

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**MARIBORSKI RADIO ŠTUDENT
KOT POSLOVNA PRILOŽNOST**

Kandidat: Mitja Tratnik

Vrsta študija: Študent študija ob delu

Številka indeksa: 11190170011

Študijski program: Medijska produkcija

Mentor: Franjo Šauperl, univ. dipl. ekon.

Maribor, 2015

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Tratnik Mitja, št. indeksa 11190170011, sem avtor diplomskega dela z naslovom **MARIBORSKI RADIO ŠTUDENT KOT POSLOVNA PRILOŽNOST**, ki sem jo napisal pod mentorstvom Franja Šauperla, univ. dipl. ekon.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela.
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia.
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/2013), prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Dokument je avtorska lastnina sestavljavca in vsebuje poslovne informacije, ki predstavljajo poslovno skrivnost, zato ga brez izrecnega pisnega soglasja ni dovoljeno uporabljati, kopirati ali objavljati!

Maribor, maj 2015

Podpis študenta:

ZAHVALA

Avtor se za spodbudo in pomoč zahvaljuje staršema, za materialno podporo ZZZS, za pridobljena znanja predavateljem in predavateljicam Višje strokovne šole ACADEMIA Maribor, za kolegialno pomoč pri študiju sošolkam in sošolcem, ne nazadnje in še posebej pa gre zahvala potrpežljivemu profesorju in mentorju, univ. dipl. ekon., g. Franju Šauperlu, ki je pripomogel k realizaciji diplomske naloge.

POVZETEK

Diplomska naloga MARIBORSKI RADIO ŠTUDENT KOT POSLOVNA PRILOŽNOST je načrt, kako reorganizirati, programsko prilagoditi in poslovno urediti Mariborski Radio Študent (v nadaljevanju MARŠ), da bi ta lahko nemoteno na frekvenci 95,9 MHz in medmrežju v prihodnosti oddajal aktiven, poslušljiv in kakovosten program. MARŠ je v preteklosti že dosegal omenjene presežke v programskem smislu ter je bil po ratingih poslušanosti in tudi statusno do l. 2007 uvrščen med radijske postaje posebnega pomena, žal pa v zadnjih letih trend njegove poslušanosti, organiziranost, tehnična opremljenost in sredstva za njegov obstoj le še upadajo. MARŠ je slabo voden in usmerjan s strani ustanovitelja, to je Društva za podporo MARŠ, in vodilnih v operativnem smislu, zaradi česar se MARŠ nahaja v krizi. V diplomski nalogi je predstavljena raziskava trga z vidika ugotavljanja potreb poslušalcev in njihovih pričakovanj od radia MARŠ ter zasnovan poslovni načrt s programskim, tržnim, kadrovskim in finančnim delom, ki je plod avtorjeve dolgoletne in neposredne vpletenosti v aktivnosti MARŠ-a, ter avtorjevega siceršnjega poznavanja radijskih programov, organizacijskih ustrojev in poslovnih načrtov na različnih radijskih postajah (RTV Slovenija, Radio City Maribor, Radio Center).

V diplomski nalogi so kot raziskovalni del predstavljeni rezultati ankete s ciljno skupino med dijaki in dijakinjami ter študenti in študentkami, ki potrjujejo tezo, da je MARŠ kot študentski medij izgubil stik s svojo publiko. Aplikativni del diplomske naloge je poslovni načrt, ki je projekcija možnega, če bi se MARŠ uspel organizirati v predstavljeni potrebni meri.

Ključne besede: radijske oddaje, reklamna sporočila, raziskava trga, poslovni načrt, SWOT analiza, kadri, naložbe, kritična tveganja, finančni načrt, poslovna uspešnost.

ABSTRACT

Mariborski radio študent as a business opportunity

The thesis entitled MARIBORSKI RADIO ŠTUDENT AS A BUSINESS OPPORTUNITY is a plan how to reorganize Maribor Student Radio (hereinafter referred to MARŠ), adjust in terms of program and regulate in business sense so that it may in future without complications at a frequency of 95.9 MHz and by internet output transmit active, listenable and quality program. MARŠ has already reached such surpluses in terms of programming and ratings of listeners in the past, and legal status was until 2007 organized as a radio station of special interest, but unfortunately in recent years the trend of his listeners, organization, technical equipment and means of its existence only decline. MARŠ is poorly managed and directed by the founder Društvo za podpora MARŠ, and editorial board in operational terms, which is the reason why MARŠ is in crisis. The thesis presents programming, personnel and business plan, because of the author's many years of direct involvement in the activities of MARŠ, and author's knowledge of radio programs, organizational structures and business plans at various other radio stations (RTV Slovenia, Radio City Maribor, Radio Center).

This thesis presents results of the survey with the target group of students, to support the view that MARŠ as a student media lost touch with their audience.

Thesis is accompanied by a business plan, which is a projection of possible, if MARŠ will manage to organize in a presented way and to the necessary extent.

Keywords: radio broadcasts, advertisements, market research, business plan, SWOT analysis, human resources, investments, critical risks, financial plan, business success.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
1.1 OPREDELITEV OBRAVNAVANE TEME	8
1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE DIPLOMSKE NALOGE	9
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	10
1.4 UPORABLJENE METODE RAZISKOVANJA	10
2 TEORIJA PODJETNIŠTVA IN POSLOVNEGA NAČRTOVANJA	12
2.1 POVZETEK TEORIJE PODJETNIŠTVA	12
2.2 BISTVO SANACIJSKO-RAZVOJNEGA POSLOVNEGA NAČRTOVANJA	12
3. RAZISKOVALNI DEL	14
3.1 DEFINIRANJE PROBLEMA ZA RAZISKAVO	14
3.2 KLJUČNA VPRAŠANJA ZA RAZISKAVO	14
3.3 IZBRANA METODA IN CILJNA SKUPINA RAZISKAVE	14
3.4 ANALIZA REZULTATOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	15
4. POSLOVNI NAČRT	24
4.1 SMOTER, CILJI, STRATEGIJA POSLOVANJA	24
CILJI POSLOVANJA	24
4.2 PANOGA IN PREDMET PONUDBE	26
PANOGA JE MEDIJSKA (RADIJSKA) PRODUKCIJA.	26
PREDMET PONUDBE JE PREDVAJANJE VSEBIN V RADIJSKEM PROGRAMU NA RADIJSKI FREKVENCI 95.9 MHZ IN NA SPLETNEM NASLOVU WWW.RADIOMARS.SI.	26
4.2.1 PANOGA	26
4.2.2 PREDMET PONUDBE	26
PREDMET PONUDBE ZA POSLUŠALCE JE PREDVAJANJE VSEBIN V RADIJSKEM PROGRAMU NA RADIJSKI FREKVENCI 95.9 MHZ IN NA SPLETNEM NASLOVU WWW.RADIOMARS.SI, PRIHODKOVNI PREDMET TRŽENJA PA JE OGLASNI PROSTOR V RADIJSKEM PROGRAMU IN PROGRAMSKE VSEBINE, ZA KATERE SE PRIDOBIVAJO NEPOVRATNA SREDSTVA IZ RAZPISOV.	26
4.3 TRŽIŠČE	27
4.3.1 ANALIZA TRGA	27
4.3.3 ANALIZA OKOLJA PODJETJA - SWOT ANALIZA	31
4.3.5 NAČRT TRŽNIH STRATEGIJ	35
4.3.6 LOKACIJA PONUDBE STORITEV	38
4.3.7 CENOVNA POLITIKA IN PODJETNIŠKA KALKULACIJA IZBRANEGA REPREZENTANTA	38
PODJETNIŠKA KALKULACIJA IZBRANEGA REPREZENTANTA: RADIJSKA OBJAVA REKLAMNEGA PAKETA	38
4.3.8 POLITIKA KONKURENČNOSTI	38
4.3.9 NAPOVED PRODAJE	39
4.3.10 NABAVA	41
SODELOVANJE S STALNIMI DOBAVITELJI, PLAČILA SE BODO IZVAJALA SKLADNO Z DOGOVORI IN PO PLAČILNIH ROKIH DOBAVITELJA.	41
4.3.11 REKLAMA	41
4.3.12 DRUGI VPLIVI NA POSLOVANJE	42

4.4 NAČRT ORGANIZACIJE IN ČLOVEŠKIH VIROV	42
4.4.1 MAKROORGANIZACIJSKA OBLIKA	42
4.4.2 MIKROORGANIZACIJSKI POSTOPKI	42
4.4.3 KADROVSKA PROJEKCIJA	43
4.4.4 NAČRT BRUTO PLAČ	44
4.4.5 RAČUNOVODSKE IN KNJIGOVODSKE STORITVE	45
4.5. POGOJI POSLOVANJA	45
4.5.1 RAZVOJ STORITEV	45
4.5.2 MANJKAJOČA ZNANJA IN VLAGANJA V NOVA ZNANJA	45
4.5.3 POSLOVNI PROSTORI	45
4.5.4 OPREMA	46
4.6 KRITIČNA TVEGANJA IN PROTIUKREPI	47
4.6.1 KRITIČNA TVEGANJA IN PRIČAKOVANI PROBLEMI	47
4.6.2 NAČRT PROTIUKREPOV	47
4.7 FINANČNI NAČRT	48
4.7.1 PREDPOSTAVKE IN IZHODIŠČA	48
4.7.2 NAČRT STROŠKOV POSLOVANJA IN FINANČNIH ODHODKOV	49
4.7.3 NAČRT IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA	49
4.7.4 NAČRT KAZALCEV POSLOVANJA	49
4.7.5 NAČRT IZKAZA DENARNEGA TOKA	49
4.7.6 NAČRT PRAGA RENTABILNOSTI	49
4.7.7 NAČRT IZKAZA STANJA	50
4.7.8 KOMENTAR K FINANČNEMU NAČRTU	50
4.8 TERMINSKI PLAN	50
4.9 KOMENTAR K POSLOVNEM NAČRTU	51
5. SKLEPNE MISLI K DIPLOMSKI NALOGI	52
6 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	54
7 PRILOGE	55
7.1 ANKETNI VPRAŠALNIK	55
7.2 ZASNOVA RADIJSKE ODDAJE RADIA MARŠ	59
7.2.1 ZASNOVA RADIJSKE ODDAJE	59
7.2.1 REKLAMNO SPOROČILO	59
7.3 FINANČNI NAČRT	60

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura po spolu	15
Graf 2: Starostna struktura	16
Graf 3: Dosežena izobrazba	16
Graf 4: Odnos do medijev	17
Graf 5: Katere medije spremljaš?	17
Graf 6: Poslušalec katere vrste radijskih postaj si?	18
Graf 7: Najljubša radijska postaja?	18
Graf 8: Kateri vsebini na radiu daješ prednost?	19
Graf 9: katerim tehničnim razlogom pri radijski postaji daješ prednost?	19
Graf 10: Ali si poslušalec Mariborskega radia Študent?	20
Graf 11: Če je odgovor na vprašanje 10 DA ali OBČASNO, kaj te programsko najbolj privlači?	20
Graf 12: Kakšno (šolsko) oceno daješ Radiu MARŠ ? (pripisi oceno 1–5)	21
Graf 13: Katere vsebine bi moral radio MARŠ predvajati, da bi bila poslušnost za študente posebej zanimiva? (lahko je več odgovorov)	21
Graf 14: Katere druge morebitne akcije radia Marš bi lahko prispevale k njegovemu ugledu? (lahko je več odgovorov)	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Količinski načrt prodaje	40
Tabela 2: Vrednostni načrt prodaje	40
Tabela 3: Vrednostni načrt nabave	41
Tabela 4: Načrt kadrovske zasedbe	44
Tabela 5: Načrt bruto plač	44
Tabela 6: Obstoječa oprema	46
Tabela 7: Načrtovana oprema	46
Tabela 8: Finančna konstrukcija in načrt virov	46
Tabela 9: Terminski plan	50

1 UVOD

V diplomski nalogi MARIBORSKI RADIO ŠTUDENT KOT POSLOVNA PRILOŽNOST predstavljamo programsko-organizacijsko-poslovni model, ob izvedbi katerega v praksi bi Mariborski Radio Študent (v nadaljevanju MARŠ) lahko dosegel boljšo programsko odmevnost, boljšo organiziranost in boljše materialne pogoje za vsakodnevno delovanje ter obstoj in razvoj v prihodnosti.

V diplomski nalogi opozarjamo na anomalije v zvezi z bivšimi in obstoječim modelom delovanja MARŠ-a, ki ne le, da zavirajo njegov razvoj, temveč tudi ogrožajo njegov obstoj. MARŠ je v drugem desetletju obstoja začasno izgubil frekvenco oziroma dovoljenje za oddajanje radijskega programa, ki ga je sicer uspel pridobiti nazaj, a težje bo ponovno pridobil zapravljeni ugled pri poslušalcih in poslušalkah, organiziranost, ki bi MARŠ-u znova zagotovila status radijske postaje posebnega pomena, predvsem pa finančna sredstva za vzpostavitev radijske postaje, na kateri delujejo kreativni, prizadevni, pošteni in pošteno honorirani radijci in radijke, ki svoje delovne naloge na vseh nivojih opravljajo dostojanstveno in odgovorno. V pričujoči diplomski nalogi je nekaj napotkov, kako bi to bilo mogoče doseči.

Diplomsko nalogo sestavljata raziskava poslušnosti MARŠ-a in simulacija poslovnega načrta.

1.1 Opredelitev obravnavane teme

MARŠ proizvaja in predvaja radijske vsebine od koncev osemdesetih let prejšnjega stoletja. V svoji zgodovini je politično neodvisno informiral ter glasbeno ozaveščal in zabaval njegovo publiko, ki je v različnih obdobjih štela več ali manj poslušalcev. Ker obstoj in program MARŠ-a nista odvisna le od kadra, ki se ga je za izvajanje medijskega poslanstva vedno našlo dovolj v vseh obdobjih njegovega delovanja, ampak tudi od zmožnosti honoriranja le-teh sodelavk in sodelavcev ter plačevanja vseh ostalih obratovalnih stroškov, je ta diplomatska naloga namenjena odpiranju drugačnih pogledov na delovanje in poslovanje MARŠ-a. V njej je predstavljena programsko-organizacijska shema delovanja ter simulacija sanacijskega finančnega načrta, ki bi ob morebitni realizaciji lahko popeljala MARŠ iz finančnih težav v bolj obetavno programsko-poslovno prihodnost ter s tem omenjeni radijski postaji zagotovila bolj stabilno in dolgoročno nemoteno delovanje (oddajanje programa v eter in na medmrežje).

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomske naloge

Namen

Osrednji namen diplomske naloge je s pomočjo osebnih izkušenj, pridobljenih na različnih funkcijah v delovanju MARŠ-a, na nacionalnem radiu (RTV Slovenija/regionalni center Maribor) in pri delu na komercialnih radijskih postajah Radio City Maribor in Radio Center, predstaviti programsko-organizacijsko-poslovni model, ki bi MARŠ-u lahko zagotovil kakovosten kader in program ter s tem boljše rezultate na področjih programske odmevnosti in poslovanja.

Cilji

- Opraviti raziskavo zadovoljstva in novih potreb pri poslušalstvu ter zasnovati poslovni načrt prihodnjega poslovanja z elementi, ki bi mediju zagotavljali dolgoročno poslovno uspešnost.
- Predstaviti programski model oziroma okvirno programsko shemo MARŠ-a, ki bi zagotavljala višje ratinge poslušanosti.
- Predstaviti poslovni model, ki bi ob uspešnem izvajanju radijskega programa in hkratnem aktivnem zbiranju nepovratnih donatorskih sredstev ter sredstev iz vira trženja oglasnega prostora zagotavljal več proračunskih sredstev za kvalitetnejše izvajanje programa.
- Z morebitnim izvajanjem programskega in poslovnega modela zagotoviti nemoteno oddajanje kvalitetnega radijskega programa radia MARŠ in njegovim sodelavcem zagotoviti dostojna plačila in honorarje za opravljeno delo.

