

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA  
STRATEŠKI MANAGEMENT V TURISTIČNEM  
PODJETJU

GABRIJEL KATAVA

MENTOR  
DOC. DR. ROBERTO BILOSLAVO

KOPER, 2007

## POVZETEK

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge je predstavljeno in opredeljeno, kako različni avtorji definirajo turistično dejavnost in storitve. V nadaljevanju teoretičnega dela pa so predstavljene različne definicije strateškega managementa in njegove bistvene sestavine.

V empiričnem delu naloge je predstavljeno obravnavano turistično podjetje in strateški management v njem. Prikazano in pojasnjeno je, kako so v podjetju oblikovali temeljno politiko, razvojno politiko in sprotno politiko podjetja, torej cilje in strategije za doseganje zastavljenih ciljev.

*Ključne besede:* strateški management, turistične dejavnosti, turistični proizvodi in storitve, kakovost v turizmu, Slovenija, strategije podjetja, SPIN analiza

## ABSTRACT

The theoretical part of this project work describes how different authors interpret terms like tourism and tourism services. In addition of theoretical part there are present different points of view what does strategic management means and presentation of most common parts of strategic management.

The empirical part presents company and strategic management as method to run successful business. It is present basic company policy, goals and strategies for long term, middle term, short term period and strategies which aim is to reach goals that company has.

*Key words:* strategic management, turistic activities, products and services in tourism, quality in tourism, Slovenia, company strategies, SWOT analysis

**UDK:** 65.012:338.48(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Opredelevitev turistične dejavnosti</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelevitev turistične ponudbe in turističnih storitev	4
2.2	Vrste turizma	4
2.2.1	Enodnevni obiski (brez prenočitev) oziroma izletniški turizem	4
2.2.2	Kopanje – plavanje	5
2.2.3	Pohodništvo	5
2.2.4	Kolesarjenje	5
2.2.5	Wellness	5
2.2.6	Jahanje, golf, vodni športi	6
2.2.7	Smučanje	6
2.3	Turizem v Sloveniji	6
2.4	Pomen kakovosti v turizmu	7
2.5	Kakovost kot vir za ustvarjanje konkurenčne prednosti	8
<b>3</b>	<b>Opredelevitev strateškega managementa</b>	<b>11</b>
3.1	Temeljni koncepti strateškega managementa	11
3.2	Snovanje politike organizacije	13
3.2.1	Okvirni model politike organizacije	13
3.2.2	Temeljna dolgoročna politika	14
3.2.3	Vizija	15
3.2.4	Smotri	15
3.2.5	Razvojna srednjeročna politika	16
3.2.6	Razvojni cilji organizacije	16
3.2.7	Sprotna kratkoročna politika	17
3.2.8	Merila in standardi uspešnosti	18
3.3	Strateško načrtovanje in analiziranje	18
3.3.1	Metode in modeli strateške analize	18
3.3.2	SPIN Analiza	19
3.4	Temeljne zmožnosti za prihodnjo uspešnost	22
3.5	Drugi elementi strateškega managementa	22
3.6	Prednosti in slabosti strateškega načrtovanja	23
<b>4</b>	<b>Strateški management v turističnem podjetju</b>	<b>25</b>
4.1	Predstavitev podjetja Metropol Group d.d.	25
4.3	Temeljna politika	25
4.3.1	Vizija podjetja	25
4.3.2	Trenutna vizija podjetja	25
4.3.3	Revizija vizije	26

4.3.4	Smotri podjetja .....	26
4.3.5	Poslanstvo podjetja .....	26
4.4	Srednjeročna razvojna politika .....	26
4.4.1	Srednjeročni cilji podjetja.....	27
4.4.2	Nove strategije .....	27
4.5	Sprotna politika.....	28
4.5.1	Tržni cilji podjetja za leto 2006 .....	28
4.5.2	Strategija za doseganje ciljev.....	28
4.6	SPIN Analiza podjetja.....	29
4.7	Analiza dejavnosti in predlogi za spremembe .....	30
<b>5</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>33</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>35</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>37</b>

## **SLIKE**

Slika 2.1 Konkurečne metode v hotelirstvu.....	9
Slika 2.2 Vrste strategij v hotelirstvu .....	10
Slika 3.1 Notranji in zunanji udeleženci v organizaciji.....	12
Slika 3.2 Okvirni model politike organizacije.....	14
Slika 3.3 Področja in vsebina ciljev.....	17
Slika 3.4 SPIN Model .....	20
Slika 3.5 Elementi SPIN analize.....	21
Slika 3.6 Prednosti in slabosti strateškega načrtovanja .....	23

## **TABELE**

Tabela 4.1 SPIN Analiza podjetja .....	29
--	----

## 1 UVOD

Namen zaključne projektne naloge je predstaviti, kako lahko z uporabo strateškega managementa pripomoremo k učinkovitejšemu doseganju zastavljenih ciljev v turističnem podjetju. Ker je turizem zelo dinamična in po svojih značilnostih specifična dejavnost, je prav strateški management pomemben za obvladovanje in uspešno delovanje turistične organizacije. V teoretičnem delu zaključne projektne naloge sem predstavil in opredelil pomen turistične dejavnosti, turističnega proizvoda oziroma storitve, pomen turizma za Slovenijo in pomen kakovosti v turizmu. V nadaljevanju teoretičnega dela pa sem opredelil in predstavil pomen strateškega managementa v organizaciji ter se osredotočil na snovanje politike v organizaciji. Ker je strateški management tako obsežna in zahtevna disciplina, sem se odločil, da bom predstavil samo tiste dele strateškega managementa, ki bodo podlaga za empirični del naloge. V teoretičnem sem tako opredelil temeljno politiko, razvojno politiko in sprotno politiko organizacije.

V empiričnem delu zaključne projektne naloge sem predstavil, kakšno temeljno politiko (vizija, smotri, poslanstvo), razvojno politiko in sprotno politiko ima izbrana organizacija. Organizacija, ki sem jo izbral za obravnavo, je turistično podjetje Metropol Group d.d. iz Portoroža. Temeljni strateški dokument, ki je smernica za vse turistične organizacije v Sloveniji je: »Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011«, ki vsebuje strategije (politike) na ravni celotnega slovenskega turizma, vsebuje pa tudi smernice za različne regije, kot tudi smernice za turistična podjetja. Prav iz tega strateškega dokumenta sem prevzel nekaj pomembnih strategij in smernic, ki bi lahko bile koristne za obravnavano organizacijo. Z uporabo analize SPIN sem ugotavljal prednosti, slabosti, priložnosti oziroma izzive in pa nevarnosti za podjetje, ter na podlagi analize, predstavil možne rešitve, ki bi jih lahko podjetje uporabilo za oblikovanje konkurenčne prednosti, ki bi lahko pripomogle k še boljšemu poslovanju v prihodnosti.

## 2 OPREDELITEV TURISTIČNE DEJAVNOSTI

Kot sem že v uvodu omenil, je turizem zelo dinamična dejavnost, zato bi lahko rekli, da univerzalnega teoretičnega pogleda nanjo ni, vendar obstajajo elementi, ki so v vseh turističnih organizacijah enaki ali pa vsaj podobni. V nadaljevanju predstavljam, kako različni avtorji opredeljujejo turizem in turistično dejavnost.

Predsednik Vlade Republike Slovenije Janez Janša je ob otvoritvi novega hotela v Moravskih Toplicah, 26. septembra 2006 dejal: »Turizem je danes vodilna gospodarska panoga v svetu. Je eden temeljnih vzvodov ekonomskega razvoja. Ker povezuje številne gospodarske in druge dejavnosti, ima pomembne mnogostranske učinke. Temelji na potrebah in vrednotah posameznika, zato je turistično povpraševanje na globalni in dolgoročni ravni eno najbolj stabilnih, na lokalni in kratkoročni ravni pa eno najbolj nepredvidljivih in občutljivih poslovnih področij. Do devetdesetih let je bila za turizem značilna koncentracija prostora, časa in potovalnih motivov, zadnjih petnajst let pa se je turizem globaliziral in spremenil glede na namen potovanj in tudi glede na različne načine potrošnje. Svetovni turistični trg ponuja številne nove destinacije, prilagojene različnim tipom potrošnikov. Konkurenca je ostra, boj za turistično prepoznavnost pa ključna naloga turističnih podjetij«.

Medtem, ko je turizem v razvojnem načrtu in usmeritvah slovenskega turizma<sup>1</sup> (v nadaljevanju RNUST ) za obdobje 2007-2011 opredeljen kot:

»Turizem je integrirana dejavnost, ki posega na vsa področja gospodarskega in družbenega življenja. V skladu s tem mora biti tudi njegov temeljni strateški dokument RNUST zasnovan tako, da upošteva hierarhijo strateških dokumentov na državni ravni, temeljna načela posameznih strateških dokumentov in prispeva k upoštevanju potreb turizma v njih. Turizem se integrira na lokalni, regionalni in državni ravni, zato je pri strateškem načrtovanju potrebno upoštevati tudi strateške usmeritve lokalne in regionalne ravni. Vključuje vrsto raznovrstnih dejavnosti, ki imajo za svoj razvoj izdelane razvojne strategije. Nenazadnje je slovenski turizem del svetovnega in evropskega turizma, zato je pri oblikovanju strateškega dokumenta potrebno upoštevati tudi temeljna načela turizma UNWTO<sup>2</sup> in razvojne usmeritve turizma Evropske unije«.

---

<sup>1</sup> Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma je temeljni strateški dokument, ki je narejen za obdobje 2007-2011 in je pomemben, tako za nacionalno gospodarstvo, kot tudi za vse druge turistične subjekte.

<sup>2</sup> UNWTO je kratica izpeljana iz angleškega jezika in pomeni Svetovna turistična organizacija.

## **2.1 Opredelitev turistične ponudbe in turističnih storitev**

Celovito dejavnost turistične ponudbe sestavljajo:

- nastanitvena dejavnost,
- gostinska dejavnost,
- turistično posredniška dejavnost in
- transport.

Opredelitev turističnega proizvoda oziroma turističnih storitev je na videz nepomembna, vendar je z vidika trženja ključni dejavnik. Opredelitev splošnih značilnosti storitvene dejavnosti in posebnosti turističnih dejavnosti nam omogočajo uvid v značaj turistične storitve (Ogorelc 2001):

- turistična storitev nastane v interakciji ponudnika in porabnika,
- obstaja sočasnost proizvodnje in porabe,
- pri oblikovanju doživetja je bistveno sodelovanje uporabnika,
- neponovljivost doživetja,
- je splet storitev in snovnih proizvodov.

Pri oblikovanju trženjskih strategij je pomembno vpoštevati vse omenjene značilnosti, kajti zaradi omenjenih posebnosti, ki jih turistične storitve imajo, ni možno trženje na enak način, kot na primer v proizvodnih podjetjih.

## **2.2 Vrste turizma**

V strategiji trženja slovenskega turizma<sup>3</sup> 2003-2006, so turistično dejavnost oziroma segmente dejavnosti ter ponudbo turističnih storitev oziroma proizvodov opredelili kot: enodnevni obiski (brez prenočitve) oziroma izletniški turizem, kopanje-plavanje, pohodništvo, kolesarjenje, wellness, jahanje, golf, vodni športi in smučanje.

### ***2.2.1 Enodnevni obiski (brez prenočitev) oziroma izletniški turizem***

Glavna področja, kjer je ta segment turizma še posebej pomemben:

- igralnice,
- zdravilišča,
- jezera,
- Obala,
- kraške jame in

---

<sup>3</sup> Strategija trženja slovenskega turizma za obdobje 2003-2006 je strateški dokument, ki je bil narejen na ravni Republike Slovenije in vsebuje pomembne strateške usmeritve, tako za nacionalno gospodarstvo, kot tudi za druge turistične subjekte.



- smučarska središča.

