

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

POSLOVNA STRATEGIJA TERM SNOVIK d.o.o.

URŠKA MALI

IZJAVA

Študentka Urška Mali izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, november 2008

Urška Mali

KAZALO

<i>UVOD</i>	<i>1</i>
<i>1. PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA</i>	<i>2</i>
1.1. Opredelitev poslovne strategije	2
1.1.1. Poslanstvo in vizija podjetja	3
1.2. Ravni poslovnih strategij	4
1.2.1. Korporacijska ali celovita strategija	4
1.2.2. Poslovna strategija	5
1.2.3. Funkcijska strategija	6
1.3. Modeli strateškega managementa	7
1.3.1. SWOT analiza	7
1.4. Porterjeve generične poslovne strategije	8
1.5. Hibridne generične poslovne strategije	9
1.6. Uresničevanje strategij	9
1.7. Taktično planiranje	11
1.8. Konkurenčna prednost	11
<i>2. ANALIZA PODJETJA TERME SNOVIK D.O.O.</i>	<i>13</i>
2.1. Predstavitev podjetja	13
2.2. Opredelitev poslanstva, vizije in ciljev	14
2.3. Ravni strategij v Termah Snovik	14
2.4. Modeli strateškega managementa	16
2.5. Porterjeve generične poslovne strategije	18
2.6. Uresničevanje strategij	19
2.7. Taktično planiranje v podjetju	19
2.8. Konkurenčna prednost	20
2.8.1. EU Marjetica	21
2.9. Predlogi za izboljšavo	22
<i>SKLEP</i>	<i>24</i>
<i>LITERATURA IN VIRI</i>	<i>25</i>

KAZALO SLIK

<i>SLIKA 1: STRATEŠKI MODEL HUNGERJA IN WHEELERNA</i>	<i>3</i>
<i>SLIKA 2: SPLOŠNE KONKURENČNE (POD)STRATEGIJE V OKVIRU POSLOVNEGA PODROČJA</i>	<i>6</i>
<i>SLIKA 3: PORTERJEVA VERIGA VREDNOSTI</i>	<i>8</i>
<i>SLIKA 4: MANAGEMENT S CILJI</i>	<i>10</i>
<i>SLIKA 5: KRITERIJ OCENITVE TRAJNOSTI KONKURENČNE PREDNOSTI</i>	<i>12</i>

KAZALO TABEL

<i>TABELA 1: ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA</i>	<i>17</i>
<i>TABELA 2: ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA</i>	<i>17</i>

UVOD

V svoji zaključni strokovni nalogi bom predstavila analizo procesa strateškega managementa na primeru podjetja Terme Snovik d.o.o.. Opredelila sem se na področje planiranja, ki predstavlja, kako naj podjetje konkurira na trgu in kakšne poslovne strategije naj pri tem uporablja, da bodo zastavljeni cilji uresničeni. Želim poiskati prednosti, slabosti in nove priložnosti podjetja, konkurenčni položaj podjetja, ki bodo podlaga za razvojno odločanje poslovanja podjetja z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Za Terme Snovik sem se odločila, ker tudi sama delam v termah in sicer na delovnem mestu receptor. V tem času, sem spoznala samo poslovanje term, kakšni so problemi, delovne naloge, cilji, prednosti in slabosti ter na katerem področju so potrebne spremembe. Zelo pomembna je raziskava trga in iskanje vedno novih in boljših prodajnih poti in možnosti. Poudariti moram, da je odnos med zaposlenimi zelo sproščen, da vsi sodelujejo med seboj, skupno se rešujejo problemi, skratka užitek je delati v takšnem kolektivu.

Predmet zaključne strokovne naloge je na podlagi primera predstaviti teoretičen vidik strateškega managementa.

Temeljni cilj moje zaključne strokovne naloge je bolj podrobno spoznati strateški management iz teoretičnega vidika in to znanje predstaviti na podlagi konkretnega primera. S tem dobimo bolj nazorno sliko, kako poteka poslovanje podjetja in kako se strateški management dejansko izvaja v praksi. Pri tem lahko pride do odstopanj oz. se teorija in praksa izključujeta. Moj glavni cilj preučevanja je, da se seznanim kako podjetje dejansko deluje na tem področju in koliko je strateški management prisoten in pomemben za samo poslovanje.

Struktura zaključne strokovne zajema dve poglavji. Kot prvo bom predstavila teoretičen vidik procesa strateškega managementa, ki mi bo predstavljal podlago za nadaljnje raziskave. Na podlagi teorije, se bom osredotočila na vprašanja in teme, ki jih želim spoznati bolj podrobno. V drugem poglavju, ki bo predstavljal praktičen vidik, sem predstavila samo poslovanje Terme Snovik, kakšne strategije uporabljajo, kako dosegajo zastavljene cilje, SWOT analizo, kakšne so njihove konkurenčne prednosti na koncu pa sem podala svoje predloge za boljše doseganje zastavljenih ciljev. Pri tem mi je bil v veliko pomoč direktor term in Zarje Kovis gospod Ivan Hribar, izvršna direktorica gospa Andreja Uštar ter ostali zaposleni, ki so mi pomagali pri zbiranju potrebnih informacij.

1. PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

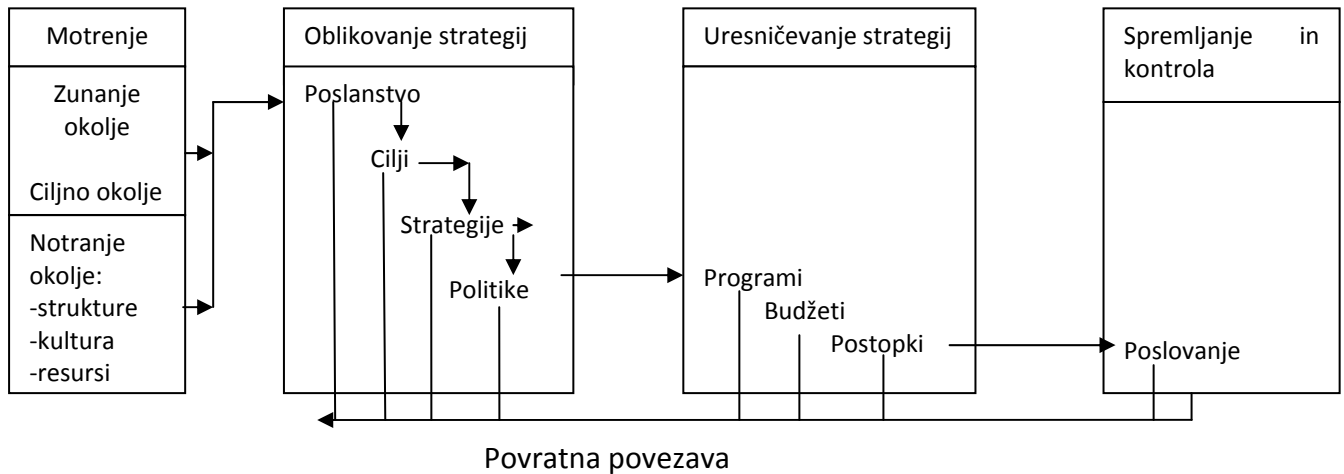
Proces strateškega managementa je sestavljen iz temeljnih funkcij managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Izmed vseh naštetih funkcij, se funkcija planiranja najbolj dotika vrhnjega managementa in je tudi najbolj razburljiva glede na ostala tradicionalna področja. Razlog je predvsem v tem, da vsaka odločitev, ki je sprejeta s strani vrhnjega managementa nosi strateške posledice za celotno podjetje. Strateški management je skupek odločitev in dejanj, ki se uporabljajo za oblikovanje in implementacijo strategij, z zagotavljanjem boljšega prilagajanja okolju v primerjavi z konkurenco. Uspeh organizacije je odvisen od managerjevih sposobnosti, znanj in odločitev (Dimovski, 2003, str. 91 – 98).

1.1. Opredelitev poslovne strategije

S strategijo razumemo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, dosego strateškega cilja. Širše pojmovanje strategije širi harvardska šola, ko pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za dosego ciljev (Pučko, 2006, str. 169). Vsako podjetje mora glede na svoj položaj, inovativno razvijati lastne strategije, ki so rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. Oblikovanje nove strategije temelji na opredelitvi obstoječe strategije, glede na poslanstvo, temeljne cilje in dosedanje razvojne programe. Potrebno je tudi upoštevati izsledke teorije rasti in razvoja podjetja. Dejavnike razvoja in rasti delimo na zunanje in notranje. Pri zunanjih dejavnikih je potrebno opozoriti na hitro spreminjajoče se gospodarske razmere v panogah, tržne priložnosti, na učinke zunanje ekonomije ter na razvijanje takšnega poslovnega in prodajnega programa, ki zagotavlja rastoče povpraševanje po proizvodu (Pučko, 2006, str. 169 – 170).

Načrtovanje poslovne strategije bom povzela po klasični metodologiji strateškega planiranja dveh ameriških avtorjev – David J. Hunger in Thomas L. Wheelen.

Slika 1: Strateški model Hungerja in Wheelena



Vir: Pučko, Strateško upravljanje, 2006, str. 109.

1.1.1. Poslanstvo in vizija podjetja

Poslanstvo in vizija sta ključnega pomena za snovanje strategije podjetja v prihodnosti. Vsako podjetje si mora na začetku poslovanja zastaviti cilje, katere želi doseči, plan pa predstavlja načrt za doseg tega cilja. Razlika med poslanstvom in vizijo je, da vizija predstavlja neko želeno sliko organizacije v določenem trenutku v prihodnosti, poslanstvo pa je dinamičen koncept, ki kaže temeljne smeri gibanja in obnašanja.