Osnovne trditve

MARŠ ne sodeluje na t.i. dualnem trgu, kar pomeni, da zanemarja tržni aspekt medijskega delovanja. Tudi za neodvisnimi mediji se namreč skriva kapital, ki jih poganja, ker kvalitetni medijski izdelki potrebujejo kvaliteten kader in material za izvedbo, in s tem finančna sredstva, s katerimi bodo izvedeni. Napačna programsko-organizacijska politika odgovornih za usodo MARŠ-a takoj po ponovnem zagonu programa MARŠ (v začetku prejšnjega desetletja mu je bila začasno odvzeta frekvenca), ki je MARŠ preobrazila v t. i. community radio, je s posledičnim prostovoljskim pristopom, ki je bil vsiljen sodelavcem in sodelavkam, in po drugi strani sramotnim razmetavanjem denarja za plače in ugodnosti »odgovornih«, povzročila veliko škodo omenjenim sodelavcem in sodelavkam, programu, ugledu radia,

ratingom poslušnosti in s tem tudi in predvsem poslušalcem in poslušalkam MARŠ-a. Menimo, da bi se morala končati slaba praksa neustreznih ali neobstoječih vizij v zvezi z usodo MARŠ-a, ki bi ga odgovorni zanj morali pogumno in brez predsodkov reorganizirati in zbrati vse moči in znanje, ki jim je na voljo, da se MARŠ v radijskem etru pozicionira, če že ne kot tržno neodvisen, pa vsaj poslovno samostojen subjekt, ki lahko zagotavlja sredstva za lasten obstoj, temelječ na profesionalnem odnosu do honoriranega dela vseh v dobro radija delujočih.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavka, da je poslovni model, ki je predstavljen v diplomski nalogi, izvedljiv, je sledeča. Naročniki oziroma poslovni partnerji naj bi se odzivali na ponudbo oglasnega prostora v skladu s tržno logiko, ki narekuje oglaševanje storitev in izdelkov za pospeševanje njihove prodaje. Ker pa t. i. varčevalni ukrepi narekujejo manjšo potrošnjo storitev in dobrin, seveda lahko oziroma mora upasti tudi potreba po oglaševanju, v trenutni splošni krizi kapitalizma kot ekonomskega sistema, v katerem naj bi delovali poslovni modeli, kakršen je tudi ta, pa je torej edina omejitev nestabilnost oziroma brezizhodnost samega potrošniškega sistema, ki naj bi omogočal preživetje družbam in posameznikom s pomočjo stalne rasti. Kljub pobožnim željam in neskončnemu ekonomskemu analiziranju v prid le-te, lahko namreč preprosto zaključimo, da je predstavljeni poslovni model v diplomski nalogi izvedljiv le v primeru ponovne vzpostavitve ravnotežja med ponudbo in potrebami na globalnem nivoju.

Omejitve v pripravi diplomske naloge so bile tudi delna neodzivnosti poslušalcev na anketni vprašalnik in nepreglednosti preteklega poslovanja pri analizi stanja.

1.4 Uporabljene metode raziskovanja

Pri diplomski nalogi največ uporabljamo praktične izkušnje avtorja, ki so pridobljene pri opravljanju različnih funkcij na MARŠ-u (v. d. odgovornega urednika, napovedovalec, glasbeni opremljevalec, producent, novinar...) v obdobju od l. 1990. V kombinaciji z izkušnjami, pridobljenimi na nacionalnem radiu in komercialnih radijskih postajah, lahko svoja dolgoletna opažanja v zvezi z delovanjem tovrstnih medijskih subjektov strnemo v predstavljeni poslovni model.

Uporabljene so naslednje metode raziskovanja:

- metoda opazovanja in analiziranja delovanja medijev (s poudarkom na MARŠ) v daljšem obdobju;
- metoda opisovanja: razložen bo koncept programsko-organizacijsko-poslovnega modela;
- metoda pridobivanja informacij iz strokovne literature;
- anketna metoda ugotavljanja zadovoljstva in želja poslušalstva;
- SWOT analiza.

2 TEORIJA PODJETNIŠTVA IN POSLOVNEGA NAČRTOVANJA

2.1 Povzetek teorije podjetništva

"Podjetništvo opredeljujemo kot prilagodljiv proces ustvarjanja splošnih dobrin (proizvodov in storitev) s ciljem ustvarjanja nove dodane vrednosti. Podjetništvo je torej proces ustvarjanja poslovnih idej in oblikovanja določene ideje v poslovno priložnost z vzpostavitev kontrole nad obstoječimi ter razpoložljivimi viri.

Podjetništvo je tudi človeška ustvarjalna dejavnost z vključeno človekovo energijo in iniciativo, zato zahteva jasno vizijo, močno pripadnost ideji in spodbudo za njeno uresničitev. Navsezadnje je podjetništvo prizadevanje za doseg čim večjega finančnega uspeha ob čim manjšem tveganju". (Ivanuša Bezjak, 2009, str. 8-9)

2.2 Bistvo sanacijsko-razvojnega poslovnega načrtovanja

"Ključni poudarki poslovno-sanacijskega načrta so v temeljiti analizi notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek krize v podjetju, načrtu odpravljanja vzrokov krize in snovanje sanacije s ciljem prehoda iz krize v fazo razvoja". (Šauperl, F.: poudarki s predavanj)

S sanacijsko-razvojnem poslovnem načrtom si podjetnik zasnuje pristope, korake in načine za ugotovitev notranjih in zunanjih vzrokov za krizo v podjetju ter načrt ukrepov za izhod iz krize v novo razvojno pot. (Šauperl, F.: Podjetništvo, Academia, 2007, str. 38, 71, 72, 74 in 75 ter Šauperl, F.: Podjetništvo - prosojnice za predavanje št. 140 Poskus oživljanja podjetja, od 142 - 144 Podjetje v pogojih gospodarske krize in 145 - Tudi v času recesije se pametna podjetja povzpnejo na vrh)

Bartonje o krizi navedel, da je kriza pomemben, nepredviden dogodek, ki bo verjetno prinesel negativen izid. Dogodek in njegova posledica lahko močno poškodujeta organizacijo in njene zaposlene, izdelke, storitve, finančne pogoje in ugled. (Barton, 1993, str. 2)

Po Kovaču kriza v podjetju predstavlja preobrat, prelom in veliko spremembo v doslej utečenem načinu delovanja in ravnanja v podjetju. (Kovač, 1993, str. 342–346)

Nastavitve nekaterih direktorjev in odgovornih urednikov/-ic, ki za delovna mesta niso imeli potrebnih in v razpisu zahtevanih izkušenj ter njihove posledično neustrezne programsko-organizacijsko-poslovne politike, ki so povzročile dolg, vodile v okleščanje programa in odliv kadra, ki ga je pripravljala, povzročile odstop soustanovitelja (ŠOUM) in s tem izgubo statusa radijske postaje posebnega pomena, ter povzročile zmanjšanje ratinga poslušnosti, so bile prav to – začetek krize MARŠ-a.

Meyers in Holusha (tudi Tavčar) pa naštevata dobre plati krize:

"Pojavijo se novi junaki in kalijo se novi, največkrat mladi managerji, spreminjanje je pospešeno, urejajo se mnoge, prej zanemarjene zadeve, ljudi je mogoče spreminjati (vključno z odpravljanjem neproduktivno zaposlenih, očisti se poslovodstvo, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nesposobni in nepošteni), spreminjajo se strategije, razvija zgodnji opozorilni sistem ter se povečujeta budnost in prožnost in nastajajo nove konkurenčne prednosti". (Meyers in Holusha, 1986, str. 28; prim. tudi Tavčar, 1990, str. 524)

Bogomir Kovač opozarja na dvojni pomen krize, ki se ga da najbolje izraziti v kitajskem jeziku, kjer je kriza sestavljena iz dveh besed – *wai-qui*, pri čemer prvi del izraza pomeni nevarnost, drugi pa priložnost. Zato kriza ni vedno tragična usoda podjetja, temveč tudi njegova največja priložnost za prenovo. (Kovač, 1996, str. 89; prim. tudi Fink, 1986, str. 15)

3. RAZISKOVALNI DEL

3.1 Definiranje problema za raziskavo

Z izvedbo raziskave smo želeli pridobiti podatke, ki bi potrdili hipotezo, da je MARŠ med študentsko-dijaško populacijo izgubil velik del poslušalcev in poslušalk. Raziskava daje tudi odgovore na vprašanja, kateri mediji in kakšne medijske vsebine zanimajo mlade. Predvidevali smo, da je radio kot medij dovolj spremljan, da pa so za mlade poslušalce in poslušalke najpomembnejši glasbeni izbor, kakovost signala, tehnična izvedba programa, vpetost v lokalno okolje in dostopnost na internetu. Razen slednjega ima MARŠ na vseh omenjenih področjih možnosti za izboljšave. Želeli smo tudi pridobiti predloge s strani anketiranih, ki so poslušalci ali poslušalke MARŠ-a, katere izboljšave bi mu prinesle boljšo poslušanost in dvignile njegov ugled.

3.2 Ključna vprašanja za raziskavo

Ključna vprašanja, s katerimi smo želeli pridobiti mnenje anketiranega dela študentsko-dijaške populacije o njihovem odnosu do medijev, so: koliko jih mediji zanimajo, katere medije spremljajo, programe katerih radijskih postaj poslušajo, kateri radijski postaji prisluhnejo najpogosteje, katera vsebina jih v radijskih programih najbolj zanima, katerim tehničnim posebnostim radijskih postaj dajejo prednost in ali poznajo ter spremljajo MARŠ. Če so anketirani in anketirane odgovorili ali odgovorile z DA ali OBČASNO, so jim zastavljena dodatna vprašanja: kaj jih pri MARŠ-u privlači, kolikšno oceno bi mu dali, kakšne/katere vsebine bi MARŠ moral predvajati, da bi dosegel boljšo poslušanost in katere druge aktivnosti bi prispevale k dvigu njegovega ugleda.

3.3 Izbrana metoda in ciljna skupina raziskave

Metoda, ki smo jo uporabili pri raziskavi, je anketiranje. Pripravili smo anketni vprašalnik, ki je temeljil na:

- demografskih vprašanjih, ki so dala podatke o spolu, starosti in izobrazbi anketiranih;
- vsebinskih vprašanjih, na podlagi katerih smo pridobili odgovore na vprašanja, ki smo

jih v anketnem vprašalniku zajeli.

Ciljna skupina anketirancev in anketirank je izključno mlajša, študentsko-dijaška populacija.

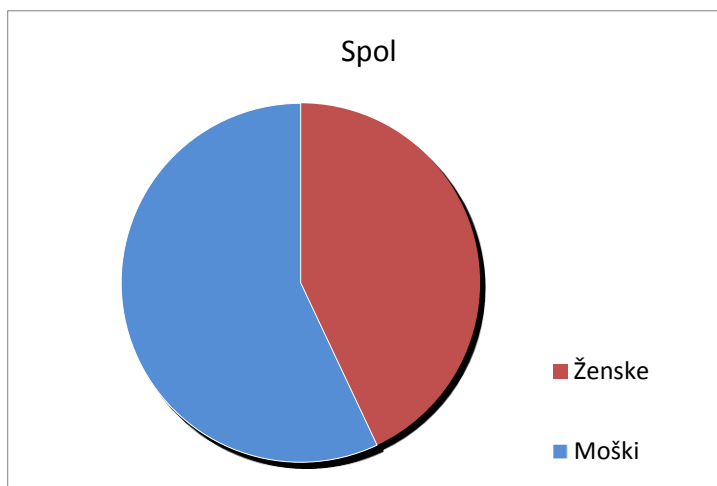
3.4 Analiza rezultatov anketnega vprašalnika

Izpolnjene anketne vprašalnike smo analizirali in v nadaljevanju podajamo rezultate ankete, ki so grafično predstavljeni.

Najprej analiziramo pridobljene podatke po demografskih značilnostih.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 75 anketiranih oseb:

- 43 moških,
- 32 žensk.

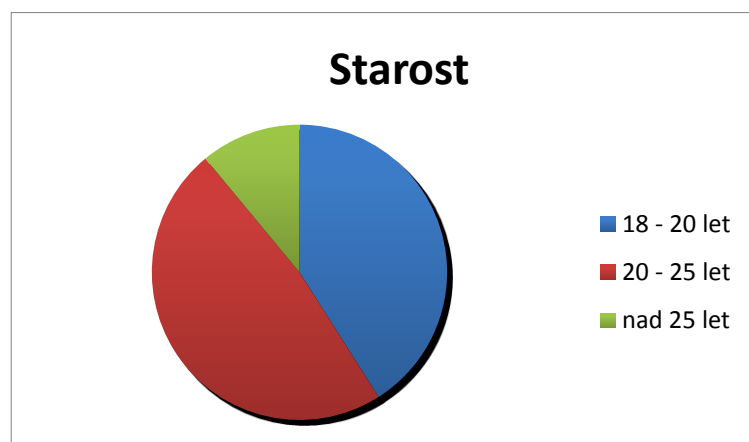


Graf 1: Struktura po spolu

Vir: Lastna raziskava

- 18–20 let - 20–25 let - Nad 25 let

31 36 8



Graf 2: Starostna struktura

Vir: Lastna raziskava

Srednja - Višja - Visoka

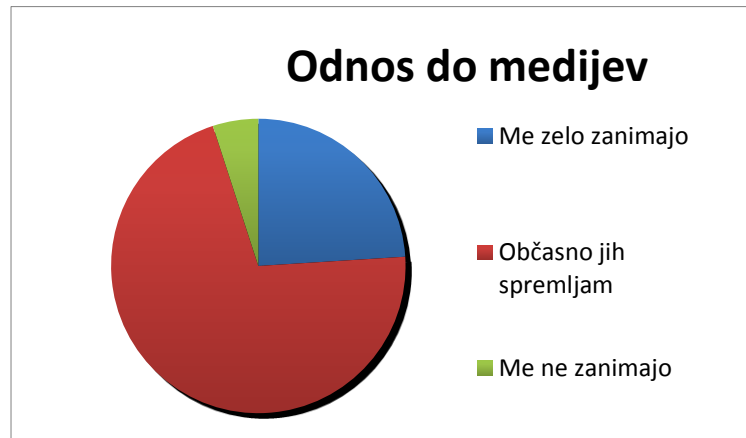
67 2 6



Graf 3: Dosežena izobrazba

Vir: Lastna raziskava

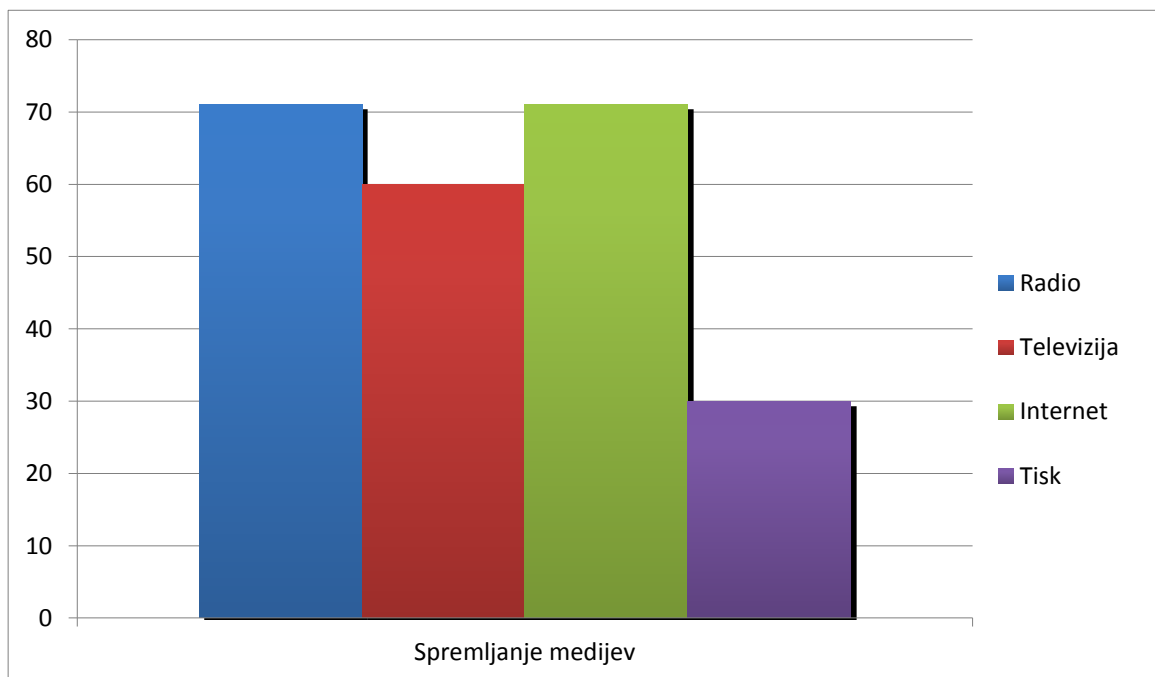
- Me zelo zanimajo	- Občasno jih spremljam	- Me ne zanimajo
18	53	4



Graf 4: Odnos do medijev

Vir: Lastna raziskava

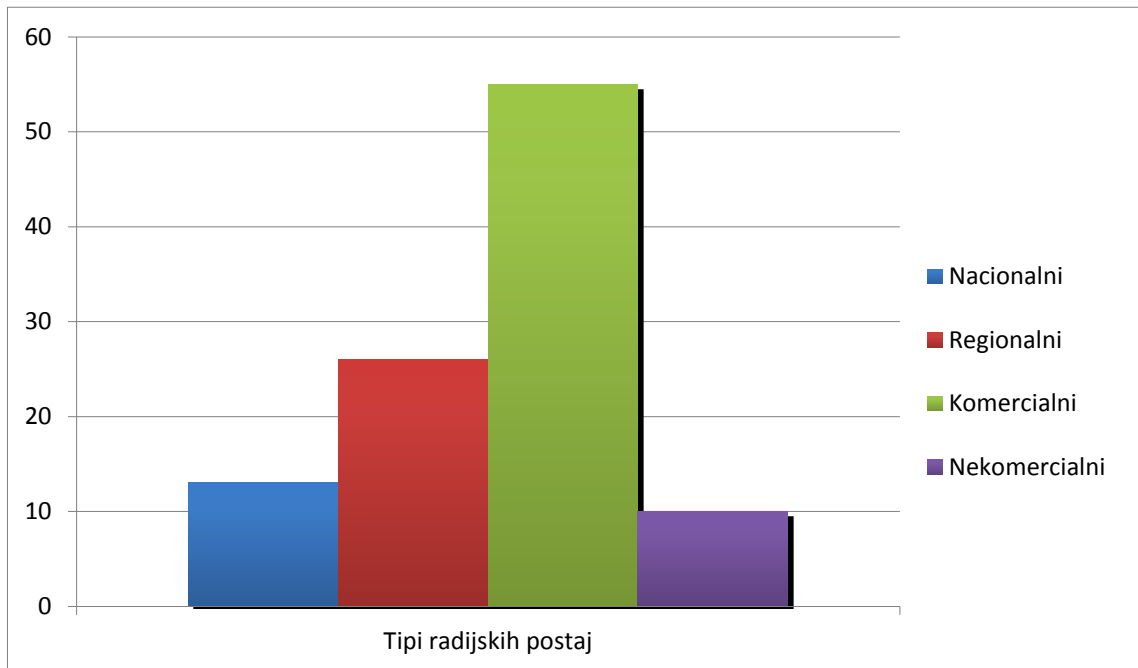
- Radio	- Televizija	- Internet	- Tisk
71	60	71	30



Graf 5: Katere medije spremljaš?