### **2.2.2 Kopanje – plavanje**

»Kopalne« počitnice, še posebej na Obali, so na prvem mestu po priljubljenosti. S tem povezani motivi za počitnice so počitek, sprostitev, poležavanje na soncu, lenarjenje itd.. Kopanje in plavanje v jezerih in ali umetnih kopališčih prav tako predstavljajo privlačne in priljubljene športne aktivnosti. Termalni kompleksi imajo zelo velik turistični pomen, sposobni so ustvarjati povpraševanje ali biti osnovni motiv za počitnice in izlet (enodnevni izlet).

### **2.2.3 Pohodništvo**

Pohodništvo še vedno spada med najbolj priljubljene športne in prostočasne aktivnosti. Pohodništvo pokriva tako priljubljene motive, kot so dobro počutje, nabiranje energije, doživetje narave, veselje in sprostitev. V kombinaciji s trekingom in aktivnostmi v naravi predstavlja pohodništvo nov trendovski šport. Ponudba pohodništva vsebuje različne variacije od preprostega sprehajanja do hitre hoje s palicami in alpskih doživetij.

### **2.2.4 Kolesarjenje**

Kolesarjenje kot prostočasna aktivnost uživa vse večjo priljubljenost in je po pomenu že prehitela druge športne aktivnosti, kot so pohodništvo, kopanje in plavanje. Profil kolesarja v večini primerov pokaže treniranega, a amaterskega kolesarja, ki se odloča za kolesarjenje z namenom sprostitve in preživljanja prostega časa v obliki športne aktivnosti, ki ne utruja preveč. Rekreativni kolesarji in treking kolesarji s 70 odstotki predstavljajo največji segment, medtem ko bolj športno usmerjeni nišni kolesarji (na primer cestni, gorski) predstavljajo preostalih 30 odstotkov. Rekreativni kolesarji predstavljajo:

- visoko stopnjo kolesarjenja kot družinske aktivnosti, ki omogoča skupno druženje in doživljanje (kolesarjenje za zabavo),
- nenehno širjenje starostnega razpona – od 5 do 70 let,
- naraščajoče povpraševanje po tematskih kolesarskih ponudbah (vinske ceste, poti po gradovih itd.),
- dnevni maksimum je prevoženih 25 do 50 kilometrov,
- kolesarske steze morajo biti ločene od glavnih cest in morajo imeti zelo dobro infrastrukturo: topografija ne sme biti preveč zahtevna (nič strmih vzponov).

### **2.2.5 Wellness**

Wellness spada med najbolj dinamične segmente turistične ponudbe. Poleg močnega naraščanja povpraševanja je mogoče zaznati tudi vse večjo ponudbo podjetij,

kar povečuje konkurenco. Wellness ponudba vsebuje zelo raznoliko ponudbo produktov; jasno pozicioniranje in standardi visoke kakovosti so zato nujno potrebni.

### **2.2.6 Jahanje, golf, vodni športi**

Vse te aktivnosti izkazujejo pozitivne stopnje rasti. Te ponudbe so idealne za nišne produkte in lahko pomembno prispevajo k jasnemu pozicioniranju podjetja, kraja ali majhne regije.

### **2.2.7 Smučanje**

Povpraševanje po alpskem smučanju je doseglo določeno stopnjo zrelosti, nove tehnike, kot so karving smuči in deskanje pa so zaustavile vidne trende padanja tega segmenta turistične dejavnosti.

## **2.3 Turizem v Sloveniji**

Turizem predstavlja pomembno poslovno priložnost za Slovenijo. Glede na sedanjo stopnjo razvitosti slovenskega turizma in obstoječ razvojni potencial lahko turizem v naslednjih letih postane ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva in tako pomembno prispeva k doseganju razvojnih ciljev Slovenije opredeljenih v RNUST, in v tem okviru predvsem k doseganju njenih gospodarskih ciljev (konkurenčnost, rast BDP, nova delovna mesta/rast zaposlenosti, dvig izobrazbene ravni turističnih delavcev, uveljavljanju načel trajnostnega razvoja, skladnemu regionalni razvoj, povečevanju kakovosti življenja in blaginje prebivalstva, krepitev kulturne identitete in povečevanje prepoznavnosti Slovenije v mednarodnem prostoru).

V zadnjem obdobju je razvoj slovenskega turizma temeljil predvsem na izgradnji fizične infrastrukture, ki je vsekakor pomembna in potrebna osnova za razvoj. Zanimarjeno je bilo področje razvoja »mehkih« razvojnih elementov - kakovosti v najširšem pomenu besede, pospešenega izobraževanja za turizem in razvoja človeških virov, spodbujanju kreativnosti in inovativnosti za razvoj in oblikovanje tržno zanimivih, inovativnih ter kakovostnih integralnih turističnih proizvodov (RNUST 2006).

Turizem je za slovensko gospodarstvo in razvoj zelo pomembna poslovna priložnost. Leta 2001 je Slovenijo obiskalo 2 milijona domačih in tujih gostov. Podatki za leto 2004 kažejo na rekordno leto po osamosvojitvi Slovenije, saj smo takrat zabeležili 2.341 mio prihodov domačih in tujih gostov. V devizno blagajno Slovenije so tuji turisti v letu 2005 prispevali 1,44 mrd evrov, kar predstavlja 10 odstotno rast glede na predhodno leto. Tudi podatki za pretekla leta kažejo, da se turistični devizni priliv v zadnjih petih letih konstantno povečuje. V bruto domačem proizvodu Slovenije je turizem v letu 2000 predstavljal 5,5 odstotkov v letu 2004 pa 9,1 odstotka. Kljub ugodnim trendom razvoja turistične dejavnosti, pa v zadnjih letih ugotavljajo, da v

slovenskem turizmu še vedno obstaja vrsta slabosti, ki predstavljajo ovire za učinkovito izkoriščanje priložnosti, ki jih turizem, preko svojih vsestranskih učinkov nudi za celotno gospodarstvo. Kljub določenim spremembam in vključevanju kapitalsko močnih investitorjev, turizem še vedno ni v celoti presegel stagnacije devetdesetih let. Glede na neizkoriščene priložnosti in obstoječi razvojni potencial Vlada Republike Slovenije pričakuje, da bo slovenski turizem v naslednjih letih postal ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva. Pri tem bodo v ospredju trije temeljni strateški cilji: povečanje obsega turističnega prometa, povečanje turistične potrošnje ter povečanje prepoznavnosti Slovenije v svetu kot zanimive, atraktivne in tudi varne turistične destinacije. Za te namene se bo povečal tako delež proračunskih sredstev, kot tudi sredstev Evropskih strukturnih skladov v naslednji evropski finančni perspektivi. Že v zadnjih dveh letih pa se je višina državnih spodbud namenjenih turizmu, predvsem zaradi koriščenja evropskih sredstev, bistveno povečala. V tem obdobju je bilo odobrenih preko 10 mrd SIT sredstev, od tega so evropska sredstva predstavljala 75 odstotkov vrednosti (Janez Janša 2006).

#### **2.4 Pomen kakovosti v turizmu**

V strokovni literaturi in v raziskavah o kakovosti storitev v turizmu se na kakovost storitev s strateškega vidika gleda, kot na eno od štirih spodaj navedenih možnosti (Harrington in Lenehan 1998):

- kot funkcionalno strategijo, upoštevajoč potrebo po funkciji upravljanja s kakovostjo znotraj podjetja,
- kot samostojno strategijo diferenciacije s poudarkom na relativnih in absolutnih nivojih kakovosti za ugotovitev percepcije gosta o podjetju in njegovih storitvah, da bi mu lahko nudili višjo diferencirano vrednost,
- kot eno od dimenzij strategije diferenciacije na način, da ravnamo s kakovostjo kot z eno od strateških spremenljivk,
- kot organizacijsko kulturo, ki spada k vsaki strategiji.

Kakovost v turizmu zahteva drugačen poudarek kot kakovost v proizvodnih dejavnostih. Turistični proizvodi oziroma storitve so proizvedeni in potrošeni istočasno, medtem ko sta proizvodnja in potrošnja v drugih dejavnostih razdvojeni tako prostorsko kot tudi časovno. Zaradi tega je doseganje kakovosti v turizmu izredno težka naloga. V turizmu obstaja neposreden stik med zaposlenimi in gosti. Trajne popolne kakovosti se ne more doseči. Zaposleni bodo vedno storili kakšno napako in sistem se bo zrušil. Pomembno je preprečiti čim večje število napak. Bitka za kakovost je pot brez konca, vendar pa je to pot, na katero mora danes vsako turistično podjetje. S programi popolne kakovosti skušajo managerji odstraniti pomanjkljivosti in izboljšati mnenje gosta o kakovosti (Avelini-Holjevac 1998). Če bi naključne osebe vprašali, kaj je za njih npr.

kakovosten hotel, bi večina odgovorila, da je to hotel s petimi zvezdicami. Vendar pa dandanes kakovost ni definirana na takšen način. Kakovost ni opredeljena npr. s kategorijo hotela, temveč kot sposobnost proizvoda ali storitve, da s svojimi lastnostmi in oblikami zadovoljuje potrebe in želje gostov.

Največji problem je tako v praksi kakor tudi v teoriji kvantificirati koristi kakovosti. V literaturi se analitično bolj navaja, katere vrste koristi prinaša podjetjem doseganje standardov kakovosti, kot koliko denarnih enot je podjetje pridobilo na enoto, vloženo v programe kakovosti. Kotler, Bowen in Makens (1996) govorijo o štirih glavnih prednostih oziroma koristih:

- zadrževanje stalnih gostov,
- izogibanje cenovni borbi s konkurenco,
- zadrževanje dobrega kadra in
- reduciranje stroškov.

Oakland (1995), Dale (1999) in Zeithaml (1990) pa navajajo naslednje:

- povečana lojalnost gostov in povečan tržni delež,
- zvišan ugled podjetja in povečani prihodki skozi tako utemeljene višje cene,
- prihranki pri stroških zaradi rasti tržnega deleža,
- prihranki pri stroških zaradi večje proizvodne učinkovitosti in
- prihranki pri stroških zaradi manjšega menjavanja zaposlenih.

Na koncu je potrebno povedati, da rast podjetja, ki je bila posledica povečanja tržnega deleža in profitabilnosti, zagotavlja sredstva za naslednje investicije v management kakovosti.

## **2.5 Kakovost kot vir za ustvarjanje konkurenčne prednosti**

Glavni smisel strategije je ugotoviti, kako najbolje opraviti s konkurenco. Osnovni elementi strateške konkurenčnosti so (Olsen 1992, 355):

- sposobnost razumeti konkurenčno obnašanje kot sistem, v katerem konkurenti, kupci, denar, ljudje in viri kontinuirano vplivajo drug na drugega,
- sposobnost uporabe tega razumevanja za napoved, kako bo določena strateška poteza znova vzpostavila konkurenčno ravnotežje,
- viri, ki se lahko uporabljajo za nove proizvode, čeprav se bodo koristi pokazale kasneje,
- sposobnost napovedati rizik in donos dovolj natančno, da se opraviči ta uporaba,
- pripravljenost delati.

