. V teh primerih ima lastnik tudi osebni interes, da najde pot čez prej omenjene ovire in posveča večjo prioriteto določanju strateških ciljev. Zaradi teh dejavnikov je lažje razumeti obnašanje nekaterih lastnikov, ki nimajo želje po rasti podjetja. To dejstvo je treba vzeti v obzir pri razvijanju strategije v malih podjetjih, saj ima to večji vpliv, kot le organizacijske ovire (Redmond, Walker & Wang, 2007).

1.3 Strategija v družinskih podjetjih

Ena prvih, ki sta postavila izhodišča za prepoznavanje značilnosti družinskih podjetij, sta bila Davis in Tagiuri. Leta 1982 sta razvila model treh krogov, ki določa okvirje za razumevanje delovanja družinskih podjetij. V njem so pomembni vidiki lastnikov, družinskih članov, članov managementa oziroma zaposlenih v podjetju. Pred tem modelom so bile raziskave namreč usmerjene le v podjetje oziroma management (Davis & Tagiuri, 1996). V sliki 1 je prikazan model treh krogov, ki celovito določa družinsko podjetje.

Slika 1: Model treh krogov v družinskem podjetju



Prirejeno po Davis & Tagiuri (1996).

V podjetju nastopajo tri podskupine: lastniki, družinski člani ter management in zaposleni. Prostor, ki ga označuje številka 1, predstavlja zunanje investitorje, ki so lastniki podjetja, vendar niso člani družine ali delavci v podjetju. Prostor, ki ga označuje številka 2, predstavlja družinske člane, ki v podjetju ne delajo, niti niso lastniki podjetja. Prostor, ki ga označuje številka 3, predstavlja management in zaposlene, ki pa niso člani družine. Prostor, ki ga označuje številka 4, predstavlja družinske člane, ki so lastniki podjetja, vendar v njem ne delajo. Prostor, ki ga označuje številka 5, predstavljajo družinske člane, ki v podjetju delajo, vendar niso lastniki deleža podjetja. Prostor, ki ga označuje številka 6, predstavlja delavce v podjetju, ki so hkrati tudi lastniki deleža podjetja, vendar niso družinski člani. Prostor, ki ga označuje številka 7 pa predstavlja družinske člane, ki so v podjetju zaposleni in imajo tudi lastniški delež podjetja. Vsi krogi se prekrivajo in tako prikazujejo prepletenost vlog ključnih deležnikov, ki so vpleteni v družinsko podjetje. S to definicijo so pokriti vsi potencialno prisotni osebki v podjetju.

Uspešna družinska podjetja imajo več specifičnih lastnosti. Večina jih je začela svojo poslovno pot kot malo družinsko podjetje, ki se je sčasoma razvijalo in večalo, vendar je ves čas ostalo družinsko vodeno podjetje. Prva lastnost so skupne vrednote lastnikov podjetja, kar omogoča lastnikom lažje upravljalško odločanje v primeru zahtevnih poslovnih odločitev. Druga lastnost je zelo jasna vizija, kako bo podjetje poslovalo v prihodnosti. S tem vodstvo podjetja lažje in bolj pravilno določi cilje za prihodnost in izbira prioritete. Tretja lastnost je udeležенost vseh lastnikov v poslovanje in jasno definirane delovne obveznosti vsakega. Četrta lastnost je povezanost in medsebojna interakcija članov. Na ta

način se krepí poznavanje mišljenj ostalih in se širijo različne ideje posameznikov, kar povečuje odpornost družinskega podjetja na spremembe. Peta lastnost je vodenje po principu najboljših praks. Podjetje se zato lažje izogne konfliktu med lastniki, razvija se strokovno okolje, omogoči pa tudi, da se v podjetju zadrži talentirane posameznike. Zadnja, šesta, lastnost pa so jasno definirana načela in vloge v vodenju podjetja (Fernández-Aráoz, Iqbal, Ritter & Sadowski, 2019).

Ker je za uspešno uresničevanje strategije družinskih podjetij potrebna dolgoročna stabilnost članov družine, je treba razmišljati o ustreznem vodenju podjetja. Na temo vključevanja družinskih članov novejših generacij v poslovanje podjetja obstaja več pravil. Vsako naslednjo generacijo, pripravljeno na sodelovanje, je treba pravočasno usposobiti, izobraziti in tudi sicer uskladiti s pravili, normami in vrednotami poslovanja podjetja. Ker gre za skupino ljudi, ki sodelujejo tako v zasebnem, kot poslovnem življenju, je treba razčistiti interese posameznikov glede vlog v podjetju. Prav tako je treba uskladiti kolektivno mišljenje glede usmeritve podjetja v prihodnosti. Podjetje lahko opazujemo iz vidika lastnika, člana družine, managerja, člana nadzornega odbora ali zaposlenega. Vsak posameznik, ki sodeluje v procesu odločanja, mora biti seznanjen, da različne situacije zahtevajo razmišljanje in odločanje v različnih pogledih (Bruehl & Lachenauer, 2018).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA CONCERT FREAK

2.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Concert Freak je v lasti in v upravljanju samostojnega podjetnika Tadeja Košmerla. Na trgu je najbolj znano pod imenom Koncerti.net. Podjetje se ukvarja z organizacijo skupinskega prevoza, vodenja in ponudbo vstopnic za koncerte velikih glasbenih izvajalcev v tujini. Ponudba teh storitev je združena v tako imenovane aranžmaje. Podjetje je nastalo leta 2001, ko je imel Tadej slabo izkušnjo s prevozom na koncert svoje priljubljene glasbene skupine. Takrat je opazil, da je v Sloveniji premalo ponudnikov kakovostno organiziranih prevozov na koncertne dogodke in je želel to spremeniti. Podjetje je nastalo spontano in ni podjetniški projekt izkušenega podjetnika. Gre za projekt posameznika, ki je želel iz lastnega veselja do obiska koncertov omogočiti to tudi drugim. 29. oktobra 2001 je registriral podjetje pod obliko samostojni podjetnik (s. p.). Podjetje posluje po standardni klasifikaciji dejavnosti šifro N 79.120 in posluje v dejavnosti organizatorjev potovanj (GVIN, brez datuma b). Podjetje se je skozi leta oblikovalo in razvilo v eno največjih agencij za potovanja na koncerte v Sloveniji. Na spletu domuje na naslovu www.koncerti.net (Concert Freak, brez datuma). Je podjetje, ki je že od začetka poslovanja poslovalo preko internetne strani, zato ima na internetu precejšnjo prisotnost.

S podjetjem ves čas delovanja upravlja samo en posameznik. Podjetje že od svoje ustanovitve deluje na naslovu Pod Vrtačo 18, 8290 Sevnica. Vse poslovne in finančne odločitve ter tudi organizacijo storitev opravi lastnik sam. Prav tako skrbi za promocijo,

vodenje spletne strani in profilov na družbenih omrežjih. Večkrat je v poslovni proces udeležen tudi kot vodič potnikov, voznik avtobusa ali nakupovalec vstopnic za stranke. Za vodenje računovodskih izkazov skrbi mama lastnika, ki tudi sicer opravlja poklic računovodkinje. V podjetju zadnje 3 leta redno sodeluje tudi mlajši brat, ki ima opravljen tečaj za vodiča in izpit za voznika avtobusa, opravlja pa tudi različna organizacijska in kurirska dela ter pomaga s knjigovodstvom. Zato lahko aktivno sodeluje pri izvedbi aranžmajev. V podjetju torej trenutno aktivno sodelujejo trije družinski člani. V posebnih primerih, ko to zahteva oblika delovne naloge, v podjetju sodelujem tudi sam.

Podjetje je bilo ustanovljeno z namenom, da ljubiteljem glasbe omogoči obisk koncerta priljubljenega glasbenega izvajalca. Prav tako posameznikom omogoča pridružitve skupini na socialnem omrežju, kjer z zanimivimi novicami ustvarja sceno ljubiteljev koncertnih dogodkov na socialnem omrežju.

2.2 Uspešnost poslovanja

Podjetje Concert Freak je ves čas, od začetka poslovanja v letu 2001 do konca leta 2018 poslovalo z dobičkom. Podjetje je imelo v prvih letih poslovanja monopol na tržišču zaradi takrat edinstvene ponudbe storitev. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja v letu 2018 je bil 99.430 €, v letu 2017 pa 148.711 €. Lastnik upravlja tudi z vedno večjimi sredstvi, kar kaže na konstantno širitev obsega dejavnosti. Kratkoročni koeficient likvidnosti je 1,61 v letu 2018 in 2,1 v letu 2017, kar dokazuje, da je podjetje plačilno sposobno.

V prilogah 1 in 2 sta bilanca stanja podjetja in izkaz poslovnega izida za leto 2015–2018, v tabeli 1 pa izbor ključnih finančnih podatkov podjetja za preteklih 5 let.

Tabela 1: Finančni podatki podjetja Concert Freak za obdobje 2014–2018

Kategorije	2014	2015	2016	2017	2018
Sredstva	535.937	574.283	925.668	850.434	1.508.038
Podjetnikov kapital	206.202	231.977	323.203	444.946	547.679
Celotni prihodki	908.165	951.123	1.032.562	1.619.188	965.383
Čisti poslovni izid obrač. obdobja	21.130	18.818	53.680	148.711	99.430
Povprečno število zaposlencev	0	0	0	0	0
Delež dolgov v financiranju	50,36	53,08	61,53	44,97	60,15
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,83	0,83	1,18	2,1	1,61
Čista donosnost sredstev	4,42	3,39	7,16	16,75	6,59
Čista donosnost kapitala	10,26	8,59	19,34	38,72	18,15

Vir: GVIN (brez datuma b).

Podjetje je bilo leta 2011 uvrščeno na 336. mesto na lestvici najhitrejših rastočih slovenskih podjetij, imenovani Slovenske Gazele (Dnevnik, d. d., brez datuma).

2.3 Pričakovanja lastnika in razvojni izzivi

Lastnik podjetja je glede pričakovanj povedal, da si želi, da bi podjetje obdržalo ali večalo svoj tržni delež. Dobiček poslovanja bi moral ostati na enakem nivoju, da bi bila izpolnjena pričakovanja za prihodnost. Obseg poslovanja je zaradi logistične organizacije že v trenutnem obsegu zadovoljiv, zato lastnik nima želje povečevanja prometa. Ker gre za neproizvodno dejavnost, je optimizacija stroškov z vidika lastnika nesmiselna. Lastnik bi si želel pridobiti vir dohodka še iz kakšnega drugega vira, zato razmišlja o promoviranju lastne blagovne znamke na različnih pripomočkih in oblačilih.

Podjetje se je v prvih letih borilo za obstoj in poslovno uspešnost. S pretehtanimi poslovnimi odločitvami, nenehnim vlaganjem in predanim delom je podjetnik uspel podjetje razvijati naprej. Ker je že od samega začetka podjetnik sam upravljal podjetje, nikoli ni razmišljal o dolgoročni strategiji podjetja, ampak se je prilagajal operativnim izzivom. Zato je podjetje vsekakor zamudilo kakšno poslovno priložnost. Za prihodnost si lastnik želi večjo pripravljenost na morebitne spremembe, predvsem pa je treba podjetje ustrezno usmeriti in načrtovati pot za naslednjo generacijo upravljalcev ali celo potencialne kupce.

2.4 Poslovni model podjetja

Poslovni model podjetja se nahaja v tabeli 2.

Podjetje vrednost za kupca ustvarja s prodajo storitve, za katero so kupci pripravljeni plačati postavljeno ceno. Kupci so običajno fizične osebe, ki si želijo obisk koncerta. Drugi sklop kupcev so večja podjetja, ki s pomočjo voucherjev zakupijo določeno število mest vstopnic.

Ključne aktivnosti podjetja so prodaja tako imenovanega aranžmaja, kar pomeni vstopnice in prevoz na koncert s prisotnim vodičem. Podjetje na spletni strani omogoča tudi nakup samo prevoza na koncert in vstopnic za nekatere koncerte. Občasno, pri večdnevnikih izletih, je organizirana tudi hotelska namestitvev in ogled mesta.

Kupčevo dožemanje vrednosti izhaja iz dejstva, da je podjetje pionir na slovenskem trgu pri ponudbi tovrstne storitve. Podjetje že 18 let uspešno organizira in oblikuje poslovno okolje te panoge. Vrednost za kupca ustvarja preko informativne in uporabne spletne strani, ki omogoča tudi obveščanje o novicah preko elektronske pošte. Ker gre za prodajo vstopnic za koncerte, ki so običajno znani več mesecev vnaprej, imajo kupci možnost nakupa vstopnice in prevoza na dogodek. Na ta način organizirano obiščejo dogodek, brez skrbi glede parkirnega mesta in morebitnih neplaniranih dodatnih stroškov. Za izvedbo storitve so prisotni tudi licencirani vodiči ali izkušeni spremljevalci dogodka. Po želji lahko kupci plačajo storitev na obroke. Podjetje je zelo aktivno tudi na socialnih omrežjih. Strankam omogoča nakup samo prevoza na koncert ali določenih izbranih vstopnic, vendar je ta aktivnost sekundarnega pomena za podjetje.

Tabela 2: Poslovni model podjetja Concert Freak

Ključni partnerji in njihove aktivnosti <i>Nakup vstopnic za prodajo</i> Eventim Organizatorji dogodkov iz drugih držav <i>Nakup storitve prevoza</i> Avtobusni prevozniki iz Slovenije <i>Najem storitve vodenja</i> Licencirani vodiči iz preteklega sodelovanja <i>Promocija</i> Facebook Instagram	Ključne aktivnosti za ustvarjanje vrednosti kupcu Prodaja 'aranžmajev'; vstopnica za koncert + prevoz z avtobusom + vodenje Prodaja samostojnih vstopnic ali prevoza na koncert Občasno organizacija večdnevnega izleta Ključni viri <i>Fizični</i> Poslovni prostor, kvalitetna oprema za opravljanje dela in komunikacijo <i>Intelektualni/know-how</i> Dolgoletne izkušnje, poznavaje virov za nakup vstopnic, organizatorjev in lokacij, izstopajoč spletni naslov <i>Kadrovski</i> Osebna zainteresiranost lastnika <i>Finančni</i> Lastni viri financiranja, vlaganje zaslužka nazaj v poslovanje	Vrednost za kupca Informativna spletna stran s pomembnimi informacijami in možnostjo obveščanja po e-pošti Možnost nakupa vstopnic za željen koncert Organiziran prevoz za brezskrben obisk dogodka iz različnih vstopnih mest Prisotnost izkušenih in licenciranih vodičev ali spremljevalcev Možnost plačila na obroke Komunikacija preko socialnih omrežij Možnost nakupa samo prevoza na koncert Najstarejše in najbolj izkušeno podjetje s tovrstno dejavnostjo v Sloveniji 18 let izkušenj z organizacijo in oblikovanjem	Odnosi s kupci Direktno komuniciranje preko e-maila Možnost komunikacije preko telefona Spletna stran za preprosto prijavo Socialna omrežja Prodajni kanali Faze v prodaji: <i>Vzpostavljanje stika</i> Internetna stran, telefon, socialna omrežja, glasbeni dogodki <i>Kupčevo ocenjevanje ponudbe</i> Reference Poročanja na socialnih omrežjih <i>Nakup</i> Plačilo naročil preko TRR <i>Izvedba z dodatno ponudbo</i> Možnost ogleda mesta <i>Poprodajne storitve</i> Objave na socialnih omrežjih Nagradne igre	Segmenti kupcev Fizične osebe, ki želijo obisk koncerta Velika podjetja za prodajo vstopnic - voucherji
Struktura stroškov Stroški materiala (70 %) Stroški storitev (24 %) Stroški dela (5 %) Amortizacija (1 %)		Viri prihodkov Marža pri prodaji aranžmaja (vstopnica + prevoz) Marža pri prodaji prevoza		

Vir: lastno delo.