Vir: Lastna raziskava

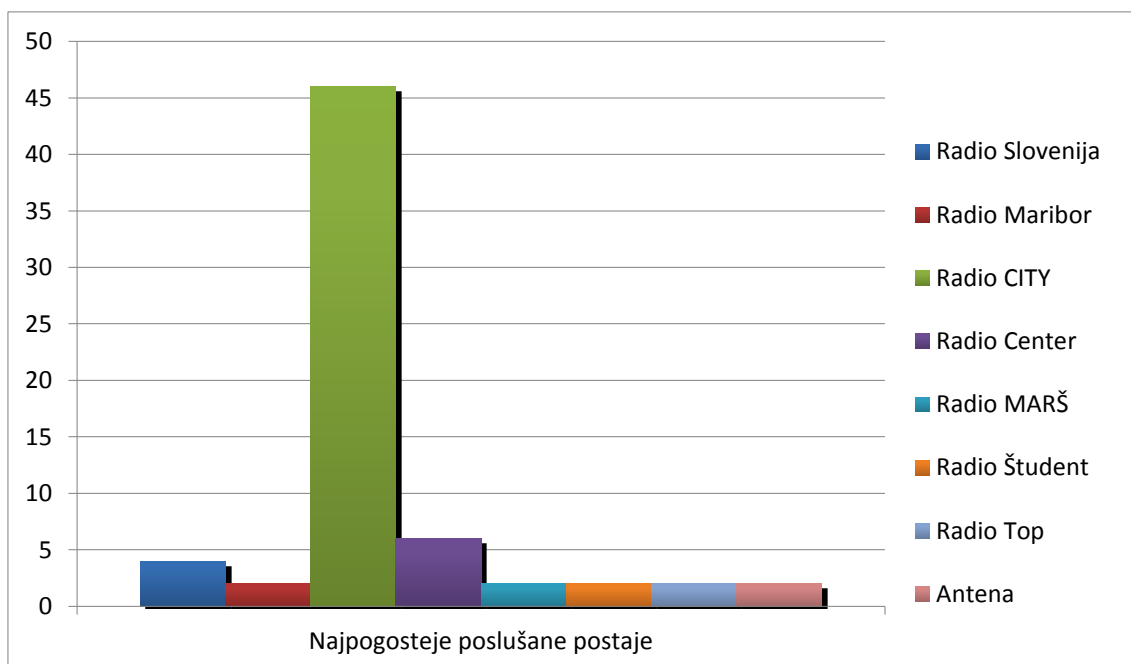
- Nacionalni radio **13** - Regionalni radio **26** - Komercialni radio **55**
- Nekomercialni radio **10**



Graf 6: Poslušalec katere vrste radijskih postaj si?

Vir: Lastna raziskava

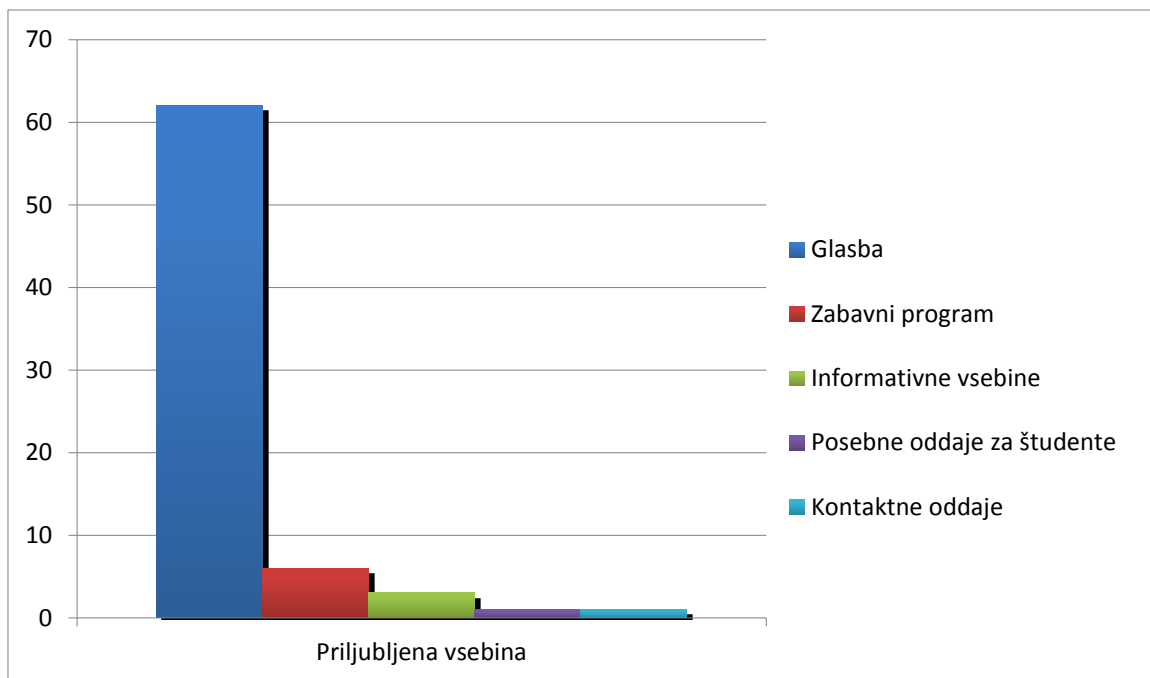
- Radio Slovenija **4** - Radio Maribor **2** - Radio City **46** - Radio Center **6**
- Radio MARŠ **2** - Radio Študent **2** - Antena **2** - Radio TOP **2**



Graf 7: Najljubša radijska postaja?

Vir: Lastna raziskava

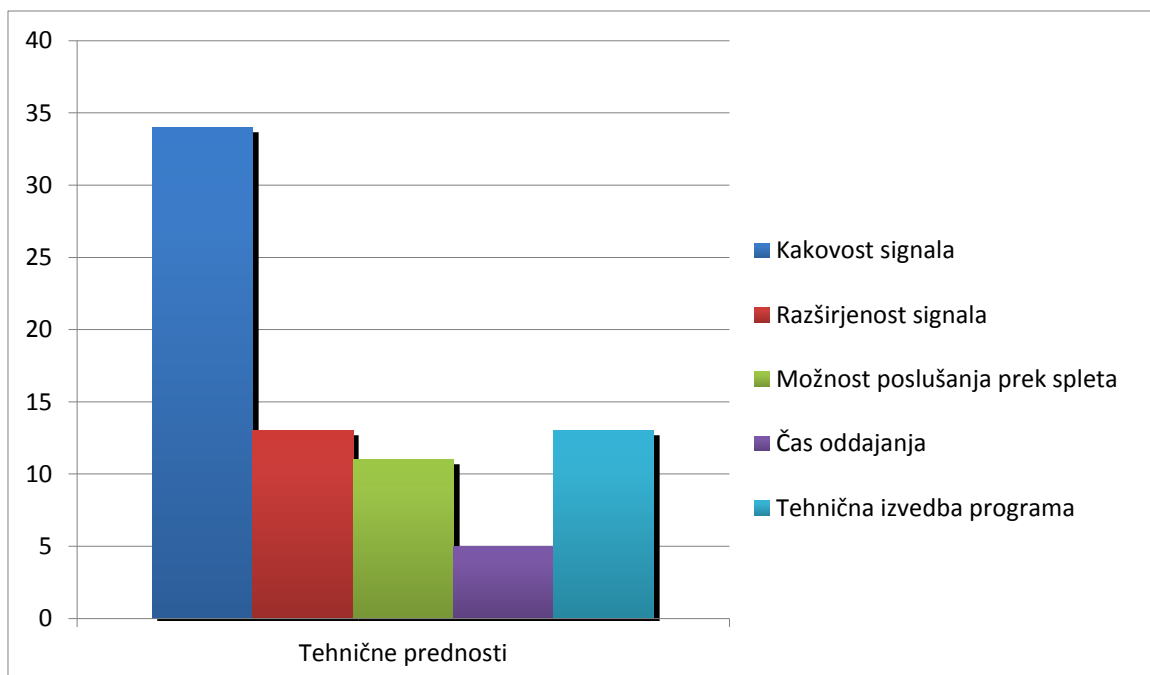
- Glasba **62** - Zabavni program **6** - Informativne vsebine **3** - Posebne oddaje za študente **1** - Kontaktne oddaje s poslušalci **1**



Graf 8: Kateri vsebini na radiu daješ prednost?

Vir: Lastna raziskava

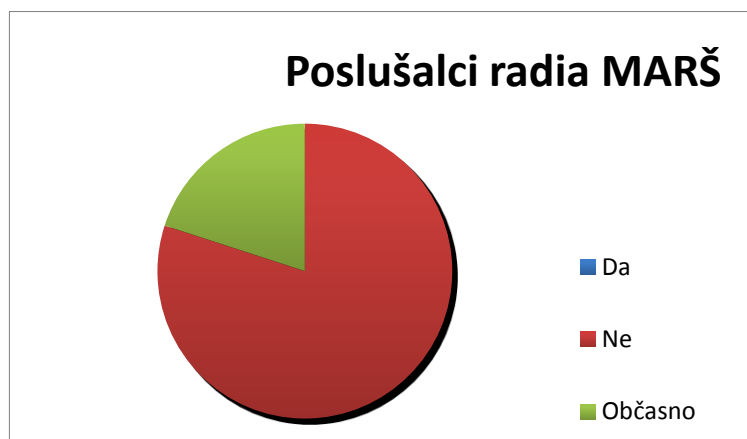
- Kakovost signala **34** - Razširjenost signala **13** - Možnost poslušanja prek spleta **11**
 Tehnična izvedba programa **13** - Čas oddajanja **5**



Graf 9: Katerim tehničnim razlogom pri radijski postaji daješ prednost?

Vir: Lastna raziskava

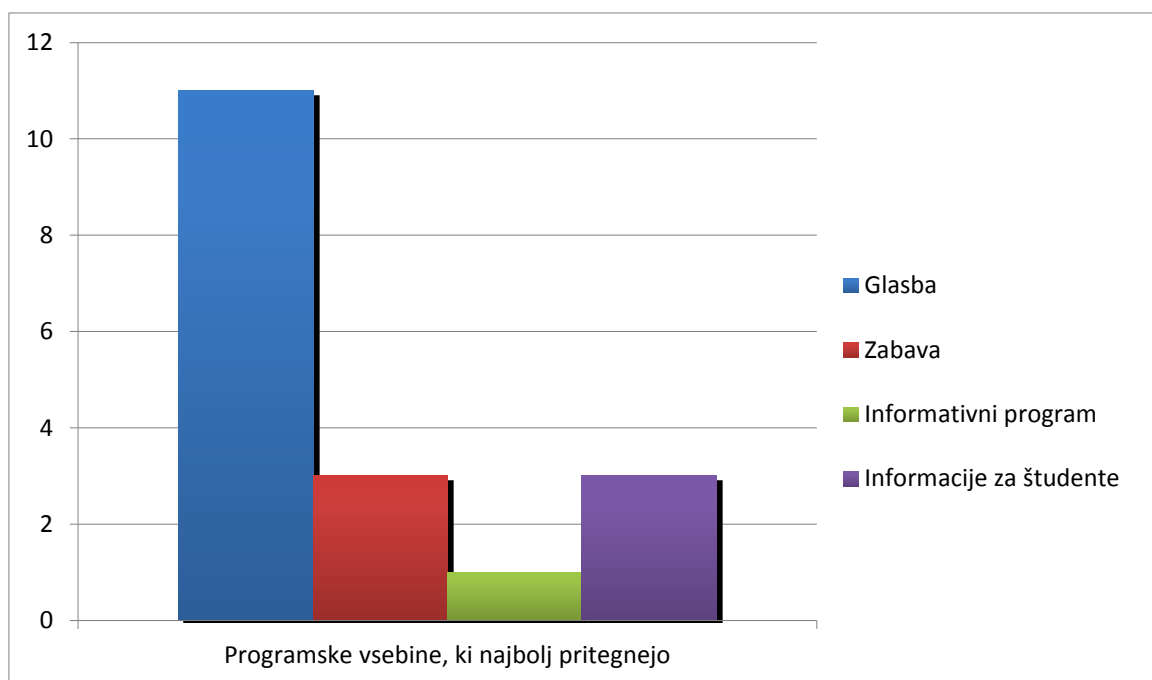
- Da 0 - Občasno 15 - Ne 60



Graf 10: Ali si poslušalec Mariborskega radia Študent?

Vir: Lastna raziskava

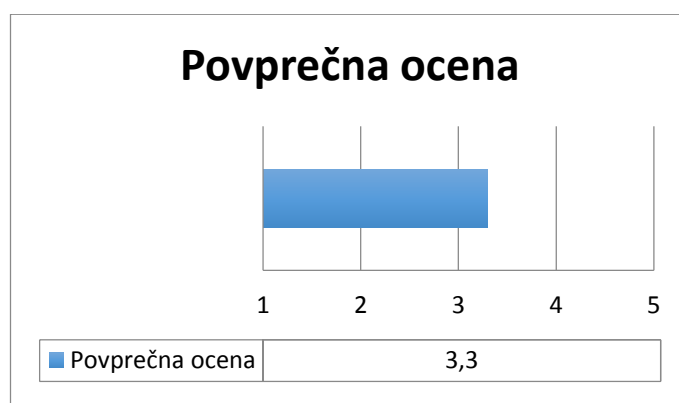
Glasba 11 - Zabava 3 - Informativni program 1 - Informacije za študente 3



Graf 11: Če je odgovor na vprašanje 10 DA ali OBČASNO, kaj te programsko najbolj privlači?