Splošno je znano dejstvo, da je turistični trg zasičen, povpraševanje je stabilno in se pričakuje le majhna rast, potrošniki postajajo vse bolj zahtevni zaradi vse večje ponudbe in rasti dohodka, razpoložljivega za turistično potrošnjo. Ta in podobna dejstva na

krivulji turističnega povpraševanja so povzročila razvoj konkurenčnih metod, da bi ustregla novo nastajajočim izzivom okolja turističnega gospodarstva. Od slovenskih hotelirjev kot glavnih nosilcev gospodarske dejavnosti se v skladu s strategijo turizma 2002-2006 pričakuje največ naporov za dvig konkurenčnosti in s tem tudi razvoja celotnega slovenskega turizma. Izbrane konkurenčne metode za hotelirstvo sugerirajo, da je povpraševanje v hotelirstvu bolj stabilno kot v prehranbenem gostinstvu. Glavni razlog za takšno razmišljanje je v tem, da ima hotelirstvo dva ključna segmenta potrošnikov in sicer goste, ki potujejo na počitnice in poslovne goste. Delež počitniških gostov v strukturi povpraševanja je bolj elastičen in nestanovit, podobno kot pri prehranbenem gostinstvu. Delež poslovnih gostov v strukturi povpraševanja pa je precej bolj stabilen in zaradi te stabilnosti se zdi, da ima več vpliva na konkurenčne metode v hotelirstvu. Vendar pa se ta stabilnost zmanjšuje zaradi povečevanja ponudbe, kar ustvarja veliko konkurenčnost med vsemi podjetji znotraj tega segmenta. Konkurenčne metode, ki prevladujejo v hotelirstvu, so navedene v Sliki 2.1.

**Slika 2.1** Konkurenčne metode v hotelirstvu

MARKETINSKO USMERJENI NAPORI	PROIZVODNO USMERJENI NAPORI
inovativne marketinške tehnike	kontrola kakovosti proizvodov/storitev
zagotavljanje širokega spektra proizvodov/storitev	učinkovitost proizvodnje
cenovna vodilnost	izkušeno, trenirano osebje
priznana identiteta blagovne znamke in napor v smislu večje lojalnosti gostov	kontrola kanalov distribucije
osredotočanje na specifične tržne segmente	ohranjanje znatnih količin zalog
veliko oglaševanja	zagotavljanje proizvodov v nepredelanem stanju
inovativne tehnike storitev	izboljšanje obstoječih proizvodov/storitev
Iskanje novih tržnih priložnosti	stabilno okolje proizvodnje
razvoj novih proizvodov/storitev	povečanje uporabe računalnikov za odločanje managerjev
tržne raziskave	povečana pozornost na maksimalizacijo prihodkov od javnih površin
oblikovanje strateških povezav	
franzize	
raziskave in razvoj proizvodov/storitev	

Vir: Olsen 1992, 163.

Za nobeno od naštetih konkurenčnih metod ni dokazano, da bi bila učinkovitejša od druge. V praksi podjetja uporabljajo kombinacijo teh metod, da bi dosegla nek konkurenčni položaj. Uporabljena kombinacija metod predstavlja vsebino strategije. Sposobnost, moč te vsebine omogoči podjetju uspešno ali neuspešno udejstvovanje v konkurenčnem okolju. Nujno je, da strategija odraža razmere v okolju in je z njim usklajena in povezana. Iz Slike 2.1 je razvidno, da so konkurenčne metode zrcalna slika marketinške in proizvodne orientiranosti, tako lahko tudi rečemo, da so te metode sestavljene v model odločitev, ki sugerira, da se v hotelirstvu pojavlja samo nekaj tipov strategij. Te strategije so tudi zelo usmerjene v marketing in proizvodnjo. Hotelirstvo v svetu je stalno pod pritiskom negotovosti in kompleksnosti svojega poslovnega okolja. Konec osemdesetih let so različni dejavniki oblikovali strategije. Prišlo je do sploščenja

krivulje povpraševanja, večji poudarek je bil dan cenam in storitvam, povečala se je cenovna konkurenčnost, napadi konkurence, segmentacija proizvodov, intenzivirala se je mednarodna konkurenca, nenaklonjene so bile spremembe v davčni politiki ter konsolidacija kupcev in posrednikov, kot npr. potovalnih agencij in poslovnih načrtovalcev potovanj. Nevarnosti, ki so jih narekovale spremembe v okolju, so vplivale na tip strategij, uporabljenih v tem času. Slika 2.2 prikazuje, katere vrste strategij so izšle iz teh raziskav (Olsen 1992, 165).

**Slika 2.2** Vrste strategij v hotelirstvu

STRATESKA DRŽA	KONKURENCNE METODE
vsestranski diferenciator	poskuša zgraditi odlično reputacijo znotraj industrije poskuša biti inovator v procesu ponujanja storitev stalno išče nove tržne priložnosti skuša doseči visoko kakovost svojih storitev
ohranjevalec notranjih virov	skuša razviti in prenoviti obstoječe proizvode/storitve nabavlja proizvode kot surovine in jih sam predeluje
ozko, tržno usmerjeni inovator	s svojim proizvodom je usmerjen na ozko področje veliko pregleduje in analizira svoje okolje
kontrolor učinkovitosti in kakovosti	zanaša se na izkušeno in trenirano osebje, ki zagotavlja kakovostno storitev
cenovni vodja v prostoru	išče stabilnost v proizvodnem okolju ima konservativno strukturo kapitala zainteresiran je za cenovno vodstvo nastopa samo na geografsko specifičnem prostoru

Vir: Olsen 1992, 166.

V preteklih letih je bil glavni poudarek na tem, kako dejavnost razvija nove proizvode in tržne segmente, kar podpira spoznanje, da je ta poudarek prevladoval v večini strateških odločitev v hotelirstvu. Težko je reči, ali se bodo te strateške usmeritve uporabljale tudi v prihodnje, pa vendarle ta klasifikacija ustvarja določeno sliko o tem, kako se hotelska podjetja odzivajo na spremembe v svojem konkurenčnem okolju. Najbolj obremenjujoče vprašanje, s katerim se ukvarjajo strategji, je, katera strategija je najboljša, oziroma katera bo najbolj učinkovita v doseganju zelenih rezultatov. Na to vprašanje ni pravih ali nepravilnih odgovorov. Na odgovor vpliva mnogo dejavnikov. Delno je možno odgovoriti na to vprašanje s sugestijo, da mora strategija zrcaliti pogoje, ki obstajajo v poslovnem okolju podjetja.

### **3 OPREDELITEV STRATEŠKEGA MANAGEMENTA**

V teoretičnem delu naloge bom predstavil temeljne koncepte strateškega managementa in potek snovanja politike organizacije, ki vsebuje temeljno dolgoročno politiko, razvojno srednjeročno politiko in sprotno kratkoročno politiko organizacije. V nadaljevanju teoretičnega dela je predstavljen potek strateškega načrtovanja in analize ter temeljne zmožnosti za prihodnjo uspešnost organizacije. V zadnjem delu teoretičnega dela sem navedel, prednosti in slabosti strateškega načrtovanja. Teoretični del je podlaga, za nadaljevanje zaključne projektne naloge, v kateri sem predstavil vlogo in pomen strateškega managementa v obravnavanem turističnem podjetju.

#### **3.1 Temeljni koncepti strateškega managementa**

Pomen strateškega managementa za organizacijo lahko analiziramo z vidika ustanoviteljev organizacije, ki so ponavadi tudi lastniki in zaposlenih v organizaciji. Vsi udeleženci pričakujejo koristi in imajo različne interese ter pričakovanja. Lastniki pričakujejo rast podjetja in finančne koristi ter možnost odločanja o najpomembnejših zadevah v organizaciji. Zaposleni opravljajo delo zaradi plače. Pomembno je, da se zaposleni počutijo dobro in varno, kajti nezadovoljstvo zaposlenih predstavlja največjo nevarnost za obstoj in uspešno delovanje organizacije. Biloslavo (2006, 15) razlaga pomen organizacije na naslednji način: »Organizacijo ustanovijo lastniki ali drugi ustanovitelji zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje, ki ustrezajo njihovim interesom. Ustanovitelji praviloma tudi oskrbijo organizacijo s primernimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi, ki so potrebna za začetek delovanja. Ustanovitelji torej neposredno ali posredno vložijo v organizacijo del svojega premoženja in tvegajo izgubo tega premoženja zaradi morebitnega slabega poslovanja organizacije«.

Za uspešno delovanje organizacije niso dovolj le materialna in nematerialna sredstva, ki jih priskrbijo ustanovitelji oziroma lastniki organizacije, temveč strokovnjaki, ki imajo potrebna znanja in veščine za obvladovanje in vodenje organizacije. Tem strokovnjakom pravimo managerji, katerim lastniki organizacije zaupajo vodenje in obvladovanje organizacije. Delo managerjev je kompleksno in je sestavljeno iz številnih nalog, kot so: načrtovanje, organiziranje (urejanje), usmerjanje (vodenje) in nadziranje (merjenje) zaposlenih. Seveda obstajajo strokovnjaki za posamezna področja oziroma dele organizacije in vodenje ljudi. Strokovnjakom za vodenje in obvladovanje delov organizacije pravimo poslovodje, medtem ko strokovnjakom za vodenje ljudi pa vodje. Skupno ime za te strokovnjake je management. Management je odgovoren za doseganje zastavljenih ciljev in doseganje smotrov organizacije, ki morajo biti v skladu s smotri in pričakovanji lastnikov. Lastniki izberejo in zaupajo obvladovanje organizaciji strokovnjakom, ki predstavljajo management organizacije in ki za svoje uspešno delo prejmejo plačilo oziroma druge

ugodnosti v nasprotnem primeru jih lahko lastniki zamenjajo (Prirejeno po Biloslavo 2006).

**Slika 3.1** Notranji in zunanji udeleženci v organizaciji

SKUPINE UDELEŽENCEV	INTERESI SKUPIN UDELEŽENCEV
<b>NOTRANJJI UDELEŽENCI</b>	
Lastniki deležniki; podjetnik – lastnik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• donosi, dobiček;</li> <li>• ohranitev, obrestovanje in povečevanje vrednosti vloženega kapitala;</li> <li>• samostojnost, avtonomija odločanja.</li> </ul>
Managerji postavljeni managerji; podjetnik – manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moč, vpliv;</li> <li>• ugled;</li> <li>• razvijanje in udejanjanje lastnih zamisli in zmožnosti – delo kot vsebina življenja.</li> </ul>
Sodelavci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plača, spodbude;</li> <li>• socialna varnost;</li> <li>• smiselna dejavnost, razvoj lastnih zmožnosti;</li> <li>• stiki in odnosi z ljudmi, pripadnost skupini;</li> <li>• status, priznanje, uglednost.</li> </ul>
<b>ZUNANJJI UDELEŽENCI</b>	
Vlagaletji izven podjetja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• varna naložba kapitala;</li> <li>• zadovoljivo obrestovanje – rentabilnost;</li> <li>• rast premoženja</li> </ul>
Dobavitelji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilen odjem – možnosti za dobavljanje;</li> <li>• ugodni pogoji;</li> <li>• plačilna sposobnost in redna plačila odjemalca.</li> </ul>
Odjemalci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• po tržnih merilih količinsko in vsebinsko primerne koristi za zmerno ceno;</li> <li>• strežba, storitve, posebni pogoji.</li> </ul>
Konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ohranjanje poštenih načel in pravil v trženjskem tekmovanju;</li> <li>• sodelovanje z drugimi podjetji v panogi.</li> </ul>
Država in družba • krajevne in državne oblasti; • tuje in mednarodne organizacije; • združenja in interesne povezave (lobbiji) vseh vrst; • politične stranke; • državljanske pobude; • javnost nasploh.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• davki;</li> <li>• zagotovljena delovna mesta;</li> <li>• prispevki za socialne namene;</li> <li>• prispevki k infrastrukturi;</li> <li>• delovanje znotraj pravnih predpisov in norm;</li> <li>• sodelovanje v izražanju politične volje;</li> <li>• podpiranje kulturnih, znanstvenih in izobraževalnih institucij;</li> <li>• ohranjanje življenju prijaznega okolja.</li> </ul>

Vir: Biloslavo 2006, 104-105.