Stranka si lahko ponudbo ogleda preko internetne strani, kjer so objavljeni vsi pomembni podatki glede dogodka. Če ima oseba dodatna vprašanja, komunikacija običajno poteka preko elektronske pošte. Nekateri kupci raje komunicirajo preko telefona, kjer prav tako dobijo odgovore. Ko je stranka odločena za nakup, uporabi spletno stran podjetja, kjer izvede prijavo na dogodek preko spletnega obrazca. Od takrat do izvedbe dogodka so kupci obveščeni preko elektronske pošte in objav na spletni strani. Komunikacija s kupci poteka tudi preko socialnih omrežij, preko sporočil ali komentarjev na objave.

Prodajni kanali vključujejo spletne strani, socialna omrežja in telefon. Ker so dogodki običajno uspešno izvedeni, je prodajni kanal tudi referenca preteklega kupca. Le-ti sodelujejo tudi na socialnem omrežju in na tak način sodelujejo kot vir informacij za potencialne prihodnje kupce. Nakup storitve se izvede preko nakazila oziroma položnice na tekoči bančni račun. Dodatna ponudba v nekaterih primerih vključuje tudi ogled mesta, za kar se kupci lahko odločijo sproti. Ta prodajni kanal ustvari vodič na avtobusu. Po koncu organiziranega dogodka je običajno izvedeno tudi dodatno promoviranje na socialnih omrežjih, ki služi kot promocija za prihajajoče koncerte.

Ključni fizični viri podjetja so ustrezen poslovni prostor ter kvalitetna oprema za opravljanje dela in komunikacijo. Intelktualni viri obsegajo dolgoletne izkušnje, poznavanje virov za nakup vstopnic in osebna komunikacija s strankami. Prav tako je poznavanje organizatorjev in lokacij dogodkov velik plus pri zagotavljanju storitve na najvišjem nivoju. Kadrovske viri so lastnikova popolna predanost, saj gre za združenje hobija in posla. Finančni viri so lastni viri financiranja, saj podjetje ves zaslužek ponovno investira in s tem omogoča stabilnost podjetja in nadaljevanje poslovanja. Ena glavnih razlikovalnih prednosti podjetja je njihov spletni naslov, saj domujejo na naslovu www.koncerti.net. Tako ima podjetje veliko prednost pri izpisu iskalnih rezultatov o podobni tematiki v spletnih iskalnikih.

Ključni partnerji so prodajalci vstopnic. To so Eventim ali samostojni organizatorji, ki se ukvarjajo z organizacijo velikih koncertov v tujini. Druga skupina partnerjev so avtobusni prevozniki. Gre za večinoma slovenske prevoznike. Tretja skupina partnerjev so licencirani vodiči oziroma spremljevalci, ki so prisotni na vsakem avtobusu, organiziranem s strani podjetja. Zadnji partnerji so različne spletne publikacije, ki omogočajo promoviranje. To sta Facebook in Instagram oziroma njihova storitev oglaševanja.

Stroški v podjetju so večinoma v materialu: zaloga vstopnic, ki jo je treba kupiti in plačati pred koncertom. Sledijo stroški storitev avtobusnih prevozov in vodenja, nato pa stroški dela lastnika podjetja in stroški amortizacije.

Prihodki se ustvarjajo iz marže prodanega aranžmaja, kar pomeni vstopnica in prevoz z vodenjem. Sekundarni prihodki so provizije iz prodaje vstopnice ali marža pri prodanem samostojnem prevozu na koncert.

Trenutni poslovni model ne ustreza v popolnosti pričakovanjem lastnika. V trenutnem načinu dela namreč primanjkuje izkoriščanja poslovnih priložnosti. Obseg poslovanja je

trenutno sicer zadovoljiv, vendar bi podjetje moralo več delati na širitvi ponudbe oziroma povečevanju virov prihodkov iz sekundarnih dejavnosti, ki bi bile povezane z ustvarjeno blagovno znamko. Ideja obsega prodajo različnih pripomočkov za delo ali oblačil z napisi in oznako blagovne znamke.

3 STRATEŠKE ANALIZE ZA PRIPRAVO STRATEGIJE

3.1 Metode raziskovalnega dela

Analizo širšega okolja in analizo panoge sem opravil z uporabo večinoma sekundarnih virov podatkov, nato pa jo dopolnil na osnovi intervjuja z lastnikom, ki mi je pomagal preveriti ocene verjetnosti in pomembnosti dogodkov iz širšega in panožnega okolja. Strateško analizo poslovanja sem izvedel s pomočjo internih podatkov podjetja, pridobljenih z intervjujem z lastnikom, bratom in računovodkinjo. Nov poslovni model podjetja sem oblikoval po pogovoru z lastnikom podjetja.

3.2 Analiza širšega okolja

Prvi del razvijanja strategije zajema analizo širšega okolja podjetja. V primeru našega podjetja je to okolje prostor Slovenije. Pregledal sem politično-pravno, naravno-demografsko, gospodarsko, tehnološko in kulturno okolje. S pomočjo ključnih dogodkov v teh okoljih sem identificiral glavne dejavnike, ki že in še bodo vplivali na poslovanje podjetja Concert Freak.

3.2.1 Politično-pravno okolje

V evropskem in posledično tudi slovenskem prostoru je avgusta 2018 začela veljati Splošna uredba o varstvu podatkov (ang. General Data Protection Regulation, v nadaljevanju GDPR). To je uredba, ki podjetjem, ki operirajo z osebnimi podatki posameznikov, delegira nadzorovano in odgovorno zbiranje, obdelavo, uporabo in hranjenje teh podatkov. Ker je operiranje z osebnimi podatki v času računalniškega in sploh spletnega poslovanja postalo zelo razširjeno, so morala podjetja za izvedbo svojih procesov zbirati in hraniti podatke od posameznikov na potencialno svetovno dostopnem mediju. To lahko ogrozi pravice oseb, če so podatki zlorabljeni oz. uporabljeni v druge namene, kot je bilo prvotno določeno (INform, pretok znanja d. o. o., brez datuma). Nova uredba je zaradi varovanja osebnih podatkov definirala možnosti uporabe zbranih podatkov, kar podjetjem daje nov izziv soočenja s to odgovornostjo.

3.2.2 Naravno-demografsko okolje

V Sloveniji je trend staranja prebivalstva precej intenziven. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) naj bi se v naslednjih letih pomembno

spremenila starostna sestava prebivalstva. Leta 2015 so osebe, stare 65 ali več let, predstavljale 17,9 % prebivalstva. Leta 2057 naj bi bilo v tej starostni skupini skoraj 31 % prebivalstva Slovenije, leta 2080 pa skoraj 29 % (Razpotnik, 2017). Tudi pregled preteklih 5 let prikazuje, da se delovno aktivno prebivalstvo vztrajno zmanjšuje, saj je iz 67,3 % v letu 2015, padlo na 65,1 % v 2019. Prav tako je opazno povečanje deleža starejših od 65 let, in sicer iz 17,9 % v 2015 na 19,8 % v 2019. Podatki so v tabeli 3 (SURs, brez datuma d).

Tabela 3: Delež prebivalstva po starosti v Sloveniji v letih 2015–2019 [%]

Starostna skupina	2015	2016	2017	2018	2019
0–14 let	14,8	14,8	14,9	15,0	15,1
15–64 let	67,3	66,7	66,2	65,6	65,1
65 ali več let	17,9	18,4	18,9	19,4	19,8

Vir: SURs (brez datuma d).

3.2.3 Gospodarsko okolje

3.2.3.1 Bruto domači proizvod

V preteklih petih letih je bruto domači proizvod v Sloveniji konstantno naraščal, kar kaže na ugodno gospodarsko aktivnost znotraj države. Bruto domači proizvod je bil v 2015 v primerjavi z 2014 večji za 3 %. Prav tako je naraščal v naslednjih letih, ko je letna sprememba obsega bruto domačega proizvoda znašala 2,3 %, nato 3,1 % in 4,9 %. Po zadnjih podatkih je v 2018 v primerjavi z 2017 narasel za 4,5 %, kar je razvidno tudi iz tabele 4 (SURs, brez datuma a).

Tabela 4: Letna sprememba obsega BDP v letih 2014–2018 [%]

Postavka	2014	2015	2016	2017	2018
Letna sprememba obsega	3	2,3	3,1	4,9	4,5

Vir: SURs (brez datuma a).

3.2.3.2 Dinamika porabe gospodinjstev v Sloveniji

Delež porabe denarnih sredstev gospodinjstev za različne kategorije se skozi leta spreminja. Opaziti je, da je v Sloveniji povprečno gospodinjstvo največ porabi za prevoz, skoraj 18,5 % porabljenih denarnih sredstev. Opaziti je tudi visoko naraščanje deleža porabe za ta namen v primerjavi z letom 2012, saj je delež porabe narasel za 1,64 %. V primerjavi z letom 2012 je povečanje deleža porabe opaziti še v kategorijah oblačil in obutve, za 0,1 %, restavracije in hoteli, za 1,93 %, ter raznovrstnem blagu in storitvah, za 0,58 %. Podatki so prikazani v tabeli 5 (SURs, brez datuma b).

Za vse ostale kategorije povprečno gospodinjstvo porabi manjši delež denarnih sredstev. Opaziti je tudi, da je v kategoriji rekreacije in kulture opaziti največje upadanje porabe denarnih sredstev v primerjavi z letom 2012, za -1,23 % (SURs, brez datuma b).

Tabela 5: Delež porabe gospodinjstev v Sloveniji v letih 2009–2015 [%]

Kategorija	2009	2010	2012	2015
01 Hrana in brezalkoholne pijače	13,60	14,00	14,29	13,70
02 Alkoholne pijače, tobak in mamila	1,80	1,87	1,85	1,86
03 Oblačila in obutev	6,54	6,40	5,84	5,94
04 Stanovanja, voda, električna energija	11,47	11,85	13,63	13,12
05 Stanovanjska in gospodinjstva oprema	6,62	6,27	4,71	4,41
06 Zdravstvo	2,08	2,21	2,33	2,24
07 Prevoz	14,39	14,26	16,83	18,47
08 Komunikacije	4,43	4,45	4,95	5,07
09 Rekreacija in kultura	9,20	9,66	8,75	7,52
09421 Kinematografi, gledališča, koncerti	0,08	0,08	0,22	0,19
10 Izobraževanje	0,78	0,87	0,92	0,92
11 Restavracije in hoteli	3,53	3,85	3,15	5,08
12 Raznovrstno blago in storitve	9,80	9,96	10,00	10,58

Vir: SURS (brez datuma b).

3.2.4 Tehnološko okolje

3.2.4.1 Nakupovanje preko spleta

V Sloveniji se opazi povečanje števila nakupov preko spleta. V poročilu, zapisanem na straneh Statističnega urada Republike Slovenije, je v letu 2017 opravilo spletni nakup 46 % Slovencev, starih med 16 in 74 let. V 2016 je bilo število oseb, ki so opravili spletni nakup 40 %. Delež spletnih kupcev se je glede na prejšnje leto povečal v vseh starostnih razredih. (Zupan, 2017). V zadnjih 5 letih je število spletnih kupcev torej naraščalo. Hkrati pa je opaziti tudi nihanje spletnih nakupov vstopnic za prireditve. V letu 2014 je 34 % posameznikov uporabilo splet za nakup vstopnic. V letu 2015 je delež padel na 21 %. V letu 2016 je bil delež 28 %, v letu 2017 26 % in v letu 2018 23 %, kar je razvidno iz tabele 6 (SURs, brez datuma f).

Tabela 6: Število e-kupcev in e-nakupov vstopnic v Sloveniji v preteklih 5 letih

Kategorija	2014	2015	2016	2017	2018
E-kupci v zadnjih 12 mesecih	578.388	604.859	623.497	703.079	780.053
Vstopnice za prireditve	197.740	126.324	173.010	182.168	181.652

Vir: SURS (brez datuma f).

3.2.4.2 Razširjenost uporabe družbenih medijev

Po podatkih raziskave je v Sloveniji zelo razširjena uporaba družbenih omrežij. Iz podatkov, pridobljenih v letu 2016, je v Sloveniji imelo svoj Facebook profil kar 830.000 oseb v starosti od 15 do 75 let. Od teh ga dnevno uporablja dobrih 70 %, kar predstavlja skoraj 600.000 oseb. Sledi uporaba socialnega omrežja Twitter z nekaj več kot 200.000 uporabniki, ki pa ga dnevno uporabljajo manj, saj je dnevno aktivnih okrog 33.000, kar predstavlja okrog 16 % uporabnikov. Bolj uporabljeni sta platformi Snapchat in Instagram, kjer je dnevno aktivnih 66.000 oziroma 62.000 uporabnikov (Valicon d. o. o., 2016). Podatki so prikazani v tabeli 7.

Tabela 7: Število uporabnikov družbenih medijev v Sloveniji

Platforma	Ustvarjen profil	Uporabljajo na tedenski ravni	Uporabljajo vsak dan
Facebook	833.500	767.500	594.500
Twitter	206.500	100.00	33.000
Instagram	180.500	126.500	62.000
LinkedIn	135.500	59.000	11.000
Snapchat	128.000	106.000	66.500

Prirejeno po Valicon d.o.o. (2016).