Vir: Lastna raziskava

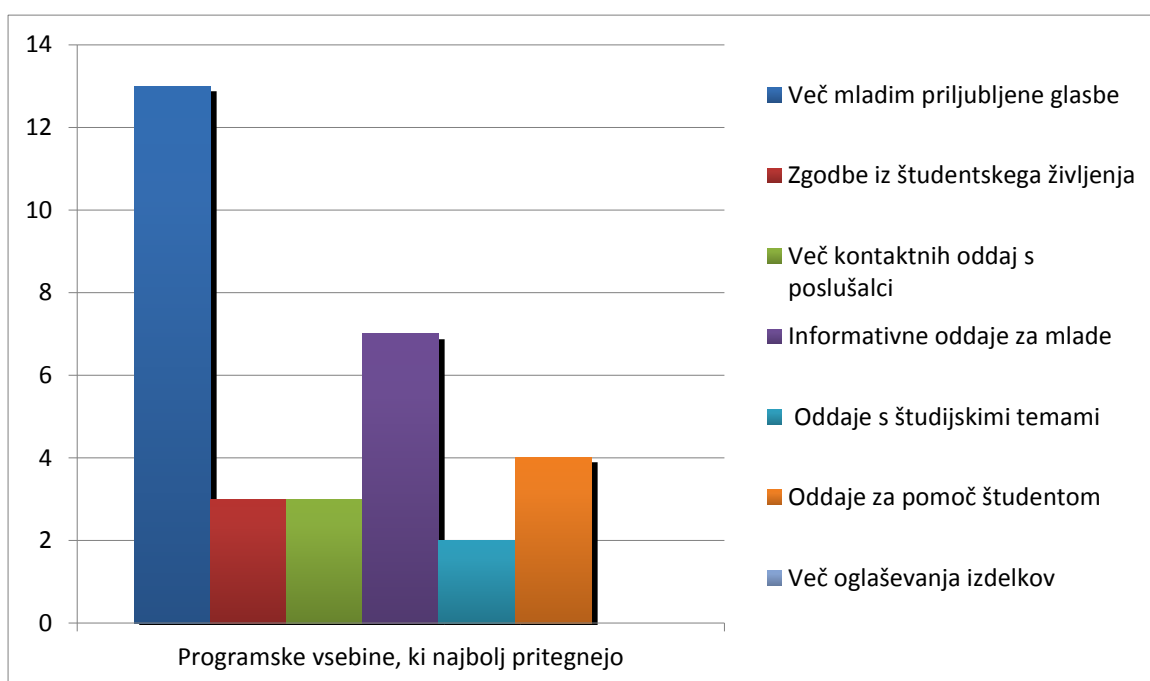
OCENA: povprečno 3,3



Graf 12: Kakšno (šolsko) oceno daješ Radiu MARŠ ? (pripiši oceno 1–5)

Vir: Lastna raziskava

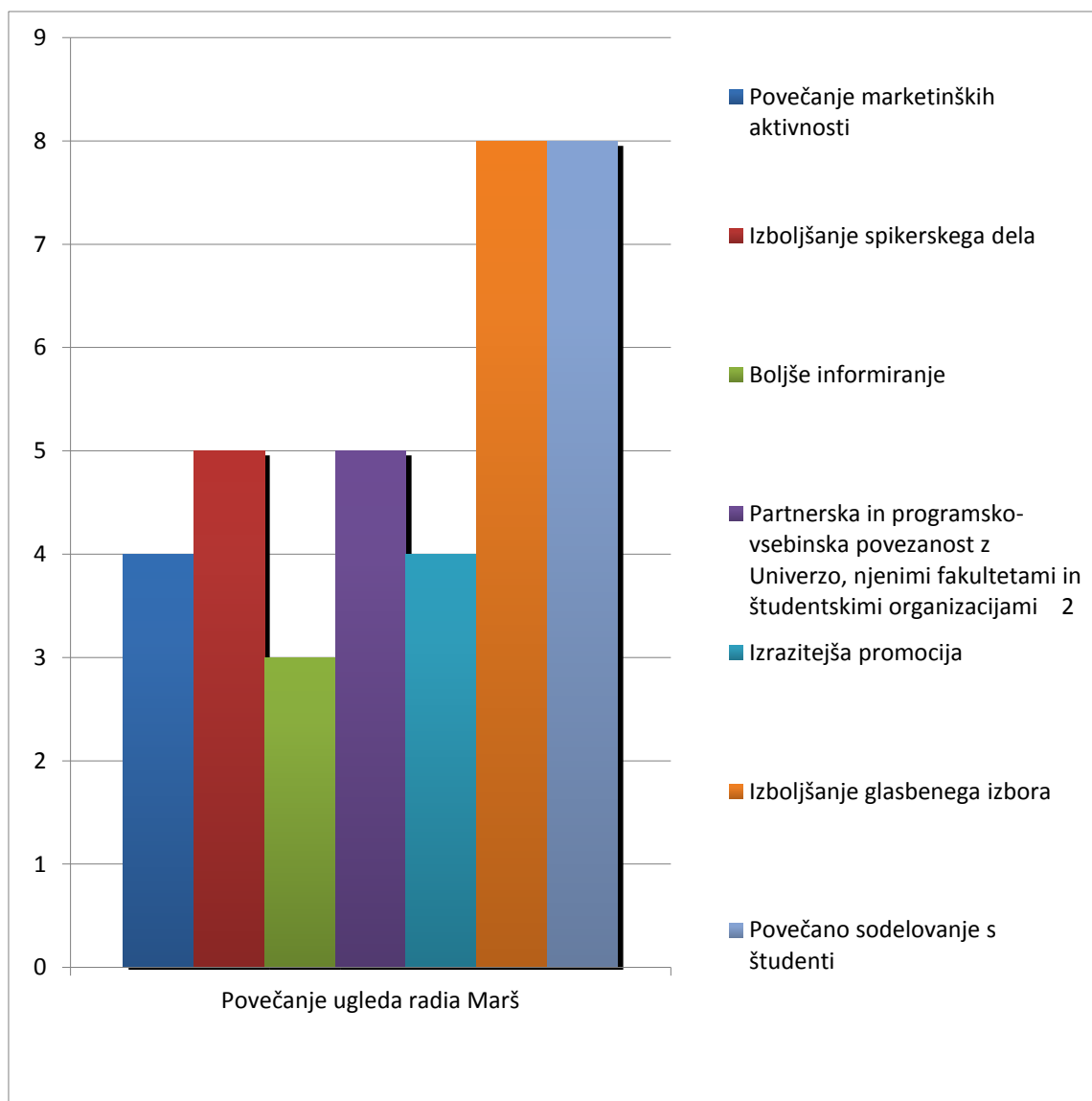
- Več mladim priljubljene glasbe **13** - Zgodbe iz študentskega življenja **3**
- Več kontaktnih oddaj s poslušalci **3** - Informativne oddaje za mlade **7**
- Oddaje s študijskimi temami kot pomoč pri študiju **2**
- Oddaje za pomoč študentom pri uveljavljanju njihovih pravic **4**
- Več oglaševanja izdelkov in storitev zanimivih za študente **2**



Graf 13: Katere vsebine bi moral radio MARŠ predvajati, da bi bila poslušanost za študente posebej zanimiva? (lahko je več odgovorov)

Vir: Lastna raziskava

- Povečanje marketinških aktivnosti **4** - Izrazitejša promocija **4**
- Izboljšanje voditeljskega dela **5** - Izboljšanje glasbenega izbora **8**
- Boljše informiranje **3** - Povečano sodelovanje s študenti **8**
- Partnerska in programsko-vsebinska povezanost z Univerzo, njenimi fakultetami in študentskimi organizacijami **5**



Graf 14: Katere druge morebitne akcije radia Marš bi lahko prispevale k njegovemu ugledu? (lahko je več odgovorov)

Vir: Lastna raziskava

3.5 Ugotovitve raziskave, koristne za poslovno načrtovanje

Ugotovitve raziskave so:

- radio je ob internetu najpogostejše spremljan medij med mladimi, po anketi sodeč celo pogostejše od televizije;

- najpogosteje poslušane so po pričakovanju komercialne radijske postaje, sledijo regionalne radijske postaje, podobno pa je število poslušalcev in poslušalk nacionalnega radia in nekomercialnih radijskih postaj, ki sicer zelo zaostajajo poposlušanosti, a imajo kljub temu svoje poslušalce in poslušalke;
- nesporni zmagovalec kategorije najbolj poslušane radijske postaje je Radio City Maribor, kar kaže na njegov mainstreamu oz. širšim množicam privlačen program, kakovost izvedbe programa, kakovosten signal, kakovostno samopromocijo in dobro vpetost v lokalno okolje. Kljub prevladi izbora komercialnega radijskega programa je majhen delež anketiranih kot najbolj priljubljeno radijsko postajo navedlo MARŠ in Radio Študent. Poslovna priložnost torej obstaja, potrjuje pa se teza, da je MARŠ v veliki meri izgubil stik z mlado populacijo;
- vsebinsko velika večina anketiranih navaja glasbeni izbor kot prvi razlog za poslušanje radijske postaje. Majhen delež anketiranih meni, da so najpomembnejše zabavne vsebine. Prav v slednjem rezultatu analize se skriva največja priložnost za MARŠ. Ima namreč unikaten glasbeni izbor, ki nima konkurence v lokalnem okolju;
- kakovost signala je tehnični razlog, kateremu daje prednost največ anketiranih. Podobno število anketiranih meni, da so glavni tehnični razlogi, ki radijski postaji dajejo prednost razširjenost signala, tehnična izvedba in možnost poslušanja prek spleta. Razen slednjega ima MARŠ na vseh omenjenih tehničnih področjih veliko možnosti za izboljšave;
- občasne poslušalce MARŠ-a v veliki večini najbolj privlači glasba. Kot vsebine jih veliko manj, a vendar, zanimajo tudi zabavne vsebine in posebne informacije za študente;
- za boljšo poslušanost MARŠ-a največ njegovih poslušalcev in poslušalk predlaga več mladim priljubljene glasbe, v manjši meri pa tudi informativne oddaje za mlade in oddaje za pomoč študentom in študentkam;
- izboljšanje glasbenega izbora in boljše sodelovanje s študenti sta predlagana ukrepa s strani anketiranih, ki bi najbolj pripomogla k dvigu ugleda MARŠ-a.

Sklepna misel k raziskavi trga: Ugotovitve iz raziskave in analize trga so kakovostna osnova za oblikovanje strategije programskih usmeritev in izboljšav Radia MARŠ, ki jih velja vgraditi tudi v poslovni načrt in jih po poslovnem načrtu tudi postopoma udejanjati.

4. POSLOVNI NAČRT

4.1 Smoter, cilji, strategija poslovanja

Smoter poslovnega načrta je zasnova sanacijskega poslovanja pri oddajanju radijskega programa na radijski frekvenci 95.9 MHz in na spletnem naslovu www.radiomars.si.

Cilji poslovanja

Kratkoročni cilji podjetja (kaj želimo doseči v 1 letu poslovanja?):

- vzpostavitev motivirane ekipe sodelavcev, ki bi s skupnimi močmi težila k skupnim ciljem. Cilji so kreativno vzdušje, dobri odnosi med sodelavci, profesionalen odnos do dela in posledično kvaliteten program MARŠ-a;
- v tehničnem smislu modernizacija operacijskih sistemov, kar bi zagotovilo bolj celovito, nemoteno in ekonomično delovanje radia, v programskem smislu pa posodobitev in izboljšanje vseh segmentov programa (moderacija, glasbena ponudba, produkcija, tehnika in informativni program);
- s primerno programsko strategijo in pristopom k delu ustvariti bolj odmeven program, ki bi dosegel v (nekdaj) zastavljenih ciljih omenjane ratinge poslušanosti (ca. 10.000 poslušalcev), dvig poslušanosti doseči tudi z najprimernejšim možnim izkoristkom radijskega signala z oddajnika;
- pretežno s kompenziranjem PR-uslug MARŠ-u zagotoviti večjo prepoznavnost z bolj dinamičnim in provokativnim samopromocijskim nastopom izven etra (INTERNET, prisotnost v drugih medijih, organizacija glasbenih in kulturnih prireditev, glasbena produkcija, plakati, grafiti, nalepke, majice itn.);
- doseči bolj dinamično in obojestransko koristno sodelovanje z dijaško-šudentsko populacijo, ŠOUM, Univerzo v Mariboru, njihovimi glasili, študentskimi servisi, P.I.P., KMŠ itn., biti odprt informacijski vir in učinkovito promocijsko glasilo za radijskem programu MARŠ-a ustrezne vsebine, ki pokrivajo dijaško-šudentsko življenje, ter s pomočjo obnovljenega soustanoviteljstva s strani ŠOUM ponovno pridobiti status radijske postaje posebnega pomena;
- na podlagi kompenziranja uslug izboljšati sodelovanje z lokalnimi nosilci različnih kultur (Narodni Dom, MMC Pekarna, MKC, Kibla, SNG, Mariborski kinematografi, itn.) in lokalnimi mediji;

- vzpostaviti oglaševanje (akvizicija-produkcija), ki naj v čim večji meri razbremeni proračun in zagotavlja dodatna sredstva za plače in honorarje ter amortizacijo in nabavo opreme;
- omenjano doseči brez ukinjanja obstoječih programskih vsebin in brez dodajanja komercialne glasbe v glasbeni fond. MARŠ mora v celoti ohraniti programsko zasnovo in poslanstvo, kakršna sta opredeljena v aktu o ustanovitvi in statutu MARŠ-a. Programsko se torej ne bi spremenile vsebine, ampak pristop k delovnim nalogam, trženje programa, nekateri radijski parametri (razmerja v glasbeni ponudbi, razmerja med glasbo, moderacijo in prispevki) in nekateri termini za obstoječe vsebine (v dogovoru z izvajalci!);
- s stalnim spremljanjem programa (monitoring), katerega naj odgovorni urednik ali odgovorna urednica in vodje posameznih uredništev ne bi izvajali zgolj kot posamezniki, ampak naj bi zagotovili širše spremljanje in ocenjevanje uspešnosti, imeti dober pregled nad programskim dogajanjem ter tako biti v stanju dajati takojšnje povratne informacije ali pomoč, ki je potrebna, da posamezniki ali uredništva lahko uspešneje realizirajo svoje delo;
- s takšnim konceptom dela in dodatnim izobraževanjem zagotoviti radijskim sodelavcem razvoj njihovih potencialov in profiliranje njihovega dela v smislu čim večje profesionalizacije in jih za opravljeno delo primerno honorirati;
- v prvem letu načrtovanega poslovanja doseči skupaj 81.000 EUR prihodkov in 2% dobiček.

Dolgoročni cilji podjetja (kaj želimo doseči v 4 letih poslovanja?):

- dvigniti radijsko-medijsko prisotnost MARŠ-a na vsaj 25% študentsko-dijaške populacije v mestu (ca. 7000 poslušalcev/poslušalk);
- ponovno pritegniti nekdanje poslušalce MARŠ-a, katerih interes zanj je upadel;
- dvigniti rating poslušanosti na nivo, ki bo radiu zagotavljal prostor med radijskimi mediji, ki imajo dovolj poslušalk in poslušalcev, da se ob uradnih meritvah uvrščajo na lestvice poslušanosti radijskih postaj v Sloveniji;
- ohraniti (ponovno pridobljeno) soustanoviteljstvo in dober vzajemni odnos s ŠOUM ter s tem ohraniti status radijske postaje posebnega pomena;
- nabaviti novo studijsko opremo;

- postati finančno stabilna radijska postaja, ki ima nadzor nad poslovanjem in lahko pokriva vse stroške, morebitne presežke pa preusmerja v razvoj;
- v četrtem letu tu načrtovanega poslovanja doseči 90.000 EUR prihodkov in 8 % dobička.

Strategija podjetja (kako želimo poslovati in dosehati cilje?):

- obdržati status edine lokalne »alternativne« radijske postaje v dometu radijskega signala;
- s pomočjo že profiliranih medijskih delavcev, ki so tako ali drugače povezani s študentskimi, alternativnimi ali drugimi mediji, izobraževati kader, ki bo lahko profesionalno izvajal svoje delo;
- z izboljšanjem poslušnosti oziroma boljšimi ratingi poslušnosti ter večjo medijsko prisotnostjo pridobiti poslovne partnerje, ki bodo zainteresirani za oglaševanje ciljni publiko in bodo s tem pripomogli k večji finančni stabilnosti in boljšim možnostim za razvoj;
- izpolnjevati pogoje za pridobivanje donatorskih sredstev iz razpisov in se nanje prijavljati organizirano;
- zagotoviti učinkovit nadzor nad porabo sredstev.

4. 2 Panoga in predmet ponudbe

Panoga je medijska (radijska) produkcija.

Predmet ponudbe je predvajanje vsebin v radijskem programu na radijski frekvenci 95.9 MHz in na spletnem naslovu **www.radiomars.si**.

4. 2. 1 Panoga

Oddajanje radijskega programa v eter in na medmrežje.

4. 2. 2 Predmet ponudbe

Predmet ponudbe za poslušalce je predvajanje vsebin v radijskem programu na radijski frekvenci 95.9 MHz in na spletnem naslovu www.radiomars.si, prihodkovni predmet trženja pa je oglasni prostor v radijskem programu in programske vsebine, za katere se pridobivajo nepovratna sredstva iz razpisov.