V Sliki 3.1 so predstavljeni notranji udeleženci (lastniki, managerji, sodelavci). Lastniki pričakujejo primeren donos, dobiček in možnost odločanja, managerji pričakujejo moč, vpliv, ugled, možnost udejanjanja lastnih zamisli in zmožnosti, ter plačo, medtem ko pa sodelavci pričakujejo plačo, spodbudo, socialno varnost, razvoj lastnih zmožnosti, dobre odnose in pripadnost organizaciji. Okolje organizacije obsega tudi zunanje udeležence, ki imajo določena pričakovanja. Med zunanje udeležence uvrščamo:

- vlagatelje izven podjetja, ki pričakujejo varno naložbo kapitala, zadovoljivo obrestovanje in rast premoženja,



- dobavitelje, ki pričakujejo možnosti za dobavljanje, ugodne pogoje in redno plačevanje odjemalca,
- odjemalci oziroma kupci, ki pričakujejo primerne koristi po tržnih merilih količinsko in vsebinsko ob zmerni ceni,
- država in družba, ki pričakujejo, da bo podjetje plačevalo davke, zagotavljalo delovna mesta, prispevke za socialne namene, podpiralo družbene institucije in ohranjalo naravno okolje.

### **3.2 Snovanje politike organizacije**

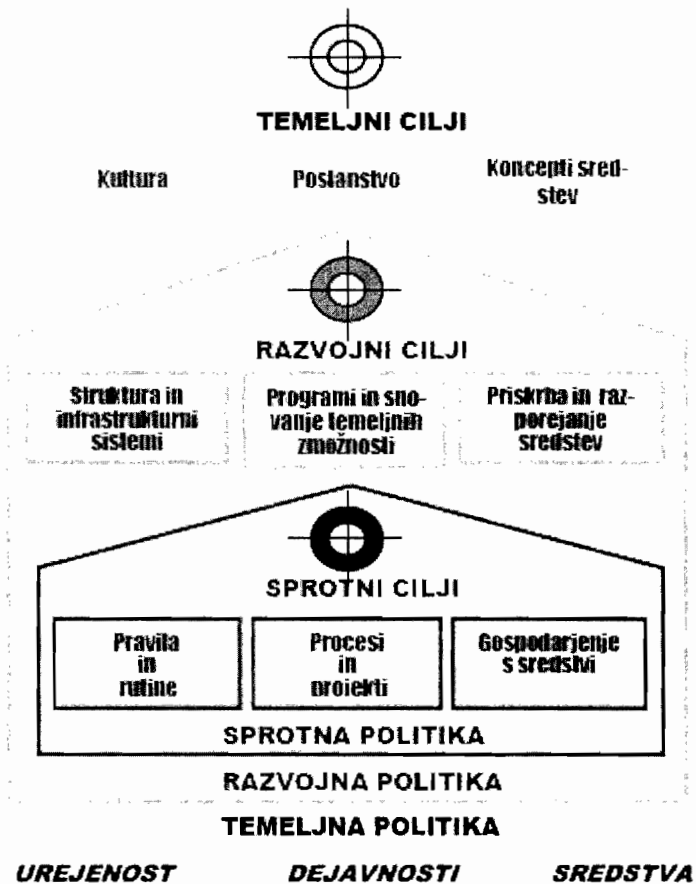
Lastniki, ki vložijo sredstva v organizacijo (finančna, materialna, znanje in ugled) pričakujejo, da bodo vložena sredstva čez nekaj časa prinesla primerno večje koristi. Zato je pomembno, da managerji pristopijo k snovanju politike organizacije z vidika dolgoročne uspešnosti in delovanja organizacije. Prva stopnja v obvladovanju organizacije je načrtovanje. Pri načrtovanju je pomembno vpoštrevati, pričakovanja in cilje lastnikov ne le za sprotno delovanje, temveč tudi oddaljeno prihodnost (kakšna naj bi bila organizacija v prihodnosti). Vsaka organizacija naj postavi okvirni model, v katerem naj opredeli temeljno, razvojno in sprotno politiko organizacije.

#### **3.2.1 Okvirni model politike organizacije**

Okvirni model politike organizacije obsega (Biloslavo 2006, 69):

- *temeljno politiko organizacije*: smotri, poslanstvo ter kultura in koncepti sredstev,
- *razvojno politiko organizacije*: razvojni cilji in poslovni model (srednjeročni okvir programov in veriga vrednosti za njihovo izvajanje), struktura in infrastrukturni sistemi, pa oskrbovanje in razporejanje sredstev in
- *sprotno politiko organizacije*: sprotne cilji, izvajanje programov, vedenjski procesi ter gospodarjenje s sredstvi.

Slika 3.2 Okvirni model politike organizacije



Vir: Biloslavo 2006, 68.

V nadaljevanju bom predstavil značilnosti, lastnosti in pomen temeljne dolgoročne politike, pomen vizije, smotrov, razvojno srednjeročno politiko, razvojne cilje organizacije, sprotno kratkoročno politiko organizacije ter merila in standarde uspešnosti.

### 3.2.2 Temeljna dolgoročna politika

Najbolj pomembno je, da so vse sestavine temeljne politike usklajene med seboj in v skladu z vizijo organizacije. Dolgoročna politika organizacije vsebuje dejavnike, ki vplivajo na doseganje smotrov. Dejavniki za doseganje smotrov so: dejavnosti za doseganje smotrov, ki jih podpirata urejenost in sredstva organizacije. Biloslavo (2006, 69) opredeljuje dejavnosti, urejenost in sredstva na naslednji način:

- *dejavnosti* opredeljujejo poslanstvo, ki širše pomeni razlog za obstoj organizacije, ožje pa okvir programov (proizvodov za ciljne skupine udeležencev v menjalnih razmerjih, segmentov trga),

- *urejenost*, to so vzorci delovanja sodelavcev, ki jih opredeljuje kultura organizacije,
- *sredstva* obsegajo temeljne koncepte sredstev organizacije. Delovanje organizacije lahko temelji predvsem na delu, kapitalu ali znanju.

### **3.2.3 Vizija**

V *Velikem slovarju tujk* (2002) je vizija opredeljena kot »predvidevanje, videnje prihodnjih dogodkov« oziroma »izmišljena fantazijska podoba česa«. V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* pa najdemo naslednji opredelitvi pojma vizija (SSKJ 1994):

- vizija je privid brez stvarne podlage (npr. kot jo imajo uživalci mamil) in
- vizija pomeni neko predstavo o tem, kakšna naj bi neka stvar ali pojav v prihodnosti bila.

Vizija z vidika strateškega managementa pa je projekcija organizacije v prihodnosti, ki izraža dolgoročne interese vseh pomembnih interesnih udeležencev organizacije. Lahko bi rekli, da je dobra vizija tista, ki je enostavna, smiselna, spodbudna, izzivna in katero prostovoljno sprejmejo vsi interesni udeleženci organizacije, zlasti pa sodelavci organizacije. Za sodelavce je vizija osnovna usmeritev pri delovanju in ji sledijo zavestno, prostovoljno, ne pa zaradi reda ali prisile v organizaciji. Seveda pa je najbolj pomembno, da vizija organizacije prispeva k uresničevanju (dolgoročnih) interesov vplivnih udeležencev. Vizija je lahko najbolj trajno in najbolj učinkovito sredstvo za obvladovanje organizacije, če je primerno oblikovana in če ji sledijo vsi pomembni interesni udeleženci organizacije. Vizija, ki je le formalno zapisana in ni sprejeta na vseh ravneh delovanja organizacije je samo izjava, ki je namenjena stikom z javnostmi oziroma leporečje v letnih poročilih. Management organizacije lahko na zelo enostaven način ugotovi ali je vizija podjetja sprejeta na vseh ravneh znotraj organizacije, preprosto lahko anketira zaposlene in ugotovi kolikšen odstotek zaposlenih dejansko pozna vizijo organizacije v kateri so zaposleni.

### **3.2.4 Smotri**

Opredelitev smotrov po Biloslavu (2006, 108): »*Smoter* ali *temeljni cilj* je to, zaradi česar nekaj obstaja oziroma se nekaj dogaja. Smoter organizacije je končni razlog njenega delovanja in središčni motiv dela zaposlenih. Smotri organizacije so vršni cilji, ki so jim podrejeni oziroma iz katerih so izvedeni vsi drugi cilji organizacije. V nasprotju z drugimi cilji organizacije (razvojnimi in sprotnimi) smotri ponavadi niso časovno opredeljeni, saj jih poskuša organizacija uresničiti trajno, vse dokler te smotre ne zamenjajo drugi«. Oblikovanje smotrov je lahko zelo težavna naloga za management

organizacije, vendar je z vidika delovanja organizacije ključnega pomena, kajti kot je že omenjeno gre za vršne cilje organizacije.

### **3.2.5 Razvojna srednjeročna politika**

Razvojna srednjeročna politika vsebuje, razvojne cilje ki izhajajo iz smotrov organizacije. Najpomembnejša razvojna cilja sta srednjeročna uspešnost poslovanja organizacije na osnovi obstoječih temeljnih zmožnosti ter srednjeročno snovanje in uresničevanje novih temeljnih zmožnosti, ki bodo predstavljale temelj za prihodnje uspešno poslovanje organizacije. Pomembna je skladnost in podrejenost srednjeročnih razvojnih ciljev z dolgoročnimi smotri temeljne politike organizacije. Razvojni cilji naj bodo merljivi, z merili uspešnosti (v nadaljevanju poglavja bom predstavil merila in standarde uspešnosti), ki veljajo za smotre, oziroma z merili, ki so iz teh izvedeni. Srednjeročna razvojna strategija po Biloslavu (2006, 70) obsega: »Vse dejavnike, ki vplivajo na doseganje razvojnih ciljev, obsegajo pa dejavnosti, ki jih podpirata urejenost in sredstva organizacije.

- *Dejavnosti* obsegajo srednjeročne programe in koncept dejavnosti za njihovo uresničevanje, ki jih organizacija izvaja sama ali v sodelovanju s partnerskimi organizacijami. Vse navedeno je zajeto s pojmom poslovni model. Snovanje poslovnega modela obsega tako prepoznavanje možnosti za uresničevanje obstoječih programov na trgu in v drugih menjalnih razmerjih, kakor tudi prepoznavanje prevladujočih vrednot in iz njih izhajajočih prihodnjih potreb udeležencev za snovanje novih programov.

- *Urejenost* obsega notranjo strukturo organizacije (delitev dela, pristojnosti in odgovornosti v njej) ter infrastrukturne sisteme, ki prežemajo vse ravni in dele organizacije.

- *Sredstva* obsegajo opredelitev, katera sredstva organizacija potrebuje za svoje delovanje in kako si bo ta sredstva priskrbela – znotraj organizacije ali zunaj nje. Poleg tega pa še razporejanje teh sredstev med izvajanje obstoječih programov in snovanje novih temeljnih zmožnosti organizacije«.

### **3.2.6 Razvojni cilji organizacije**

Pri razvojnih ciljih organizacije je pomembno natančno opredeliti vsebino in obseg razvojnih ciljev, čas poteka, izvajalce oziroma nosilce, sredstva in določiti kateri so »prednostni« razvojni cilji. Zastavljeni razvojni cilji organizacije morajo biti primerni za uresničevanje, glede na vsa razpoložljiva sredstva, ki jih organizacija v danem trenutku ima. Biloslavo (2006, 172) navaja naslednje značilnosti dobrih ciljev, ki morajo biti:

- *merljivi*: le doseganje merljivih ciljev daje zadovoljstvo nad dosežkom; merljivost je prvi pogoj za obvladovanje organizacije. Česar ne moremo meriti, tega ne moremo obvladovati,

- *dosegljivi*: ljudje se zavzemamo le za realne, dosegljive cilje; nedosegljivi cilji niso privlačni,
- *spodbudni*: ljudje se zavzemamo za cilje, ki nam obetajo tudi izpolnjevanje naših interesov,
- *usklajeni*: smotri in cilji tvorijo hierarhijo; podrejeni cilji morajo biti v skladu z nadrejenimi.