3.2.5 Kulturno okolje

3.2.5.1 Število udeležencev na turističnih potovanjih

V Sloveniji je opaziti trend povečevanja števila udeležencev na turističnih potovanjih v določenih starostnih skupinah. Pri Slovencih, starih med 15 in 24 let je v preteklih 5 letih opaziti upadanje števila za skupno 8.000. V starostni skupini 25 do 44 let je opaziti povečanje števila oseb za 5.000 v preteklih 5. letih. V starostni skupini 45 do 64 let je opaziti povečanje števila udeležencev na turističnih potovanjih za 59.000. Prav tako je opaziti povečanje udeležencev na turističnih potovanjih pri starejših od 65 let, za 43.000 v zadnjih 5. letih, kar je predstavljeno v tabeli 8 (SURs, brez datuma c).

Tabela 8: Število prebivalcev Slovenije po udeležnosti na turističnih potovanjih v letih 2014–2018

Starost	2014	2015	2016	2017	2018
15–24 let	178.000	162.000	181.000	162.000	170.000
25–44 let	472.000	464.000	475.000	473.000	477.000
45–64 let	372.000	367.000	397.000	394.000	431.000
65 ali več let	111.000	134.000	142.000	144.000	154.000

Vir: SURs (brez datuma c).

3.2.5.2 Število ogledov odrskih dogodkov

Število odrskih dogodkov v Sloveniji je v preteklih dveh letih narastlo. V letu 2016 je bilo organiziranih 268, v letu 2017 pa 275 odrskih prireditev. Število obiskovalcev teh prireditev je kljub temu padlo za 6.301, kar je razvidno iz tabele 9 (SURs, brez datuma e).

Tabela 9: Število in obisk odrskih dogodkov v Sloveniji

Kategorija	2016	2017
Število vseh prireditev	268	275
Število obiskovalcev	110.485	104.184

Vir: SURs (brez datuma e).

3.2.6 Povzetek analize širšega okolja

Z analizo politično-pravnega okolja sem ugotovil, da se v Sloveniji povečuje pomembnost ravnanja z osebnimi podatki, kar predpisuje uvedba GDPR. To za podjetja pomeni dodatno odgovornost za ustrezno ravnanje z osebnimi podatki strank. Analiza naravno-demografskega okolja je pokazala, da se prebivalstvo v Sloveniji stara. Analiza gospodarskega okolja je pokazala, da bruto domači proizvod v Sloveniji narašča, kar pomeni, da so v obdobju spremljanja ugodne gospodarske razmere. Prav tako je opaziti postopno spreminjanje dinamike porabe gospodinjstev. V tehnološkem okolju je opaziti, da se uporaba sploh spletne tehnologije v Sloveniji povečuje, saj se povečuje tako nakupovanje preko spleta, večja pa se tudi uporaba družbenih medijev. Pregled kulturnega okolja je pokazal, da se v Sloveniji povečuje število udeležencev na turističnih potovanjih, zmanjšuje pa se število ogledov odrskih dogodkov v Sloveniji.

V tabeli 10 je prikazan združen pregled preteklih dogodkov z opisanimi verjetnostmi in vplivom na poslovanje podjetja Concert Freak.

Tabela 10: Verjetnosti in pomembnosti dogodkov iz širšega okolja za poslovanje podjetja Concert Freak

Št.	Dogodek	Vpliv na poslovanje	Učinek*	Verjetnost**
POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE				
1	Uvedba GDPR	Spreminjanje načina shranjevanja osebnih podatkov	4	90
NARAVNO-DEMOGRAFSKO OKOLJE				
2	Prebivalstvo se bo staralo	Prilagajanje ponudbe ustrezni ciljni skupini	5	100

se nadaljuje

Tabela 10: Verjetnosti in pomembnosti dogodkov iz širšega okolja za poslovanje podjetja Concert Freak (nad.)

Št.	Dogodek	Vpliv na poslovanje	Učinek*	Verjetnost**
GOSPODARSKO OKOLJE				
3	Bruto domači proizvod narašča	Ugodne gospodarske razmere v Sloveniji omogočajo večjo fleksibilnost poslovnih partnerjev	3	30
4	Spreminjanje dinamike porabe gospodinjstev v Sloveniji	Prilagajanje cen in ponudbe podjetja	7	10
TEHNOLOŠKO OKOLJE				
5	Nakupovanje preko spleta se povečuje	Prilagajanje trženjskih poti za spletno nakupovanje	6	80
6	Velika razširjenost uporabe družbenih medijev	Prilagoditev trženjskih pristopov in poti	7	90
KULTURNO OKOLJE				
7	Število udeležencev na turističnih potovanjih se povečuje	Prilagajanje ponudbe vrste aranžmajev glede na povpraševanje iz trga	2	70
8	Število ogledov odrskih dogodkov v Sloveniji upada	Možnost izkoriščenja tujih ponudnikov odrskih dogodkov	6	20

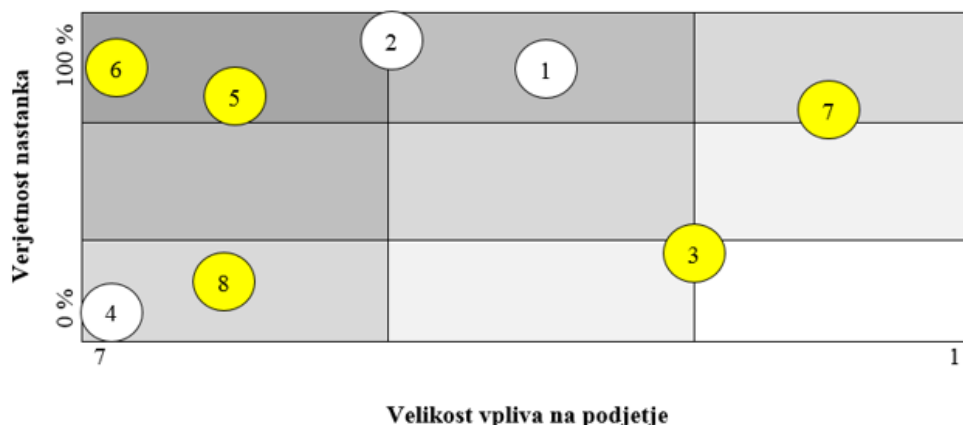
*Legenda: *učinek dogodka je merjen na skali od 1 – majhen vpliv do 7 – velik vpliv*

***verjetnost pojava dogodka ocenjujemo med 0 % in 100 %*

Vir: lastno delo.

V sliki 2 so v matriki prikazani zgornji dogodki glede na učinek na poslovanje podjetja Concert Freak in verjetnost nastanka dogodka.

Slika 2: Matrika kritičnih dogodkov iz širšega okolja za podjetje Concert Freak



Legenda: kritičnost dogodkov narašča od svetle proti temnejši barvi (kvadratna polja)

rumena barva v krogih predstavlja pozitiven dogodek, bela barva je negativen dogodek

Vir: lastno delo.

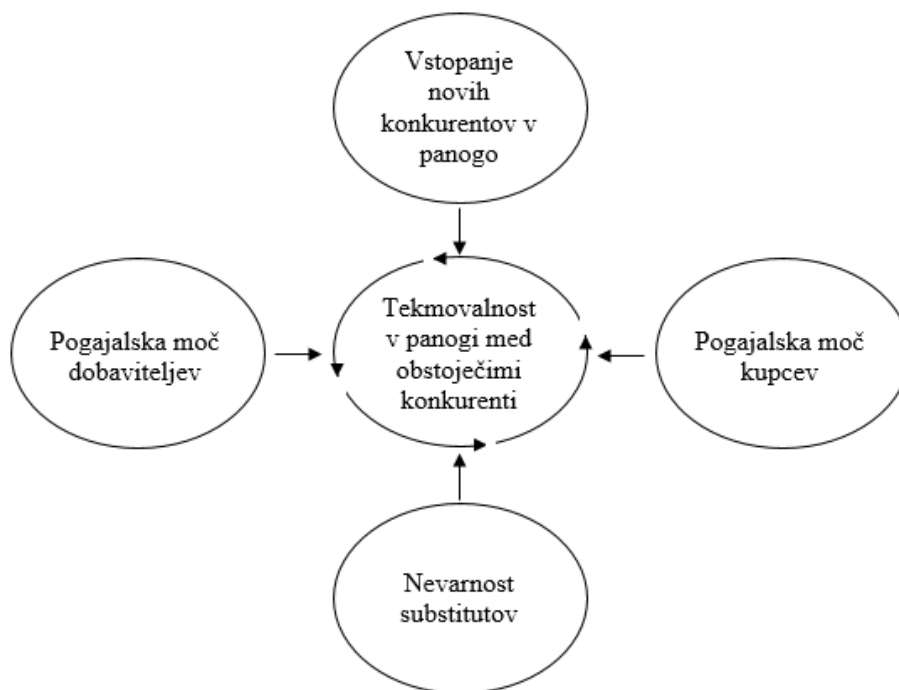
3.3 Analiza panoge

Analiza panoge bo izvedena s pomočjo Porterjevega modela petih silnic, analize rdečega oceana in analize tržnega potenciala. S pomočjo pridobljenih podatkov bodo določeni možni dogodki iz panožnega okolja, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja Concert Freak.

3.3.1 Porterjev model petih silnic privlačnosti panoge

Porterjeva teorija temelji na konceptu, da obstaja pet silnic, ki določajo konkurenčno intenzivnost in privlačnost panoge. Porterjevih pet silnic pomaga ugotoviti pozicijo podjetja v poslovnem okolju. To je koristno tako za razumevanje moči trenutnega konkurenčnega položaja podjetja kot tudi za ciljni položaj. Analiza panoge po tem modelu zavzema pregled naslednjih petih silnic: pogajalske moči dobaviteljev, nevarnost vstopanja novih konkurentov v panogo, pogajalske moči kupcev, tekmovalnost med obstoječimi konkurenti in nevarnosti substitutov oziroma zamenjave proizvodov ali storitev (Porter, 2008, str. 3–8). Model petih silnic je prikazan v sliki 3.

Slika 3: Porterjev model petih silnic privlačnosti panoge



Prirejeno po Porter (2008).

3.3.1.1 Pogajalska moč dobaviteljev

Prva silnica nam pove, koliko lahko dobavitelji pritiskajo na podjetje. Če imajo dobavitelji dovolj velik vpliv, da vpliva na marže in obseg prodaje podjetja, potem imajo veliko moč.

Če imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko močno vplivajo na poslovanje podjetja, saj lahko del vrednosti prodanih dobrin zadržijo zase, če zvišajo prodajne cene ali znižajo kakovost izdelka. Dobavitelji imajo večjo moč, če jih je malo, če prodajajo izdelek ali storitev, ki je unikatna, če strošek menjave dobavitelja predstavlja velik strošek za kupca, če obstaja grožnja, da razvijejo svojo ponudbo na naslednjo stopnjo v distribucijski verigi in če ima prodajna panoga majhen delež v dobaviteljevi prodaji (Porter, 2008, str. 13–14).

»V primeru naše panoge imajo dobavitelji precejšnjo moč,« pravi lastnik. Dobavitelji so namreč trgovci, ki delujejo na zelo omejenem oziroma specializiranem tržišču; to so Eventim in ostali organizatorji koncertov iz drugih držav. Specifika koncertov je, da so prostorsko omejeni, zato je tudi število vstopnic omejeno. V določenih primerih za pridobitev vstopnic velja tudi količinska omejitev nakupa, saj se vstopnice prodajajo le v omejenih količinah na posamezno osebo. »Tako je vstopnice za takšen dogodek praktično nemogoče nakupiti v dovolj veliki količini, da se organizacija prevoza in vodenja podjetju izplača,« meni lastnik. Druga omejitev ponudbe pa je v zadnjih letih precej bolj omejujoča, saj nekateri ponudniki prodajajo vstopnice le neposredno fizičnim osebam, kar onemogoči nakup podjetjem, ki se ukvarjajo z organizacijo ogleda teh dogodkov. »Naslednja omejitev pri ponudbi vstopnic je dejstvo, da glasbene skupine zaradi starosti članov, fizične nezmožnosti ali osebnih razlogov prenehajo delovati. Posledično bodo najbolj znane svetovne skupine slej kot prej prenehale izvajati koncerte, kar pomeni veliko izgubo za podjetja v panogi,« pove lastnik. »Drugi dobavitelji so avtobusni prevozniki. Tudi dosegljivost in kvaliteta ponudbe teh dobaviteljev je pomembna za izvedbo storitve v dejavnosti, v kateri deluje naše podjetje. V primeru velikih organiziranih koncertov se namreč lahko zgodi, da na trgu začne primanjkovati ponudnikov kakovostnih prevozov,« razloži lastnik. Tretji so turistični vodniki oziroma spremljevalci, ki so zelo pomembni za kakovostno izvedbo storitve. Trenutno je ponudba zadovoljiva.

3.3.1.2 Vstopanje novih konkurentov v panogo

Dobičkonosni trgi privabljajo nove udeležence, kar zmanjšuje donosnost za obstoječa podjetja v panogi. Če so vstopne ovire visoke, lahko nova podjetja pričakujejo obrambne reakcije obstoječih podjetij. Glavne vstopne ovire za vstop v panogo so ekonomije obsega obstoječih podjetij, diferenciacija ponujenih izdelkov ali storitev, zahteve po visokem začetnem kapitalu, stroškovna neučinkovitost novih podjetij zaradi začetne pozicije na krivulji učenja, omejeni dostopi do distribucijskih kanalov in omejitvena zakonodaja države (Porter, 2008, str. 8–13).

»V našem panožnem okolju so vstopne ovire precej visoke. Naše podjetje namreč ustvarja dobiček s principom ekonomije obsega. Za izvedbo organiziranega dogodka nakupimo večje število vstopnic, avtobusni prevoz ter vodnika. Ker gre pri nakupu posamezne vstopnice za relativno visoko investicijo glede na ustvarjeno maržo, je zaradi špekulativne narave poslovanje v tej industriji riskantno,« opisuje lastnik. Za nakup optimalnega števila vstopnic

je tako treba iti čez krivuljo učenja. Ker gre za ponudbo storitve, ki pokriva le malo nišo v turistični panogi, je tudi število ciljnih kupcev precej omejeno. Tako je v prisotnih večina vstopnih ovir, ki jih v svojih raziskavah navaja Porter. »Kljub temu pa obstajajo velika turistična podjetja, ki imajo dovolj kapitala, da bi lahko vstopila na trg in šla brez težav čez krivuljo učenja,« meni lastnik.