4. 3 Tržišče

4. 3. 1 Analiza trga

Po Felixu Guallariju, ki je mnenja, da je razvoj sredstev za množično komuniciranje dvosmeren – ena oblika se bo gibala proti vedno močnejšim sistemom množičnih medijev, kontroliranih s strani države, tržnih monopolistov, velikih političnih mehanizmov, s ciljem oblikovanja mnenja in predvsem nezavednega ustvarjanja novih družbenih shem, ki jih ti sistemi potrebujejo za lasten obstoj in vzpon; druga oblika pa bo predstavljala miniaturne sisteme, s ciljem možnosti dostopa do komunikacije tudi za manjšinske družbene subjekte – sodi MARŠ v kategorijo miniaturnih sistemov. (Strauss in Mandl, 1993, str.85)

Miniaturni sistemi so razne oblike alternativnih medijev, kot so alternativno-skupnostni radiji, ki v mnogih evropskih državah tvorijo t.i. tretji radijski steber, veliki sistemi pa javni in komercialni mediji, kot sta tudi prvi in drugi radijski steber (državna in komercialne radijske postaje).

Temeljno vlogo alternativnega radia lahko razdelimo na dve sferi:

- alternativni radio kot korektor mikrodružbene ravni (spodbujanje in omogočanje aktivnega medijskega dela posameznika);
- alternativni radio kot korektor makro družbene ravni (korekcija uveljavljenega medijskega vzorca, ozaveščanje mirovnih, ekoloških, socioloških, filozofskih in drugih družbenih vprašanj, s katerimi poskušajo socialno angažirana gibanja in posamezniki vplivati na družbeno ozaveščenost in informiranost, v čemer se odraža tudi nesporna pedagoška funkcija tovrstnega radia).

(Lah, 2002, str. 33)

Keane je zapisal, da je obstoj takšne radijske forme odgovor na razmerje moči v sodobni družbi, v kateri vladata, tudi na področju medijev, tržna in državna cenzura. (Keane, 1992, str. 88)

4.3.1.1 Tržni segment (ciljne skupine) kupcev

Tržni segment (ciljne skupine) kupcev oglasnega prostora v programu MARŠ-a so

posamezniki in podjetja, katerih storitve ali izdelke uporabljajo poslušalke in poslušalci MARŠ-a, to so pretežno mlajši, dijaki, študenti, alternativci, intelektualci, marginalci in drugi uporabniki sodobnih tehnologij, izdelkov prehranske industrije, industrije zabave, oblačilne industrije, uslug v turizmu, izobraževalnih institucijah, uporabniki prevoznih sredstev, bančnih in zavarovalniških uslug, porabniki energetskega virov itn.

4.3.1.2 Tržni ciljni segment poslušalcev

Tržni ciljni segment poslušalcev so v prejšnjem poglavju našteje skupine poslušalk in poslušalcev bolj alternativnih glasbenih, informativnih, socialnih in kulturnih vsebin, ki jih v svojem programu ponuja MARŠ.

MARŠ poslušajo tako nižje kot višje izobraženi, marginalci in intelektualci, bolj ali slabše situirani. Praviloma naj bi šlo za mlajšo populacijo, vendar ne smemo pozabiti na generacije, ki so spadale v mlajšo populacijo pred 10 do 20 leti, ko je MARŠ kotiral visoko po poslušnosti, kakovostnem kadru in programu. To je danes generacija poslušalk in poslušalcev v starosti med 30 in 40 let, seveda pa so tudi tedanji 30- ali 40-letniki danes dvajset let starejši, tako da MARŠ potencialno poslušajo tako mladi, kot tudi 60 let in več stare poslušalke in poslušalci.

Posebni ciljni segment poslušalcev MARŠ-a, kot je to razvidno iz naziva Mariborskega Radia Študent in njegovega poslanstva kot medijskega informatorja in pedagoga mlade učeče populacije, sta nekoč bili in naj bi spet postali dijaška in študentska populacija v mestu Maribor. Po podatkih Statističnega urada republike Slovenije je v občini Maribor letno vpisanih približno 4.000 dijakov in dijakinj ter 24.000 dodiplomskih študentov in študentk. To je ciljna skupina skupno 28.000 potencialnih poslušalcev in poslušalk.

4.3.1.3 Ciljna skupina donatorjev

Ciljna skupina donatorjev so Mestna občina Maribor, Republika Slovenija, EU, nevladne organizacije, Univerza v Mariboru, ŠOUM in druge institucije ter organizacije, ki z razpisi za podelitev nepovratnih sredstev podpirajo kulturo, oziroma v tem primeru neprofitne radijske postaje ali radijske postaje posebnega pomena, kar naj bi bil MARŠ.

4. 3. 2 Analiza konkurence

Analiziranje poslovnega delovanja konkurence pokaže, da se mora le-ta, razen v primeru nacionalnega radia, neprofitnih radijskih postaj ter radijskih postaj posebnega pomena, financirati zgolj s prodajo oglasnega prostora in zato uporablja poslovni model, ki omogoča pozitivno poslovanje ob primerno visokem ratingu poslušnosti in dobrem trženju oglasnega prostora.

Ob programski analizi konkurence lahko ugotovimo, da je nezanemarljivo število današnjih t. i. radijskih hitov, ki jih najboljše poslušane radijske postaje predvajajo v svojih programih, MARŠ pa se jih izogiba, ker naj bi takšne skladbe spadale v t.i. »komercialno« glasbeno ponudbo, pravzaprav prva predvajanja v lokalnem etru doživelo prav na MARŠ. MARŠ zato na področju glasbene ponudbe napram konkurenci ne bi smel omejevat samega sebe, svojih potencialov in tradicije zgolj zato, ker ga v nekaterih segmentih kakovostnega glasbenega izbora konkurenca kopira. Glasbena tradicija, ki jo od svojih nastankov posreduje MARŠ, je starejša tako od radia MARŠ samega, kot od generacij, ki prihajajo na MARŠ po znanje, izkušnje in (občasno) plačilo za opravljeno delo. Le-te bi morale omenjeno tradicijo spoznavati ter jo poslušalcem v prid brez neosnovanih osebnih predsodkov uporabljati/predvajati v programu. Predsodki pri izboru glasbe, ki jo predvaja MARŠ, so torej odveč. Kriteriji za izbor glasbe bi morali biti kakovost, izraznost, sporočilnost in ohranjanje omenjene glasbene tradicije in zapuščine – in to tudi, če konkurenca oz. nacionalni radio in komercialni mediji delno posnemajo glasbeni izbor MARŠ-a in ga predvajajo v svojih programih, čeprav resnici na ljubo zgolj takrat, ko skladbe prerastejo v t. i. radijske hite.

Po glasbeno vsebinski analizi so predsodki v zvezi z glasbenim izborom na MARŠ-u torej nepotrebni in neproduktivni, dobro filtriranje glasbene produkcije, preden se uvrsti v program, pa je vendarle nujno potrebno, da lahko MARŠ obdrži standarde, ki ga po glasbenem izboru v kakovostno pozitivnem smislu ločijo od konkurence.

Konkurenčne radijske postaje se poslužujejo tudi drugih, na MARŠ-u pred leti uporabljanih radijskih praks, kot sta na primer sproščena moderacija in pristop k napovedovanju, uporabljena za nagovor lokalnega mikrookolja, med drugim raznih telefonskih kontaktov s poslušalci in poslušalkami, glasovanj in žrebanj ali radijskih iger, kot je tista, ki je v preteklih letih za komercialno radijsko postajo pobrala kar nekaj nagrad na letnih srečanjih medijev Slovenije, čeprav je zgolj reciklaža nekoč v produkciji MARŠ-a nastajajoče in v lokalnem etru »legendarne« radijske igre Hvala bogu, da je konec vikenda.

Med drugimi dejavnostmi konkurence se je tudi nekdanji alternativni način produkcije radijskih spotov na MARŠ-u s pomočjo njegovih bivših sodelavcev razvil in ohranil v bolj poslušanih komercialnih radijskih programih ter se profiliral kot presežek v sicer potencialno suhoparni radijski produkciji samoreklamnih spotov in radijskih reklam.

4. 3. 2. 1 Ključna konkurenca

Glede na specifično programsko/glasbeno ponudbo v območju lokalnega radijskega dosega, MARŠ nima neposredno primerljive konkurence, zagotovo pa se je v smislu znanja in izkušenj h ključni konkurenci, ki opravljen del plačuje in honorira, odlilo veliko kvalitetnega kadra.

Med ključno, čeprav ne programsko primerljivo konkurenco lahko štejemo: Radio City Maribor, Radio Center, Radio Slovenija (predvsem VAL 202) itn.

Ena od ključnih konkurenčnih »nevarnosti«, ki grozi MARŠ-u na programskem področju, je preprosta dostopnost do vseh vrst glasbe in informacij preko medmrežja. V konkurenci internetnih radijev MARŠ nima prihodnosti, če ne bo uspel vzpostaviti bolj intimnega stika s svojim lokalnim mikrookoljem in družbenim dogajanjem v njem.

4. 3. 2. 2 Značilnosti vodilne konkurence

Tržni nastop konkurence je dinamičen in agresiven, usmerjen v čim širšo ciljno publiko tako v primeru nacionalnega radia, kot v primeru komercialnih radijskih postaj. Tudi v programskem smislu glasbene ponudbe in informacij je konkurenca populistično naravnana na t.i. mainstream publiko.

Konkurenca vlaga finančna sredstva v samopromocijo in v prepoznavnost svojega branda. Vodilni konkurenti so aktivni, dejavni, prepoznavni, imajo boljšo organiziranost svojih storitev in utečene kanale pridobivanja novih sodelavcev.

4. 3. 2. 3 Prednosti konkurence

Prednost konkurence je v ugledu, kakovosti izvedbe radijskega programa, kakovosti radijskega signala, blagovnih znamkah, ekskluzivnosti, širini ponudbe in širini baze odjemalcev njihovih storitev, predanosti zaposlenih itn.

Prednost konkurence je tudi v kadrovanju in izobraževanju, v profesionalnem odnosu do dela ter zmožnosti zagotavljanja honorarjev sodelavcem, ki imajo zato temu primerno

zavezujoč, profesionalen in odgovoren pristop k opravljanju svojega dela.

4.3.2.4 Slabost konkurence

Slabost programsko komercialno naravnane konkurence v smislu pridobivanja sredstev je, da ne pokriva alternativnih glasbenih ter informativnih in socialno angažiranih vsebin, ki naj bi jih pokrival MARŠ, ter da zaradi svojega komercialnega statusa konkurenca (kot trenutno žal tudi MARŠ) ne more pridobivati nepovratnih sredstev iz razpisov za podpiranje neprofitnih radijskih postaj in radijskih postaj s posebnim pomenom.

Slabost konkurence v programskem smislu je tudi prenasíčenost njenih poslušalk in poslušalcev z mainstream glasbeno ponudbo in populistíčno-komercialnimi pristopi napovedovalcev in napovedovalk pri vodenju programa.

4.3.2.5 Cene konkurence

Cene storitev so različne in se oblikujejo odvisno od ratinga poslušnosti posamezne radijske postaje.

4. 3.2.6 Načini ponudbe storitev konkurence

Konkurenca uporablja za ponujanje storitev lastne akviziterje in marketinške oddelke, usluge agencij za trženje, klasične medije, sodobne medije, na področju radijskega medija pa konkurenca veliko vlaga tudi v samoreklamiranje na lastni frekvenci.

4.3.3 Analiza okolja podjetja - SWOT analiza

S SWOT analizo analiziramo notranje in zunanje okolje podjetja.

Prednosti:

Prednost MARŠ je posebna glasbena ponudba, ki ni zgolj komercialno usmerjena in je eden večjih potencialov 95.9 MHz. Vsebinska raznolikost in kvaliteten glasbeni izbor je močan adut v borbi za poslušalce.

Jutranji, dopoldanski in zgodnje popoldanski programi imajo največji poslušalsko-oglaševalski potencial, zato naj bi bili ti programi uravnoteženi po glasbenih parametrih in dolžini govornih prispevkov, da lahko zadihajo v dinamičnem ritmu glasbenega izbora, moderacij in informacij.

V pozno popoldanskih in večernih terminih bi glasbeni opremljevalci (še naprej) pripravljali specializirane glasbene oddaje (etno, blues, rock, punk, HC, metal, hip hop, rap, reggae, latino, jazz, elektronska glasba, ambientalna, klasična glasba itn.) ter tako ohranjali na radijskih frekvencah zvečine pozabljeno glasbeno-edukativno in specifično glasbeno-informativno vlogo.

V nočnem programu bi se lahko uvedel računalniški program za selektiranje, s katerim je moč določiti zelene glasbene parametre in dinamiko in tako bolje izkoristiti celoten glasbeni fond oziroma t.i. glasbeno bazo MARŠ-a.

Prednost MARŠ-a je nediskriminatorno in politično neodvisno programsko pokrivanje družbeno-socialnih tem in področij, kar MARŠ postavlja napram konkurenci v pozicijo družbeno-socialno čutečega, odgovornega, odzivnega in od političnih lobijev neodvisnega medija. Status neprofitnega zavoda ali radijske postaje posebnega pomena bi radiu omogočil pridobitev nepovratnih sredstev na različnih, za tovrstno medijsko dejavnost namenjenih razpisih v večji meri kot doslej.

Prednost MARŠ-a pred konkurenco je tudi povezava z Radiem Študent (Ljubljana), ki zagotavlja izmenjavo vsebin, npr. kakovostnih informativnih vsebin, ki jih pripravlja Radio Študent in ki bi jih MARŠ lahko s pridom uporabil in s tem zmanjšal potrebe po lastnem zbiranju in urejanju informacij (ter s tem posledično zmanjšal produkcijske stroške).

Slabosti:

Predhodni direktorji in odgovorni uredniki oz. odgovorne urednice v nekaterih primerih niso izpolnjevali zahtevanih razpisnih pogojev o stopnji izobrazbe ali zahtevanih izkušnjah, za kar je odgovoren Svet MARŠ-a, ki jih je izbral.

Direktorji niso imeli (ali niso uspešno izvajali) poslovnega načrta in se niso ravnali po načelih ekonomske logike, ki narekuje sodelovanje medija na dualnem trgu. Drugače povedano: poleg tega, da se programske vsebine ponujajo organizatorjem razpisov za nepovratna finančna sredstva, kar bi omogočil primeren pravni status radia (radijska postaja posebnega pomena), bi MARŠ moral sodelovati tudi na drugem polu dualnega trga in organizirano prodajati oglaševalski prostor poslovnim partnerjem, katerih ciljna skupina so poslušalci MARŠ-a. Svet MARŠ-a bi moral izvajati nadzor poslovanja in bi moral za direktorje ali direktorice postavljati kadre, ki bi poslovali transparentno, ki bi izvajali metode

kriznega managementa, ki bi spremljali proizvodne dejavnike (predmeti dela, delavna sredstva, delavna sila) in ki bi imeli pregled nad stroški (materialni stroški, amortizacija, plače) ter se ravnali po potencialno izvedljivih poslovnih načrtih ali pa se bo sistem financiranja in s tem posledično dobro delavno vzdušje in temeljni pogoj (materialna sredstva) za izvedbo programa MARŠ vedno znova postavljaj pod vprašaj.

Tudi pri izboru odgovornih urednikov ali urednic je Svet MARŠ-a nekajkrat izkazal slabosti v presoji in bi v prihodnje moral bolj preudarno razmisliti o izkušnjah kandidatov in primernosti njihovih programskih vizij, preden jim naloži odgovornost za program, ki je v primeru MARŠ-a izdelek, iz katerega posledično izhaja vse ostalo.

Priložnosti:

Priložnost za razvoj so nove generacije entuziazma in radovednosti polnih ter znanja željnih sodelavcev, ki podprte z izkušnjami starejših sodelavcev s svojim sodelovanjem in delom na MARŠ-u odpirajo nova poglavja tega medija.

Priložnost je morebitna obnova povezave s potencialnim soustanoviteljem (ŠOUM) in iz nje izhajajoča možnost za ponovno pridobitev statusa radijske postaje posebnega pomena, kar bi znatno olajšalo financiranje dejavnosti MARŠ.

Priložnost je kulturno okolje, ker naj bi mesto Maribor, ki ga MARŠ pokriva s svojim radijskim signalom, kot bivša evropska prestolnica kulture tudi v bodoče obetal razvoj na širšem kulturnem področju, torej tudi na področju alternativnih kulturnih praks in ne samo v območjih etabrirane kulture, katere delovanje spremljajo državni radio in nekatere komercialne radijske postaje. Po zaključku projekta EPK je usahnil velik del finančnih virov za t.i. visoke, po domače pa drage kulturne projekte in mesto Maribor bo v smislu kulturne produkcije in njenega prikaza (spet) bolj ali manj odvisno od alternativne kulturne produkcije, ki jo v svojem programu predstavlja in promovira MARŠ. Tako lahko MARŠ izkoristi svojo medijsko poslanstvo in priložnost, da tvorno sodeluje pri promociji manj promoviranih alternativnih kulturnih vsebin, ki bodo nastajale ali se ponujale v Mariboru v prihodnosti.