**Slika 3.3** Področja in vsebina ciljev

PODROČJE CILJEV	VSEBINA CILJA
Cilji konkurenčnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakovost proizvodov – izdelkov, storitev</li> <li>• Inoviranje proizvodov</li> <li>• Strežba odjemalcev in uporabnikov</li> <li>• Nabor proizvodov – storitev, izdelkov organizacije za uporabnike</li> </ul>
Trženjski cilji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prihodek od prodaje</li> <li>• Delež tržišča</li> <li>• Veljava na tržišču</li> <li>• Uveljavljanje na novih tržiščih</li> </ul>
Cilji donosnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobiček – presežek iz poslovanja</li> <li>• Donosnost kapitala, znanja, ročnega dela</li> </ul>
Finančni cilji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditna sposobnost in likvidnost - plačilnost</li> <li>• Stopnja samofinanciranja</li> <li>• Struktura obveznosti do virov sredstev</li> </ul>
Cilji ugleda in moči	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neodvisnost</li> <li>• Podoba in veljava podjetja v javnosti</li> <li>• Vpliv na politiko in na družbo</li> </ul>
Socialni cilji – do sodelavcev	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dohodki in socialna varnost</li> <li>• Zadovoljstvo z delom</li> <li>• Vključenost v družbeno okolje podjetja (socialna integriranost)</li> <li>• Osebni razvoj</li> </ul>
Družbeni cilji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varovanje okolja in preprečevanje stroškov družbe zaradi dejavnosti podjetja</li> <li>• Nepredobitne dejavnosti za zunanje skupine udeležencev podjetja</li> <li>• Prispevanje organizacije k razvoju narodnega gospodarstva, udeležanju sistema blaginje</li> <li>• Sponzoriranje – finančna podpora kulturi, znanosti, dobrodelnosti.</li> </ul>

Vir: Biloslavo, študijsko gradivo 2005.

Slika 3.3 prikazuje področja ciljev organizacije, kot so: cilji konkurenčnosti, trženjski cilji, cilji donosnosti, finančni cilji, cilji ugleda in moči, socialni cilji ter družbeni cilji in kratko razlago vsebine posameznih ciljev.

### 3.2.7 Sprotna kratkoročna politika

Sprotna kratkoročna politika vsebuje, sprotne cilje organizacije, ki izhajajo iz srednjeročnih razvojnih ciljev organizacije in posledično iz temeljnih ciljev organizacije. Pomembna je sprotna uspešnost in učinkovitost poslovanja, ki temelji na izvajanju obstoječih programov organizacije in postopno uresničevanje novih temeljnih zmožnosti, ki so rezultat zasnovanih ciljev znotraj srednjeročne razvojne politike.

Strategija za doseganje sprotih ciljev organizacije naj obsega dejavnosti za doseganje sprotih ciljev, ki so podprti s sredstvi in urejenostjo. Biloslavo (2006, 71) opredeljuje dejavnosti, sredstva in urejenost za doseganje sprotih ciljev na naslednji način:

- *dejavnosti* za izvajanje programov obsegajo snovanje in udejanjanje proizvodov na osnovi obstoječih temeljnih zmožnosti organizacije, zatem pa menjavo oziroma trženje teh proizvodov, da si organizacija pridobiva zadostna sredstva za tekoče poslovanje in naložbe v prihodnjo uspešnost. Poleg teh dejavnosti, ki zagotavljajo likvidnost organizacije in s tem njen obstoj, se izvajajo še razvojni projekti,
- *urejenost* naj zagotavlja predvsem učinkovito izvajanje procesov sprotne dejavnosti organizacije, s katero si pridobiva koristi v menjalnih razmerjih z udeleženci. Če so dejavnosti večinoma enkratne in časovno omejene, potekajo ti procesi v okviru projektne organiziranosti,
- v sprotnem poslovanju naj organizacija smotrno gospodari z vsemi *sredstvi*, zlasti s tistimi, na katerih prvenstveno temelji njena dejavnost, kapital ali znanje.

### **3.2.8 Merila in standardi uspešnosti**

Vsaka organizacija potrebuje merila in standarde uspešnosti, ki lahko objektivno pokažejo ali so zastavljeni cilji organizacije prinesli koristi oziroma ali so bili pravilno načrtovani in izpeljani. Če manageriji želijo uspešno obvladovati organizacijo, je potrebno meriti dosežke delovanja organizacije.

Pomen meril in standardov uspešnosti je Biloslavo (2006, 174) opredelil na naslednji način: »Merila in standardi uspešnosti imajo pomemben usmerjevalen vpliv na sodelavce organizacije, saj jim povedo, kaj v organizaciji šteje, za kaj se kaže zavzemati in za kaj je mogoče pričakovati priznanje, nagrado, napredovanje. Vpliv meril in standardov je mnogokrat občutno večji, kot vpliv usmeritev, napotkov in celo zgledov managementa. Učinkovit je le skladen in uravnotežen sistem smotrov in meril uspešnosti, tako Kaplanov in Nortonov (1996) Skladen sistem meril. Če uspešnost organizacije presojujejo le po kratkoročnih finančnih merilih (donosnost, rentabilnost), lahko zanemarijo druge bistvene vidike – tako uspešnost na tržišču, učinkovitost procesov v organizaciji, pridobivanje novih znanj iz okolja in seveda vidike sodelavcev«.

## **3.3 Strateško načrtovanje in analiziranje**

V tem podpoglavju bom predstavil pomen metod in modelov strateške analize in podrobneje predstavil elemente in značilnosti SPIN analize.

### **3.3.1 Metode in modeli strateške analize**

Biloslavo (2006, 71) razlaga metode in modele strateške analize, kot: »instrumente za izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti strateške analize. Temeljni pristop k

izboljševanju zahteva obsežna in kompleksna znanja o managementu, ki jih obvlada le malo managerjev in drugih sodelavcev organizacij. Zato temeljit in vseobsegajoč pristop največkrat naleti na nerazumevanje in zavračanje. Lažje je pridobiti dovolj zaveznikov v organizaciji za uvajanje modela, ki velja za trenutno uspešnico, je dovolj pregleden in lahko razumljiv. Metode in modeli strateške analize so torej lahko učinkovito sredstvo, ki vodi do učeče se organizacije«.

Cooke in Slack (1984) sta pripravila štiri bistvena vprašanja na katere naj bi managerji odgovorili preden se lotijo snovanja in uporabe modelov za analiziranje.

1. *Kolikšni bodo stroški?* Na novo razvijati in uvajati modele za oporo poslovnemu odločanju je drago. Cenejša je uporaba standardnih programskih paketov, ki so jih razvili ravno v te namene, ki pa so manj prilagojeni specifičnim potrebam posamezne organizacije.

2. *Koliko časa bo trajalo?* Razvijanje, preskušanje in uvajanje le nekoliko zahtevnejših modelov za poslovno rabo praviloma traja dalj, kot so to snovalci in management predvideli na začetku. Vendar je tudi najboljši model brez vrednosti, če je na voljo po zadnjem roku za odločitev.

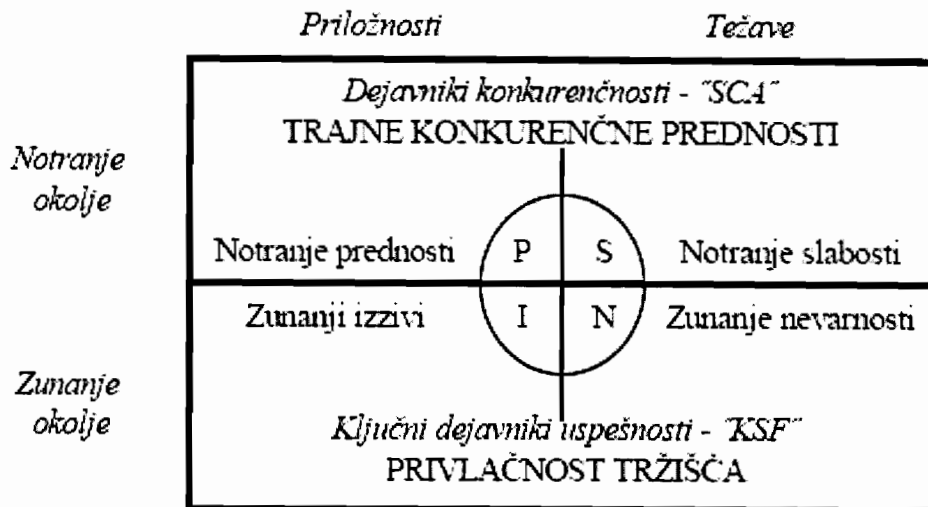
3. *Kolikšne bodo prednosti?* Odločanje je neodložljivo in do njega bo prišlo s pomočjo modela ali brez nje. Presoditi kaže, koliko boljša bo odločitev – koliko se bo povečala uspešnost organizacije – z uporabo modela in kakšna bi najverjetneje bila odločitev, ki bi nastala brez modela.

4. *Ali je zadeva sploh prikladna za modeliranje?* Z matematičnimi in empiričnimi sredstvi je možno obvladovati le zadeve, katerih kompleksnost je omejena. Pri zelo kompleksnih zadevah pa nas te metode lahko pustijo na cedilu.

### **3.3.2 SPIN Analiza**

Namen SPIN analize je ugotoviti, kje se pravzaprav organizacija nahaja v primerjavi s konkurenco. S to metodo organizacija analizira svoje prednosti in slabosti, ter priložnosti in nevarnosti, ki se ponujajo v okolju.

Slika 3.4 SPIN Model



Vir: Biloslavo 2006, 73.

Ob svojem nastanku je analiza SPIN bila mišljena, kot orodje za oceno usklajenosti med strategijo organizacije in njenim okoljem (Haberberg in Rieple 2001, 94). Lynch (1997, 262) je navedel nekaj dejavnikov, ki jih je potrebno upoštevati za uspešno izvajanje analize SPIN:

- dejavnike notranje prednosti in notranje slabosti ocenjujemo z vidika koristi, ki jih zaznavajo udeleženci organizacije (predvsem tržni partnerji) v menjalnih razmerjih ob konkurentih,
- dejavniki notranje prednosti in notranje slabosti opredelimo v razmerju do naših konkurentov (ni dovolj, da smo samo »dobri«, moramo biti »boljši kot«),
- dejavnike ocenimo s pogledom v prihodnost, ne v preteklost,
- če ne moremo razmejiti, ali je posamezen dejavnik naša prednost ali slabost, ga zapišemo ločeno z obeh vidikov. Pred vnosom v matriko pa skušamo dejavnik natančneje opredeliti s stališča koristi, ki jih organizacija daje svojim partnerjem v menjalnih razmerjih,
- analiza naj upošteva stanje, kjer organizacija pravzaprav je, in ne kjer bi ta želela biti,
- v matriko kaže zapisati le kratke oznake dejavnikov, te pa temeljito obrazložiti in utemeljiti v spremljajočem besedilu,
- dejavnike ocenimo z lestvico, npr. od 0 do 5, in ocene prikažemo v profilnem diagramu.