Poslanstvo predstavlja razloga zaradi katerega podjetje sploh obstaja. Predstavlja tudi pomen kaj želi biti in komu želi služiti. Formalna izjava o poslanstvu je javna listina, v kateri organizacija predstavlja svoj razpon dejavnosti, ki jo razlikuje od ostalih organizacij podobnega tipa (Dimovski, 2003, str. 92). Definicija poslanstva mora biti oblikovana kratko in jasno, da jo ciljna skupina oz. zaposleni razumejo. Poslanstvo temelji na vprašanjih, kako bo organizacija poslovala, kakšen odnos bo imela do svojih zaposlenih, kje vidi svojo konkurenco in kaj bodo njene temeljne vrednote. Namen samega poslanstva je, da bi vsi v organizaciji dobili jase in enak odgovor na vprašanje, kaj je namen organizacije (Kavčič, Deškovič, 1990, str. 18). Opredeleeno poslanstvo ali misija podjetja mora biti na eni strani zadosti uokvirjena, da s tem izključuje določena poslovna področja, pa vendar tudi dovolj široka, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja (Pučko, 2006, str. 127).

Avtorji različno definirajo poslanstvo, najbolj podrobno so ga opredelili Below, Morrisey in Comb. Izhajajo iz predpostavke, da si je za definiranje poslanstva, potrebno postaviti dvanajst vprašanj, ta so: s kakšnimi posli se bomo ukvarjali, kaj je naš glavni razlog obstoja, v čem se razlikujemo od drugih podobnih podjetji, kdo so naši najpomembnejši kupci, kaj so naši najpomembnejši proizvodi, kateri so naši glavni tržni segmenti, glavni distribucijski kanali, kaj smo v zadnjih letih spremenili in kaj je še potrebno spremeniti, naši glavni gospodarski

interesi, glavne sestavine naše filozofije in kakšen odnos imamo do lastnikov, skupnosti, banke, dobaviteljev (Below, Morrissey & Comb, 1987, str. 30 – 34).

Vizija je opis organizacije v prihodnosti. Gre za neko želeno stanje v prihodnosti, ki je še posebej pomembna za stanje v organizaciji. Biti mora realna, dosegljiva, hkrati pa mora služiti kot neka motivacija za samo podjetje in zaposlene.

Potreba po oblikovanju vizije temelji na predpostavki, kaj si bodo odjemalci in uporabniki proizvoda želeli jutri. Oblikovanje vizije je povezano z domišljijo posameznika, prisotna mora biti neka podjetniška percepcija, katera odlikuje željo po dosežkih, osredotočenost na poslovne priložnosti, prevzemanja tveganja in usmerjenost v doseg cilja. Opredeljena vizija podjetja se mora na zunaj razlikovati od ostalih podjetij (Pučko, 2006, str. 126).

Avtorji so si pri definiranju vizije kar složni, razlika je samo kako natančni so pri definiranju. Glavni namen zakaj je vizija resnično pomembna sta zelo dobro opredelila Collins in Porras z naslednjim stavkom: »Vizija lahko pomembno usmerja delovanje udeležencev, zlasti sodelavcev v organizaciji; mogoče je dokazati, da trajna in močna vizija pomembno povečuje dolgoživost in uspešnost organizacije« (Collins & Porras, 1996).

1.2. Ravni poslovnih strategij

Strategija je vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, katere uresničitev obeta doseganje strateških ciljev! (Pučko, 1999, str. 98)

Strateški managerji po navadi razmišljajo o treh ravneh strategij, katere bom v nadaljevanju opisala:

- Korporacijska ali celovita strategija (na ravni organizacije)
- Poslovna strategija (na ravni poslovne enote)
- Funkcijska strategija (na ravni posamezne poslovne funkcije)

Predvsem pomembno je, da oblikujemo takšno strategijo s katero bomo boljši od konkurence in da nas ne bodo mogli kar tako posnemati. Naši proizvodi oz. storitve se morajo razlikovati na takšen način, da se bodo kupci odločili za naš proizvod in ne konkurenčnega, ponujati moramo nekaj več. Vedno je treba gledati skozi oči kupca oz. potrošnika, kaj on z določenim proizvodom, storitvijo pridobi in kakšni so njegovi občutki po uporabi določene storitve.

1.2.1. Korporacijska ali celovita strategija

Glede na povedano se celovita strategija nanaša na vprašanja razvoja prodajnega programa podjetja, kar zajema njegov portfelj strateških poslovnih področij in z njimi povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanja politike rasti, investiranja, prevzemanja poslovnega tveganja, uspeha, ekonomskega sodelovanja in razdelitve po tudi osrednje ideje,

ki imajo implikacije za posamezna poslovna funkcijska področja v podjetju (Pučko, 2006, str. 175).

Celovito strategijo podjetja, ločimo glede na smer razvoja na (Pučko, 2006, str. 176 – 189) :

- Strategija rasti; uvajanje novih proizvodov oz. opustitev starih, uvajanje novih proizvodnih metod, investicijo v nove tovarne, povezovanje z drugimi organizacijami, reorganiziranje in razširitev na nove trge (pridobiti nove skupine odjemalcev in odpreti nove prodajne kanale).
- Strategija stabilizacije (normalizacije); temelji na ohranitvi obstoječega poslovanja in ga poskuša večati. Zajema poskuse zniževanja stroškov, manjšanje zalog, odstranitev določenega proizvoda, opustitev določenih dejavnosti.
- Strategija krčenja (deinvestiranja); razčlenimo jo na strategijo krčenja v ožjem smislu (gre za usmeritev predvsem na zmanjševanje obsega podjetja), na strategijo likvidacije podjetja (podjetja naj bi prenehalo obstajati), na strategijo odprodaje (del sredstev ali del enot podjetja bo odprodan) in na strategijo zasuka oz. preobrata (z radikalnimi spremembami v podjetju bo le-to poskušalo preživeti).

1.2.2. Poslovna strategija

Poslovna strategijo bom najprej razdelila na dve strategiji in sicer na tekmovalne in kooperativne. Kooperativna strategija temelji na medsebojnem sodelovanju, ki je v današnjem času čedalje bolj pomembno, saj podjetja lahko s tem dosežejo konkurenčno prednost. Vprašanje, ki si ga postavljajo podjetja ni več ali sodelovati, temveč kje, kako in s kom. S sodelovanjem, ustvarijo nek poseben odnos s preizkušenim in zanesljivim dobaviteljem in odstranijo posrednike predvsem z boljšim posredovanjem informacij in tako znižajo stroške (Dimovski, 2003, str. 100 – 101).

Namen poslovne strategije ali strategije poslovnega področja je, iskanje konkurenčne prednosti podjetja, od katere je posledično odvisna tudi uspešnost podjetja. Proces oblikovanja poslovne strategije podjetja temelji na ocenjevanju prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti posamezne strateške poslovne enote. M. Porter je razvil koncept generičnih poslovnih strategij, ki temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno poslovno področje oziroma enoto podjetja (Pučko, 2006, str. 202). Po njegovem prepričanju je možno to doseči le preko zniževanja stroškov in diferenciacije proizvoda.

Slika 2: Splošne konkurenčne (pod)strategije v okviru poslovnega področja

	Relativna konkurenčna prednost	
	Posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	Položaj z nizkimi stroški
Celotna panoga	Diferenciacija	Vodenje glede na stroške
Strateški cilji	Osredotočenje na tržne praznine	
Tržni segment	Focus na diferen- ciaciji	Focus na nizkih stroških

Vir: Pučko, Strateško upravljanje, 2006, str. 203.

1.2.3. Funkcijska strategija

Funkcijska strategija se osredotoča na povečanje učinkovitosti resursov podjetja, da bi dosegli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Glavni dejavniki po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in okolja so: konkurenca v panogi, sposobnosti prodaje, nabave, proizvodnje in oddelka za raziskave ter finančnega in kadrovskega oddelka, da se ugotovi kateri dejavniki so najbolj pomembni za uspeh in neuspeh poslovanja podjetja.

V nadaljevanju se bom osredotočila le na nekatere dejavnike funkcijskih poslovnih področij (Pučko, 2006, str. 213 – 267):

- Strategija prodaje in trženja: opredeliti je potrebno na katero ciljno skupino in trg se bo podjetje osredotočilo. Pomagajo si z različnimi analizami kot so raziskava trga, prednosti in slabosti podjetja, strateški cilji, razvoj trga in razvoj obsega povpraševanja. Strategija prodaje temelji na konceptu življenjskega cikla proizvoda, kar pomeni, da gre vsak proizvod skozi 4 faze: uvajanje, rast, zrelost in upadanje.
- Strategija raziskovalno-razvojne dejavnosti: ta strategija naj bi razvila nove in izboljšala stare proizvode, uvajanje ekonomskega sodelovanja z drugimi podjetji, skupna vlaganja, nakupi licenc, razvijanje nove tehnologije,...
- Strategija kadrov: se nanaša na planiranje kadrov oz. števila delavcev v planskem obdobju. Na osnovi zahtevanih planov in predračunov, ugotavljamo potrebe po delovni sili (po posameznih kvalifikacijah, strokah, številu in pričakovanih odsotnosti delavca z delovnega mesta).
- Strategija financiranja: pri oblikovanju strategije financiranja podjetja gre predvsem za planiranje toka denarnih sredstev (cash flow-a), potrebnih obratnih sredstev, potrebnih investicijskih finančnih sredstev za naložbe v osnovna sredstva in povečana obratna sredstva ter za planiranje potrebnih sredstev rezerv. To planiranje se nanaša na bilanco stanja sredstev in obveznosti do virov sredstev.