Priložnost za večjo odmevnost programa MARŠ je tudi zasičenost poslušalcev z vsebinami programov komercialnih radijskih postaj.

Nevarnosti:

Po Pumpinu in Prangeu se kriza nesposobnosti izkazuje skozi značilnosti kot so intuitivno vodstvo pri ustanovitvi, napake vodenja, pomanjkanje preglednosti nad podjetjem, očitna preobremenjenost in usmeritev v prosti čas. Kriza drobljenja se kaže skozi zgrešene projekte, povečevanje novih projektov in črtanje izdelkov. Kriza oblasti in birokracije izkazuje rast štabov, povečevanje hierarhije, prepire o pristoynosti, postavljaštvo, vse večje zaposlovanje in težnjo hčerinske družbe po neodvisnosti.

(Pumpin in Prange, 1995, str.219-225)

Skozi naštete značilnosti kriz nesposobnosti, drobljenja ter oblasti in birokracije (po Pumpkinu in Prangeu) se kažejo nevarnosti, ki so nastale kot posledice nekaterih napačnih izborov odgovornih za MARŠ in njihovega – posledičnega – neprimerne in neodgovornega delovanja na MARŠ-u.

Ena od nevarnosti je mišljenje odgovornih in sodelavcev radia, da MARŠ nima opravka s konkurenco na radijskih frekvencah in da ga le-ta ne ovira. Tovrstno gledanje je posledica slabe organiziranosti, apatije, vztrajanja na preživetih vzorcih preživljanja in strahu pred primerjavami.

Kreatorji programa in ekonomske politike MARŠ-a bi morali sodelovati v tekmovanju za naklonjenost poslušalcev, oglaševalcev, sponzorjev in donatorjev z več vizije, zagona, samokritike in poguma, kot so jih premogli do sedaj, ker jih pomanjkanje slednjega postavlja v inferioren položaj napram katerikoli konkurenci.

Tudi v primeru alternativnega miniaturnega medijskega sistema, kot je MARŠ, gre namreč za medijski princip zadovoljevanja potreb po zabavi in informacijskih vsebinah, četudi za bolj specifično ciljno publiko.

Odgovorni uredniki pri izbiri sodelavcev naj ne bi bili obremenjeni z medgeneracijskimi predsodki in naj bi bili v stanju poleg mlajših, ki se šele učijo radijskega posla, kot njihove mentorje angažirati tudi izkušene bivše sodelavce, v prid izboljšanja programa in delovanja MARŠ-a. Žal pa so na razpisih za odgovorna mesta v preteklosti bili izbrani tudi kandidati brez primernih izkušenj in brez ustrezne in v razpisih zahtevane izobrazbe, ki so imeli praviloma odpor do sodelovanja z bivšimi sodelavci, ki so svoje medijsko znanje

nadgrajevali še kje druge kot le na MARŠ-u. Omenjeni predsodki so ena od nevarnosti, ki grozi kvalitetnemu pretoku znanja, izkušenj in informacij z generacijo na generacijo.

MARŠ v plačilnem smislu seveda ni konkurenčen komercialnim radijskim postajam in nacionalnemu radiu ali časopisnim in televizijskim hišam, kamor je z MARŠ-a odšlo veliko kadra. Aktualni sodelavci MARŠ-a zato težko prestopijo mejo med ljubiteljskim in profesionalnim pristopom k delu ali so to prisiljeni narediti šele takrat, ko začnejo delati za kakšen drug medij, ki svoje aktivnosti izvaja profesionalno odgovorno ter na nivoju, ki presega ljubiteljsko-prostovoljski pristop. Šibka plačilna sposobnost je zato ena od stalnih nevarnosti, ki ogroža kadrovanje in s tem izvedbo in kvaliteto radijskega programa MARŠ.

4.3.5 Načrt tržnih strategij

4.3.5. 1 Strategija izkoriščanja prednosti in odpravljanja slabosti

Poslušalcem radijskih programov naj bi MARŠ bil v stanju ponuditi program alternativne lokalne radijske postaje v najkakovostnejši in najaktivnejši možni izvedbi in s tem izkoristiti prednost monopola nad (alternativno) uporabniško nišo lokalnega obsega.

Ena pomembnejših prednosti pred konkurenco, ki bi jo MARŠ lahko (ponovno) pridobil, je status radijske postaje posebnega pomena, ki bi mu omogočal pridobivanje sredstev iz razpisov za nepovratna sredstva.

Katerikoli slabosti in težave naj bi se na MARŠ-u, ki kot alternativni medij z veliko ustvarjalne in osebne svobode ne želi biti tog in birokratski kot nacionalni radio, preračunljivo populističen, kot so komercialne radijske postaje, oziroma vsebinsko omejen, kot so skupnostni/community radiji, odpravljale na alternativne načine, po potrebi tudi z improvizacijskimi metodami, na neposredni medosebni ravni, pa vendar na nivoju profesionalizma in odgovornosti, ki pritiče katerikoli funkciji na radiu.

4.3.5. 2 Strategija konkurenčnosti

Eden pomembnih pogojev za poslovno konkurenčnost MARŠ-a ob kvalitetnem in »drugačnem« programu ter trženju oglasnega prostora v njem je že omenjena ponovna pridobitev statusa radijske postaje posebnega pomena, ki bi zagotovil kandidiranje na razpisih za nepovratna sredstva, namenjena »alternativnim« vsebinam in projektom ter znižal nekatere stroške za prispevke (npr. SAZAS). Kot je bilo poudarjeno, sta že sam namen in programska naravnost MARŠ-a lahko konkurenčna komercialnim radijskim postajam

zaradi svojevrstne programske ponudbe, ki MARŠ vsaj vsebinsko uvršča med radijske postaje posebnega pomena, čeprav žal v zadnjih letih ne tudi statusno pravno. Ob pridobitvi omenjenega statusa bi mu bilo ponovno omogočeno, da izkoristi poslovno možnost sodelovanja na dualnem trgu (pridobivanje nepovratnih sredstev iz razpisov in prodaja lastnega oglasnega prostora). Komercialne radijske postaje te možnosti nimajo.

Strateška dejavnost, ki bi lahko rezultirala v večji konkurenčnosti MARŠ-a na programskem in poslovnem področju, bi zato morala biti usmerjena v iskanje strateških partnerjev oziroma soustanoviteljev. Najbolj »naravna« soustanovitelja bi lahko bila nekdanji soustanovitelj ŠOUM in Univerza v Mariboru. Ker se morebitni soustanovitelj(i) zaveže(jo) k sofinanciranju dejavnosti, pa tudi sicer status radijske postaje posebnega pomena prinaša prednosti in olajšave, bi takšna povezava lahko razbremenila proračun MARŠ-a oziroma omogočila večji in kvalitetnejši obseg honorirane programske dejavnosti. Seveda pa tovrstne povezave ne bi smele pomeniti izgubo programske neodvisnosti MARŠ-a kot posledico pretiranega vpliva morebitnih soustanoviteljev v Svetu MARŠ.

4.3.5. 3 Strategija vstopa na trg, reklamiranje, promoviranje

Prvi pogoj za kakovosten nastop na dualnem trgu (razpisi in prodaja oglasnega prostora) je prepoznaven, kakovosten in vsebinsko poslušljiv program. Konkretnega vstopa v družbo radijskih postaj, katerih programi so dovolj poslušani, da se jim poslušnost meri, si MARŠ kljub svoji unikatnosti in tradiciji ne more obetati.

MARŠ-u bi bilo treba zagotoviti večjo prepoznavnost z bolj dinamičnim in provokativnim promocijskim nastopom tudi izven etra (INTERNET, prisotnost v drugih medijih, organizacija glasbenih in kulturnih prireditev, glasbena produkcija, plakati, grafiti, nalepke, majice itn.).

Ker je najpomembnejši segment poslušalcev MARŠ-a mlada dijaško-šudentska populacija, bi bilo treba doseči bolj dinamično in obojestransko koristno sodelovanje z dijaško-šudentsko populacijo, s ŠOUM, z Univerzo v Mariboru, dijaško-šudentskimi glasili, s študentskimi servisi, s P.I.P., KMŠ itn. MARŠ bi moral biti odprt informacijski vir in učinkovito promocijsko glasilo za različne segmente dijaško-šudentskega življenja.

4.3.5. 4 Strategija rasti obsega trženja

S programsko strategijo in primernim pristopom k delu se ustvarja bolj odmeven program, ki dosega boljše ratinge poslušnosti. Dvig poslušnosti bi bilo treba omogočati tudi s

pomočjo tehničnih izboljšav, naprimer z optimalnimi nastavitvami oddajnika in najprimernejšo možno lokacijo zanj ter s tem kakovostnejšim radijskim signalom in boljšim dometom radijskega signala, kar bi povečalo potencialni krog poslušalcev.

Ko radijski postaji raste rating poslušanosti, raste tudi povpraševanje po radijskem oglasnem prostoru in njegova vrednost. V primeru dobrega trženja oglasnega prostora se lažje izvajajo različni projekti, ki imajo iz naslova trženja pokrite stroške produkcije ali celo prinašajo dobiček, ki se nadalje porablja za amortizacijo, tehnične izboljšave in izplačila honorarjev, ki naraščajo tudi zaradi povečanega obsega dela, ob enem pa prav ta povečana programsko-projektna aktivnost dodatno dviguje prepoznavnost radia in vrednost programskega časa, namenjenega prodaji oz. oglaševanju.

Pomembno bi bilo vzpostaviti kakovostno tržno ekipo (akvizicija-produkcija), ki bi s prodajo oglasnega prostora v programu v čim večji meri razbremenjevala proračun in zagotavljala sredstva za amortizacijo opreme, posodobitev opreme in plačilo honorarjev.

4.3.5. 5 Strategija razvoja trženjske kulture

Preobrazba v smislu razvoja trženjske kulture naj bi se začela v mišljenju vodstva in sodelavcev in sodelavk ter predvideva razumevanje le-te z vsemi omenjenimi postopki za njen dvig na raven, ki ekonomsko zagotavlja nemoten ustvarjalni proces. Potrebni so predvsem ukrepi za zdravljenje kriz na področju financ.

Repovž za cilje finančno ozdravitvenih načrtov navaja naslednja ključna področja: obvladanje plačilne sposobnosti ob predhodnem prečiščenju in urejanju bilanc stanja, zagotovitev potrebne velikosti in strukture lastnega kapitala, zagotovitev potrebne velikosti in strukture tujega kapitala, zmanjšanje odhodkov financiranja, urejanje poslovanja z bankami in ostalimi upniki. (Repovž, 1992, str. 113)

4.3.5.6 Strategija ponudbe dodatnih storitev

Kot dodatna ponudba ob programu je mišljena radijska produkcija (spoti, radijske igre, posnete oddaje, prenosi v živo itn.) in organizacija prireditev (koncerti, predstave, razstave, projekcije itn.). Za izvajanje dodatne ponudbe bi najprej bilo treba udeležiti uspešen poslovni načrt in zagotoviti produkcijska sredstva za njeno izvajanje ter usposobiti delovno-projektne skupine, zato morebitni prihodki dodatnih storitev niso ovrednoteni v poslovnem

načrtu, ampak so zgolj opcija za dodatne storitve in njihovo trženje v prihodnosti.

4.3.5.7 Cenovna politika

Strategija cenovne politike se oblikuje po primerjavi ratinga s konkurenco.

4.3.6 Lokacija ponudbe storitev

Slovenija (mesta ali pokrajine)

Tujina (države)

lokalno/Maribor in okolica – 75%

globalno/internet – 25%.

4.3.7 Cenovna politika in podjetniška kalkulacija izbranega reprezentanta

Podjetniška kalkulacija izbranega reprezentanta: Radijska objava reklamnega paketa

Načrtovana vrednost reprezentanta v strukturi prodaje (prihodki od prodaje reklamnih paketov) : skupna vrednost prodaje (25.000 : 81.000) = 31 %

Količinsko število načrtovane prodaje reprezentanta = 100 objav/leto

Kalkulacija:

- Stroški dela (31.200 x 31 % : 100 kom.) = 96,72 EUR
- Stroški poslovanja (49.760–31.200) x 31 % : 100) = 57,54 EUR
- Lastna cena (stroški dela + stroški poslovanja/enoto) = 154,26 EUR
- Želen dobiček (154,26 x 5 %) = 7,71 EUR
- Kalkulativna prodajna cena = 161,97 EUR

Komentar: Podjetniška kalkulacija na osnovi realistične napovedi prodaje, načrtovanih stroškov dela in poslovanja ter želenega dobička presega načrtovano možno prodajno ceno paketa 100 EUR za 62 %, kar pomeni, da je treba na letni ravni prodati okoli 160 paketov, namesto načrtovanih 100 kom.

4.3.8 Politika konkurenčnosti

Politika konkurenčnosti temelji na unikatnosti in kakovosti programa, nizkih stroških produkcije, ugodni ceni za zakup oglasnega prostora, posebnih storitvah, medijskem pokrivanju družbeno-socialno angažirane tematike in s tem konkuriranjem na razpisih za nepovratna sredstva v vlogi radijske postaje posebnega pomena.

4.3.9 Napoved prodaje

4.3.9.1 Osnova realistične napovedi

Osnova za realistično napoved je ocena radijskega oglaševanja v lokalnem merilu v zadnjih dveh desetletjih, kontinuiran vpogled v strukturo naročnikov, vsebine oglasov oziroma potrebe po oglaševanju izdelkov in storitev na eni od bolj poslušanih in tržno uspešnejših slovenskih komercialnih radijskih postaj, Radiu City Maribor. V napovedi prodaje oglasnega prostora niso ovrednotena individualna predvajanja, ki so na radijskih postajah z nastopom finančne krize najbolj upadla, ampak paketi predvajanj. Zaradi relativno nizke cene oglasnega prostora naj bi bil cilj marketinga MARŠ bolj kot prodaja individualnih objav ali objav manjšega števila oglasov prodaja paketov predvajanj naročnikom, ki del svojega proračuna namenjajo stalnemu oglaševanju svojih storitev ali izdelkov in ki bi bili zainteresirani za oglaševanje na MARŠ-u.

V letno napoved se namesto 12 mesecev računa 10 mesecev zaradi časa poletnih dopustov, ko oglaševanje znatno upade.

4.3.9.2 Pogoji pesimistične napovedi

Pogoj za realizacijo pesimistične napovedi je povezan s splošnim kriznim stanjem gospodarstva ter s tem z zmanjšanjem povpraševanja po oglaševanju izdelkov in storitev. Ker je povpraševanje po oglaševanju na nekaterih radijskih postajah upadlo tudi za ca. 50m%, po drugi plati pa, ker MARŠ še ni dosegel svojih poslušalskih potencialov in na trgu medijskih storitev (skorajda) ne sodeluje kot ponudnik oglasnega prostora v programu, je predvideno nihanje med realistično napovedjo in pesimistično ter optimistično napovedjo (plus/minus 50%) večje od običajnega (plus/minus 20%).

4.3.9.3 Pogoji optimistične napovedi

Pogoj za realizacijo optimistične napovedi je dvig ratinga poslušanosti in s tem povečanje povpraševanja po oglasnem prostoru, kar bi kakovostna marketinška ekipa morala znati izkoristiti.

4.3.9.4 Napoved prodaje storitev

Osnove za realistično napoved prodaje:

- 10 NAROČNIKOV PAKETA OBJAV MESEČNO
paket/100 objav po 20 do 30 sekund = 2.500 EUR/mesečno

Osnove za pesimistično napoved prodaje:

- 5 NAROČNIKOV MESEČNO = 1.250 EUR/mesečno

Osnove za optimistično napoved prodaje:

- 15 NAROČNIKOV MESEČNO = 3.750 EUR/mesečno

4.3.9.5 Načrtovanje prodaje oglasnega prostora

Količinski načrt realistične napovedi prodaje oglasnega prostora (za prva 4 leta delovanja):

Tabela 1: Količinski načrt prodaje

Predmet prodaje	Enota mere	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
- RADIJSKA OBJAVA	PAKET	100	125	150	200

Vir: Lasten

Vrednostni načrt prodaje oglasnega prostora (realistična, optimistična in pesimistična napoved za 4 leta delovanja):

Tabela 2: Vrednostni načrt prodaje

Predmet prodaje	Povpreč. vrednost	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
PAKET OBJAV					
Letna realistična napoved prodaje reklamnih paketov*	100x250 EUR	25.000	35.000	45.000	55.000
Letna optimistična napoved	150x250 EUR	37.500	+50%	+50%	+50%
Letna pesimistična napoved	50x250 EUR	12.500	-50%	-50%	-50%
Letna potrebna sredstva po razpisih		56.000	49.000	43.000	35.000
Skupno potrebni prihodki		81.000	84.000	88.000	90.000

Povprečni mesečni promet ob 10-mesečnem oddajanju		8.100	8.400	8.800	9.000
---	--	-------	-------	-------	-------

* V kolikor se bo v praksi upošteval komentar pri podjetniški kalkulaciji o potrebni povečani količini prodaje reklamnih paketov, se bo ob potrebnem obsegu skupnih prihodkov Zavoda spremenilo samo razmerje med lastno prodajo paketov in potrebnimi sredstvi iz razpisov v korist večjih prihodkov od lastne prodaje paketov.