V Sliki 3.5 so navedeni elementi, ki se najpogosteje navajajo v SPIN analizah:



Slika 3.5 Elementi SPIN analize

<b>NOTRANJE OKOLJE</b>	<b>Notranje prednosti</b>	<b>Notranje slabosti</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost doseganja ekonomije obsega</li> <li>• izkoriščanje krivulje učenja</li> <li>• tržni vodja</li> <li>• posebna znanja in veščine na ključnih področjih poslovanja</li> <li>• stroškovna prednost</li> <li>• kakovost in privrženost vršnega in srednjega managementa</li> <li>• ustrezni finančni viri</li> <li>• prožnost proizvodnih zmogljivosti</li> <li>• inovacijski procesi in rezultati</li> <li>• zavzetost sodelavcev za stalni napredek</li> <li>• sodobna delovna sredstva in oprema</li>   <li>• dobro ime</li> <li>• uveljavljenost blagovnih znamk</li> <li>• diferenciranost proizvodov</li> <li>• kvaliteta proizvodov oz. storitev</li> <li>• veščine za oglaševanje in pospeševanje prodaje</li>   <li>• patentirana tehnologija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nejasna vizija ali strateška usmeritev</li> <li>• zaostajanje na področju raziskav in razvoja</li> <li>• majhen tržni delež</li> <li>• pomanjkanje znanj in veščin na ključnih področjih poslovanja</li> <li>• neuspešno izvajanje sprejetih strategij</li> <li>• nezadostno število kakovostnega vršnega in srednjega managementa</li> <li>• neustrezni finančni viri in šibak denarni tok</li> <li>• neustrezna organizacijska struktura</li> <li>• pomanjkanje inovativnosti</li> <li>• neizdelan sistem stalnega napredka</li> <li>• zastarela oprema in višji stroški vzdrževanja glede na konkurenco</li> <li>• na slabem glasu zaradi napak v preteklosti</li> <li>• neuveljavljena blagovna znamka</li> <li>• nediferenciranost proizvodov</li> <li>• nizka kvaliteta proizvodov oz. storitev</li> <li>• pomanjkanje veščin za oglaševanje in pospeševanje prodaje</li> <li>• ozek nabor proizvodov</li> </ul>
<b>ZUNANJE OKOLJE</b>	<b>Zunanji izzivi</b>	<b>Zunanje nevarnosti</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nova tržišča in tržne niše</li> <li>• novi proizvodi</li> <li>• možnosti za diverzifikacijo</li> <li>• visoka rast tržišča</li> <li>• šibkost konkurentov</li> <li>• ugodne socialne in demografske spremembe</li> <li>• ugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju</li> <li>• možnosti za prevzem podjetij</li> <li>• možnosti za nova strateška povezovanja</li> <li>• rast mednarodnega tržišča</li> <li>• pozitiven ekonomski cikel</li> <li>• širitev nabora proizvodov za zadovoljevanje potreb novih odjemalcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vstop novih konkurentov</li> <li>• nadomestni proizvodi</li> <li>• večja moč odjemalcev in dobaviteljev</li> <li>• nizka rast tržišča</li> <li>• povečana konkurenčnost</li> <li>• neugodne socialne in demografske spremembe</li> <li>• neugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju</li> <li>• nove tehnologije</li> <li>• novi zakonski predpisi o konkurenčnosti poslovanja</li> <li>• neustrezna valutna razmerja</li> <li>• negativen ekonomski cikel</li> <li>• spremenjeni okusi in potrebe odjemalcev</li> </ul>

Vir: Biloslavo 2006, 78.

Naj opozorim, da so navedeni samo najpogostejši elementi, ki se navajajo v SPIN analizah, vendar to ne pomeni, da so izključno navedeni elementi tudi dejanske prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za organizacijo, odvisno je tudi od velikosti in dejavnosti v kateri organizacija deluje in dosti drugih dejavnikov, ki vplivajo na notranje in zunanje okolje organizacije.

### **3.4 Temeljne zmožnosti za prihodnjo uspešnost**

Temeljne zmožnosti organizacije so tiste (ključne) zmožnosti, ki nudijo vplivnim udeležencem večje in boljše koristi kot konkurenčne organizacije. Uresničevanje temeljnih zmožnosti, predstavlja konkurenčno prednost za organizacijo. Temeljna zmožnost je lahko katerakoli od sestavin politik organizacije oziroma sinergija sestavin. To so lahko pravilno zastavljeni cilji, strategije za doseganje ciljev ali pa dejavnosti, sredstva in urejenost organizacije za doseganje ciljev.

Amitu in Schoemakerju (1998, 205) sta opredelila na naslednji način: »Temeljne zmožnosti so sinergična podmnožica vseh razpoložljivih sredstev in zmožnosti organizacije, ki se prekriva s strateškimi dejavniki uspeha v panogi in je težko posnemljiva. Tako nudi osnovo za oblikovanje politike organizacije, ki omogoča, v kolikor bo uresničena, doseganje trajnejše konkurenčne prednosti«.

Temeljne zmožnosti so lahko osnova za konkurenčno prednost, če izpolnjujejo tri pogoje:

- vplivnim udeležencem organizacije nudijo zanje pomembne koristi,
- se pomembno razlikujejo od temeljnih zmožnosti tekmic organizacije,
- so dovolj trajne (tekmice organizacije jih ne morejo zlahka in hitro posneti).

Biloslavo (2006, 46) poudarja, da je uspešnost organizacije relativna. Organizacija je uspešna, če presega svoje konkurente ali vsaj povprečje panoge, kjer deluje. Konkurenčnost omogočajo organizaciji njene temeljne zmožnosti. Organizacija je lahko nadpovprečno uspešna le, če premore takšne temeljne zmožnosti, ki nadpovprečno povečujejo koristi udeležencev, če njene temeljne zmožnosti presegajo temeljne zmožnosti konkurentov. Za to večinoma niso dovolj le novi, privlačni izdelki in storitve, temveč nabor sestavin politike organizacije, ki se med seboj podpirajo in povečujejo koristi za ciljne udeležence. Temeljne ali ključne zmožnosti niso isto, kot ključni (nosilni, temeljni) proizvodi. Ti temeljijo na eni ali več temeljnih zmožnostih organizacije, ki imajo naslednje ključne značilnosti:

- nudijo udeležencem pomembne koristi,
- so drugačne od konkurenčnih in jih presegajo,
- jih je težko posnemati,
- potencialno odpirajo dostop do novih menjalnih razmerij.

### **3.5 Drugi elementi strateškega managementa**

Pomembni elementi strateškega managementa, ki jih nisem podrobneje opredelil in obravnaval, ker bi bila v nasprotnem naloga preobsežna so:

- poslovni model,
- urejenost organizacije,
- struktura organizacije,

- sistemi organizacije,
- oskrbovanje s sredstvi,
- oskrbovanje s sodelavci.

Ker je strateški management tako obsežna disciplina, sem se odločil, da bom v teoretičnem delu naloge predstavil le snovanje politike organizacije, nisem pa opisoval in navajal elemente posameznih politik organizacije.

### 3.6 Prednosti in slabosti strateškega načrtovanja

Biloslavo (2006, 52) je naredil primerjavo prednosti in slabosti strateškega načrtovanja (Slika 3.6). Strateško načrtovanje, ki je bila uspešnica v osemdesetih letih, je dokončno izgubilo veljavo po veliki razpravi med zagovorniki tradicije (Ansoff 1984) in zagovorniki prilagodljivega načrtovanja (Mintzberg 1994). Vendar strateškemu načrtovanju ne kaže odrekati dobrih plati.

**Slika 3.6** Prednosti in slabosti strateškega načrtovanja

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>možnosti za povečevanje donosnosti:</b> statistično jih je težko dokazovati, čeprav je očitno, da so izgledi zanje večji, če je poslovanje bolj načrtno, vseobsežno in premišljeno;</li> <li>• <b>pritisk na postavljanje ciljev:</b> metode in modeli strateškega managementa navajajo managerje na dosledno določanje ciljev ter strategij za določanje teh ciljev; to pomeni bolj usmerjeno in bolj premišljeno delovanje;</li> <li>• <b>več ustvarjalnosti in premišljenosti:</b> strateški management navaja management, naj razmišlja bolj ustvarjalno – ter naj vsako odločitev sistematično preveri in pretehta;</li> <li>• <b>urejenost in celovitost pri razporejanju sredstev:</b> strateški management odpravlja razporejanje od primera do primera, nepovezano ugotavljanje stroškov ter popuščanje pred parcialnimi interesi; zamenjuje ga s sistematičnim strateškim načrtovanjem, naložbe in stroški postajajo neločljiva in bistvena sestavina načrtovalnega procesa;</li> <li>• <b>skladnost smernic in usmeritev v vsej organizaciji:</b> strateško načrtovanje prinaša postavljanje ciljev ter jasno opredeljevanje strategij za doseganje teh ciljev; to zmanjšuje verjetnost napak, presenečenj in nepotrebnih tveganj; ponujene strategije pregleduje in preverja več ravni v organizaciji, kar zagotavlja skladnost načrtov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>okornost:</b> strateško načrtovanje je zelo kompleksen proces, ki ga preveč togo določeni postopki in časovni sporedi zlahka zadušijo, porabljajo veliko dragocenega časa poslovođij, porajajo kupe nerabnega papirja in ovirajo ustvarjalnost; prav zato je strateško načrtovanje prišlo v sedemdesetih letih na slab glas; strateško načrtovanje mora ostati gibko in ne preveč formalizirano;</li> <li>• <b>nepovezanost strateškega (ključnega, dolgoročnega) načrtovanja z razvojnim (srednjeročnim) in s tekočim (sprotnim, letnim) načrtovanjem;</b> strateški načrti so nekoristni, če jih podjetje ne izvaja;</li> <li>• <b>prevelika vloga načrtovalcev:</b> poklicni načrtovalci so lahko preveč vplivni ali preveč številni; načrtovanje mora ostati naloga managementa, načrtovalci morajo nuditi oporo, opravljati analize, svetovati, ne smejo pa prevladati nad poslovodniki;</li> <li>• <b>premalo usposobljeni načrtovalci:</b> podjetje pričakuje od dotedanjih operativnih "planerjev", da bodo čez noč uspešni v strateškem načrtovanju; nujna je potrpežljivost, nabiranje nujnih izkušenj terja nekaj časa, načrtovalce je treba usposobiti (seminarji v organizaciji ali izven nje); strateškega načrtovanja ne kaže prezgodaj opustiti, ker ne daje takoj rezultatov;</li> <li>• <b>neuskklajeno nagrajevanje:</b> strateško načrtovanje ne more uspevati, če so poslovodniki nagrajevani le za tekoče izide; to velja tudi za kratke mandatne dobe vršnih managerjev;</li> <li>• <b>premalo sredstev:</b> strateško načrtovanje terja občutno naložbo časa, denarja in ljudi;</li> <li>• <b>neprilagljena filozofija poslovodnega vrha:</b> strateško načrtovanje je dejavnost poslovodnega vrha in če ta vanj ne verjame (drugačna miselnost, vrednote ipd.), je takšno načrtovanje vnaprej obsojeno na neuspeh.</li> </ul>

Vir: Biloslavo 2006, 53.

## **4 STRATEŠKI MANAGEMENT V TURISTIČNEM PODJETJU**

### **4.1 Predstavitev podjetja Metropol Group d.d.**

Za analizo in predstavitev strateškega managementa v turističnem podjetju, sem izbral podjetje Metropol Group d.d. iz Portoroža, ki svoje poslovne aktivnosti usmerja v izvajanje turistično-hotelske dejavnosti, ki jo sestavljajo hotelske in gostinske storitve ter storitve kampiranja.

Skupina hotelov Metropol, Grand Hotel Metropol, Hotel Roža, Hotel Barbara in Hotel Lucija, predstavlja zaokroženo turistično območje v katerem so uspeli združiti hotelske storitve, kulinarčne ponudbe, športno-rekreativne aktivnosti, center za sprostitev in lepoto, kongresne storitve, razstave, prireditve, kulturo in zabavo.

V podjetju, že več kot 30 let zagotavljajo pristno in toplo gostoljubje, usmerjeno k zahtevam gostov v najboljši tradiciji velikih resortov. V Metropolu posvečajo pozornost in skrb vsem gostom do najmanjših podrobnosti, občutek za dobro in lepo, prefinjeno in elegantno vzdušje ambienta in opreme pa z ostalo vsebino turistične ponudbe, ustvarja edinstven Metropolov stil (Letno poročilo 2006).