1.3. Modeli strateškega managementa

Strateški management vključuje niz medsebojnih zaporednih korakov. Člani organizacije najprej analizirajo situacijo, nato se odločijo o oblikovanju strategij, ki jih potem postavijo v akcijo ter na koncu ovrednotijo (po potrebi preoblikujejo ali spremenijo) (Dimovski, 2003, str. 101). Razvilo se je več modelov strateškega managementa, vendar med njimi ni vsebinsko večjih razlik, razlikujejo se le v številu faz in njihovi razporeditvi.

V literaturi največkrat zasledimo tri modele, ki jih bom v nadaljevanju opisala (Dimovski, 2003, str. 101 – 102):

1. **Model Coulterjeve** sestoji iz štirih faz (1998): analize sedanjega stanja, oblikovanje strategije, uresničevanje strategije in zadnje faze ovrednotenje in spreminjanje strategije.
2. **Hunger in T. L. Wheelen** (1996): 1. Faza: analiziranje okolja (zunanje in notranje) SWOT analiza, 2. Faza: oblikovanje strategij (skladnost strateških faktorjev s poslanstvom, določanje ciljev, strategij in politik), 3. Faza: uresničevanje strategij, 4. Faza: vrednotenje in uresničevanje strategij.
3. **Pučkov model strateškega managementa**: Proces je razdeljen na izdelovanje planskih predpostavk za strateško planiranje, na proces strateškega planiranja ter na uresničevanje in kontrolo uresničevanja strategij.

Vsi trije modeli imajo skupno prvo fazo, kjer je potrebno analizirati okolje. Pri prvih dveh modelih je druga faza bolj razčlenjena, pri Pučkovem modelu pa je to opredeljeno kot proces strateškega planiranja. Skupno vsem modelom je tudi to, da je zadnji korak namenjen uresničevanju strategij, ki pa je tudi najtežji.

1.3.1. SWOT analiza

Kratice SWOT pomeni: S – prednosti (Strength), W – slabosti (Weakness), O – priložnosti (Opportunity), T – nevarnosti (Threat).

SWOT analiza je tisto strateško orodje, ki podjetjem pomaga oblikovati celovito strategijo nadaljnjega poslovanja (Dimovski, 2003, str. 102).

Ko podjetje s svojo strategijo poslovanja, ne dosega uspešnih rezultatov, zastavljenih ciljev in pride celo do spoznanja, da nima konkurenčne prednosti, mora na novo oblikovati celovito strategijo. Pri tem si pomaga s SWOT analizo, zunanjega in notranjega okolja.

Hunger in Wheelen (1996, str. 7 – 11) razdelita poslovno okolje podjetja na družbeno okolje in okolje delovanja.

Celovito razumevanje zunanjega in notranjega okolja podjetja je ključno za razumevanje sedanjega in napovedovanje njihovega bodočega poslovanja (Hoskinsson, Hitt, Ireland, 2000, str. 68).

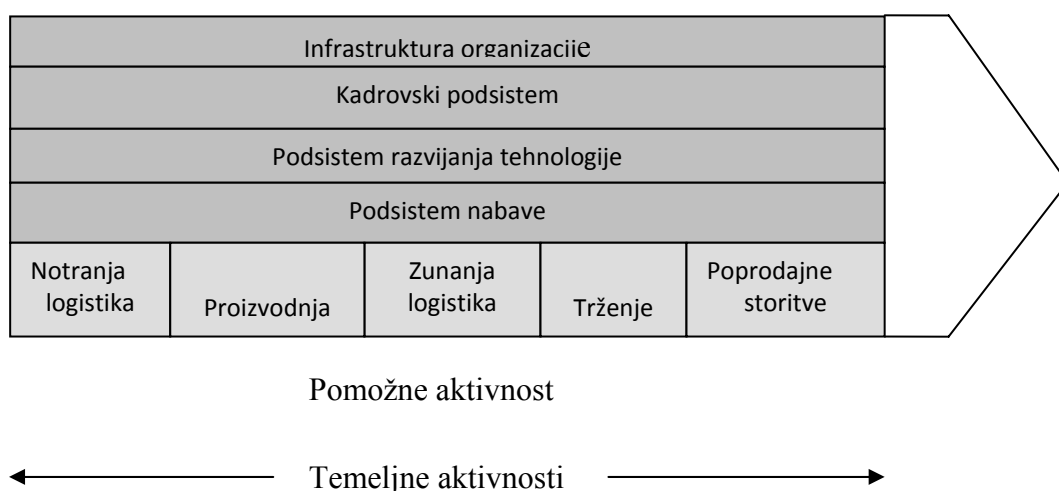
1.4. Porterjeve generične poslovne strategije

Bistvo poslovne strategije je izboljševanje konkurenčne prednosti pred ostalimi podjetji v panogi. Potrebno je nek proizvod oz. storitev narediti drugačen ali ga izboljšati v primerjavi z konkurenčnim. Zastaviti si moramo vprašanja, kaj so naše prednosti, v čem se razlikujemo od ostalih podjetij v panogi, kdo so naši uporabniki oz. kupci in kaj lahko spremenimo. Pri izbiri novega proizvoda oz. storitve moramo biti inovativni, uporabljati moramo nove sveže metode, ki nas bodo ločevale od konkurence. Pri tem pa moramo paziti, da poslujemo z minimalnimi stroški.

Porterjeva veriga vrednosti predstavlja analizo prednosti, slabosti, poslovnih možnosti in nevarnosti za podjetje. Imel je svojo teorijo o zmanjševanju stroškov zato je poslovanje podjetja razdelil v primarne in pomožne aktivnosti kar je prikazano tudi v spodnji sliki 3. Predstavljena veriga se nanaša na vprašanje, kako določene aktivnosti ustvarjajo vrednost in kaj določa njihove stroške. V primarne aktivnosti spadajo: notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, trženje in poprodajne storitve organizacije. Vse ostalo pa spada pod pomožne aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost za kupca. Dobiček, ki nastane je razlika med vrednostjo, ki jo je kupec pripravljen plačati ter skupnimi stroški izvajanja temeljnih in podpornih dejavnosti (Pučko, 1991, str. 146 – 147).

Uspešno izvajanje dejavnosti, ki so predstavljene v verigi vrednosti pomeni tudi učinkovitejše ravnanje s tehnologijo, znanjem, sodelavci, finančnimi sredstvi in operativnimi vložki.

Slika 3: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Pučko, Strateško poslovanje in planiranje v podjetju, 1991, str. 147.

Ob upoštevanju zniževanja stroškov in diferenciacije proizvodov dobimo tri temeljne generične strategije (Stonehous et al., 2000):

- Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti: zniževanje stroškov glede na konkurenco (višji tržni delež, sistem distribucije, agresivna politika cen, nižji stroški zalog, agresivna propaganda).
- Strategija diferenciacije proizvodov: naši proizvodi oz. storitve morajo biti predvsem drugačne od konkurenčnih (najvišja kakovost, dober dizajn, nudenje rednih servisov, itd.), vendar je potrebno pri tem paziti, da ne povečujemo stroškov.
- Strategija razvijanja tržne niše: osredotočenje na določeno skupino odjemalcev, katere skušamo čim bolj zadovoljiti oz. pridobiti.

1.5. Hibridne generične poslovne strategije

Za Porterjem so prihajali novi strategiji in mnogi od njih se niso strinjali, da je potrebno izbrati le eno izmed generičnih strategij. Podjetje si jih lahko izbere več, kot primer lahko navedem italijanski Benetton, japonsko Toyota, nemški BMW, pri katerih zasledimo tako stroškovno vodenje kot diferenciacijo.

Strategijo, ki združuje nizke stroške in diferenciacijo imenujemo **hibridna strategija**. Vsako podjetje se mora glede na panogo odločiti kateri od hibridnih strategij bo dalo večji poudarek. Če na trgu prevladujejo kupci, ki dajejo poudarek na kvaliteto, bo podjetje dalo prednost diferenciaciji in ne toliko nizkim stroškom. Obratno je pri trgih, kjer je povpraševanje cenovno občutljivo. Na področjih, kjer je tekmovalnost med panogami najbolj izrazita se je hibridna konkurenčna strategija izkazala kot zelo učinkovita. Kot primer uspešnih korporacij naj omenim Coca-Cola, Dell Computers, Motorola, SouthWest Airlines,.. Vzroki za uspeh hibridnih strategij izhajajo ravno iz spreminjajoče se ekonomije nove dobe, ki temelji na tehnološko podprtem poslovanju. Svetovna razširjenost in naraščajoča dostopnost računalniške tehnologije podjetjem omogočata diferenciacijo proizvodov (storitev) ter nizkih stroškov hkrati (Dimovski, 2003, str. 104).

V dobi sodobne ekonomije, bodo večji pomen pridobivale strategije v smislu povezovanja aktivnosti v tako imenovani globalni vrednostni sistem. Vrhnji management bo moral razumeti dimenzije globalnega, brezmejnega poslovanja z namenom učinkovitega povezovanja (Dimovski, 2003, str. 105).

1.6. Uresničevanje strategij

Uresničevanje strategije je zaključna faza strateškega planiranja. Takoj na začetku izvajanja izbrane strategije pa se je potrebno vprašati (Pučko, 1996, str. 323): kdo bo uresničeval strategijo, kaj mora delati, kako bo delal, kaj je treba narediti. Ta zadnja faza v procesu strateškega managementa je tudi najtežja in najpomembnejša, saj kljub kreativno oblikovani

strategiji ne zagotavlja, da bo pravilno uporabljena. Strategija zahteva soudeležbo zaposlenih, intuicijo in vizijo.