Vir: Lasten

4.3.9.6 Drugi tržni pogoji

Posebnost trženja oglasnega prostora so vnaprej sklenjene pogodbe s kupci paketov predvajanj. Posebnost trženja programskih vsebin donatorjem finančnih sredstev za njihovo izvajanje je stalno in uspešno prijavljanje na razpise.

Poslovni načrt pod drugimi tržnimi pogoji v segmentih prodaje oglasnega prostora in pridobivanja donatorskih sredstev iz razpisov ne predvideva zamud pri izplačilih, ampak izplačila v določenih uradnih rokih za oba segmenta in posledično zagotovitev tekoče likvidnosti in potrebne velikosti in strukture lastnega kapitala.

4.3.10 Nabava

4.3.10.1 Predmet nabave in dobavitelji

Predmet nabave je režijski material (pisarniški in potrošni tehnični material).

4.3.10.2 Napoved nabave in tekočih stroškov poslovanja

Tabela 3: Vrednostni načrt nabave

Vrsta nabave in tekoči stroški	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Režijski material	1.000	1.000	2.000	3.000

Vir: Lasten

4.3.10.3 Pogoji nabave

Sodelovanje s stalnimi dobavitelji, plačila se bodo izvajala skladno z dogovori in po plačilnih rokih dobavitelja.

4.3.11 Reklama

Reklamne aktivnosti se izvajajo s samoreklamiranjem, potem prek interneta ter s kompenzacijami PR-uslug z vsebinsko sorodnimi tiskanimi in elektronskimi mediji, kompenzacijami storitev pri organizaciji koncertov in prireditev, izdelavi plakatov, grafitov, logotipov na oblačilih...

Na podlagi kompenziranja storitev se vzpostavi medsebojno promocijsko sodelovanje z lokalnimi nosilci različnih kultur (Narodni Dom, Pekarna, MKC, Kibla, SNG, Mariborski kinematografi, itn.) in lokalnimi mediji (Večer, RTS, Radio Maribor, itn.)

Za reklamo MARŠ torej ne bi porabljal finančnih sredstev, ampak bi storitve reklamiranja kompenziral s programskimi protistoritvami.

4.3.12 Drugi vplivi na poslovanje

Poleg kakovostnega in aktivnega radijskega programa MARŠ in dobre samoreklame kot pogoja za poslušljivost programa, je rentabilnost poslovanja odvisna od prodaje oglasnega prostora in uspešnosti pri prijavih na razpise za nepovratna sredstva, ki so MARŠ-u – pod pogojem, da ponovno pridobi status radijske postaje posebnega pomena, primerno njegovi siceršnji družbeno-socialno-informacijski funkciji –tako rekoč zagotovljena, odvisna od aktivnosti in uspešnosti pri prijavih je le višina pridobljenih sredstev. Tovrstna donatorska sredstva so v tabelah prikazana s pavšalnim povprečnim zneskom sredstev, ki jih MARŠ potrebuje poleg prihodkov od prodaje paketov za normalno poslovanje.

4.4 Načrt organizacije in človeških virov

4.4.1 Makroorganizacijska oblika

Mariborski Radio Študent je organiziran kot zavod. Ustanovitelj Zavoda MARŠ je Društvo za podporo MARŠ, ki ne igra dovolj aktivne vloge v delovanju radia MARŠ. Je formalni nosilec funkcije ustanovitelja, ki naj bi se med drugim obvezal k sofinanciranju radijskih aktivnosti in z njimi povezanimi stroški, kar pa v praksi ne deluje. Ključni prihodnji makroorganizacijski postopki so pridobitev statusa radijske postaje posebnega pomena in ponovna vključitev v univerzitetni sistem podpornih organizacij za študente.

4.4.2 Mikroorganizacijski postopki

Ključni mikroorganizacijski postopki so strokovno in organizacijsko ustrezna kadrovska

zasedba, sistemsko organizirana služba za trženje oglasnih paketov, redna spremljava razpisov za radijske medije in prijavljanje na njih ter stalni nadzor nad transparentnostjo finančnega in stroškovnega poslovanja.

Radio MARŠ se mora ponovno pozicionirati na tržišču, najti dodatne odjemalce (poslušalke/poslušalce) in si zagotoviti dodatne vire financiranja, če želi preživeti ob konkurenci, tako tisti v etru, na medmrežju, pri zagotavljanju sredstev iz javnih razpisov, kot pri iskanju sponzorskih sredstev, partnerstev in povezav. Za lažje odločanje o radijski usodi naj bi bil večji del nosilcev društvenih funkcij aktivnih sodelavcev radia, ki imajo vpogled v realne težave in so v stanju, da jih pravočasno odpravljajo.

Svet MARŠ je organ, ki ga zastopajo predsednik/predsednica Sveta, predstavnik/-a zainteresirane javnosti, predstavnik/-a sodelavcev in predstavnik/-a soustanovitelja ali soustanoviteljev. Svet MARŠ odloča o formalno pravnih zadevah povezanih z MARŠ-em, njegova najpomembnejša in odločilna funkcija pa je, da med kandidati, prijavljenimi na javne razpise, izbere nosilca funkcij direktorja ali direktorice in odgovornega urednika ali urednice. To pomeni, da je Svet MARŠ odgovoren za delovanje MARŠ-a tako v smislu programske kot ekonomske politike, ker je za radio bistvenega pomena, kakšno je direktorjevo poslovanje in kakšna je programska vizija odgovornega urednika. Tako direktor kot odgovorni urednik naj bi bila v svojem delovanju med seboj usklajena, kompatibilnih vizij in programsko avtonomna. Za poslovanje in program morata odgovarjati Svetu MARŠ.

Zmes mlajših in starejših sodelavcev in sodelavk je produktivna in na MARŠ-u v preteklosti preverjena kadrovska formula, ki zagotavlja dinamičen pretok energij in informacij ter učenje manj izkušenih, vendar pa lahko prihaja tudi do notranjih trenj, večinoma zaradi subjektivnih mnenj in ocenjevanj tujega dela, namesto samokritičnih refleksij o lastnem opravljenem delu. Ocenjevanje opravljenega dela praviloma izvaja odgovorni urednik/-ica, oceno uspešnosti poslovanja in obračun stroškov direktor/-ica in Svet MARŠ (ob pomoči računovodstva), pozicija na lestvici, ki meri ratinge poslušanosti radijskih postaj, pa pove, kolikšna je zainteresiranost javnosti za ponujene programske vsebine.

4.4.3 Kadrovska projekcija

MARŠ bo dvignil kakovost programa in poslušanost, ko bodo kadrovski potenciali in

potencial poslušalske niše bolj usmerjeni, nadgrajeni in izkoriščeni. Sodelavci naj ne bi opravljali svojih nalog kot prostovoljci, ampak naj bi svoje delo realizirali kot primerno honorirani radijski profesionalci. To je namreč edina pot k dvigu kvalitete programa in prevzemanju večje odgovornosti zanj.

Načrt kadrovske zasedbe:

Tabela 4: Načrt kadrovske zasedbe

Delovno mesto	Izobrazba	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Direktor	Najmanj VI.	1	1	1	1
Odgovorni urednik	V.	1	1	1	1
Glasbeni urednik in producent	V.	1	1	1	1
Skupaj redno zaposleni		3	3	3	3

Vir: Lasten

4.4.4 Načrt bruto plač

Tabela 5: Načrt bruto plač

Delovno mesto	Izobrazba	Bruto plača/mes.	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Direktor	VI.	1.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Odg. urednik	V.	800	9.600	9.600	9.600	9.600
Glasbeni urednik in producent	V.	800	9.600	9.600	9.600	9.600
Skupaj bruto plače			31.200	31.200	31.200	31.200
Materialni stroški dela			3.000	3.000	3.000	3.000
Regres redno zaposlenih			3.200	3.200	3.200	3.200
Skupaj stroški zaposlenih			37.400	37.400	37.400	37.400

Vir: Lasten

Ostali stroški zaposlenih:

Po pogodbi se zaposleni odpovejo regresu, ker se v poletni programski shemi obseg programskega dela zmanjša na minimum, a ker imajo do njega redno zaposleni pravico, ga v poslovnem načrtu upoštevamo.

4.4.5 Računovodske in knjigovodske storitve

Računovodske in knjigovodske storitve lahko vodi zunanji računovodski servis, katerega mesečni strošek je 100 EUR.

4.5. Pogoji poslovanja

4.5.1 Razvoj storitev

Ob razvoju radijskega programa in dvigu poslušnosti se poveča trženje, istočasno pa mora MARŠ aktivno in stalno sodelovati pri iskanju sredstev na razpisih, da lahko zagotavlja sredstva za dodaten razvoj programskih storitev.

4.5.2 Manjkajoča znanja in vlaganja v nova znanja

Manjkajoča znanja in premalo vlaganj v nova znanja s področja radijskih medijev je ena od težav MARŠ. Kljub deklarirani pedagoški funkciji MARŠ od prvih dni programskega ustvarjanja, MARŠ v tem pogledu deluje preveč izolirano in apatično. Treba bi bilo v večji meri angažirati bivše sodelavce, ki bi istočasno z opravljanjem svojega dela v programu MARŠ-a učili radijskih veščin manj izkušene. Gre za preverjeno prakso, ki je v preteklosti na MARŠ-u izobrazila veliko število danes uspešnih medijskih delavcev in delavk.

4.5.3 Poslovni prostori

Prostori za delovanje MARŠ-a, ki je oproščen plačevanja najemnine, so zagotovljeni.

4.5.4 Oprema

4.5.4.1 Obstoječa oprema

Tabela 6: Obstoječa oprema

Vrsta sredstva	EM	Število	Vrednost (v EUR)
Studijska oprema	kos	1	10.000
Računalniška oprema	kos	2	2.000
Pisarniška oprema	grt.	1	300
Skupna vrednost			12.300

Vir: Lasten

4.5.4.2 Načrtovana oprema

Tabela 7: Načrtovana oprema

Vrsta opreme	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Studijska oprema	-	-	10.000	10.000
Skupna vrednost	-	-	10.000	10.000

Vir: Lasten

4.5.4.3 Finančna konstrukcija in načrt naložbenih virov

Tabela 8: Finančna konstrukcija in načrt virov

Naložbe	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Oprema	-	-	10.000	10.000
Skupna vrednost	-	-	10.000	10.000
Viri	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Lastna sredstva	-	-	10.000	10.000
Tuji nepovratni viri	-	-	-	-
Tuji vračljivi viri	-	-	-	-
Skupna vrednost	-	-	10.000	10.000

Vir: Lasten

4.5.4.4 Drugi pogoji poslovanja

Zagotavljanje kakovosti, dosledno prijavljanje na razpise, uspešno trženje, prilagajanje

aktualnostim in sezonam, ipd.

4.6 Kritična tveganja in protiukrepi

4.6.1 Kritična tveganja in pričakovani problemi

Kritična tveganja in problemi nastajajo ob izborih direktorjev ali direktoric in odgovornih urednikov ali urednic v statusu zavoda brez javnega interesa, nepovezanosti v sistem univerzitetnih spremljevalnih organizacij.

4.6.2 Načrt protiukrepov

Svet MARŠ-a naj bi za direktorje ali direktorice postavil ljudi s poštenimi moralnimi načeli, ki bi imeli praktične vodstvene izkušnje ter imeli potencialno uspešne poslovne načrte, utemeljene na stanju, primernem kriznem managementu. Spremljali naj bi proizvodne dejavnike (predmeti dela, delavna sredstva, delavna sila), imeli pregled nad stroški (materialni stroški, amortizacija, plače) in bili v kateremkoli trenutku opravljanja funkcije v stanju podati aktualna finančna poročila o poslovanju radia Svetu MARŠ.

Odgovorni uredniki MARŠ-a naj bi bile osebe, ki poznajo poslanstvo, ustroj in zgodovino MARŠ-a, ki je na medijskem tržišču poleg »bratskega« ljubljanskega Radia Študent unikum. Za funkcijo odgovornega urednika ali urednice so torej najprimernejši kadri s specifičnimi osebnimi izkušnjami s tovrstnimi alternativnimi mediji.

Prašnikar našteva naslednje potrebne značilnosti novega direktorja: ima vodstvene sposobnosti in zna motivirati zaposlene s svojim osebnim zgledom, je fleksibilen, sprejema hitre in logične rešitve z uporabo običajnih podatkov, zna učinkovito delovati skozi daljše obdobje stresnih položajev, je sposoben uveljaviti strategijo preobrata v čim krajšem času, ima jasne cilje, za katere se je pripravljen izpostaviti. (Prašnikar, 1992, str. 67, 68)

Dubrovski je zapisal, da je bilo pri analizi vzrokov za nastanek krize ugotovljeno, da tako v domačem, kakor tudi v svetovnem merilu prevladujejo napačna ravnanja ali opustitve potrebnih ravnanj managementa, zato je razumljivo, da praviloma velja, da management, ki je opravljal funkcijo vodenja v podjetju vse do nastanka akutne krize, ne more uspešno izvesti funkcije zdravljenja, saj so njegove napake v odločitvah največkrat celo vzrok krize. Tisti, ki krizo povzroči, je ne more zdraviti, saj takšno stanje običajno presega njegove zmožnosti in znanje, njegov način (stil) vodenja pa se je izkazal kot neprimeren. Poleg tega

takšno vodstvo ni več deležno pravega zaupanja in podpore notranjega in zunanjega okolja. Čeprav se večkrat pojavijo dileme, ali se naj pri zamenjavi managementa zamenjajo vsi člani, velja priporočilo, da je koristno ohraniti enega do dveh prejšnjih članov vodstva, kar omogoči kontinuiteto delovnih procesov, olajšanje pojasnjevanja nekaterih dogodkov iz preteklosti z učinki v sedanjosti ter prepreči morebiten kolaps organizacije, do katerega bi lahko prišlo pri radikalni zamenjavi vseh članov managementa. Še posebej to velja za srednja in manjša podjetja, kjer se za poslovanje ključne informacije nahajajo v glavah managementa. (Dubrovski, 2000, str. 37)

Ob omenjenih problemih in kritičnih tveganjih pri kadrovanju na odgovorni funkciji, kjer bi se Svet MARŠ-a moral izogniti protekcionizmu v prid kateregakoli kandidata, če le-ta nima za usodo in prihodnost MARŠ-a primernega načrta, obstaja tudi problem odnosa odgovornih za radio in njegovih sodelavcev do trženja. Če protiukrepov v primeru zgrešenih izborov na odgovorne funkcije ni, ker člani Sveta MARŠ le z lastnim zavedanjem o pomembnosti MARŠ-a in zavedanjem o njihovi osebni odgovornosti zanj lahko izberejo najboljše kandidate/-ke, ki se ponujajo na razpisih, je v smislu trženjske logike potreben premik predvsem v mišljenju vodstva in sodelavcev, ki morajo dojeti, da trženje MARŠ-a naj ne bi pomenilo tudi njegove komercializacije v programsko vsebinskem smislu. Programsko-vsebinska usmeritev MARŠ-a je namreč v osnovi ohranitev njegovega siceršnjega poslanstva in tradicije ter je kot taka bila že od nekdanj avtonomna napram trženju.

4.7 Finančni načrt

4.7.1 Predpostavke in izhodišča

Prikazana je simulacija finančnega načrta za naslednja štiri leta poslovanja. Upoštevani so prihodki realistične napovedi trženja storitev in načrtovanih donacij iz razpisov, pod pogojem, da MARŠ ponovno pridobi status radijske postaje posebnega pomena, in odhodki za načrtovane naložbe ter stroške dela in poslovanja.

Strošek pogodbenega ali avtorskega dela je ovrednoten na 4 EUR za uro opravljenega dela. Predvideva 4-člansko programsko ekipo (voditelj, glasbeni opremljevalec, tonski tehnik in novinar), ki bi izvajali dela vsak dan v tednu po 7 ur (od 8.00 do 15.00), 10 mesecev na leto. Letni strošek pogodbenih in avtorskih del po teh postavkah znesi 26.880 EUR. V načrtu stroškov poslovanja je številka zaokrožena na 30.000 EUR zaradi dodatnega stroška za

izvajanje radijskih oddaj (ca. 10 oddaj tedensko x 4 tedni = 40 oddaj mesečno x 8 EUR = 320 EUR x 10 mesecev = 3.200 EUR/letno).