### **4.2 Uvod**

V empiričnem delu naloge, predstavljam analizo strateškega managementa v izbranem turističnem podjetju, Metropol Group d.d.. Poleg sprotne dejavnosti, ki so del sprotne politike organizacije, sem analiziral in predlagal nekaj ukrepov oziroma strategij, ki so del srednjeročne politike, ter analiziral vizijo, smotre in poslanstvo podjetja, ki so del temeljne politike organizacije. Za analizo konkurenčnega položaja podjetja, sem uporabil metodo SPIN in rezultate analize predstavil, ter podal mnenje oziroma predloge za spremembe. Iz analize, ki so jo naredili strokovnjaki RNUST, sem izbral nekaj zanimivih smernic in napisal mnenje, kaj bi lahko podjetje naredilo, za uresničenje omenjenih predlogov.

### **4.3 Temeljna politika**

#### **4.3.1 Vizija podjetja**

V teoretičnem delu sem navedel, kako pomembna je dobro oblikovana vizija za organizacijo, v empiričnem delu pa sem predstavil, kako so dejansko opredelili vizijo v podjetju in podal predlog za novo vizijo podjetja.

#### **4.3.2 Trenutna vizija podjetja**

V podjetju Metropol Group so opredelili svojo vizijo kot: "Odličen hotel" (Letno poročilo 2006).

### **4.3.3 Revizija vizije**

Menim, da bi bilo bolje, če bi podjetje svojo vizijo preoblikovalo v dolgoročno zastavljen cilj, kar je tudi namen in vsebina vizije. Predlagam naslednjo vizijo: »*Postati vodilno turistično podjetje na slovenski Obali*«.

Vizija mora biti jasno definirana in naj bi vsebovala okvirni časovni termin za doseganje le te. Naj omenim, da je revizija vizije pogost slučaj v podjetjih, kajti v tako dinamični panogi, kot je turizem se tudi dolgoročnejši cilji spreminjajo, ne nazadnje, ko podjetje doseže vizijo, oblikuje novo vizijo, ki bo smernica za še uspešnejše poslovanje podjetja.

### **4.3.4 Smotri podjetja**

Kot sem že predstavil v teoretičnem delu naloge, je smoter oziroma temeljni cilj, končni razlog delovanja organizacije in središčni motiv dela zaposlenih. Smotri organizacije so vršni cilji, ki so jim podrejeni oz. iz katerih so izvedeni vsi drugi cilji organizacije. Smoter podjetja Metropol Group d.d. lahko opredelimo kot: »Zadovoljstvo vseh vplivnih interesnih udeležencev (lastnikov, zaposlenih, gostov in poslovnih partnerjev)«.

### **4.3.5 Poslanstvo podjetja**

Definicija poslanstva je: »Poslanstvo nam pove, zakaj organizacija obstaja (komu je namenjena in kako). Pri tem mora biti dovolj edinstveno, da nam pove, kaj organizacija počne in česa ne počne« (Biloslavo 2006, 114).

Poslanstvo podjetja je zapisano kot: »Upravljanje hotelov v harmoniji s tradicijo in kulturo« (Poslovni načrt 2006).

Menim, da je potrebno določiti novo poslanstvo podjetja, kajti poslanstvo, ki je opredeljeno v letnem poročilu podjetja, je bolj podobno smotru, kot samemu poslanstvu. Predlagam spremenjeno poslanstvo in sicer: »Zagotavljanje celovite turistično-gostinske ponudbe na najvišji kakovostni ravni.«

## **4.4 Srednjeročna razvojna politika**

V teoretičnem delu naloge sem predstavil elemente razvojne politike in sicer podjetje mora imeti srednjeročno razvojno strategijo, ki vsebuje *dejavnosti* za uresničevanje ciljev (poslovni model). Snovanje poslovnega modela obsega tako prepoznavanje možnosti za uresničevanje obstoječih programov na trgu in prepoznavanje prevladujočih vrednot in izhajajočih prihodnjih potreb udeležencev za snovanje novih programov. Pomembna je še *urejenost*, ki obsega notranjo strukturo organizacije (delitev dela, pristojnosti in odgovornosti v njej) ter infrastrukturni sistemi, ki prežemajo vse ravni in dele organizacije. Vsekakor pa ne gre brez *sredstev* (materialna in nematerialna), ki so pomembna za izvajanje srednjeročne strategije.

Srednjeročna razvojna politika obsega usklajene razvojne strategije podjetja in enot. Razvojne strategije obsegajo srednjeročne usmeritve programov (snovanje, proizvodnje, trženje), srednjeročne naloge nosilcev programov (programskih enot, strokovnih služb podjetja) in srednjeročno razporeditev materialnih in nematerialnih sredstev za delovanje enot podjetja (Tavčar 2002).

#### **4.4.1 Srednjeročni cilji podjetja**

V podjetju so zasnovali nekaj pomembnih srednjeročnih ciljev in sicer:

- izpolnjevanje pričakovanj delničarjev skozi primerno donosnost kapitala,
- ustvarjanje pozitivne delovne klime v podjetju in posledično zadovoljstvo zaposlenih,
- izobraževanje zaposlenih na vseh ravneh,
- investicije v infrastrukturo: obnova hotela Lucija z izgradnjo pokritega bazena in dodatnimi 150 ležišči,
- učinkovita izraba (uporaba) sredstev (finančnih) za sprotno poslovanje,
- razvoj novih programov (ponudbe),
- ohranjanje in izboljševanje stopnje izkoriščenosti razpoložljivih kapacitet,
- realizacija 5% rasti obsega nočitev.

Menim, da so vsi cilji jasno opredeljeni in da jih je možno uresničiti v zastavljenem časovnem obdobju. Potrebno je zagotoviti sredstva in določiti pomembnost določenih ciljev za uresničevanje (določiti, kateri so prednostni cilji).

#### **4.4.2 Nove strategije**

Strategije, ki bi lahko pomagale podjetju pri oblikovanju novih konkurenčnih prednosti in izboljšanju celotnega poslovanja:

- *trženje v višjem razredu* (t.i. 'up-marketing'): dobro razmerje med kakovostjo in ceno za zahtevne goste,
- *nišni marketing*: veliko raznolikih privlačnih specializiranih ponudb,
- poudarek na dobro organiziranih produktih in programih, predstavlja najhitrejšo pot za *pozicioniranje* na turističnem zemljevidu,
- *splošna delitev dela*: glavna naloga marketinških organizacij je pritegniti nove goste, glavna naloga posameznih turističnih podjetij pa je zadržati te goste, jih zadovoljiti in spremeniti v stalne stranke.

Te strategije bi lahko podjetju prinesle dolgoročne koristi, predvsem pa bi bilo za podjetje koristno, če bi svoje poslovne aktivnosti usmerili v zadrževanje gostov s kakovostnimi storitvami in na tak način pridobiti zaupanje gostov, ki se bodo vrnili. Stalne stranke so z vidika trženja eden najpomembnejših dejavnikov, kajti v turistični dejavnosti lahko rečemo, da se »dober glas sliši v deveto vas«, torej lahko rečemo, da je to »brezplačna« promocija za podjetje.

#### **4.5 Sprotna politika**

Kratkoročna (letna) sprotna politika obsega usklajene letne cilje in tekoče strategije podjetja in enot podjetja. Sprotna strategija obsega letne dejavnosti programov (razvoj, proizvodnja, trženje) in letne naloge izvajalcev programov (poslovnih enot, strokovnih služb podjetja) in letno gospodarjenje s sredstvi na osnovi usklajenih letnih predračunov enot in podjetja (Tavčar 2002).

Podjetje naj sledi zastavljenim kratkoročnim ciljem, ki so bili opredeljeni za poslovno leto. Naj predstavim nekaj kratkoročnih ciljev podjetja:

- doseganje načrtovanega dohodka,
- doseganje načrtovanega števila nočitev,
- obvladovanje stroškov na vseh ravneh poslovanja,
- oblikovanje novih programov glede na trende in povpraševanje ter trženje le teh.

Za sprotno poslovanje podjetja je pomembno, da vse enote v podjetju delujejo skladno in sledijo zastavljenim ciljem ter strategijam za doseganje ciljev.

##### **4.5.1 Tržni cilji podjetja za leto 2006**

Glavni tržni cilji za leto 2006 so bili:

- povečanje števila nočitev za 3 odstotke glede na prejšnje leto,
- povečanje prihodkov iz naslova nočitev za 3 odstotke,
- ohranitev povprečne prodajne cene nočitve glede na prejšnje leto,
- ohranitev razmerja med individualnimi in skupinskimi gosti v razmerju 60:40 v prid skupinskih gostov.

Cilji trženja za leto 2007 se ne bi smeli bistveno razlikovati od tržnih ciljev iz leta 2006. Najbolj pomembno za podjetje je, da ohrani trenutni tržni delež in usmeri poslovne aktivnosti v zviševanje tega. Seveda pa ne gre zanemarjati dejavnika kakovosti, ki je ključnega pomena v turistični dejavnosti, kajti vemo, da z zmanjševanjem kakovosti v turizmu, lahko povzročimo nepopravljivo škodo za podjetje in tako ogrozimo obstoj samega podjetja.

##### **4.5.2 Strategija za doseganje ciljev**

Podjetje želi izboljšati prodajne aktivnosti in tehnike prodaje. Zastavljene cilje želijo doseči z naslednjimi ukrepi:

- fleksibilno cenovno politiko,
- povečanjem zasedenosti kapacitet preko tedna,
- podaljšanjem povprečne dobe bivanja iz sedanjih 2 na 8 dni,
- pridobivanjem »zvestobe« gostov,
- motiviranjem prodajalcev (prodajna služba, recepcije).

Vsi omenjeni ukrepi, so lahko uspešni le, če management podjetja zagotovi primerna sredstva, kadre in strategije za doseganje zastavljenih ciljev.

#### 4.6 SPIN Analiza podjetja

V Tabeli 4.1 sem z metodo SPIN predstavil prednosti, slabosti, priložnosti-izzive in nevarnosti v podjetju Metropol Group d.d.

**Tabela 4.1** SPIN Analiza podjetja

<p style="text-align: center;"><b>Prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Igralnica v hotelu,</li> <li>• dobra lokacija,</li> <li>• naravne in kulturne znamenitosti kraja in okolice,</li> <li>• poletni bazen na plaži,</li> <li>• bližina športnih objektov in marine,</li> <li>• visok nivo gostinske ponudbe,</li> <li>• konferenčni center, primeren za več manjših seminarjev hkrati,</li> <li>• lastna garažna hiša,</li> <li>• edina 2 hotela 3 kategorije v kraju,</li> <li>• stalni gosti in poslovni partnerji.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezadostne nastanitvene kapacitete,</li> <li>• neustrezna wellness ponudba,</li> <li>• neustrezen konferenčni center in dostop do njega,</li> <li>• neustrezna protipožarna varnost,</li> <li>• slabo sodelovanje s ponudnikom športnih objektov,</li> <li>• slabo sodelovanje s Casinojem Portorož,</li> <li>• ni celovite ponudbe za goste s posebnimi zahtevami,</li> <li>• pomanjkanje strokovnega kadra.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Priložnosti - izzivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektivni mladi kadri v trženju,</li> <li>• varna destinacija,</li> <li>• lahko dostopna destinacija,</li> <li>• prenova hotela Lucija,</li> <li>• prenova konferenčnega centra,</li> <li>• razvoj turističnega kraja občine,</li> <li>• sodelovanje in povezovanje z lokalnimi, regionalnimi in nacionalnimi subjekti,</li> <li>• sodelovanje v programih EU.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezadovoljstvo mladih kadrov v trženju,</li> <li>• možnost preselitve Casinoja iz obstoječe lokacije,</li> <li>• konkurenca v kraju in širšem geografskem območju,</li> <li>• možni negativni trendi v turizmu,</li> <li>• gospodarski in politični dejavniki.</li> </ul>

Vir: Poslovni načrt 2006, 8.