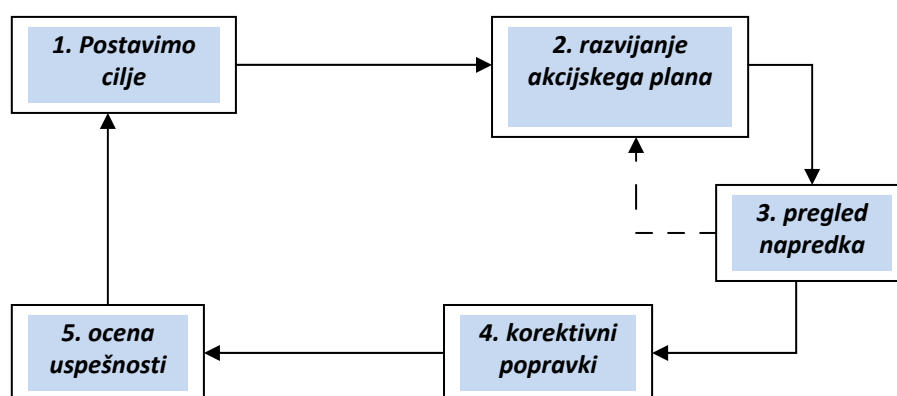
Načrtovano strategijo pričujemo uresničevati skozi štiri orodja za uresničevanje strategij (Pučko, 2006, str. 105):

- Vodenje
- Organizacijska struktura
- Informacijski in kontrolni sistem
- Človeški viri.

Poznamo različne pristope za uresničevanje danih ciljev, predstavila bom le nekaj pristopov, ki so najbolj priljubljeni (Dimovski, 2003, str. 105 – 106):

- 1. Planiranje s cilji (MBO);** za vsak oddelek, projekt in osebo je potrebno točno določiti cilje. V prvem koraku je potrebno postaviti cilj, ki ga želimo doseči, nato razvijemo plan (kako bomo do cilja prišli), v naslednji fazi preverjamo napredek, na koncu pa ocenimo uspešnost in nagradimo dosežene cilje. Tako kot pri vsaki metodi, ima tudi ta svoje prednosti in slabosti. Prednost je predvsem v tem, da so zaposleni motivirani, cilji posameznikov so skladni s cilji podjetja, izboljšave lahko pričakujemo na vseh ravneh poslovanja in vsi v podjetju so usmerjeni v uresničevanje ciljev. Slabost te metode je, da se prepočasi odziva na spremembe v okolju, če odnosi med zaposlenimi niso dobri se s tem zmanjšuje njena učinkovitost, preveč je birokracije in strateške cilje lahko zamenjajo operativni.

Slika 4: Management s cilji



Vir: Dimovski, Sodobni management, 2003, str. 105.

- 2. Plani za enkratno uporabo in stalni plani;** enkratni plani se uporabljajo za doseganje tistih ciljev, ki se v prihodnosti verjetno ne bodo ponovili. V enkratne plane so vključeni tako projekti kot programi. Stalni plani pa so ponavljajoči plani, z namenom zagotovitve izvajanja pravil in postopkov.

- 3. Kontingenčni plani (scenarij);** temeljijo na oblikovanju scenarija za prihodnost. Scenarij se nanaša na vprašanje, kako naj se podjetje odzove v primeru nepričakovanih, nujnih razmer kot so: recesija, inflacija, nesreče, tehnološki napredek. V ta namen podjetja oblikujejo tako imenovani črni scenarij, preko katerega poskušajo zmanjšati vpliv teh dejavnikov. Tudi strogi plani lahko zavirajo delovanje podjetja, namesto da bi mu bilo v pomoč.

1.7. Taktično planiranje

Vsako podjetje si mora zastaviti oz. postaviti letni plan, ki se ujema s koledarskim letom, kar z drugimi besedami imenujemo taktično planiranje. S taktičnim planiranjem uresničujemo zastavljene cilje in strategije. Namen taktičnega planiranja je ob danih omejitvah proizvodnih zmogljivosti določiti tisti proizvodni program in tiste vložke v poslovni proces podjetja, da bo njegovo poslovanje čim bolj uspešno (Dimovski, 2003, str. 107).

Dolgoročne načrte je potrebno opredeliti s strateškimi izhodišči, ki se nanašajo na leto, v katerem načrtujemo spremembe. Potrebno jih je razgraditi do tistega nivoja, ki nam še dopušča operativno obvladovanje. V primeru, da se v tekočem letu, za katerega je izdelan plan, pride do nepredvidljivih sprememb, je potrebno načrtovane postavke prilagoditi dani situaciji, saj je le na ta način merjenje doseženega rezultata smiselno.

Taktično planiranje v podjetju ima naslednje faze (Pučko, 2002, str. 328):

- Opredeljevanje taktičnih planskih ciljev in poslovne politike organizacije
- Izdelava modela proizvodnje
- Izdelava omejitev (notranje in zunanje)
- Izdelava plana variabilnih stroškov na enoto proizvoda
- Izdelava plana cilja
- Izdelava plana proizvodnje
- Izdelava drugih delnih planov
- Izdelava zbirnih planov ter med njimi tudi plana kazalcev uspešnosti poslovanja.

Pomembno je tudi, da izvajamo kontrolo, saj le tako vemo ali smo na pravi poti za uresničitev naših ciljev.

1.8. Konkurenčna prednost

Bourgeois, Duhaime, Stimpert (1999) definirajo konkurenčno prednost kot niz faktorjev in sposobnosti, ki podjetju omogočajo trajnejše boljše poslovanje v odnosu do konkurence (Dimovski, 2003, str. 113). Definicija daje poudarek na trajni konkurenčni prednosti in boljšem poslovanju glede na konkurenco.

Podjetje si lahko zagotovi trajno konkurenčno prednost s tem, da na trgu ponudi nekaj boljšega, drugačnega, inovativnega in da razpolaga z nečim kar konkurenca nima in je težko posnemati. Če ima podjetje nekaj, česar drugi nimajo, jim to lahko omogoča dolgoročen uspeh in obstoj podjetja. Veliko podjetij dosega izjemne rezultate v obdobju enega, dveh let, vendar le nekaj pa je takšnih, ki so sposobna dobre rezultate zagotavljati trajno.

Trajno konkurenčno prednost si lahko podjetje zagotovi, če so njegovi viri in sposobnosti težko posnemljivi, ali imajo posebno vrednost, so redki ali nimajo substitutov. V spodnji sliki so predstavljeni kriteriji ocenitve konkurenčne prednosti. Poudariti je treba, da le edinstvenost virov in sposobnosti, vodita do trajne konkurenčne prednosti.

Slika 5: Kriterij ocenitve trajnosti konkurenčne prednosti

<i>Ali so viri podjetja</i>				
<i>Imajo posebno vrednost?</i>	<i>Redki?</i>	<i>Težavni za posnemanje?</i>	<i>Nimajo substitutov?</i>	<i>Oblika konkurenčne prednosti</i>
<i>NE</i>				<i>Konkurenčna neprednost</i>
<i>DA</i>	<i>NE</i>			<i>Konkurenčna enakopravnost</i>
<i>DA</i>	<i>DA</i>	<i>NE</i>		<i>Začasna konkurenčna prednost</i>
<i>DA</i>	<i>DA</i>	<i>DA</i>	<i>NE</i>	<i>Konkurenčna enakopravnost</i>
<i>DA</i>	<i>DA</i>	<i>DA</i>	<i>DA</i>	<u>Trajna konkurenčna prednost</u>

Vir: Dimovski, Sodobni management (Avtorji: Bourgeois, Duhaime & Stimpert, 1999, str. 61.), 2003, str. 114.

Avtorji Bourgeois, Duhaime in Stimpert navajajo pet dejavnikov za izoblikovanje trajne konkurenčne prednosti:

1. Čas; skozi poslovanje, si podjetja pridobijo določene izkušnje in znanja
2. Pretekli dosežki; predstavljajo prednost pred drugimi
3. Medsebojna povezanost; sposobnost podjetja medsebojne integracije
4. Investicije; neprestano investiranje v svoje vire in sposobnosti
5. Vzročne nejasnosti; konkurenti nas ne morejo posnemati.

Porter je razvil model petih sil konkurenčnosti panoge, te so: pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev, nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnost substitucije in konkurenca med obstoječimi podjetji. Ključnega pomena je dejstvo, da podjetje pozna moč ostalih konkurentov, saj lahko le s tem ohrani donosnost kapitala, vloženega v podjetje.

2. ANALIZA PODJETJA TERME SNOVIK D.O.O.

2.1. Predstavitev podjetja

Terme Snovik so najmanjše in najvišje ležeče slovenske terme v Sloveniji hkrati pa so tudi edine terme v gorenjski in osrednje-slovenski regiji. Nahajajo se v vasi Snovik, ki je manjše naselje v zaključku ene od stranskih dolin Tuhinjske doline – v naročju Kamniško-savinjskih Alp. Neokrnjena narava predstavlja dragoceno naravno okolje z občutljivimi ekosistemi. Terme Snovik so od Kamnika oddaljene 9 km in 30 km od Ljubljane. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2000 in je v lasti 22 družbenikov, krovno podjetje je Zarja Kovis d.o.o., ki je večinska lastnica Term Snovik in je svoja več-desetletna teoretična in praktična znanja s področja energetike in inženiringa, celovito vključila v načrtovanje, izgradnjo in upravljanje družbe Term Snovik - Kamnik d.o.o..