3.3.1.3 Pogajalska moč kupcev

Ta silnica nam pove, koliko pritiska lahko kupci postavijo na podjetje. Velikost in koncentracija kupcev sta najpomembnejša dejavnika pri določanju pogajalske moči kupcev. Veliki kupci lahko podjetju znižajo prodajno ceno, saj bi izguba posla za podjetje lahko pomenila veliko poslovno škodo. Kupci z različnimi zahtevami v panogi pomembno vplivajo na poslovanje celotne panoge. Kupci imajo večjo pogajalsko moč, če jih je malo, če imajo na trgu veliko izbiro podobnih proizvodov ali storitev, če imajo majhne stroške menjave dobavitelja ali če imajo možnost integracije nazaj po oskrbovalni verigi in na cenejši način pridobijo želeno dobrino. Prav tako ima na pogajalsko moč vpliv cenovna občutljivost kupca, saj kupčevo dožemanje vrednosti dobrine zelo vpliva na njegovo obnašanje na trgu (Porter, 2008, str. 14–17).

Pogajalska moč kupcev je v tej panogi relativno velika. Tako vstopnice kot prevoz na koncert so namreč relativno lahko dosegljivi. Ker je v Sloveniji relativno majhno število posameznikov, ki obiskujejo koncerte v tujini, je vsak kupec za podjetje dragocen. »Kupci veliko dodano vrednost v ponudbi našega podjetja namreč vidijo v brezskrbnosti obiska dogodka v organizirani obliki ogleda, zato je lahko to precejšen protiargument na veliko pogajalsko moč kupcev,« razlaga lastnik. Nevarnost v pogajalski moči kupcev je lahko tudi v zainteresiranosti novih generacij za glasbo. Najbolj iskane so starejše glasbene skupine, ki so na sceni že desetletja. Ob neizogibnem upadanju ponudbe teh skupin se bo verjetno zmanjšalo tudi povpraševanje te generacije kupcev. Zato je zainteresiranost kupcev nove generacije vsekakor pomemben dejavnik, ki bo vplival na velikost povpraševanja. Poleg naštetega lahko kupci pomembno vplivajo na denarni tok podjetij z nepravočasnim ali nepopolnim plačevanjem svojih obveznosti.

3.3.1.4 Tekmovalnost v panogi

Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti v panogi se kaže na različne načine. Najbolj očitne oblike tekmovalnosti so nižanje prodajnih cen, uvajanje novih proizvodov ali storitev in oglaševalske kampanje. Visoko rivalstvo v panogi pa posledično znižuje dobičkonosnost panoge. Na stopnjo znižanja dobičkonosnosti vpliva intenzivnost tekmovalnosti in izbrana osnova, na podlagi katere podjetja tekmujejo. Tekmovalnost je velika, če je konkurentov veliko in so podobne velikosti in moči, če je stopnja rasti panoge počasna, če so izstopne ovire visoke, če izdelkom ali storitvam primanjkuje diferenciacije, če za kupca ni stroškov zamenjave ponudnika, če so fiksni stroški podjetij visoki, ali če so konkurenti zelo fokusirani

na obstoj v panogi (Porter, 2008, str. 18–21). Podjetje Concert Freak je imelo na tržišču več let monopol. V našem primeru se je v panogi v Sloveniji obdržalo le eno konkurenčno podjetje. Gre za podjetje Bfree, ki je nastalo pred nekaj leti kot direktna konkurenca podjetju Concert Freak. Podjetje kot svojo razlikovalno prednost poudarja dostopnost in pristen odnos s kupci. Podjetji imata zelo podobno ponudbo, vendar ima Bfree trenutno manjši obseg poslovanja. Podjetje je imelo v letu 2015 34.808 € prihodkov (Concert Freak 951.123 €), v letu 2016 je narastlo na 75.407 € (1.032.562 €), v letu 2017 290.982 € (1.619.188 €), v letu 2018 pa na 289.755 € (965.383 €). Tržni delež podjetja je torej v preteklih štirih letih narasel (GVIN, brez datuma a).

3.3.1.5 Nevarnost substitutov

Substituti predstavljajo izdelek ali storitev, ki zadovoljuje isto potrebo kupca, kot jo obstoječi izdelek ali storitev v panogi. Ni nujno, da je substitut direktna zamenjava obstoječemu izdelku, lahko se pojavi tudi nižje v oskrbovalni verigi. Običajno so substituti vedno prisotni, vendar jih zaradi različnega dojemanja proizvoda spregledamo. Če je verjetnost, da se substitut pojavi, velika, se znižuje verjetnost dobičkonosnosti v panogi. Postavljena cena substituta lahko prav tako navzgor omeji ceno našega produkta. Nevarnost substitutov je večja, če z ugodno ceno zadovolji potrebe za kupca ali če ima kupec nizko ceno zamenjave našega izdelka za substitut. Pri proučevanju področja substitutov je posebno pozornost treba nameniti tudi panogam, ki trenutno niso direktna grožnja, vendar lahko zaradi napredka v tehnologiji to postanejo v prihodnosti (Porter, 2008, str. 17–18).

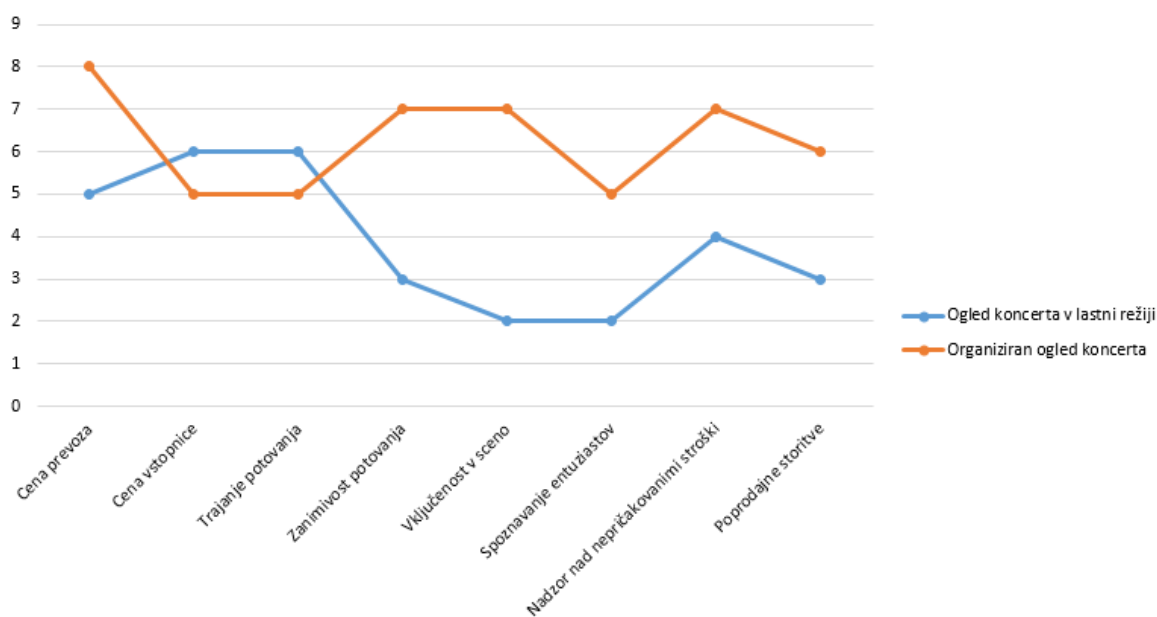
»V primeru naše panoge substitute vidimo v smislu alternativnih ponudnikov storitev, ki imajo za kupce prav tako ponudbo zabavnega preživljanja prostega časa. To zajema tudi izvajalce, na katere naše podjetje ni bilo pripravljeno. Glavna grožnja, denimo, so velika podjetja, ki se že ukvarjajo z organizacijo potovanj in bi se lahko preusmerila v nišo, v kateri deluje naše podjetje,« ocenjuje lastnik. Drug vidik substitutov je organizacija prevoza v lastni režiji oziroma z javnim prevozom. Prav tako je substitut ponudnik vstopnic, ki s ponudbo vstopnic zadovolji kupčevo osnovno potrebo iz vidika naše panoge. V širšem smislu je lahko substitut tudi vsaka druga prostočasna dejavnost, za katero bi lahko kupec zapravil svoj denar in čas. »Kljub temu je doživetje, ki ga ponuja organiziran prevoz in ogled koncerta za kupca v tej nišni panogi, posebnost, zaradi katere kupci ostajajo. Prav tako je pri organiziranem obisku koncerta posameznik izpostavljen večji skupini ljudi z podobnimi interesi, zato se znotraj glasbene scene razvijejo mnoge prijateljske vezi. To je eden glavnih argumentov, zakaj je substitut za ponudbo našega podjetja malo verjeten,« zaključí lastnik.

3.3.2 Analiza rdečega oceana

Analiza rdečega oceana je pristop, s katerim podjetje razišče ponudbo konkurentov in izkoristi elemente konkurenčne prednosti, ki jih konkurenca še ni odkrila. Na ta način se diferencira od konkurenčne ponudbe in s tem ustvari edinstveno vrednost za kupca (Kim &

Mauborgne, 2004). Na ta način sem naredil podrobnejši pregled rivalstva v panogi. Glede na raznolikost ponudbe – upošteval sem neposrednega konkurenta in alternative – sem z lastnikom oblikoval dve skupini podobnih konkurentov. Skupini se razlikujeta glede na način obiska koncerta – v lastni režiji ali s podjetjem, ki organizira prevoz in ogled koncerta. Glavni elementi ponudbe, v kateri se ti dve možnosti razlikujeta, so cena prevoza, cena vstopnice, trajanje potovanja, zanimivost potovanja, vključenost v sceno, spoznavanje entuziastov, nadzor nad nepričakovanimi stroški in poprodajne storitve. V sliki 4 je prikazan strateški grafikon za panogo obiskov koncertov v tujini.

Slika 4: Strateški grafikon panoge obiskov koncertov v tujini



Vir: lastno delo.

V grafikonu so določeni glavni elementi ponudbe, katerih zaznana vrednost se razlikuje glede na način obiska koncerta. Cena prevoza je z organiziranim prevozom relativno višja kot cena prevoza v lastni režiji. Cena same vstopnice je v organizirani obliki ogleda koncerta relativno nižja kot pri lastnem nakupu. Trajanje potovanja je v organizirani obliki zaradi prevoza z avtobusom običajno nekaj daljše, kot bi bilo z uporabo lastnega prevoza, ki je običajno avtomobil. Zanimivost potovanja je pri organiziranem obisku višja zaradi prisotnosti ostalih koncertnih navdušencev in animacije turističnega vodnika. Vključenost v sceno in spoznavanje entuziastov je v organizirani obliki prav tako večja, saj je običajno prav zaradi skupinskega prevoza ustvarjenih veliko medosebnih pogovorov, prijateljstev in delitve mnenj. Nadzor nad nepričakovanimi stroški je prav tako boljši pri organiziranem ogledu koncerta, saj so morebitni dodatni stroški predstavljeni že pred nakupom aranžmaja. Pri lastno organiziranem potovanju lahko pride do velikih dodatnih stroškov, kot so cestnine, parkirnine, kazni, morebitne poškodbe lastnine, cena obiska zanimivosti, ki so v organizirani obliki koncerta že zajeti v ceno. Tudi poprodajne storitve so pri organizirani obliki dogodka višje, saj so organizatorjem pomembne povratne informacije kupca, komunikacija s kupcem

poteka preko družbenih medijev, kjer so vpleteni v zabavne vsebine, nagradne igre in podobno.

3.3.3 Analiza tržnega potenciala

Za analizo tržnega potenciala sem pregledal trg v Sloveniji. Ker gre za precej specifično tržno nišo, sem pregledal najprej ožje konkurente, nato pa sem naredil pregled podjetij, ki delujejo po isti standardni klasifikaciji dejavnosti, in ocenil tržni potencial.

Naše podjetje se primarno ukvarja s kombinacijo treh aktivnosti: prevozi na koncerte, prodaja pripadajoče vstopnice ter voden ogled oziroma spremljava udeležencev. Združene so v tako imenovani aranžma. Naše podjetje se ukvarja le z organizacijo aranžmajev za koncerte v tujini.

Glede na vrsto aktivnosti, ki jo naše podjetje opravlja, lahko tržni potencial vidimo v naslednjih oblikah:

1. prodaja vstopnic za koncerte;
2. organizacija skupinskih ali posameznih prevozov na lokacijo koncerta;
3. organizacija prevozov, prodaja vstopnic, vodenje – aranžma.

Pri prvi aktivnosti gre za prodajo vstopnic. Tržni potencial lahko vidimo v primeru prodaje vstopnic za koncerte v Sloveniji. Concert Freak vstopnice sicer prodaja znotraj aranžmaja, zato nima direktnega profita pri prodaji ločenih vstopnic za koncerte. Vseeno pa bi lahko potencialno razširilo svojo dejavnost s prodajo vstopnic tudi za slovenske dogodke. V tem primeru pregledam delovanje največje slovenske agencije za prodajo, Eventim. Podjetje je imelo v letu 2018 2.293.276 € prihodkov od prodaje (GVIN, brez datuma c). Če bi za prodajo istih dogodkov uporabili naše podjetje kot sekundarni prodajni kanal, bi lahko izkoristili manjši del teh prihodkov.

Pri drugi aktivnosti gre za organizacijo skupinskih in posameznih prevozov na lokacijo koncerta. Glede na dejavnost podjetja moram upoštevati predpostavko, da ima posameznik, ki se bo odločil za nakup te storitve že kupljeno vstopnico za koncert. Pri pregledu ponudbe v Sloveniji sem prišel do ugotovitve, da so ponudniki zelo redki (FlixBus, EasyDrive) in da so praktično brez ponudbe za prevoze na dogodke v tujini. Zato je tržni potencial te aktivnosti na tržišču zanemarljiv.

Tretja oblika ponudbe zajema organizacijo aranžmajev v enaki obliki, kot to izvaja naše podjetje. V Sloveniji trenutno obstaja eno podjetje, ki se ukvarja z enako dejavnostjo. Gre za podjetje Bfree Koncerti. Podjetje je imelo v letu 2018 289.755 € prihodkov od prodaje (GVIN, brez datuma a). Podjetje Concert Freak je imelo 965.383 € prihodkov od prodaje (GVIN, brez datuma b).

Ocenjen tržni potencial z uporabo metode predvidevanja je torej pri ponudbi vstopnic relativno visok glede na trenutni obseg prihodkov od prodaje našega podjetja, saj obsega za 140 % večje prihodke od prodaje, kot jih je ustvarilo naše podjetje. Prav tako je delež prihodkov od prodaje konkurenčnih podjetij predstavljalo 30 % naših prihodkov od prodaje.

Ocenjen tržni potencial torej obsega pribl. 150–200 % naših prihodkov od prodaje, kar predstavlja cca 1.800.000 €.