Kot je predstavljeno v Tabeli 4.1, lahko ugotovimo, da podjetje posluje stabilno in da bi bilo za doseganje še boljših poslovnih rezultatov, potrebno priložnosti oziroma izzive pretvoriti v prednosti podjetja. Seveda pa to ne pomeni, da lahko pozabijo na morebitne nevarnosti iz okolja, kajti navedene slabosti iz notranjega okolja podjetja, je potrebno v čim večji meri zmanjšati, še posebej je zaskrbljujoč podatek, da ni ustreznih strokovnih kadrov, kajti vemo, da so zaposleni najpomembnejši dejavnik v organizaciji.

#### **4.7 Analiza dejavnosti in predlogi za spremembe**

Iz analize turistične panoge na državni ravni, lahko zaključim, da se s podobnimi težavami srečujejo tudi v podjetju Metropol Group d.d. V nadaljevanju sem predstavil ključne probleme turistične dejavnosti in predloge za rešitev omenjenih težav.

Iz analize *nastanitvenega sektorja* je razvidno naslednje:

- nizka notranja kakovost v hotelirstvu. Kaže se tudi potreba po nadgradnji sedanjega sistema kategorizacije nastanitvenih obratov. Podjetje sicer razpolaga s hotelom kategorije petih zvezdic, vendar je potrebo vložiti dodatne napore v ohranjanje kakovosti in prenovo ponudbe, kot tudi infrastrukture.

- nizka povprečna letna zasedenost nastanitvenih kapacitet, z izjemo zdravilišč. Kaže se potreba po primernejšem spremljanju letne zasedenosti kapacitet. Težava s katero se podjetje srečuje že dolgo let. Z razširitvijo ponudbe, lahko pričakujejo tudi zasedenost nastanitvenih kapacitet čez celo leto.

Iz analize *segmenta prehrambenih obratov* izhaja:

- povprečna bruto plača uvršča dejavnost med najslabše plačane, kar ima za posledico nizko notranjo kakovost storitev in nezainteresiranost mladih za delo v tej dejavnosti.

1. Kot ključni problem se pojavlja kategorizacija prehrambenih obratov.
2. Premalo je vlaganj v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.
3. Potrebno je narediti več za avtentičnost slovenske gastronomske ponudbe.

Kaj lahko podjetje naredi, da bi omenjene težave odpravili? Vsekakor je pomembno zagotavljati visoko raven kakovosti v hotelirstvu, glede prehrambenega segmenta pa priskrbeti učinkovit kader oziroma, če je potrebno, še dodatno stimulirati zaposlene z višjimi plačami in boljšimi delovnimi pogoji ter dodatnimi izobraževanji, kajti kot je razvidno iz analize segmenta prehrambenih obratov, vedno manj mladih se odloča za delo v tej dejavnosti in s tega vidika bo vedno težje pridobiti kakovsten kader za delo v omenjeni dejavnosti.

Še nekateri drugi pomembni predlogi, ki izhajajo iz analize turistične dejavnosti na državni ravni, ki bi lahko predstavljali bodočo turistično ponudbo za podjetje:

- *Potrebno bi bilo povečati vlaganja in razvojne spodbude v izgradnjo športno turistične infrastrukture in zagotoviti vključevanje športne ponudbe.* V tem primeru, bi

podjetje sodelovalo z občino in drugimi zunanjimi udeleženci, kajti omenjeni projekt, bi lahko prinesel koristi vsem udeležencem.

- *Festivali in kulturne prireditve se slabo vključujejo v turistično ponudbo. Razen redkih izjem nimajo množične mednarodne prepoznavnosti, kar predstavlja še veliko neizkoriščeno priložnost.* V tem segmentu, bi bilo potrebo vložiti še dodatne napore in ponuditi sodelovanje različnim kulturnim društvom in pa mednarodnim festivalom.

- *Poslovni turizem sodi med najpomembnejše segmente turistične ponudbe, v katerem ima Slovenija še velike razvojne priložnosti.* Podjetje se sicer trudi v omenjenem segmentu turistične ponudbe, vendar jo lahko še dodatno razširi in izboljša.

- *Potrebno je vlagati v posodobitev kongresnih in drugih centrov ter v izgradnjo nastanitvenih kapacitet visoke kategorije, predvsem pa v razvoj človeških virov na tem področju.* Nekaj premikov se dogaja tudi na tem področju, vendar dodatni napor bi prinesli še boljše rezultate. Dobro bi bilo narediti oceno upravičenosti investicij v ta turistični segment, glede na to, da so konkurenčna podjetja v veliki prednosti v tem segmentu. Morda bi bilo bolje, usmeriti se, v druge turistične segmente.

- *Tematske poti predstavljajo dober vir, vendar so premalo vključene v turistično ponudbo.* V okviru ponudbe kraja in Obalne regije, je potrebno predstaviti gostom možnosti tematskih poti, ki jih sam kraj omogoča in zainteresiranim gostom tudi omogočiti obisk le teh.

- *Potrebno je spodbuditi izgradnjo kolesarskih poti v turističnih destinacijah in daljinskih kolesarskih poti, ki bodo povezale kolesarske poti.* Na tem področju se v občini Piran intenzivno dela, kajti lahko pričakujemo, da bo že v letošnjem letu dokončana kolesarska pot, ki pelje skozi soline. Naloga podjetja je predstaviti gostom omenjeno možnost, ter jo tudi primerno tržiti.

Iz analize trendov je razvidno, da Slovenija lahko išče svoje priložnosti:

- v kakovostni ponudbi,
- lahko dostopni destinaciji,
- ponudbi zunaj glavne letne sezone,
- individualizaciji ponudbe, kot nove destinacije v Evropi,
- kot ponudnik kratkih počitnic,
- kot raznolika, avtentična in trajnostno naravnana destinacija s specializirano ponudbo in

- destinacija, ki uporablja sodobne informacijske storitve za trženje in prodajo svojih turističnih proizvodov in storitev (RNUST 2006).

Vse omenjene ukrepe iz analize, ki so predstavljeni v RNUST, lahko podjetje preslika v svoje mikroekonomsko okolje in prilagodi potrebam in ciljem, ki jih želijo doseči.

## 5 SKLEP

Strateški management je zelo zahtevna disciplina, ki je lahko v dejanskem podjetju uspešna samo, če podjetje dejansko oblikuje temeljno politiko in upošteva vse druge pomembne elemente strateškega managementa, ki bodo pripomogli k doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Ni dovolj samo formalno zapisati vizijo podjetja, pomembno je verjeti v njo, ne samo vršni management podjetja, ampak zaposleni na vseh ravneh. Osebnostno menim, da so ključni dejavniki zaposleni, kajti brez strokovnega, predvsem pa zadovoljnega kadra, tudi samo podjetje ne bo sposobno dosegati željenih rezultatov. Največje breme in odgovornost pri tem ima management podjetja, ki mora vedno znova spodbujati inovativno in kreativno delo in okolje, ter s primernimi ukrepi motivirati zaposlene, ki naj bi občutili pripadnost podjetju. Vsekakor ne gre zanemarjati drugih pomembnih elementov, kot so sredstva in urejenost organizacije, ključ uspešnega poslovanja je sinergija vseh elementov: dejavnosti, urejenosti in sredstev. V današnjem poslovnem okolju je zelo težko doseči vrh v določeni dejavnosti, še težje pa ostati na njem. Turizem je zelo specifična in dinamična dejavnost, ki lahko predstavlja ogromen potencialni zaslužek za lastnike, vendar posledično tudi večje tveganje, kar je pričakovano in normalno. Naloga managementa v turističnih podjetjih je, da vedno znova oblikujejo nove ključne zmožnosti, ki bodo predstavljale konkurenčno prednost za podjetje. Odločilen element v turistični ponudbi je vsekakor kakovost turističnega izdelka oziroma storitve, kajti potrebo se je vedno znova dokazovati in popolne kakovosti, ali pa vsaj približek ni možno doseči, kot je to recimo mogoče v nekaterih proizvodnih organizacijah. Uporabniki turističnih izdelkov oziroma storitev, imajo različne želje in potrebe, zato je pomembno, da turistični delavci, sami ugotovijo, kaj gostom najbolj ustreza in vsakemu posazmezniku namenijo pozornost, ki jo pričakuje. Namen naloge je bil predstaviti turizem kot eno izmed vodilnih panog v slovenskem gospodarstvu in pomen strateškega managementa za turistično organizacijo. V empiričnem delu, kjer sem obravnaval izbrano turistično podjetje, sem poizkusil teoretična znanja s področja strateškega managementa, prikazati, kot učinkovit pristop za doseganje uspešnih poslovnih rezultatov. Upam, da bo podjetje, ki sem ga obravnaval v zaključni projektni nalogi, uporabilo vsaj nekatere predloge, ki sem jih predstavil v zaključni projektni nalogi.

## LITERATURA

- Avelini-Holjavec, Ivanka. 1998. *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija.
- Amit, Raphael in Paul J. H. Schoemaker. 1998. Strategic assets and organisational rent. V *The strategy reader*, ur. S. Segal Horn, 200-219. Oxford: Blackwell.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Cooke, Steve in Nigel Slack. 1984. *Making management decisions*. New York: Prentice-Hall.
- Dale, Barrie G. 1999. *Managing quality*. 3rd edition. Oxford: Blackwell Publishers.
- Haberberg, Adrian in Alison Rieple. 2001. *The strategic management of organisations*. Harlow: Prentice-Hall.
- Harrington, Denis in Tony Lenahan. 1998. *Managing quality in tourism*. Dublin: Oak Tree Press.
- Hinterhuber, Hans H. 1996. *Strategische Unternehmensführung, I. Strategische Denken: Vision, unternehmenspolitik, Strategie*. 6.izdaja. Berlin: de Gruyt.
- Kaplan, Robert S., in David P. Norton. 1996. *The balanced scoreboard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip, John Bowen in James Makens. 1996: *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Lynch, Richard. 1997. *Corporate strategy*. London: Pitman.
- Ogorelc, Anton. 2001. *Mednarodni turizem*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Oakland, John S. 1995. *Total quality management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Olsen, Michael D. 1992. *Strategic management in hospitality industry*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- SSKJ (Slovar slovenskega knjižnega jezika). 1994. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Veliki slovar tujk. 2002. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Zeithaml, Valarie, Leonard Berry in A. Parasumaran. 1990. *Delivering quality service*. New York: The Free Press.

## VIRI

Govor predsednika Vlade RS. 2006.

[http://www.kpv.gov.si/fileadmin/kpv.gov.si/pageuploads/datoteke\\_dinamika/2006-09/drugo/26sep06\\_LivadaPrestige.doc](http://www.kpv.gov.si/fileadmin/kpv.gov.si/pageuploads/datoteke_dinamika/2006-09/drugo/26sep06_LivadaPrestige.doc) (11.11.2006).

Metropol Group d.d. Portorož. 2006. Načrt trženja 2006. Janja Blatnik.

Metropol Group d.d. Portorož. 2006. Letno poročilo 2005.

Metropol Group d.d. Portorož. 2006. Interni viri

Metropol Group d.d. Portorož. 2007. Spletna stran. <http://www.metropolgroup.si/> (09.01.2007).

Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu. 2004.

[http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/MG-Program\\_celovitega\\_spodbujanja\\_kakovosti.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/MG-Program_celovitega_spodbujanja_kakovosti.pdf) (19.12.2006).

Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma (RNUST 2007-2011). 2006.

(<http://www.turistica.si/razvojinacrtSLOturizma07-11/>) (11.11.2006).

Strategija trženja slovenskega turizma 2003-2006. 2002.

[http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/strategija\\_trzenja\\_turizem\\_2003-06.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/strategija_trzenja_turizem_2003-06.pdf) (19.12.2006).