Začetki Term Snovik segajo v leto 1994, ko je bil postavljen prvi pilotni bazen, ki je do leta 2001 privabil preko 70.000 obiskovalcev, predvsem iz okolice Kamnika, Kranja in Ljubljane. Zaradi dobrega obiska, odličnih rezultatov strokovnih analiz in želja obiskovalcev po razširjeni ponudbi, so se odločili, da zgradijo pravo termalno kopališče. Junija 2001 so tako odprli zunanji bazen, katerega so jeseni istega leta pokrili. V začetku leta 2002 se je odprla pokrita termalna riviera, junija 2003 pa so postavili nov zunanji bazen, hkrati pa so se povečale garderobe. Nad garderobami za bazenske goste se nahaja tudi nudistična terasa, z vstopom iz zaprtega bazenskega kompleksa. V želji po povečanju ponudbe za sprostitev, so uredili prostore za fizioterapijo, masaže, solarij, odprli pa so tudi savna center z finsko, turško in ledeno savno (frigidarium, snežni prostor). Obiskovalci pa lahko preizkusijo ponudbo kulinarčnih dobrot v restavraciji Potočka. Sledeč razvoju ribogojništva v Tuhinjski dolini, je poudarek na ponudbi sladkovodnih rib, zlasti svežih postrvi in filejev.

Začeli so tudi z gradnjo apartmajskega naselja in sicer prvi dve hiški sta bili zgrajeni leta 2005, otvoritev naslednjih dveh pa je sledila že naslednje leto. Junija 2007 pa so dokončali zadnjo tretjo fazo gradnje apartmajskega naselja. Ta projekt je delno financiran s strani skladov EU v Sloveniji. Zgrajenih je bilo 8 hišk, v katerih je na voljo 74 apartmajev in 31 dvoposteljnih sob kategorije štirih zvezdic ali skupno kar 371 ležišč. Hiške so poimenovane po imenih slovenskih dreves (Smreka, Bor, Hrast,...), imenujejo pa jih **Hiške na robu gozda**. Med apartmaji naj kot posebnost omenim rajski apartma s kaminom, savno, jacuzzijem in vodno posteljo, ki zagotovo zadovolji najzahtevnejše okuse. Apartmaji so prilagojeni invalidom, prav tako pa so dobrodošli tudi hišni ljubljenci. Od odprtja prvega sklopa pa do danes so zabeležili preko 34 000 nočitev. Vsako leto narašča obisk gostov iz celega sveta predvsem iz Izraela, Japonske in ostalih Evropskih držav. Tako v zadnjih dveh letih beležijo več tujih kot domačih gostov.

V Termah Snovik se zavedajo bogastva narave, ki jih obdaja, zato so krenili na pot ohranjanja zelenega, čistega in zdravega okolja. Odločili so se za vzpostavitev sistema

kakovosti, ki je skladen z zahtevami mednarodnih standardov skupine ISO 9000:2000 in ISO 14000:2005 ter kot referenčni standard izbrali standard SIST ISO 9001:2000 (sistem vodenja kakovosti) in SIST EN ISO 14001:2005 (sistem ravnanja z okoljem). Marca 2007 je v okviru naselja začela obratovati tudi kotlovnica na biomaso kar pomeni, da bo uporaba fosilnih goriv v celoti odpravljena in nadomeščena z okolju prijaznejšo energijo iz obnovljivih virov. Izgradnja kotlovnice je bila delno financirana s sredstvi Evropskega kmetijskega, usmerjevalnega in jamstvenega sklada (EKUJS) in Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja.

Odgovornosti in pristojnosti v podjetju so definirane v pogodbah o zaposlitvi s posameznimi zaposlenimi. Posamezni oddelki so odgovorni, da zagotavljajo zadovoljstvo strank in njihovo zvestobo, vodje posameznih oddelkov pa za kakovost na področjih, ki jih vodijo ter za zagotavljanje sistema ravnanja z okoljem. Prav tako so odgovorni za aktivnosti, ki se nanašajo na zahteve standarda ISO 9001 in ISO 14001 in s tem tudi preverjanje in obravnavanje podatkov (Poslovník kakovosti, 2007).

2.2. Opredelitev poslanstva, vizije in ciljev

Poslanstvo

Terme Snovik Kamnik d.o.o. želijo postati vodilni ponudnik storitev na področju termalnih zdravilišč v Sloveniji ter soliden in zanesljiv partner. Tudi v prihodnje želijo z visoko kakovostjo storitev nenehno izpolnjevati pričakovanja in zahteve svojih strank oziroma obiskovalcev in ob tem dosežati zelene poslovne rezultate. Njihove stranke pričakujejo kakovostne in konkurenčne storitve (Hribar, 2008).

Vizija

Terme Snovik so že od začetka delovanja imele jasno vizijo – zgraditi terme, ki bodo obiskovalcem prijazne ter energetske učinkovite. Že pri samem načrtovanju so vključili različne inštitucije, ki so podala svoja stališča, kako naj postavijo in gradijo objekte v neokrnjeni snoviški dolini s poudarkom koriščenja termalne vode. S sprejetim prostorskim planom so začrtane možnosti družbe in to predvsem z okoljskega in tudi finančnega vidika za območje 23,6 ha (Hribar, 2008).

Cilji

S projektom Term Snovik so dosegli koriščenje večdesetletij poznane zdravilne termalne vode. Do sedaj so zagotovili cca 30 novih delovnih mest in posredno še preko 50 delovnih mest. Družba v celotnem obdobju delovanja uspešno finančno posluje ter po fazah realizira zastavljene cilje. Z uporabo obnovljivih virov energije so si zmanjšali strošek energije za ogrevanje v letu 2007 za 28 % kljub povečanju obsega poslovanja za 36 %. Podeljen jim je bil med prvim v Sloveniji evropski znak - znak za okolje, EU Marjetica za turistične namestitve, razglašeni so bili za energetske najbolj učinkovito podjetje v letu 2008. Z navedenimi ukrepi ne uporabljajo fosilnih goriv in so zmanjšali izpust CO₂ v zrak za

približno 305 ton letno. Na prvem natečaju za energetska učinkovito stavbo so prejeli prvo nagrado za apartmajsko naselje Term Snovik. V projekt so vključili tudi prebivalce vasi Snovik, ki imajo vgrajene samogradne sončne sprejemnike ter jim zagotavljajo biomaso za kotlovnico.

2.3. Ravni strategij v Termah Snovik

V Termah Snovik imajo postavljenih več strategij, vse pa vodijo do enega cilja in sicer postati energetska učinkovite terme, ki bodo prijazne okolju in obiskovalcem. Njihova skrb za družbeno in naravno okolje ni zgolj deklarativna ampak je del njihove identitete. V termah se trudijo, čim bolj zadovoljiti potrebe gostov s svojo raznoliko ponudbo, neokrnjeno naravo in prijaznostjo.

Korporacijska ali celovita strategija

Strategija rasti: s svojo ponudbo skušajo pridobiti tako starejše kot mlajše generacije. Prirejajo razna tekmovanja, natečaje, animacijske programe,...Želijo izboljšati predvsem mehki del kot so produkti, programi, človeški viri, organizacija. Osredotočajo se na trge, kjer je velika ekološka osveščenost, predvsem na evropske države, veliko pa je odvisno tudi od agencij s katerimi poslujejo.

Strategija stabilizacij: njihovi dosednji ukrepi na področju energetike, so prinesli neposredne finančne učinke v smislu zmanjšanja stroškov obratovanja, bistveno zmanjšanje vpliva na okolje, tako na zrak kot vodo.

Strategija integriranja naprej: svojo ponudbo venomer dopolnjujejo s čim novim kot npr. štiri urni najem rajskega apartmaja, kjer v apartmaju gosta pričaka šampanjec, pripravljena kopel za dva ter sadje v čokoladi.

Poslovna strategija

Strategija diferenciacije: Terme Snovik so kot prvo slovensko turistično podjetje prejele prestižni Znak za okolje EU za turistične namestitve – EU marjetico, v projekt Term Snovik so vključili tudi prebivalce vasi Snovik, ki imajo vgrajene samogradne sončne sprejemnike ter jim zagotavljajo biomaso za kotlovnico, dobro pa sodelujejo tudi Turističnim društvom Tuhinjska dolina.

Strategija zniževanja stroškov: s svojim eko pristopom, zmanjšujejo stroške obratovanja, imajo pa tudi lastnega strokovnjaka za področje energetike.

Funkcijska strategija

Strategija prodaje in trženja: osredotočenje na trge, kjer je velika ekološka osveščenost. Pospeševanje prodaje namestitev, z akcijami (jesenski paket za upokojece, krompirjeve

počitnice, kuponi za popuste pri masažah, otroci gratis,...), povezovanje z Krvavcem, Veliko planino, Arboretumom, Kamnikom in Zdravilnim gajom Tunjice.

Strategija kadrov: njihovi zaposleni se nenehno izobražujejo na raznih seminarjih, organizirajo se tečaji tujih jezikov, zaposlene seznanjajo z dosežki.

Strategija financiranja: Zaradi intenzivne gradnje apartmajskega naselja so imeli občasne probleme z zagotavljanjem zadostnih finančnih virov. Vzrok za nastanek razmer je bilo prepočasno zagotavljanje zadostnih finančnih sredstev z dokapitalizacijo in preslabo zagotavljanje lastnih sredstev iz poslovanja. Nastale razmere so delno premestili z dodatnimi dolgovanimi viri, delno pa tudi s pospešeno dinamiko pridobivanja nepovratnih sredstev (Gradivo za 9. sejo skupščine družbenikov Terme Snovik d.o.o.).