Pregledal sem tudi podjetja, ki delujejo po standardni klasifikaciji dejavnosti pod šifro N 79.120 Dejavnost organizatorjev potovanj. Iz pregleda podjetij zaključujem, da je v tej dejavnosti primarna dejavnost podjetij organizacija večdnevni izletov v turistična mesta oziroma nastanitve za namen preživljanja dopusta. Seštevek prihodkov prvih desetih podjetij v tej dejavnosti je 165.471.846 €, kar je glede na prihodke našega podjetja 171-krat več (GVIN, brez datuma d). Glede na to, da je ponudba teh podjetij popolnoma različna od ponudbe podjetja Concert Freak, zaključujem, da je ta tržni potencial nepomemben za delovanje našega podjetja v trenutni obliki. Ob morebitni veliki spremembi dejavnosti podjetja Concert Freak bi sicer del teh prihodkov bil vsekakor velik glede na trenutni obseg poslovanja.

3.3.4 Pregled kritičnih dogodkov iz panoge

V tabeli 11 prikazujem verjetnost in vpliv dogodkov v panožnem okolju podjetja Concert Freak - Kritični dogodki so prikazani tudi v matriki v sliki 5.

Tabela 11: Verjetnost in pomembnost dogodkov iz panožnega okolja za podjetje Concert Freak

Št.	Dogodek	Vpliv	Učinek*	Verjetnost**
1	Vstop novih podjetij z isto ponudbo na trg	Manj prihodkov za obstoječa podjetja	6	30 %
2	Spremenjeni pogoji za pridobitev vstopnic za koncert (»osebna vstopnica«)	Izguba prihodkov podjetij, odvisnih od teh dobaviteljev	6	80 %
3	Omejena ali nekvalitetna ponudba avtobusnih prevozov	Podjetja, ki so odvisna od teh dobaviteljev morajo iskati alternative prevoza, višanje cene.	5	70 %
4	Ponudba javnega prevoza	Izpad prihodkov podjetij, katerih ponudba obsega organiziran prevoz	4	10 %
5	Primanjkovanje ustreznih certificiranih turističnih vodnikov	Višanje cene ponudbe, slabša kakovost ponujenih storitev podjetij	3	40 %

se nadaljuje

Tabela 11: Verjetnost in pomembnost dogodkov iz panožnega okolja za podjetje Concert Freak (nad.)

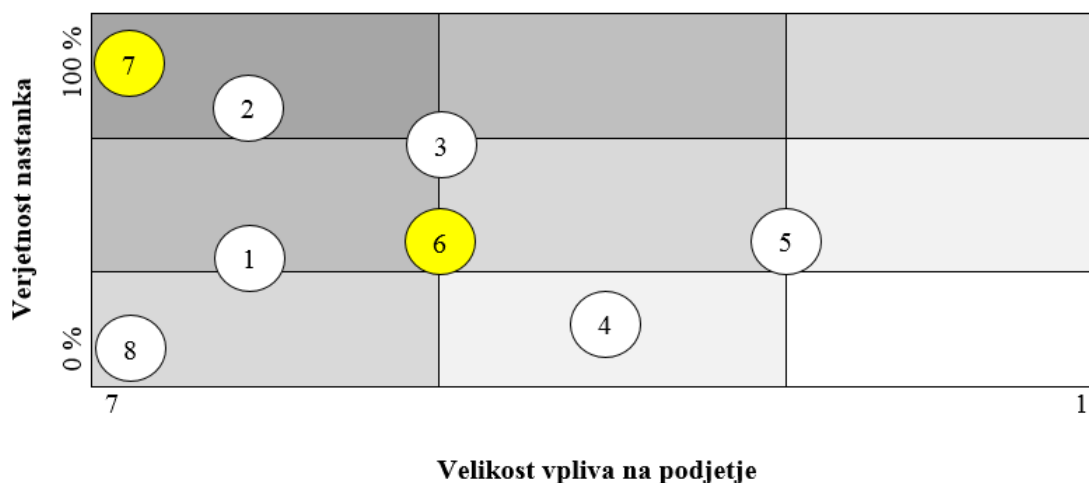
Št.	Dogodek	Vpliv	Učinek*	Verjetnost**
6	Širitev ponudbe velikih podjetij, ki se ukvarjajo z organizacijo potovanj na našo panogo	Nihanje tržnega deleža	5	30 %
7	Pomanjkanje ponudbe zanimivih koncertov v Sloveniji	Povečevanje ponudbe ponudnikov storitev, ki ponujajo ogled koncertov v tujini	7	90 %
8	Neplačevanje strank	Vpliv na denarni tok podjetij z omejenimi finančnimi viri.	7	10 %

Legenda: *učinek dogodka je merjen na skali od 1 – majhen vpliv do 7 – velik vpliv

**verjetnost pojava dogodka ocenjujemo med 0 % in 100 %

Vir: lastno delo.

Slika 5: Matrika kritičnih dogodkov iz panoge za podjetje Concert Freak



Legenda: kritičnost dogodkov narašča od svetle proti temnejši barvi (kvadratna polja)

rumena barva v krogih predstavlja pozitiven dogodek, bela barva je negativen dogodek

Vir: lastno delo.

3.4 Strateška analiza poslovanja

V poglavju strateške analize poslovanja sem pogledal poslovanje podjetja za pretekla štiri leta. Iskal sem problemska ali prednostna stanja podjetja.

V pogovoru z lastnikom podjetja sem ugotovil, da ima podjetje na trgu relativno dober položaj. Podjetje Concert Freak je med prvimi začelo s ponudbo v specializirani tržni niši. Zaradi tega ima veliko izkušenj, ki so zelo pomembne za kvalitetno ponudbo storitev v tej panogi. Posledično imajo zadovoljne stranke, ki se z veseljem vračajo. So zelo cenjeno

podjetje v tej panogi. So sicer manjše podjetje, vendar imajo zaradi preračunavanja tveganja pri izvedbi storitev kvalitetno in običajno dobičkonosno izvedene aranžmaje. Podjetje je zelo aktivno tudi na platformah Facebook in Instagram, kjer konstantno širi svoj krog sledilcev. Na Facebooku ima podjetje 39.785, na Instagramu pa 1.275 sledilcev (Facebook, brez datuma b; Instagram, brez datuma b). V primerjavi s konkurenčnim podjetjem Bfree ima podjetje Concert Freak 30.491 več sledilcev na Facebooku in 774 sledilcev več na Instagramu (Facebook, brez datuma a; Instagram, brez datuma a).

V podjetju je zaposlena ena oseba, lastnik. V podjetju sodeluje brat, ki deluje kot samostojni podjetnik, in mati, ki je zaposlena po pogodbi. Brat opravlja različna organizacijska in kurirska dela ter pomaga s knjigovodstvom. Računovodska dela sicer opravlja mati lastnika. V podjetju tako sodelujejo tri osebe. Za pokrivanje potreb tržne niše podjetje ne potrebuje večje ekipe.

Za namen pregleda uspešnosti poslovanja v tabeli 12 predstavljam nekaj glavnih kazalcev.

Tabela 12: Kazalci uspešnosti poslovanja in financiranja podjetja Concert Freak v letih 2015–2018

Kazalec	2015	2016	2017	2018
% rast dobička	100 %	185 %	177 %	-33 %
% rasti prihodkov od prodaje	100 %	9 %	56 %	-40 %
Dobičkonosnost kapitala (ROE)	0,11	0,22	0,45	0,24
Dobičkonosnost sredstev (ROA)	0,04	0,08	0,23	0,09
Stopnja kapitalizacije	40 %	35 %	52 %	36 %
Količnik obratne likvidnosti	0,83	1,18	2,10	1,61
Količnik hitrega preizkusa likvidnosti	0,83	0,62	1,30	0,60

Vir: lastno delo, prirejeno po GVIN (brez datuma b).

Iz pregleda kazalcev je jasno, da je podjetje od leta 2015 zelo uspešno poslovalo. Rast dobička se je v letu 2015 podvojila, v letu 2016 pa povečala za 185 %. V letu 2017 je bila rast dobička 177 %, v letu 2018 pa je bil rahel upad dobička. Pregled prihodkov od prodaje pokaže, da so le-ti v letu 2016 v primerjavi z 2015 povečali za 9 %, nato v letu 2017 za 56 %, v letu 2018 pa upadli za 40 %.

Dobičkonosnost kapitala v letu 2015 je bila 0,11, v letu 2016 0,22, v letu 2017 0,45 in v letu 2018 0,24. Ti kazalniki kažejo na uspešno poslovanje podjetja. Dobičkonosnost sredstev je v letu 2015 znašala 0,04, v letu 2016 0,08, v letu 2017 0,23 in v letu 2018 0,09. Stopnja kapitalizacije, ki prikazuje kapital podjetja v primerjavi z obveznostmi do virov sredstev je v letu 2015 znašala 40 %, v letu 2016 35 %, v letu 2017 52 % in v letu 2018 36 %. Količnik obratne likvidnosti prikazuje delež obratnih sredstev v primerjavi s kratkoročnimi obveznostmi. Ta je v letu 2015 znašal 0,83, v letu 2016 1,18, v letu 2017 2,10 in v letu 2018 1,61. Količnik hitrega preizkusa likvidnosti pa je izračunan na podlagi obratnih sredstev,

zmanjšanih za znesek zaloge, v primerjavi s kratkoročnimi obveznostmi. V letu 2015 je znašal 0,83, v letu 2016 0,62, v letu 2017 1,30 in v letu 2018 0,60. Ta kazalnik prikazuje, da podjetje za izvedbo aktivnosti potrebuje dolgotrajno zalogo. Pregled kazalnikov torej kaže, da podjetje posluje zelo uspešno.

»Čeprav so v letu 2018 dobiček in prihodki od prodaje precej padli, to ni zaskrbljujoča informacija,« pravi lastnik. »Podjetje je namreč zelo odvisno od ponudbe na tržišču, zato v določenih letih podjetnik izbere več dogodkov, ki so bolj zanimivi za stranke, kot v drugih letih. Posledično pride do različnega obsega poslovanja in posledično tudi do različnega dobička.« Ta podatek bi lahko opazili kot problemsko stanje, vendar je glede na uspešen poslovni izid poslovnega leta jasno, da to ne ovira poslovanja podjetja.

Pregled stalnosti dobaviteljev v podjetju pokaže, da se podjetje zanaša na cca 70 % stalnih dobaviteljev vstopnic, če gledamo po številu opravljenih poslov, oziroma 90 % če gledamo po količini vstopnic posameznega posla. Zaradi običajno hitro razprodanih vstopnic naše podjetje takrat išče različne vire, posledično se poveča tudi nabor dobaviteljev. Kljub temu je po občutku lastnika še vedno relativno velik delež stalnosti dobaviteljev. »To dejstvo je povezano z lokacijami, kjer se dogodki zgodijo. Na najbolj pogostih lokacijah rokarskih koncertov, na velikih štadionih v mestih, oddaljenih nekaj ur vožnje, so namreč večkrat isti organizatorji dogodkov. Naše podjetje zaradi relativne bližine dogodka in dobrih lastnosti lokacije in glasbenih skupin takrat kupi večjo količino vstopnic. Prav tako večkrat najamemo storitve istih vodnikov in iste prevoznike,« je razložil. Od dobaviteljev, ki nam dobavljajo storitev vodenja in avtobusnih prevozov, je stalnih 75 %.

Zvestoba strank je visoka. Lastnik ocenjuje, da je vsaj 60 % strank takšnih, ki so bili v preteklih treh letih na koncertu z njegovo agencijo prisotni dva- ali večkrat. Glavni razlog po mnenju lastnika je, da sta v Sloveniji samo dva ponudnika organiziranih ogledov koncertov. Ljubitelji koncertov pa se običajno z veseljem vračajo na koncert svojih zelenih glasbenih skupin. »Te stalne stranke večkrat navdušijo tudi nove, ki še niso obiskale koncerta z nami. Takšnih je ostalih 40 %«. Lastnik meni, da so stranke običajno zadovoljne z delom agencije, s katero so prvič obiskali organiziran koncert, zato ostanejo redne stranke tega podjetja.

Reklamacij izvedenih storitev lastnik ocenjuje na manj kot 1 %. »Pogoji poslovanja namreč jasno določajo vsa tveganja. Morebitna odpoved dogodka s strani organizatorja je sicer zelo neprijetna situacija za ljubitelja skupine, vendar hkrati tudi zelo malo verjetna. Takrat nezadovoljni kupci seveda so, ampak dobijo povrnjeno celotno kupnino,« pove lastnik. Podjetje dobi zelo malo negativnih povratnih informacij od svojih strank. Kljub temu pa obstajajo; zadnji primer, ki se ga lastnik spomni, je slaba ocena na Facebook strani zaradi nedelujočega CD predvajalnika v avtobusu.

3.5 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti je orodje, s katerim povzamemo analitične ugotovitve. Prednosti in slabosti prikažemo v relativnem smislu, torej glede na konkurente, priložnosti in nevarnosti pa najdemo kot kritične dogodke v širšem in panožnem okolju (Rejc Buhovac, 2019). Ugotovitve so predstavljene v tabeli 13.

Tabela 13: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Concert Freak

Prednosti	Priložnosti
• Je prvo podjetje v Sloveniji, ki je ponudilo storitve v tej tržni niši. • Podjetje ima dolgoletne izkušnje in je prvo oblikovalo aranžmaje za obisk koncerta. • Podjetje oblikuje koncertno sceno v Sloveniji. • Podjetje ima izstopajoč spletni naslov, ki privablja stranke.	• Povečuje se število obiskovalcev turističnih potovanj v Sloveniji. • Zmanjšuje se ponudba odrskih dogodkov v Sloveniji. • Povečuje se obseg elektronskega poslovanja. • Povečuje se uporaba socialnih omrežij.
Slabosti	Nevarnosti
• Ponudba podjetja je odvisna od ponudbe na trgu velikih koncertov v tujini. • Podjetje ne širi ponudbe za prodajo vstopnic za ostale dogodke ali koncerte v Sloveniji. • Podjetje ne izkorišča možnosti za širitev v ponudbo ostalih turističnih agencij.	• Spreminja se način prodaje vstopnic za velike koncerte. • Podjetje je odvisno od ponudbe koncertov in avtobusnih prevozov. • Upadanje števila najbolj znanih svetovnih glasbenikov. • Nezainteresiranost novih generacij za spreminjajočo glasbeno ponudbo. • Širjenje velikih turističnih podjetij na tržno nišo.

Vir: lastno delo.

3.6 Opredelitev obstoječih in potencialnih elementov konkurenčne prednosti

Konkurenčna prednost je ekonomski koncept, ki govori o položaju podjetja na trgu in je merljiva s finančnimi kazalniki, kot je denimo profitna marža. Izhaja iz elementov konkurenčne prednosti, le-ti pa iz virov konkurenčne prednosti (Rejc Buhovac, 2019).