2.4. Modeli strateškega managementa

V Termah Snovik izvajajo strateški management po modelu D. J. Hungerja in T. L. Wheelena. Najprej analizirajo sedanje stanje, s pomočjo SWOT analize zunanjega in notranjega okolja nato oblikujejo strategijo, cilje, poslanstvo in vizijo. Ko je strategija postavljena jo uresničijo, spremljajo njeno izvajanje in sprotno odpravljajo morebitne napake.

V letu 2007 so zastavljene cilje uspešno realizirali, tako po vsebinskem področju, kot tudi po finančnem, saj so finančni obseg poslovanja povečali za 38%. Dosegli število nočitev nekaj manj kot 27.000, in dosegli dobiček v višini 179.051 EUR. Sledili so osnovnim zastavljenim ciljem, kot so okolju in obiskovalcem prijazne terme, ter energetske učinkovite. Z novo pridobitvijo – kotlovnico na biomaso so strošek za ogrevanje zmanjšali za 28% kljub novo zgrajenim objektom. V prizadevanju za doseganje zastavljenih ciljev so veliko pozornost namenjali izvajanju kvalitetnih storitev in to na način, do so zaposlene dodatno strokovno usposabljali ter izvajali poslovanje v okviru sistema kakovosti ISO 9001 ter okoljevarstvenega certifikata ISO 14000 (Gradivo za 9. sejo skupščine družbenikov Terme Snovik d.o.o.).

Družba Terme Snovik sledi razvojnim ciljem postati turistično prepoznavni termalni center, ki bo zagotavljal dobro počutje obiskovalcev, bo okolju prijazen ter energetsko učinkovit. Svojo blagovno znamko utrjuje na ožjem kamniškem območju, v širši okolici, naši državi in v svetovnem okolju. Za doseganje ciljev so tako potrebni kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni plani poslovanja, investiranja in financiranja (Gradivo za 9. sejo skupščine družbenikov Terme Snovik d.o.o.).

Svoje cilje uresničujejo z investicijskim načrtom. V letu 2007 so pri investicijah dosegli vse oz. 100% realizacijo, pri planih poslovanja pa zaostajajo, predvsem na področju nočitev še niso uspeli doseči zelenega stanja (Hribar, 2008).

Kot sem že omenila, v termah uporabljajo SWOT analizo, s pomočjo katere analizirajo zunanje in notranje okolje. SWOT analiza v prvi fazi analizira sedanje stanje v podjetju,

preučijo pa tudi okolje v katerem delujejo. Oblikovati je potrebno takšno strategijo, ki je primerna za samo okolje.

Tabela 1: Analiza notranjega okolja

PREDNOSTI	SLABOSTI
Lokacija (bližina glavnega mesta)	Visok finančni vložek
Vpetost v dogajanje v lokalnem okolju (CRPOV)	Visoka občutljivost investicije na spremembe v obsegu prodaje ali strukturi financiranja
Visok delež lastniškega financiranja investicije	Postavitev povsem nove organizacije
Balneološke značilnosti vode	Nizka temperatura termalne vode
Prilagojena ponudba različnim ciljnim skupinam	
Zadostna količina vode	
Pozitivne izkušnje z dosedanjim obratovanjem	

Vir: Investicijski načrt podjetja Terme Snovik d.o.o., 2007.

Iz tabele lahko razberemo, da je njihova velika prednost lokacija torej bližina Kamnika, Ljubljane in Kranja. Po mojem mnenju oz. iz izkušenj na delovnem mestu recepcije, gostje zelo cenijo, odmaknjenost od glavne ceste in naravo, ki obdaja celoten kompleks. Ni nobenega večjega hrupa, kar je posebej pomembno za apartmajске goste, ki si želijo predvsem miru. V termah celo leto prirejajo razne prireditve s pomočjo Turističnega društva Tuhinjska dolina kot so: Kolesarski maraton, Velikonočni sejem, gledališka predstava Tuhinjska ohcet, Žive jaslice, pohod z baklami, prireditev Bilo je nekoč (predstavitve starih običajev v Tuhinjski dolini), literarni natečaj,...Kot slabost naj omenim predvsem velik finančni vložek in pa postavitev povsem nove organizacije.

Tabela 2: Analiza zunanjega okolja

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Šibka konkurenca na gravitacijskem območju	Konkurenca substitutov (drugih rekreacijskih aktivnosti)
Bistveno povečan promet skozi Tuhinjsko dolino	Na dolgi rok zmanjšanje prometa skozi Tuhinjsko dolino
Že obstoječa prepoznavnost pozitivnih učinkov vode	Nov način življenja v lokalnem okolju
Šola plavanja	
Pozitivni učinki od odpiranja novih delovnih mest v ožjem in širšem okolju	
Razvoj spremljajočih aktivnosti	

Vir: Investicijski načrt podjetja Terme Snovik d.o.o., 2007.

Tako med priložnostmi kot nevarnostmi lahko zasledimo postavko povečanje in zmanjšanje prometa skozi Tuhinjsko dolino. Ljudje se za enkrat še veliko poslužujejo lokalne ceste do Kamnika in Ljubljane, vendar gledano na dolgi rok so avtoceste bolj priročne za tistega, ki se pelje do Ljubljane, predvsem iz časovnega vidika. Opirajo se tudi nova delovna mesta, kar omogoča lokalnemu prebivalstvu, da si poišče zaposlitev v bližini svojega kraja.

2.5. Porterjeve generične poslovne strategije

Bistvo te strategije je doseganje konkurenčne prednosti pred ostalimi podjetji v panogi. Porter je razvil tri generične poslovne strategije, katere bom predstavila na primeru Term Snovik:

1. *Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti:* na področju energetike so v termah storili vse, kar se danes da storiti. Uporabljajo sodobno tehnologijo, obnovljive vire energije in so pri 38% povečanju poslovanja leta 2007 uspešno znižali stroške energije za 3% in emisij ogljikovega dioksida za 17% v primerjavi z letom 2007. Vodijo energetske knjigovodstvo, uporabljajo obnovljive vire in s tem zmanjšujejo obremenitve na okolje. Uporaba obnovljivih virov energije, kot je izraba sončne energije (vakuumski sončni kolektorji), toplote odpadnih voda (toplotna črpalka voda-voda), odvečne toplote v zraku (toplotna črpalka zrak-voda) ter lesne biomase (kotlovnica) prispeva k zmanjšanju emisij, izboljšanju bivalnega okolja in turistični privlačnosti kraja (Hribar, 2008).

2. *Strategija diferenciacije proizvodov:* svojo ponudbo nenehno dopolnjujejo, saj le na ta način zadovoljijo potrebe gostov. Organizirajo razne tečaje plavanja, klub Palčka Snovička, nordijska hoja, organizirani ogledi term, tekmovanje v pripravi postrvi, animacije za otroke, organiziranje rojstnodnevnih zabav, vodna aerobika (2x tedensko), plavalna ura itd.. V primeru pritožb se te rešujejo sprotno. Vsakemu gostu ob prihodu na recepcijo, izročijo anketo (za kopalce, za apartmajske goste), ki pa jo ob odhodu odda. Na podlagi analize anket ugotavljajo, kje so potrebne spremembe in kaj je potrebno izboljšati. Njihova ponudba je predvsem raznolika od drugih, ker temelji na eko ponudbi.

3. *Strategija razvijanja tržne niše:* Gostje imajo raznolike želje in potrebe, zato skušajo čim bolj ustreči vsaki ciljni skupini. Za tiste kopalce, ki redno zahajajo v terme, so uvedli prenosljivo vstopnico, ki je cenejša, kot redna karta. V sodelovanju z Občino Kamnik in Komendo, občina vsako leto subvencionira nakup prenosljivih vstopnic za občane obeh občin. V dopoldanskem in popoldanskem času se izvaja telovadba v vodi, vsak četrtek pa je v termah tudi stojnica, kjer prodajajo domače dobrote. Za otroke organizirajo razne tabore kot so Kuharski tabor, Delfinčkov tabor, Kavbojski tabor, plavalni tečaji in še veliko več. Za vsako skupino je potrebno narediti privlačno cenovno ponudbo in pa nagraditi zvestobo.

2.6. Uresničevanje strategij

Njihova osnovna dejavnost so termalne, gostinske in namestitvene storitve v sodobni turistični ponudbi. Njihov cilj je uspešno poslovanje v zadovoljstvo zaposlenih, gostov in lastnikov. Pomembno je predvsem, da so najprej zadovoljni zaposleni, saj so oni zrcalo podjetja. Za doseg zadanih ciljev pa je potrebno spoštovati dogovore, standarde in zapisana pravila. Uspeh njihovega poslovanja je odvisen od vseh zaposlenih, najbolj pa od vsakega posameznika. Le pošten in profesionalen pristop k delu je prava pot k skupnemu poslovnemu uspehu (Hribar, 2008).

Projekti Term Snovik, se uresničujejo preko modela MBO, nekaj pa preko modela enkratnih in stalnih ciljev. V nadaljevanju bom modele razložila bolj podrobno.

Planiranje s cilji (MBO)

Ta način je predvsem prisoten v prodaji in marketingu. Postavijo si cilje, kako prodati čim več nastanitvenih kapacitet. Pomembno je da je ponudba oglaševana v različnih medijih. Glede na sezono se opredelijo na določeno tržno skupino, kateri tržijo svojo ponudbo. Razviti je potrebno tako ponudbo, ki bo za gosta zanimiva in ki bo vključevala nekaj novega. Tu naj omenim seminarsko ponudbo, popusti za skupine, sodelovanje s različnimi agencijami. Pri skupinah je potrebno predvsem paziti, da so gostje nastanjeni bolj skupaj, da ugodijo njihovim željam in da se jim posreduje zadostno število informacij pred samim postopkom rezervacije in ob prihodu. Osnovni cilje podjetja je zadovoljen gost, ki se bo z veseljem vrnil v terme.