Concert Freak ima konkurenčno prednost, saj je podjetje definiralo ponudbo v tej niši na trgu. Ker je podjetje že toliko časa aktivno, ustvarja koncertno sceno za ljubitelje koncertov v tujini. Ker so obiskovalci koncertov v tujini običajno veliki ljubitelji izbrane glasbene skupine, se v primeru obiska organiziranega ogleda koncerta povežejo s somišljeniki, kar daje obiskovalcem veliko vrednost. Obisk koncertov je za stranko zelo zanimiv zaradi nabranega znanja in izkušenj s preteklih obiskov koncertnih prizorišč, kar je prav tako prednost tega podjetja v primerjavi z ostalo ponudbo na trgu.

Ena glavnih prednosti, ki jih ima podjetje, je tudi intuitivno poimenovana spletna stran, ki se skozi leta čedalje bolj uveljavlja kot prepoznavna blagovna znamka podjetja; izraz Koncerti.net je bolj prepoznaven kot prvotno poimenovanje podjetja Concert Freak. Uporaba spletnih iskalnikov s ključnimi besedami iz te tematike vodijo potencialne nove stranke na spletno stran podjetja. To so že poznani elementi in viri konkurenčne prednosti.

Definiranje potencialnih elementov konkurenčne prednosti je bilo narejeno na podlagi priložnosti, ki jih ponuja slovensko okolje. Prav tako so bila upoštevana lastnikova pričakovanja. Naraščanje povpraševanja po turističnih potovanjih je dobra priložnost, da se podjetje loti tudi organizacije turističnih potovanj, ki niso neposredno usmerjeni v koncertno sceno. Usmeritev bi lahko bila tematska, podobno, kot že ustvarja v obstoječi tržni niši za koncerte. Možnosti obsegajo namestitve za krajša turistična potovanja s tematiko, ki se dotika trenutnega znanja podjetja. To lahko obsega na primer tematsko ustvarjeno potovanje v turistična mesta, ki imajo povezavo z določeno glasbeno skupino ali glasbenim dogajanjem v preteklosti. Možnosti obsegajo tudi oblikovanje paketov za team-buildinge za podjetja v obliki skupinskega obiska takšnega izleta. Takšne ponudbe v Sloveniji še ni.

Ker v veliki meri oblikuje sceno, bi lahko zaradi svoje razpoznavnosti tržišilo blagovno znamko s prodajo različnih pripomočkov, dodatkov ali oblačil, ki se dotikajo koncertne scene. Ker se v Sloveniji povečuje spletna prodaja in uporaba socialnih omrežij, so glavni pogoji za uspešno lansiranje spletne trgovine in njeno reklamiranje že postavljeni. Posledično bi bila uporabniška izkušnja strank podjetja še večja, saj bi bili del največje koncertne scene v Sloveniji. Obstoječi in potencialni elementi in viri konkurenčne prednosti so predstavljeni v tabeli 14.

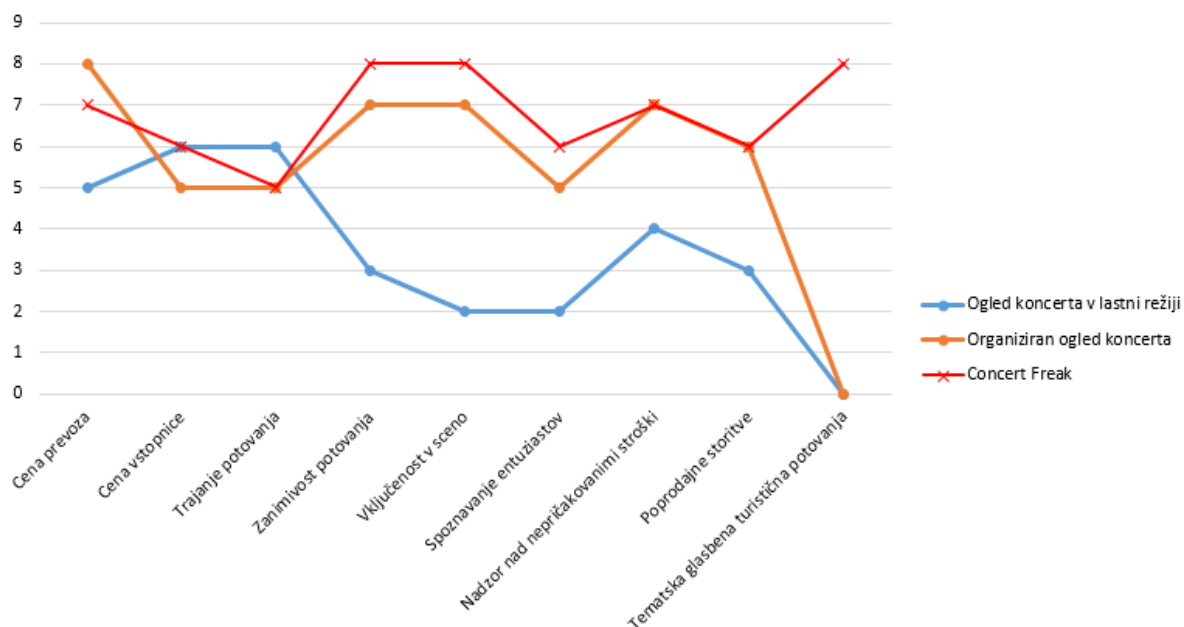
Tabela 14: Obstoječi in potencialni elementi in viri konkurenčne prednosti podjetja Concert Freak

Elementi in viri konkurenčne prednosti danes		Elementi in viri konkurenčne prednosti 2020–2022	
Elementi konkurenčne prednosti	Viri konkurenčne prednosti	Elementi konkurenčne prednosti	Viri konkurenčne prednosti
Sledenje strank zaradi ustvarjene ponudbe aranžmajev v poznani obliki	Inovativnost in izkušnje lastnika	Najbolj prepoznavna blagovna znamka v panogi	Inovativne ideje
Razširjenost imena podjetja zaradi zanimivega spletnega naslova	Definiran spletni naslov	Ponudba edinstvenih tematskih turističnih potovanj v tujino iz Slovenije	Podjetje ima znanje in izkušnje organizacije dogodkov s podobno tematiko
/	/	Najbolj ugodna izbira za stalne stranke	Ekonomije obsega, pogajalska moč

Vir: lastno delo.

Glede na pregledane podatke sem krivuljo vrednosti podjetja Concert Freak vrisal tudi v strateški grafikon, relativno na krivulji vrednosti dveh skupin konkurentov (glej sliko 6).

Slika 6: Strateški grafikon z vrisano krivuljo vrednosti podjetja Concert Freak



Vir: lastno delo.

4 PREDLOG NOVEGA POSLOVNEGA MODELA, VIZIJE IN STRATEGIJE PODJETJA

4.1 Nov poslovni model podjetja Concert Freak

Nov poslovni model je oblikovan zelo podobno kot obstoječi. Nahaja se v prilogi 3. Glavna razlika od predhodno oblikovanega poslovnega modela bodo novi partnerji, ki bodo oblikovali oziroma izdelovali izdelke, ki jih bo podjetje tržilo pod svojo blagovno znamko kot stranski vir prihodka. S prodajo teh izdelkov bo podjetje nudilo svojim kupcem nov element zaznane vrednosti in omogočalo kupcem še večjo vključenost v koncertno sceno v Sloveniji. Za stalne stranke bi omogočili dodatne popuste in na tak način privabili in obdržali velik delež strank s trga. To se sklada s pričakovanjem lastnika in povečuje prepoznavnost blagovne znamke podjetja. Glede na to, da je pričakovanje lastnika večanje tržnega deleža, ampak hkrati ne veliko povečevanje obsega poslovanja, bi na ta način lahko izpodrinili konkurenco in sami zadovoljevali povpraševanje na trgu, ki bi bilo na nivoju izpred 2–3 let nazaj, ko je bil obseg poslovanja še vedno obvladljiv.

Če se bo podjetje odločilo tudi za ponudbo izletov v turistična mesta s koncertno tematiko, lahko na ta način pridobijo tudi kupce, ki niso le fizične osebe, ampak velika podjetja, ki

organizirajo team-buildinge, ali pa kot del sindikalne izmetne ponudbe. V tem primeru mora podjetje pridobiti nove ponudnike hotelskih namestitev v tujini.

Ker se povečuje trend elektronskega poslovanja, se bo podjetje prav tako usmerilo v elektronsko komunikacijo in čedalje bolj elektronsko poslovanje.

Ker je podjetje družinsko, ima željo povečevanja odgovornosti mlajšega brata v procesu poslovanja. Želja pa je tudi vpeljati naslednjo generacijo v poslovanje z manjšimi delovnimi nalogami.

Nova ponudba bo posledično podjetju odprla nov vir prihodkov.

4.2 Poslanstvo, vizija in strategija

Poslanstvo opredeljuje namen oziroma smisel obstoja podjetja. Jasen zapis poslanstva pomeni opredelitev dolgoročnih smotrov v smislu, kaj želi podjetje biti in komu želi služiti (Rejc Buhovac, 2019). Predlagam naslednji zapis poslanstva:

»Ljubiteljem glasbe omogočimo užitek poln in brezskrben obisk koncerta, ki ga bodo doživeli v najboljši družbi.«

Vizija je statičen opis podjetja v določenem letu v prihodnosti. Opisuje finančni in konkurenčni položaj podjetja, opredeljuje izdelke in storitve, organizacijsko kulturo in tehnologije, s katerimi podjetje upravlja. Je kratek, ambiciozen, a realen zapis videnja podjetja v ciljnem letu, ki motivira zaposlene. Uporabna je tudi za komuniciranje s ciljnim javnostmi (Rejc Buhovac, 2019). Kratka vizija za leto 2022 je lahko:

»V letu 2022 bomo v Sloveniji prepoznani kot največji ponudnik organiziranih ogledov koncertov in izletov na to tematiko, ki se zgodijo v tujini.«

Vizija strateškega uspeha podjetja, ki predstavlja natančno videnje njegovega uspeha konec leta 2022, je prikazana v tabeli 15.

Tabela 15: Vizija strateškega uspeha podjetja Concert Freak za leto 2022

Vidik pričakovanj ključnih deležnikov	Vidik zunanjih razmerij
1) Dobiček znaša 150.000 €. 2) Prihodki znašajo 1.700.000 €. 3) Odhodki znašajo 1.550.000 €. 4) 100 % strankam nudimo najboljšo izkušnjo organiziranega koncerta. 5) 90 % svojih prihodkov ustvarimo na osnovi prodaje fizičnim osebam. 6) 10 % prihodkov ustvarimo na osnovi prodaje velikim podjetjem.	1) Podjetje ima kakovostnega dobavitelja potiskanih izdelkov z blagovno znamko podjetja. 2) Elektronsko poslovanje predstavlja 95 % poslovanja. 3) Podjetje ima vzpostavljeno močno mrežo dobaviteljev vstopnic, avtobusnih prevozov in vodičev.

se nadaljuje

Tabela 15: Vizija strateškega uspeha podjetja Concert Freak za leto 2022 (nad.)

Vidik pričakovanj ključnih deležnikov	Vidik zunanjih razmerij
7) Delež stalnih strank se je povečal na 80 %. 8) Imamo 95 % tržni delež te panoge v Sloveniji.	4) Imamo posebne ugodnosti pri stalnih dobaviteljih pri večjih nakupih. 5) Imamo 80 % stalnih dobaviteljev.
Vidik notranjih poslovnih procesov	Vidik organizacijske strukture, kulture in resursov
1) Imamo natančno pripravljeno ponudbo pred lansiranjem novega aranžmaja na trg. 2) Imamo ustrezen poslovni prostor in zagotovljeno možnost transporta. 3) V celoten poslovni proces je redno vključen brat lastnika podjetja. 4) Za komunikacijo uporabljamo sodobne elektronske poti. 5) Naše procese izvajamo kakovostno po standardiziranem načinu. 6) Imamo ponudbo tematskih glasbenih izletov za velika podjetja.	1) Redno delo poteka od doma preko računalnika, delo na terenu le v času izvedbe aranžmaja. 2) Bratu, sodelujočim v podjetju omogočamo prilagodljivo delo. 3) Za delo v podjetju navdušujemo tudi mlajšo generacijo v družini. 4) Uporabljamo najbolj sodobno programsko in strojno opremo. 5) Brat, ki sodeluje pri izvedbi aranžmajev, je nagrajen z obiskom dogodka na stroške podjetja. 6) 100 % zadovoljstvo zaposlenih.

Vir: lastno delo.

Na podlagi izdelane vizije strateškega uspeha smo skupaj z lastnikom podjetja in bratom izbrali 6 prioriteten izjav, ki so bile podlaga za izdelavo strategije podjetja Concert Freak do leta 2022.

Iz vidika zunanjih razmerij so bile izbrane naslednje izjave:

- Podjetje ima kakovostnega dobavitelja potiskanih izdelkov z blagovno znamko podjetja.
- Elektronsko poslovanje predstavlja 95 % poslovanja.
- Imamo 80 % stalnih dobaviteljev.

Iz vidika notranjih poslovnih procesov je bila izbrana izjava:

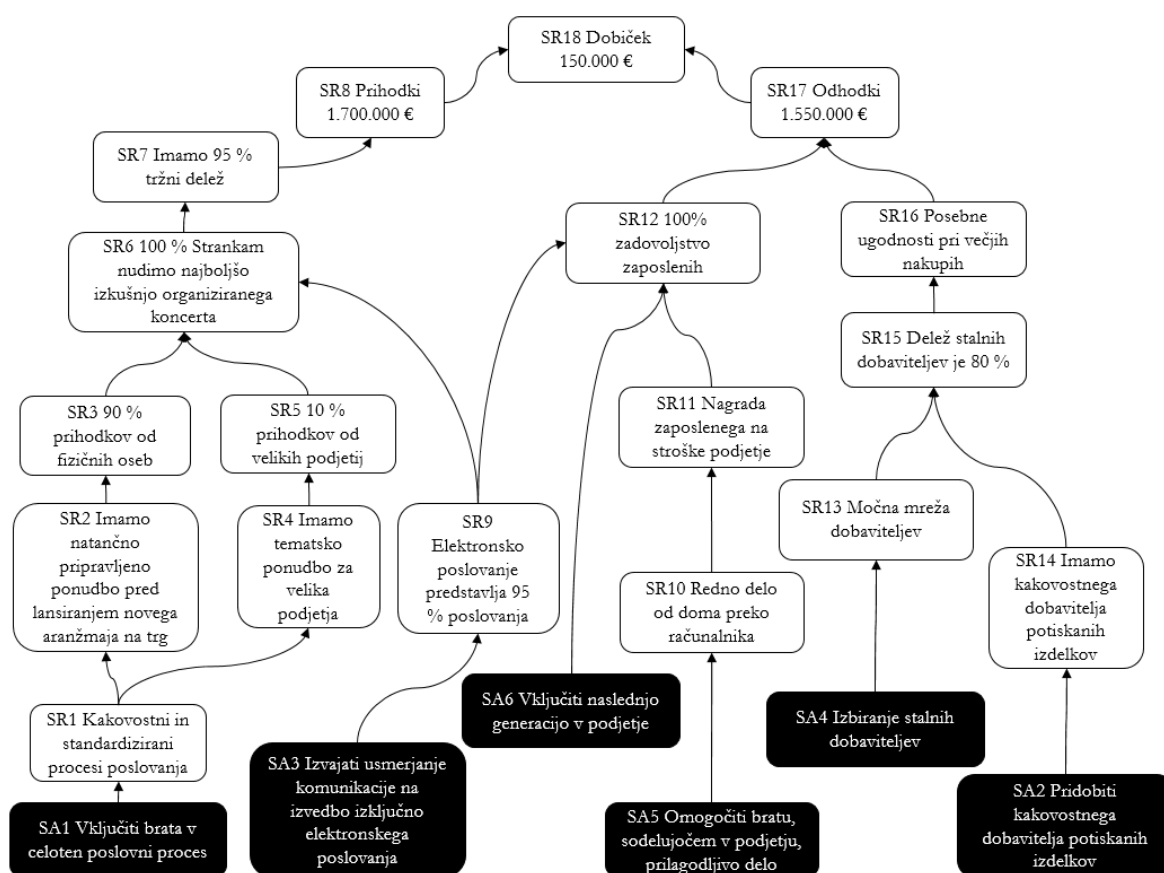
- V celoten poslovni proces je redno vključen brat lastnika podjetja.

Iz vidika organizacijske strukture, kulture in virov sta bili izbrani naslednji izjavi:

- Bratu, sodelujočem v podjetju, omogočamo prilagodljivo delo.
- Za delo v podjetju navdušujemo tudi mlajšo generacijo v družini.

S pomočjo prioriteten izjav sem izdelal strateške aktivnosti in jih povezal s strateškimi rezultati (glej sliko 7). Strateške aktivnosti (v nadaljevanju SA) so opisane v prilogi 4.

Slika 7: Strateški diagram podjetja Concert Freak za obdobje 2020–2022



Vir: lastno delo.

Leta 2022 bo imelo podjetje 150.000 € dobička. To bomo dosegli z razliko prihodkov, ki bodo znašali 1.700.000 € in odhodkov, ki bodo znašali 1.550.000 €. Stran prihodkov podjetja bomo razvili s pomočjo 95 % pridobljenega tržnega deleža v panogi. Strankam bomo s ponudbo ponudili najboljšo izkušnjo organiziranega koncerta oziroma dogodka.

Z vključitvijo lastnikovega brata v celoten proces poslovanja se bo kapaciteta izvedenih aktivnosti povečala. Z natančnim popisom delovnih nalog bo proces postal bolj standardiziran in jasn. Ker se planiran obseg poslovanja ne bo zelo povečal, bo vsak izvajalec posledično imel več časa in večji fokus na izvedbi, bo pa tudi več idej in mnenj v procesu odločanja. Tako bomo imeli še bolj kakovostno in standardiziran proces poslovanja. Z natančno pripravljeno ponudbo, ki jo bomo pripravili z upoštevanjem vseh tveganj, bomo kupcem omogočali najboljšo možno izkušnjo, našem podjetju pa večjo možnost dobička. Podjetje bo 90 % prihodkov pridobilo iz poslovanja aranžmajev v trenutni obliki s fizičnimi osebami. Ostalih 10 % prihodkov bo nastalo od prodaje velikim podjetjem. Ta novost bo nastala z implementacijo novih tematskih potovanj.

Usmerjanje poslovanja podjetja na izključno elektronsko poslovanje bo omogočalo popolno zadovoljstvo kupca pri procesu informiranja o ponudbi, naročanju storitve in poprodajnih

storitvah. Enak princip se bo uporabil tudi pri internem poslovnem procesu. Z delom od doma in s posebnimi nagradami bo podjetje bratu lastnika omogočalo prilagodljivo in zanimivo delo in s tem večalo zadovoljstvo tako zaposlenega kot lastnika. Prav tako bo zaradi ugodnih delovnih razmer lažje vključevanje naslednje generacije v podjetje.

Z izbiranjem stalnih dobaviteljev bomo zagotovili stopnjo ponudbe visoke kakovosti, prav tako pa bo zaradi rednega sodelovanja mreža dobaviteljev postala močna. Posledično bomo bolj odporni na vplive iz okolja, dobavitelji pa bodo zaradi stalnosti sodelovanja omogočali popuste in ostale ugodnosti pri nakupih. S pridobitvijo novega dobavitelja potiskanih izdelkov ali oblačil bomo zasledovali svoj strateški cilj promocije lastne blagovne znamke, kar bo vplivalo na promocijo podjetja.

Ker gre za manjše družinsko podjetje, izdelava kazalcev za strateško kontrolo ni bila smiselna. Po pogovoru z lastnikom podjetja, mlajšim bratom in mamo, ki vsi sodelujejo v podjetju, se izvedba strategije izvede na bazi zaupanja in skupnega cilja in ne kontrole. Razlog je, da je vpletenost v podjetje za vse vključene nastalo kot plod družinskega sodelovanja in zainteresiranosti v tematiko. Komunikacija med vsemi redno poteka. Posledično ne vidijo dodane vrednosti v izdelavi uradnih merljivih kazalcev.

SKLEP

Poslovanje v modernem poslovnem okolju od podjetij zahteva pripravljenost in odzivnost. Ena od ključnih prednosti za podjetje je izdelana poslovna strategija. Strategija je pot, ki določa, kaj bo podjetje delalo, opredeli način izvedbe, geografske omejitve in definira potencialno tržno skupino porabnikov. V strategiji morajo biti jasno določeni elementi konkurenčne prednosti podjetja, to je v čem bo podjetje drugačno in prepoznavno v primerjavi z ostalimi na trgu. Obstajata dve glavni teoriji, kako lahko podjetje razvije uspešno strategijo: z oblikovanjem popolnoma novega poslovnega modela, ki se razlikuje od vseh ostalih, ali pa s ponudbo najnižje cene v določeni panogi. V sodobnem svetu se čedalje bolj razvija digitalizacija vsega okrog nas, zato je tudi ta vidik velikega pomena pri razvijanju strategije podjetja. Strategija mora v prvi vrsti zadovoljevati pričakovanja lastnikov podjetja, ki pa se lahko razlikujejo.

Razlikovanje pričakovanj lastnikov je sploh pomembno pri poslovnih usmeritvah majhnih in družinskih podjetij. Majhna podjetja imajo namreč precej ovir, ki onemogočajo hiter in učinkovit razvoj strategije. Zaradi teh ovir je od lastnika podjetja odvisno, ali ima željo razvijati podjetje v ekonomskem smislu in širiti obseg poslovanja, ali pa ima 'le' željo zadovoljitev osebnih finančnih ciljev, preskrbljenost družine ali doseganje določene stopnje udobja svojega življenja. Če ima lastnik interes, bo z zadostnim trdom premagal omenjene ovire in na ta način povečal možnosti uspešnosti poslovanja svojega podjetja na trgu. Raziskave namreč kažejo, da so podjetja z razvitimi strategijami bolj poslovno uspešna kot konkurenčna podjetja, ki nimajo postavljenih strategij. Če ima podjetje interes razvijanja v

družinskem krogu, ima večjo možnost uspeha, če sledi določenim usmeritvam. Te zajemajo ustrezno organizacijo znotraj lastniške strukture, določeno strategijo za prihodnost, jasno določene delovne naloge, razdeljene med posamezniki in osebno medsebojno interakcijo. Podjetje mora ne glede na želje posameznikov delovati po principu dobrih praks in z ustreznimi vodstvenimi načeli, saj na ta način deluje v najboljšem interesu podjetja.

Zaključna naloga je obsegala izdelavo strategije podjetja Concert Freak z metodo Balanced Scorecard 3. generacije. Izveden je bil pregled uspešnosti delovanja podjetja. S pogovorom z lastnikom podjetja, mlajšim bratom in mamo, ki prav tako sodelujeta v podjetju, smo določili pričakovanja lastnika in pregledali obstoječi poslovni model. Sledila je analiza širšega okolja, analiza panoge in strateška analiza poslovanja. S pomočjo pridobljenih podatkov sem pregledal elemente konkuriranja in preveril njihovo skladnost s pričakovanji lastnika. Sledila je priprava novega poslovnega modela, poslanstva in vizije strateškega uspeha, ki bi zadovoljile želje lastnika podjetja. Nato sem definiral ključne strateške aktivnosti, ki bodo pomagale doseči željeno stanje. Te vključujejo vključevanje brata v celoten poslovni proces, pridobitev kakovostnega dobavitelja potiskanih izdelkov, usmerjanje komunikacije na izvedbo izključno elektronskega poslovanja, izbiranje stalnih dobaviteljev, omogočanje bratu, sodelujočem v podjetju, prilagodljivo delo in vključevanje naslednje generacije v podjetje. Aktivnosti sem z vzročno posledičnimi povezavami povezal s strateškimi rezultati in celoto predstavil v strateškem diagramu.

Izdelava zaključne strokovne naloge po opisani metodi je omogočila, da sem za podjetje pripravil smiselno strategijo, ki mu bo omogočala uspešno konkuriranje v panogi in zadovoljila želje lastnika podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Bruehl, S. & Lachenauer, R. (2018, 24. julij). How Family Business Owners Should Bring the Next Generation into the Company. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–4.
2. Concert Freak. (brez datuma). O koncerti.net. Pridobljeno 5. maja 2019 iz <https://www.koncerti.net/o-koncerti-net>
3. Davis, J. & Tagiuri, R. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 200.
4. Dnevnik, d. d. (brez datuma). Slovenske gazele. Pridobljeno 6. julija 2019 iz <https://www.dnevnik.si/posel/gazela/lestvice>
5. Facebook. (brez datuma a). Facebook profil Bfree koncerti. Pridobljeno 17. avgusta 2019 iz <https://www.facebook.com/BfreeKoncerti>
6. Facebook. (brez datuma b). Facebook profil Koncerti.net. Pridobljeno 17. avgusta 2019 iz <https://www.facebook.com/Koncerti.net>
7. Fernández-Aráoz, C., Iqbal, S., Ritter, J. & Sadowski, R. (2019, 18. junij). 6 Traits of Strong Family Businesses. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–4.

8. Flerin, J. (2014). *Uporaba scenarijev za razvijanje strategije v malih in srednje velikih družinskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Gupta, S. (2019, 21. maj). Driving Digital Strategy (Webinar). *Harvard Business Review*. Pridobljeno 7. julija 2019 iz <https://hbr.org/webinar/2019/05/driving-digital-strategy>
10. GVIN. (brez datuma a). *Bfree, Mimi Miran Inhof s.p.* Pridobljeno 19. avgusta 2019 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=179237&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
11. GVIN. (brez datuma b). *Concert Freak, Tadej Košmerl s.p.* Pridobljeno 19. maja 2019 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=130257&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
12. GVIN. (brez datuma c). *Eventim SI d.o.o.* Pridobljeno 17. avgusta 2019 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=150841&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
13. GVIN. (brez datuma d). *Seznam podjetij po dejavnosti N 79.120.* Pridobljeno 19. avgusta 2019 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/IskalnikCE/Pages/SearchResult.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinIskalnikSI&Kontekst=1&QueryDejavnost=N+79.120&Lang=sl-SI>
14. INform, pretok znanja d. o. o. (brez datuma). *Varstvo osebnih podatkov - GDPR.* Pridobljeno 12. maja 2019 iz <https://www.informiran.si/portal.aspx?content=GDPR-kaj&showMenu=1&showRightFrame=1>
15. Instagram. (brez datuma a). *Profil Bfree koncerti.* Pridobljeno 17. avgusta 2019 iz https://www.instagram.com/bfree_koncerti/
16. Instagram. (brez datuma b). *Profil Koncerti.net.* Pridobljeno 17. avgusta 2019 iz <https://www.instagram.com/koncertinet/>
17. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. (2014). *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (2 izd.). Ljubljana: Cankarjeva založba.
18. Kim, C. W. & Mauborgne, R. (2004). *Blue ocean strategy*. Združene države Amerike: Harvard Business Review.
19. Ovens, A. (2015, 12. maj). What Is Strategy, Again?. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 7. julija 2019 iz <https://hbr.org/2015/05/what-is-strategy-again>
20. Pawliczek, A., Piszczur, R. & Skokan, K. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 57–72.
21. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
22. Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Združene države Amerike: Harvard Business Press.
23. Razpotnik, B. (2017, 28. marec). Projekcije prebivalstva za Slovenijo 2015. *Statistični urad RS*. Pridobljeno 3. avgusta 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6584>

24. Redmond, J., Walker, E. & Wang, C. (2007). Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 1–16.
25. Rejc Buhovac, A. (2019). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Sexton, D. & Van Auken, P. (1985). A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. *Journal of Small Business Management*, 23, 7–15.
27. SURS. (brez datuma a). *Bruto domači proizvod, Slovenija, letno*. Pridobljeno 12. avgusta 2019 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/20_Ekonomsko/20_Ekonomsko__03_nacionalni_racuni__05_03019_BDP_letni/0301910S.px/
28. SURS. (brez datuma b). *Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev, Slovenija, večletno*. Pridobljeno 12. avgusta 2019 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__08_zivljenjska_raven__03_poraba_gospodinjstev__05_08787_porab_sred_kol/0878701S.px
29. SURS. (brez datuma c). *Prebivalci Slovenije po udeležnosti na turističnih potovanjih in po starosti (v 1000), Slovenija, letno*. Pridobljeno 12. avgusta 2019 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/REPOZITORIJ_SLO/REPOZITORIJ_SLO/2169802S.px
30. SURS. (brez datuma d). *Prebivalstvo - izbrani kazalniki po stopnji urbanizacije, Slovenija, letno*. Pridobljeno 3. avgusta 2019 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__05_prebivalstvo__10_stevilo_preb__05_05C10_prebivalstvo_kohez/05C1017S.px
31. SURS. (brez datuma e). *Prireditve in obiskovalci v ustanovah z odrsko dejavnostjo po vrstah ustanov, Slovenija, letno*. Pridobljeno 12. avgusta 2019 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__10_kultura__03_10807_kultura_oder/1080710S.px
32. SURS. (brez datuma f). *Število spletnih nakupov, ki so jih opravili posamezniki v zadnjih 12 mesecih, po vrsti izdelka ali storitve, po starostnih razredih in spolu, Slovenija, letno*. Pridobljeno 3. avgusta 2019 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/20_Ekonomsko/20_Ekonomsko__23_29_informacijska_druzba__11_IKT_posamezniki__10_29745_e_nakupovanje/2974505S.px/
33. Valicon d. o. o. (2016, maj). *Uporaba družbenih omrežij v Sloveniji v številkah*. Pridobljeno 3. avgusta 2019 iz [http://www.valicon.net/files/Sporocilo%20za%20javnost%202016-06-23%20\(1\).pdf](http://www.valicon.net/files/Sporocilo%20za%20javnost%202016-06-23%20(1).pdf)
34. Zupan, G. (2017, 7. november). Spletno nakupovanje, Slovenija, 2017. *Statistični urad RS*. Pridobljeno 3. avgusta 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7057>