Model enkratnih in stalnih planov

V podjetju se pojavljajo tudi enkratni plani, kot so obisk milijontega obiskovalca in natečaj za zgodnico o Palčku Snovičku. Stalni plani so predvsem vidni pri izvajanju kontrole zagotovitve pravil in postopkov, ki jih določajo ISO standardi.

Kontingenčni plani

V podjetju se do sedaj niso posluževali modela kontingenčnih planov, ampak imajo v primeru nepredvidenih dogodkov oblikovano rezervno varianta. Izpad dohodka je zavarovan, enkrat letno je bazen zaprt za dva dni, saj se v tem času izvaja remont. Do sedaj ni bilo večjih nepričakovanih dogodkov, v primeru nastanka le teh pa jih sprotno rešujejo.

2.7. Taktično planiranje v podjetju

Za vsako poslovno leto si pripravijo cilje, ki določajo kaj bo na področjih, ki jih določa politika kakovosti in ravnanja z okoljem, doseženo oz. izboljšano. Ti cilji so kot cilji kakovosti in ravnanja z okoljem opredeljeni v letnih planih podjetja oziroma v planih posameznih enot. Za leto 2008 in 2009 bodo največ aktivnosti usmerili v utrjevanje blagovne znamke, uvajanje novih produktov, programov, ter dograjevanje kvalitete storitev kot

celostne podobe s ciljem sprejetih standardov in pričakovanj obiskovalcev. Plan se izdelava pred začetkom leta ali najpozneje v prvem mesecu planiranega leta (Hribar, 2008).

Plani za leto 2008-2009 (Gradivo za 9. skupščino družbenikov Terme Snovik d.o.o.):

- Izgradnja vodohrama z povezovalnim cevovodom
- Priprava treh prostorov za ordinacijo, kjer bodo gostovali specialisti najrazličnejših zdravstvenih strok
- Izgradnja športnih površin, pridobitev zemljišč in dokumentacije
- Povečanje parkirnih površin
- Optimiziranje ustreznih nabavnih poti – izbor dobaviteljev z optimalnimi nakupnimi pogoji
- Povečanje in obogatitev gostinske ponudbe
- Usposabljanje zaposlenih
- Uvajanje svetovanj zdraviliške službe
- Pridobitev statusa zdravilišča
- Izgradnja dodatnih bazenov za wellness ponudbo, povečanje restavracije
- Utrjevanje prepoznavnosti blagovne znamke
- Priprava prostora za avtodome.

Za doseg ciljev morajo upoštevati plane poslovanja, investiranja in financiranja.

V podjetju lahko zasledimo oba načina taktičnega planiranja:

1. Taktično planiranje kot usklajevanje funkcijskih planiranj: plani so postavljeni za celotno podjetje, kot tudi za posamezne oddelke. Velik poudarek je na teamskem delu, saj lahko le tako dosežajo zastavljene cilje.

2. Taktično planiranje kot optimiranje: zgraditi terme, ki so okolju prijazne in energetsko učinkovite ter zadovoljiti potrebe gosta, saj se zavedajo da so zadovoljni gostje najboljša reklama.

Nad postavljenimi plani je potrebna tudi kontrola, saj se le tako dosežajo zastavljeni cilji. Enkrat letno izvajajo notranjo presojo sistema kakovosti ISO 9001 in ISO 14001, kjer ugotavljajo ali se uresničujejo postopki po oddelkih. Izpolnjevanje ciljev redno spremljajo, formalno pa preverjajo njihovo izpolnjevanje na pregledih s strani vodstva.

2.8. Konkurenčna prednost

Doseganje konkurenčne prednosti podjetja na dolgi rok je bistvenega pomena, saj si na ta način zagotovijo dobiček in pa tudi spodbudo za naprej. Terme Snovik so na svojem področju pridobile veliko nagrad, kar je dokazilo za vložen trud.

Že pri samem načrtovanju je njihov primer inovativen predvsem zato, ker takšnega pristopa k izgradnji term in vzporedno tudi energetske učinkovitosti ni moč nikjer zaslediti: faznost izgradnje, optimalna izkoriščenost energentov, izbor najkvalitetnejših materialov, vključitev lastnika zemljišča v partnerstvo in dobavitelja biomase, vodenje energetskega knjigovodstva, izvajanje moratoringa, tekoče analiziranje rezultatov. Upoštevali so najsodobnejše tehnične dosežke v smislu energetske učinkovitosti ter okoljske prijaznosti. Zato so uporabljali kvalitetne materiale z ustreznimi certifikati. Ker je bila izgradnja izvajana fazno, so pri vseh fazah upoštevali energetske ukrepe in to preverjali s termovizijo. Na samem začetku izgradnje so postavili biološko čistilno napravo, kotlovnico na utekočinjen naftni plin, kot osnovni energent ogrevanja, ki sedaj služi kot rezerva, oziroma za pokrivanje konic. Ko so zgradili zunanje bazene, restavracijo, savne in prostore za terapije so postavili sistem vakuumskih sončnih kolektorjev ter toplotni črpalki voda-voda in zrak-voda. Ob zaključku izgradnje apartmajskega naselja so postavili kotlovnico na biomaso (Hribar, 2008).

V letu 2008 so prejeli naslednje nagrade:

- Certifikat sistema kakovosti ISO 14001; zagotovilo, da terme pri svojem delu uporabljajo procese, delovne tehnike, materiale, proizvode in energije, ki preprečujejo onesnaževanje, in nenehno izboljšujejo svoj odnos do okolja
- Energetsko učinkovito podjetje za leto 2008; v okviru nagrajenega projekta so med drugim namestili toplotno črpalko voda/voda in toplotno črpalko voda/zrak ter na streho restavracije postavili vakuumске sončne kolektorje, celotni kompleks pa ogrevajo s pomočjo kotlovnice na biomaso. Skupno so za investicije namenili 338.000 evrov, ki se jim bodo zaradi naraščajočih stroškov po izračunih vrnili prej kot v sedmih letih.
- Nagrada za ohranjanje čistega zraka – akcija Zemljo so nam posodili otroci; nominirala jih je Osnovna šola Šmartno, saj podjetje že od samega začetka skrbi, da bi termalni turizem v teh krajih čim manj vplival na okolico.
- EU Marjetica (opis v točki 2.8.1.).



2.8.1. EU Marjetica (Vir: Interno gradivo podjetja)

Terme Snovik so šele tretje podjetje v Sloveniji, ki je prejelo ta prestižni evropski znak za okolje, in prvo na področju turizma. Znak za okolje EU za turistične namestitve (The European Eco-label for tourist accommodation service) je od leta 2003 uradni znak Evropske unije za okolju prijazne turistične namestitvene obrate. Oblikovan je bil kot priznanje turistom in turističnim namestitvenim zmogljivostim, ki spoštujejo okolje. Znak za okolje EU za turistične namestitve predstavlja v očeh uporabnika zagotovilo za okolju prijazno delovanje, s tem pa dodano vrednost (kakovost) proizvodu ali storitvi, ki vpliva na odločitev turistov glede izbire izdelka ali destinacije. Podjetja, ki so pridobila znak za okolje EU, s tem uradno veljajo kot dokazljivo okolju prijazna na svojem področju.

Prednosti znaka za okolje EU za turistične namestitve so v naslednjem:

1. Simbolizira visoko kakovost in okoljevarstveno uspešnost; znak za okolje EU je uradno priznana in spoštovana storitvena znamka, ki temelji na strogih in zanesljivih merilih zagotavljanja okoljevarstvene uspešnosti. Je učinkovito sredstvo, ki pokaže turistom prizadevanje podjetja za čim bolj varovano okolje in dvig kakovosti.

2. Simbolizira ekološko učinkovitost in nižanje stroškov; večina okoljevarstvenih ukrepov zahteva precejšno angažiranost, vendar je rezultat prispevek k dodani vrednosti izdelka. Ukrepi pomagajo odkriti ekološko in ekonomsko slabost podjetja. Omejevanje porabe naravnih virov, energije in vode pomembno zniža stroške hotela.

3. Daje občutek ugodja; okoljevarstvena zagotovila predpostavljajo zdrava bivališča, zdravo prehrano in zdravo okolje za turiste in zaposlene. Okolju prijazne turistične namestitvene zmogljivosti uporabljajo gradbene materiale, imajo nekadilska območja in ne uporabljajo nezdravih kemikalij.

4. Vodi k izpolnjevanju pričakovanj gostov; Okoljevarstvena zagotovila v veliki meri izpolnjujejo pričakovanja turistov, ki želijo (tudi) na potovanju prijaznost do okolja in ljudi. Vse več gostov želi namestitvev s pozitivnimi učinki na njihovo zdravje – takšnih, ki so v soglasju z naravo.

V Termah Snovik – Kamnik d.o.o. so prepričani, da stranke definirajo kakovost. **Stranke** tako pričakujejo, da se jim nudi storitev najvišjega kakovostnega razreda, ki izpolnjuje njihove potrebe. **Zaposleni** so odgovorni za kakovost njihovih storitev in za zadovoljstvo strank. Odgovornost **vodstva** pa je, da omogoča izvajanje politike, da se določi cilje kakovosti ter, da upravlja in nenehno izboljšuje postopke in procese. Konkurenčno **okolje** v katerem delujejo zahteva nenehne izboljšave internih procesov predvsem pa inovativne storitve, saj le na ta način pridobijo nove stranke in obdržimo stalne.

2.9. Predlogi za izboljšavo

Na koncu svoje zaključne naloge bi rada predstavila še nekaj predlogov, kako bi lahko v podjetju izboljšali poslovanje. V veliko prednost mi je predvsem to, ker sama delam v termah, kjer se vsakodnevno srečujem z različnimi situacijami.

Kot prvi predlog bi poudarila večje sodelovanje z Občino Kamnik, kar je poudaril tudi g. Ivan Hribar. V času, ko se v Kamniku odvijajo razne prireditve npr. Narodne noše, bi se morali odvijati kakšni seminarji, delavnice, povabiti bi bilo potrebno goste iz sosednjih držav, da si ogledajo prireditve, sam kraj in znamenitosti. Prenočili bi lahko v termah, si jih ogledali, imeli kakšne seminarje in šli nato nazaj v Kamnik. Že na začetku nastanka term je bilo

dogovorjeno sodelovanje, vendar do sedaj še ni bilo kakšnih večjih napredkov na tem področju.

Razširiti bi morali svojo ponudbo. V planu so zastavljeni cilji povečanja bazenskega kompleksa in restavracije, vendar bi se to moralo odvijati hitreje. V primeru večje skupine gostov, ki so nastanjeni v apartmajih, je restavracija bistveno premajhna, saj morajo gostje čakati, da pridejo na vrsto. Mogoče celo niso tako problem skupine, ki pridejo skupaj, problem nastane pri individualnih gostih. V klubski sobi Hrast je postavljena kuhinja, vendar je za enkrat namenjena samo seminarским gostom. V poletnem času, ko obratuje zunanji bazen je na razpolago dovolj vodnih površin, v zimskem času pa obratuje samo notranji bazen, ki je premajhen za veliko število obiskovalcev. Povečati bi bilo potrebno tudi savna center, uvesti kaj novega, razni programi z npr. medom, soljo, postaviti kakšen bar, kjer bi se gostje okrepčali, dodati infrardečo savno, mogoče kot kakšna dekoracija svečke z aromo, nekdo od zaposlenih bi moral biti prisoten v savni neprestano, ne samo občasno. Gostje namenjajo veliko pozornost majhnim dekorativnim stvarim, ki ne bi predstavljale velik strošek za podjetje.

Prodaja bi morala svoje ponudbe oblikovati bolj specifično, saj se velikokrat zgodi, da ostali, ki tržijo ponudbo ne vedo, kaj ponudba vsebuje. Zaposleni so premalo informirani o raznih prireditvah, ki se odvijajo v termah. Marsikdaj zvedo za določeno stvar preko gostov ali medija. Problem je tudi program, ki ga uporablja recepcija za vnašanje rezervacij, saj ne dopušča določenih stvari. Namesto, da bi receptor ob odhodu gosta, samo kliknil na izdelavo računa, mora prej še vse preveriti, če je pravilno. Velikokrat bi bilo lažje račun napisati ročno, kot pa računalniško. Programer tega programa se zelo počasi odziva na probleme, ki mu jih posreduje recepcija, zato bi ga bilo potrebno zamenjati. Ob prihodu večje skupine, se zgodi, da niso seznanjeni da so to eko terme (menjava brisač na pet dni, čiščenje apartmaja na sedem dni), prodaja bi morala predstavniku te skupine predstaviti terme bolj podrobno, predvsem da to ni hotel ampak apartmajska naselje.

Zaposliti bi bilo potrebno še kakšnega vzdrževalca, saj je trenutno samo eden, ki mora biti dosegljiv 24 ur na dan. Zgraditi bi bilo potrebno kakšno trgovino, kjer bi prodajali kopalke (trenutno jih prodaja recepcija), spominke, brisače. Veliko je povpraševanja po fitness centru, frizerju, kozmetičnem salonu, kitajski masaži in kdaj bo zgrajen hotel. Tu gre predvsem za večje investicije, vendar kljub temu upam, da bodo v roku dveh let dograjene določene stvari. Kot problem naj tudi navedem, da so zaposleni premalo motivirani pri svojem delu, zato bi morali več pozornosti namenjati njihovem zadovoljstvu. Predvsem z kakšnimi nagradami ali pozitivno stimulacijo, ki bi bila motivacija za nadaljnje delo.

SKLEP

Kot lahko zasledimo, bodoči - pričakovan uspeh poslovanja zagotavlja obstoj in nadaljnji razvoj podjetja in je odvisen od tega, kakšne dolgoročne cilje in poslovne strategije bo podjetje oblikovalo v svojem strateškem planu. V dobi političnih in ekonomskih sprememb, bodo preživela le tista podjetja, ki se bodo sposobna prilagoditi tržnim razmeram, kar predstavlja iskanje novih prodajnih poti, konkurenčnih prednosti in uporaba sodobne tehnologije.

V svoji zaključni nalogi sem spremljala tako teoretičen kot praktičen del strateškega managementa. Podjetje si mora že na začetku poslovanja postaviti jasne cilje, poslanstvo in vizijo. Skozi funkcijo planiranja vidimo sam proces izbire poslovne strategije in proces za doseg trajne konkurenčne prednosti. Dejanske zmožnosti, koliko lahko podjetje sledi teoriji in pa zapovedim je vidno skozi samo poslovanje podjetja. Za primerjavo, kako poteka proces strateškega managementa sem predstavila podjetje Terme Snovik d.o.o.. Za terme sem se odločila predvsem zaradi tega, ker sem sama vključena v proces izvajanja določenih ciljev, hkrati pa sem želela bolj podrobno spoznati samo poslovanje term.

V prvem delu sem opisala teorijo, ki se nanaša na vprašanje kaj je strategija, kako naj jo podjetja dosega, kakšne pristope naj pri tem uporabljajo, pomembna je SWOT analiza okolja na koncu pa sem opredelila konkurenčno prednost.

V drugem delu pa sem se osredotočila na podjetje, kako oni sledijo zastavljenim ciljem in strategijam. Velik poudarek je na ohranjanju okolja, saj se zavedajo, da so samo del narave, ki jo je potrebno spoštovati. Z pridobitvijo ISO standardov, so se zavezali, da bodo spoštovali in izvajali določene postopke in pravila. Razvoj in trženje ponudbe, ki upošteva trajnostni razvoj tako predstavlja veliko priložnost za podjetje saj tovrstna ponudba ustreza pričakovanjem in zahtevam sodobnega turista, ki želi biti odgovoren do okolja. Z pridobitvijo znaka za okolje EU Marjetico, so terme dobile veliko prednost, hkrati pa tudi potrditev, da so na pravi poti.

Glavno vodilo pri opravljanju dela v Termah Snovik je strokovnost, prijaznost in posluh za gostove želje. Delo, ki ga opravljajo postaja vsak dan zahtevnejše in tudi konkurenca je večja. Zato je njihova osnovna strategija visoka kakovost za zdravje, sprostitev in udobje gostov. Vendar pa se zgodi, da gostu ne moremo vedno ustreči, predvsem so to pojavlja pri gostih iz tujih držav. Kot primer lahko navedem goste, ki prihajajo iz Izraela, ki so po mojem mnenju najzahtevnejši.

Kot zaključek naj dodam sklepno misel podjetja, ki je zapisana v Kodeksu: ***»Z malimi, a odločnimi koraki smo stopili v to okolje in ga zaznamovali. Čakajo nas še mnogi izzivi in potrudili se bomo po najboljših močeh, da nam bo uspelo doseči cilje, ki smo si jih zadali «.***

LITERATURA IN VIRI

1. Alexandre. **Successfully Implementing Strategic Decisions**, str. 91-97.
2. Belak, J. (1993). *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Univerzitetna knjižnica Maribor.
3. Bohinc, F. et al. (2005). *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju*. Nova Gorica: Založba agencija Potens.
4. Brandstrom, A., Malešič, M. (2004). *Crisis management in Slovenia: comperative perspectives*. Stockholm: Elanders Gotab.
5. Devetak, G. (2007). *Marketing Management*. Koper: Fakulteta za management.
6. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003): *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Florjančič, J., Paape, B. (2004). *Kadri in management*. Kranj: Narodna in univerzitetna knjižnica.
8. Hoskisson, E. R., Hitt, A. M., Ireland, R. D. (2000). *Competing for advantage*. Ohio: Thomson south Western.
9. Hunger, J. D. & Wheelen, L. T. (1996). *Strategic Management*. Masachusets: Addison- Weseley Publishing Company.
10. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
11. Kotler, P. (1998). *Marketing management (Trženjsko upravljanje)*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
12. Kralj, J. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
13. Možina, S., Rozman, R. et al. (2002). *Management - nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
14. Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
15. Porter, E. M. (1998): *Competitive Advanage: Creating and Sustaining superior performance*. New York: The free Press.
16. Porter, E. M. (2001). **Strategy and the Internet**. *Harvard Business Review*, (12).
17. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Ljubljana: Didakta.
18. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Založba.
19. Robert, B. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
20. Rozman, Kovač & Koletnik (1993). *Management*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

1. CD – interno gradivo (ISO 9001 in ISO 14001; 21.12.2007)
2. Gradivo za 9. Sejo skupščine Terme Snovik, Kamnik 14.05.2008
3. Terma Snovik – Kamnik d.o.o.. Najdeno 6. 10. 2008 na spletnem naslovu <http://terme-snovik.si>