PRILOGE

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Concert Freak v obdobju 2015–2018

Kategorije	2015	2016	2017	2018
Sredstva	574.283	925.668	850.434	1.508.038
Dolgoročna sredstva	58.132	49.511	43.421	37.805
Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	0	0
Neopredmetena sredstva	0	0	0	0
Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	0	0
Opredmetena osnovna sredstva	58.132	49.511	43.421	37.805
Naložbene nepremičnine	0	0	0	0
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0
Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	0	0
Dolgoročna posojila	0	0	0	0
Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0
Kratkoročna sredstva	246.713	670.581	804.560	1.464.615
Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0	0
Zaloge	0	317.534	307.423	920.134
Material	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Nedokončana proizvodnja	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Proizvodi	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Trgovsko blago	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Predujmi za zaloge	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Kratkoročne finančne naložbe	38.000	38.000	23.000	123.000
Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	0	0
Kratkoročna posojila	38.000	38.000	23.000	123.000
Kratkoročne poslovne terjatve	164.563	47.155	239.095	238.676
Denarna sredstva	44.150	267.892	235.042	182.805
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	269.438	205.577	2.452	5.618
Zunajbilančna sredstva	0	0	0	0
Obveznosti do virov sredstev	574.283	925.668	850.434	1.508.038
Podjetnikov kapital	231.977	323.203	444.946	547.679
Začetni podjetnikov kapital	0	0	0	0
Prenosi stvarnega premoženja med opravljanjem dejavnosti	0	0	0	0
Pritoki in odtoki denarnih sredstev	0	0	2.142	20.309
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0
Rezerve, nastale zaradi vrednotenja po pošteni vrednosti	0	0	0	0
Podjetnikov dohodek	0	0	442.804	527.370
Negativni poslovni izid	0	0	0	0
Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0	0	0	0

se nadaljuje

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Concert Freak v obdobju 2015–2018 (nad.)

Kategorije	2015	2016	2017	2018
Rezervacije	0	0	0	0
Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0	0	0	0
Dolgoročne obveznosti	7.001	0	0	0
Dolgoročne finančne obveznosti	7.001	0	0	0
Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0
Kratkoročne obveznosti	297.837	569.623	382.483	907.178
Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	0	0
Kratkoročne finančne obveznosti	25.806	36.986	15.395	25.421
Kratkoročne poslovne obveznosti	272.031	532.636	367.089	881.757
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	37.468	32.843	23.005	53.181
Zunajbilančne obveznosti	0	0	0	0

Vir: GVIN (brez datuma b).

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Concert Freak v obdobju 2015–2018

Kategorije	2015	2016	2017	2018
Poslovni prihodki	951.119	1.032.545	1.613.649	965.126
Čisti prihodki od prodaje	951.119	1.032.545	1.613.649	965.126
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.
Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	0	0
Drugi poslovni prihodki (skupaj s subvencijami, dotacijami ...)	0	0	0	0
Subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije in drugi prihodki, ki so povezani s poslovnimi učinki	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.
Drugi poslovni prihodki	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.
Kosmati donos od poslovanja	951.119	1.032.545	1.613.649	965.126
Poslovni odhodki	925.414	959.658	1.420.121	831.795
Stroški blaga, materiala in storitev	880.694	912.030	1.381.311	788.980
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	631.385	624.385	1.012.352	513.510
Stroški storitev	249.309	287.645	368.959	275.470
Stroški dela	0	0	0	0
Stroški plač	0	0	0	0
Stroški pokojninskih zavarovanj	0	0	0	0
Stroški drugih socialnih zavarovanj	0	0	0	0
Drugi stroški dela	0	0	0	0
Odpisi vrednosti	16.261	9.109	7.220	5.616
Amortizacija	9.409	9.109	7.220	5.616
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	6.848	0	0	0
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	4	0	0	0
Drugi poslovni odhodki	28.459	38.520	31.590	37.198
Prispevki za socialno varnost podjetnika	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.
Ostali stroški	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	25.705	72.887	193.528	133.331
Izid pred davki, obrestmi in amortizacijo (EBITDA)	41.966	81.996	200.748	138.947
Finančni prihodki	4	15	5.538	254
Finančni prihodki iz deležev	0	0	0	0
Finančni prihodki iz danih posojil	0	0	5.536	254
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	4	15	1	0

se nadaljuje

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Concert Freak v obdobju 2015–2018 (nad.)

Kategorije	2015	2016	2017	2018
Finančni odhodki	227	756	179	10
Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0	0	0
Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	3	756	179	10
Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	224	0	0	0
Drugi prihodki	0	2	1	3
Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.
Ostali prihodki	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.
Drugi odhodki	391	576	606	1.005
Poslovni izid iz poslovanja	25.705	72.887	193.528	133.331
Celotni prihodki	951.123	1.032.562	1.619.188	965.383
Celotni odhodki	926.032	960.989	1.420.906	832.810
Celotni poslovni izid	25.091	71.573	198.282	132.574

Vir: GVIN (brez datuma b).

Priloga 3: Predlog novega poslovnega modela podjetja Concert Freak

Ključni partnerji in njihove aktivnosti Nakup vstopnic za prodajo Eventim Organizatorji dogodkov iz drugih držav Nakup storitve prevoza Avtobusni prevozniki iz Slovenije Najem storitve vodenja Licencirani vodiči iz preteklega sodelovanja Najem storitve nastanitev Hotelske namestitve v tujini Promocija Facebook Instagram Tiskarna majic, nalepk, lončkov itd.	Ključne aktivnosti za ustvarjanje vrednosti kupcu - Prodaja 'aranžmajev'; vstopnica za koncert + prevoz z avtobusom + vodenje - Prodaja samostojnih vstopnic ali prevoza na koncert - Redna organizacija večdnednega tematskega izleta - Prodaja zanimivih dodatkov ali oblačil pod blagovno znamko Ključni resursi Fizični Poslovni prostor, kvalitetna oprema za opravljanje dela in komunikacijo Intelektualni/know-how dolgoletne izkušnje, poznavaje virov za nakup vstopnic, organizatorjev in lokacij, izstopajoč spletni naslov Kadrovski osebna interesiranost lastnika Finančni lastni viri financiranja, vlaganje zaslužka nazaj v poslovanje	Vrednost za kupca - Informativna spletna stran s pomembnimi informacijami in možnostjo obveščanja po e-pošti - Možnost nakupa vstopnic za željen koncert - Organiziran prevoz za brezskrben obisk dogodka iz različnih vstopnih mest - Prisotnost izkušenih in licenciranih vodičev ali spremljevalcev - Možnost plačila na obroke - Komunikacija preko socialnih omrežij - Možnost nakupa samo prevoza na koncert - Najstarejše in najbolj izkušeno podjetje s tovrstno dejavnostjo v Sloveniji - 18 let izkušenj z organizacijo in oblikovanjem - Vključitev v koncertno sceno v Sloveniji - Ponudba ugodnosti za stalne stranke	Odnosi s kupci Fokus na direktno komuniciranje preko e-maila Zmanjšanje komunikacije preko telefona Spletna stran za preprosto prijavo Socialna omrežja Prodajni kanali Faze v prodaji: Vzpostavljanje stika Internetna stran, telefon, socialna omrežja, glasbeni dogodki Kupčevo ocenjevanje ponudbe Reference Poročanja na socialnih omrežjih Nakup Plačilo naročil preko TRR Izvedba z dodatno ponudbo Možnost ogleda mesta Poprodajne storitve Objave na socialnih omrežjih Nagradne igre	Segmenti kupcev Fizične osebe, ki želijo obisk koncerta Velika podjetja za prodajo vstopnic – voucherji Velika podjetja - teambuilding
Struktura stroškov Stroški materiala (70 %) Stroški storitev (24 %) Stroški dela (5 %) Amortizacija (1 %)		Viri prihodkov Marža pri prodaji aranžmaja (vstopnica + prevoz) Marža pri prodaji prevoza Marža pri prodaji dodatkov ali oblačil Marža pri prodaji izletov		

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Strateške aktivnosti podjetja Concert Freak v obdobju 2020–2022

Tabela 16: Opis strateške aktivnosti SA1

Ime strateške aktivnosti	SA1: Vključiti brata v celoten poslovni proces
Odgovorna oseba	Lastnik podjetja
Opis strateške aktivnosti	- Identificirati vse aktivnosti, ki se izvajajo za izvedbo celotnega poslovnega procesa - Analizirati trenutno znanje brata o poslovnem procesu - Izdelati podrobna navodila in vire za vse korake poslovnega procesa - Izobraziti brata po celotnem poslovnem procesu - Usmerjanje bratovega dela v sodelovanje z velikimi podjetji - Vključiti brata v poslovni proces
Pregled tveganj	- Naši partnerji se slabo odzovejo na spremembo izvajalca poslovnega procesa - Brat se ne prilagodi za izvedbo novih delovnih nalog - Slaba usposobljenost zaradi površne analize

Vir: lastno delo.

Tabela 17: Opis strateške aktivnosti SA2

Ime strateške aktivnosti	SA2: Pridobiti kakovostnega dobavitelja potiskanih izdelkov
Odgovorna oseba	Lastnik podjetja
Opis strateške aktivnosti	- Identificirati vse možnosti uporabe blagovne znamke na izdelkih za prodajo - Izbrati najboljše izdelke glede na stil podjetja - Najti nabor ponudnikov storitev tiskanja na izdelke - Pošiljanje povpraševanja ponudnikom - Izbira najboljše ponudbe glede na kakovost in ceno - Redno naročanje pri istem ponudniku za zagotavljanje istega standarda
Pregled tveganj	- Ni ustreznega izdelka ali ideje za implementacijo - Ponudniki nimajo stalne ponudbe in sprejemljivih cen - Izvedba in prodaja se bo izkazala za stroškovno neučinkovito - Pomanjkanje povpraševanja po tej ponudbi s strani kupcev

Vir: lastno delo.

Tabela 18: Opis strateške aktivnosti SA3

Ime strateške aktivnosti	SA3: Izvajati usmerjanje komunikacije na izvedbo izključno elektronskega poslovanja
Odgovorna oseba	Lastnik podjetja + brat
Opis strateške aktivnosti	- Identificirati trenutne načine komunikacije s strankami in dobavitelji - Preveriti možnosti pri dosedanjih partnerjih o izvedbi elektronskega poslovanja - Izvajati poslovanje izključno preko elektronskih medijev - Povečevanje prisotnosti na družbenih medijih z dodatnimi zapisi - Stranke usmeriti na poslovanje iz telefona na elektronsko pošto na vseh nivojih komunikacije
Pregled tveganj	- Partnerji nimajo želje po elektronskem poslovanju - Sprememba zaznavanja elektronskega poslovanja in sprememba trenda na drug način komunikacije - Zmanjševanje trenda družbenih medijev - Pomanjkanje povpraševanja pri strankah, ki se izogibajo ali nimajo rednega ali preprostega dostopa do elektronskega poslovanja

Vir: lastno delo.

Tabela 19: Opis strateške aktivnosti SA4

Ime strateške aktivnosti	SA4: Izbiranje stalnih dobaviteljev
Odgovorna oseba	Lastnik podjetja
Opis strateške aktivnosti	- Identificirati količino dobaviteljev glede na odhodke in število poslov - Analiziranje podatkov in izbira največjih dobaviteljev - Pri izbiri ponudbe se fokusirati na te dobavitelje - Dobaviteljem ponuditi sodelovanje za prihodnost - Dogovor o zmanjšanju stroškov pri količinskih nakupih
Pregled tveganj	- Isti dobavitelji ne organizirajo različnih dogodkov, za katere je naše podjetje zainteresirano - Sprememba načina prodaje vstopnic - Dobavitelji ne potrebujejo partnerja v tej obliki in ne sprejmejo poslov -

Vir: lastno delo.

Tabela 20: Opis strateške aktivnosti SA5

Ime strateške aktivnosti	SA5: Omogočiti bratu, sodelujočem v podjetju, prilagodljivo delo
Odgovorna oseba	Lastnik podjetja
Opis strateške aktivnosti	- Pregled vseh delovnih aktivnosti, ki jih je potrebno opravljati lastniku, bratu in mami - Analizirati pomembnost in časovne omejitve aktivnosti - Določiti dogovore za izvedbo teh aktivnosti in omogočiti čim večjo prilagodljivost - Povečati privlačnost udeležbe v podjetju z omogočanjem fleksibilnega delovnega časa in možnosti dela od doma - Analizirati možnosti fleksibilnosti tudi za najete turistične vodnike v času izvajanja vodenja
Pregled tveganj	- Preveč ohlapno definirane omejitve aktivnosti in s tem omogočanje izogibanje odgovornosti za pravočasno izvedbo aktivnosti - Sprememba načina dela v podjetju - Nezmožnost nadziranja delovnih operacij ostalih deležnikov v podjetju - Upadanje kakovosti izvedbe aktivnosti

Vir: lastno delo.

Tabela 21: Opis strateške aktivnosti SA6

Ime strateške aktivnosti	SA6: Vključiti naslednjo generacijo v podjetje
Odgovorna oseba	Lastnik podjetja
Opis strateške aktivnosti	- Identificirati vse aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju - Identificirati vse dobre in slabe strani vodenja podjetja - Postopna predstavitev izvedbe dela in vidike dela v družinskem podjetju mlajši generaciji - Vključevanje mlajše generacije v manjše delovne naloge - Nagrajevanje za uspešno izvedbo delovnih nalog - Postopoma večanje odgovornosti - Sčasoma predaja nekaterih delovnih nalog
Pregled tveganj	- Nezainteresiranost mlajše generacije - Sprememba obsega poslovanja - Nekvalitetna predstavitev delovnih nalog - Premalo delovnih nalog, kamor bi se lahko v roku treh let aktivno vključila mlajša generacija

Vir: lastno delo.