4.7.2 Načrt stroškov poslovanja in finančnih odhodkov

Načrt stroškov je v prilogi (Tabela 10) in v njej so upoštevane napovedi nabave, stroškov dela, kot je razvidno v poslovnem načrtu, ter ocenjene vrednosti ostalih stroškov poslovanja.

4.7.3 Načrt izkaza poslovnega izida

Načrt izkaza poslovnega izida je podan v prilogi Tabela 11. Poslovni izid nam pove, kako bo podjetje poslovalo v obdobju naslednjih 4 let. Kot je razvidno iz tabele, bi zavod MARŠ ob pogoju ustvarjanja načrtovane prodaje reklamnih paketov in uspešnega pridobivanja donatorskih sredstev iz naslova razpisov po ocenjenih potrebnih zneskih lahko pozitivno posloval vsa štiri načrtovana leta.

4.7.4 Načrt kazalcev poslovanja

Načrt kazalcev uspešnosti je podan v prilogi Tabela 12 in prikazuje gibanje gospodarnosti in donosnosti. Gospodarnost nam kaže % pričakovanega dobička, ki se giblje med 2 % v prvem pa do 8 % v četrtem letu poslovanja, kar bi bilo za načrtovano dejavnost še primerno.

Kazalec Donosnost prihodkov pa se giblje med 1,53 in 7,77, kjer šele v zadnjem letu donosnost preseže na primer donos za vezana sredstva na banki.

4.7.5 Načrt izkaza denarnega toka

Načrt izkaza denarnega toka, ki je podan v prilogi Tabela 13, nam izkazuje razliko med prilivi in odlivi denarja na TRR. Prikazan izračun kaže, da bi podjetje lahko bilo likvidno skozi načrtovano obdobje.

4.7.6 Načrt praga rentabilnosti

Izračun praga donosnosti ali točke preloma je prikazan v prilogi Tabela 14. V prvem letu je prag donosnosti, torej ko se stroški izenačijo s prihodki, dosežen pri 97,52% realizaciji načrtovanega trženja storitev in pridobljenih donacij in ima v naslednjih letih trend padanja, kar je pozitivno, saj s tem sočasno narašča dobiček.

4.7.7 Načrt izkaza stanja

Načrt izkaza stanja nam prikazuje v prilogi Tabela 15 z uravnoteženostjo premoženja (aktive) in virov premoženja (pasive). Upoštevano je stanje opredmetenih obstoječih osnovnih sredstev in novih nakupov opreme ter ocena kratkoročnih terjatev in denarja med sredstvi ter ocenjen osnovni kapital, kot se zahteva za d. o. o., ugotovljen načrtovan čisti dobiček kot nerazporejen ter dolgoročne rezervacije v vrednosti, da so sredstva in viri izravnani.

4.7.8 Komentar k finančnemu načrtu

Finančni načrt izkazuje možni realistični obseg prodaje reklamnih paketov in potrebnih donacij ob upoštevanju načrtovanih stroškov nabave in stroškov dela ter ocenjenih stroškov poslovanja. Ob teh predpostavkah je dejavnosti primeren poslovni izid, ob upoštevanju prihodkov iz naslova prodaje paketov in načrtovanih donacij ter izdatkov in vlaganj v naložbe je zagotovljena tudi tekoča likvidnost, dejavnosti primerni so kazalci uspešnosti in prag rentabilnosti. Izravnani je tudi izkaz stanja.

4.8 Terminski plan

Tabela 9: Terminski plan

Dejavnosti	Termin
Priprava poslovnega načrta	April 2015
Ureditev statusnih sprememb zavoda	do leta 1
Začetek poslovanja po tem poslovnem načrtu	januar leta 1
Ureditev novih poslovnih prostorov	januar leta 1 ali 2
Nabava nove studijske opreme	januar leta 1 ali 2
Podpis pogodb	VES ČAS
Dodatno zaposlovanje	1. 2018

Vir: Lasten

4.9 Komentar k poslovnem načrtu

Le v pogojih ustvarjanja predvidene prodaje reklamnih paketov ter potrebnih donacij je možno ustvariti v finančnem načrtu prikazan pozitivni rezultat. Zato je poleg vsebinskih, statusnih, tržnih, kadrovskih in stroškovnih vidikov za doseganje tu načrtovanih rezultatov brezpogojno uveljaviti sanacijske ukrepe, ki so zapisani v poslovnem načrtu.

5. SKLEPNE MISLI K DIPLOMSKI NALOGI

Kot je iz diplomske naloge razvidno, je raziskava trga in poslovni načrt za MARŠ rezultat osebnega poznavanja obravnavanega medija, ki ga je avtor diplomske naloge spoznaval od njegovih začetkov (l. 1990), kakor tudi kasneje (l. 2008), kot v. d. odgovornega urednika. Delujoč kot v.d. odg. urednika MARŠ-a se je neposredno ukvarjal z nekaterimi organizacijskimi anomalijami, omenjenimi v diplomski nalogi. Do sesutja financiranja je prišlo zaradi neprofesionalnega vodenja zavoda, neizpolnjevanja delovnih nalog in zaradi pomanjkanja poslovnega načrta. Pomanjkljiva je bila tudi finančna kontrola s strani Sveta MARŠ. Dogajalo se je nenadzorovano in neracionalno trošenje sredstev iz proračuna MARŠ-a. Kljub temu se je l. 2008 v polletnem obdobju uspešno izvajal programski načrt, ki je bil ob izboru avtorja diplomske naloge za v.d. odgovornega urednika s strani Sveta MARŠ sprejet kot primeren in izvedljiv. V tej nalogi je tovrsten programski koncept predstavljen le okvirno, ker gre v diplomski nalogi predvsem za poslovni načrt in ne toliko za programsko vizijo MARŠ-a, čeprav je po časovnici oziroma terminskem planiranju primerna programska vizija medija vendarle prvi pogoj za uspešno izvedbo poslovnega načrta.

Namen diplomske naloge **Mariborski Radio Študent kot poslovna priložnost** je, da bi z njeno pomočjo odgovorne za ta medij opozorili, v katerih segmentih delovanja so pravzaprav odgovorni zanj, predvsem pa, da bi odgovorne opomnili na pravila igre na medijskem tržišču ter jim ponudili načrt, s katerim se lahko poizkusi finančno stabilizirati MARŠ in posledično njegove programske vsebine in sestavo ekipe, ki bi jih pripravljala. Diplomska naloga oziroma njeni zaključki so kritični do preteklih ravnanj nekaterih vodilnih in odgovornih, ki so privedla do krize, posledično pa tudi do obstoječega stanja. Diplomska naloga naj bi zato imela uporabno vrednost v obujanju dobrih in ukinjanju slabih praks v delovanju MARŠ-a, ki ima nesporne potenciale za izboljšave in napredek.

Diplomska naloga oziroma poslovni načrt za MARŠ je narejen pod predpostavko sprememb v sestavi soustanoviteljev, kjer bi se ob morebitnem ugodnem razpletu pogajanj Društvu za podporo MARŠ kot (trenutno) edinemu ustanovitelju lahko pridružila nekdanji soustanovitelj ŠOUM in Univerza v Mariboru, ali vsaj eden od obeh. Soustanoviteljstvo študentske organizacije je namreč pogoj za pridobitev statusa radijske postaje posebnega pomena. Ob primernih pogojih in zavezanosti morebitnih soustanoviteljev k podpori

dejavnosti MARŠ-a in hkrati ohranitvi neodvisnosti programskih usmeritev in tradicije MARŠ-a, ter pridobitvi omenjenega statusa radia s posebnim pomenom, ki bi ga MARŠ moral ponovno pridobiti že zaradi samospoštovanja, pa seveda tudi olajšanega financiranja dejavnosti, bi se le-ta lahko izkazal za poslovno priložnost, kot to obeta poslovni načrt, predstavljen v diplomski nalogi.

Avtor diplomske naloge je ob študiju na Višji strokovni šoli Academia v programu medijska produkcija prejel številna znanja s področja medijske produkcije, poleg tega pa tudi s poslovnega področja, še posebej na področju trženja in podjetništva ter poslovnega načrtovanja.

6 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

6.1 Literatura

1. Barton, L. (1993). *Crisis in organisations*. South-western: Cincinnati.
2. Dubrovski, D. (2000). *Krizni mamagement*. Koper: Visoka šola za management.
3. Fink, S. (1986). *Crisis management*. New York: Amacom.
4. Guallari, F. (1993). *Popularfree radio*. (Strauss N. in Mandl D.: Radiotext(e), *Popularfree radio*. ZDA: Semiotext(e).
5. Keane, J. (1992). *Mediji in demokracija*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
6. Kovač, J. (1993). *Organizacijski ukrepi pri kriznem managementu*. Kranj: Organizacija in kadri.
7. Kovač, B. (1996). *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Lah, B. (2002). *MARŠ – Med trgom, javnostjo in civilno družbo*. Maribor: Subkulturni azil.
9. Meyers, G. C. in Holusha, J. (1986). *Managingcrisis*. New York: Prentice Hall.
10. Pumpin, C. in Prange, J. (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Repovž, L. (1992). *Finančna sanacija podjetja*. Slovensko podjetje jutri, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CISEF.
12. Prašnikar, J. (1992). *Podjetje v krizi*. Slovensko podjetje jutri, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CISEF.
13. Ivanuša Bezjak, M. (2009). *Priročnik podjetništvo 2009*. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
14. Šauperl, F. (2007). *Podjetništvo*. Maribor: Academia.
15. Tavčar, M. (1990). *Sistemiški koncepti kriznega upravljanja in vodenja podjetja*. Kranj: Organizacija in kadri.

6.2 Viri

16. Šauperl, F.: *poudarki iz predavanj*.
17. Šauperl, F.: *Podjetništvo - prosojnice za predavanje št. 140 Poskus oživljanja podjetja, od 142 - 144 Podjetje v pogojih gospodarske krize in 145 - Tudi v času recesije se pametna podjetja povzpnejo na vrh*.
18. Šauperl, F. (2008). *Programska oprema za finančni načrt in navodila za uporabo*. Academia, Maribor.

7 PRILOGE

7.1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Mitja TRATNIK, študent Višje strokovne šole Academia Maribor, smer medijska produkcija. V okviru diplomske naloge z naslovom MARIBORSKI RADIO ŠTUDENT KOT POSLOVNA PRILOŽNOST pripravljam raziskavo trga o poznavanju in spremljanju našega radijskega medija s strani študentske in dijaške populacije in zbiram informacije za izboljšanje oddaj.

Z odgovori na anketni vprašalnik, ki je pred teboj, bom pridobil dragocene podatke za svojo raziskavo v diplomski nalogi. Zato te prosim, da si vzameš nekaj minut časa in odgovoriš na zastavljena vprašanja.

Sodelovanje v anketi je popolnoma anonimno in bo uporabljeno izključno za potrebe diplomske naloge. Na vprašalnik se ni treba podpisati.

Za reševanje ankete se ti zahvaljujem in ti želim uspešen študij ob poslušanju Radia MARŠ.
Mitja Tratnik

Anketo izpolni z obkroženjem ustreznega odgovora, z oceno ali rangom ter s pripisom odgovora na odprta vprašanja.

1. Spol

- Moški
- Ženska

2. Starost

- 18–20 let
- 20–25 let
- Nad 25 let

3. Dosežena izobrazba

- Srednja

- Višja
 - Visoka
4. Kakšen je odnos do medijev?
- Me zelo zanimajo
 - Občasno jih spremljam
 - Me ne zanimajo
5. Katere medije spremljaš?
- Radio
 - Televizija
 - Internet
 - Tisk
6. Poslušalec katere vrste radijskih postaj si?
- Nacionalni radio
 - Regionalni radio
 - Komerčni radio
 - Nekomerčni radio
7. Katero radijsko postajo najpogosteje poslušáš?
- Radio Slovenija
 - Radio Maribor
 - Radio City
 - Radio MARŠ
 - Drugo (pripiši pretežno poslušano drugo radijsko postajo)
8. Kateri vsebini na radiu daješ prednost?
- Glasba
 - Zabavni program
 - Informativnost
 - Posebne oddaje za študente
 - Kontaktne oddaje s poslušalci
 - Drugo (navedi)

9. Katerim tehničkim razlogom pri radijski postaji daješ prednost?

- Kakovost signala
- Razširjenost signala
- Možnost poslušanja prek spleta
- Čas oddajanja
- Profesionalnost osebja

10. Ali si reden poslušalec Mariborskega radia MARŠ?

- Da
- Občasno
- Ne

11. Če je odgovor na vprašanje 10 DA ali OBČASNO, kaj te programsko najbolj privlači?

- Glasba
- Zabava
- Informativni program
- Posebne informacije za študente
- Drugo (pripisi)

12. Kakšno (šolsko) oceno daješ Radiu MARŠ ? (pripisi oceno 1–5)

- OCENA: ...

13. V pomoč razvojnim razmišljanjem kolektiva radia MARŠ, te prosim za razmislek, kaj bi moral radio MARŠ predvajati, da bi bila poslušnost za študente posebej zanimiva? (lahko je več odgovorov)

- Več mladim priljubljene glasbe
- Zgodbe iz študentskega življenja
- Več kontaktnih oddaj s poslušalci
- Zabavne oddaje za mlade z mladimi
- Oddaje z željami študentov

- Oddaje s študijskimi predmetnimi temami kot pomoč pri študiju
- Oddaje v pomoč študentom za njihove pravice
- Več reklam zanimivih za študente

14. Kako gledaš na druge akcije radia MARŠ, ki bi lahko prispevale k njegovemu ugledu? (lahko je več odgovorov)

- Povečanje marketinških aktivnosti
- Izrazitejša promocija
- Izboljšanje spikerskega dela
- Boljše informiranje
- Povečano sodelovanje s študenti
- Partnerska in sodelujoča povezanost z Univerzo, njenimi fakultetami in študentskimi organizacijami
- Drugi predlogi

Hvala za sodelovanje!

7.2 Zasnova radijske oddaje radia MARŠ

7.2.1 Zasnova radijske oddaje

MARŠ NA SMUČANJE – radijske kontaktne oddaje

Kontaktne oddaje bodo na sporedu v enem od prime time terminov za poslušljivost radijskih programov, to je med 13:00 in 14:00, vsak torek in četrtek v tednu, tekom smučarske sezone. V vsakem terminu se bo 5-krat predvajalo napovedi kontaktne oddaje in sponzorja. Voditelj kontaktnih oddaj bo poslušalce in poslušalke ob izbrani glasbi tekom terminov vabil k telefonskem kontaktu. Ti bodo lahko telefonirali in se v živo vključili v program kadarkoli tekom oddaj in pustili svoje osebne podatke v režiji ter morda tudi dodali kakšen vtis na temo razmer na Pohorskih smučiščih ali o smučanju nasploh. Ob koncih terminov bo voditelj žrebal dobitnike dnevnih vozovnic (v vsaki oddaji enega), ki jih bo podarjal sponzor radijske kontaktne oddaje (upravitelj ŠC Pohorje).

Tekom oddaj bo voditelj predstavljal informacije v zvezi z razmerami na smučiščih, informacije o ponudbi sponzorja (npr.: o prireditvah, tečajih smučanja in deskanja na snegu ipd.). V oddajah se bodo objavljale tudi informacije o boljših dosežkih domačih tekmovalcev in tekmovalk v smučanju, deskanju na snegu, biatlonu, smučarskih tekih in skokih.

Kontaktne oddaje bo poleg spodbujanja prodaje dnevnih smučarskih vozovnic medijsko namenjena opozarjanju poslušalcev in poslušalk MARŠ na Pohorska smučišča in kulturo smučanja nasploh, ki je na nivoju mesta Maribor v zadnjih letih zapostavljena.

7.2.1 Reklamno sporočilo

MARŠ! NA 95,9 MEGAHERCEV!

7.3 Finančni načrt

Tabela 10: NAČRT STROŠKOV

Vrsta stroškov	v EUR			
	leto	leto	leto	leto
	1	2	3	4
A. SPREMENLJIVI STROŠKI				
1. Nabavna vrednost materiala				
2. Nabavna vrednost blaga				
3. Stroški proizvodnih storitev				
4. Stroški zalog				
5. Spremenljivi del plač – bruto				
6. Pogodbena ali avtorska dela	30.000,00	35.000,00	40.000,00	45.000,00
Skupaj spremenljivi stroški	30.000,00	35.000,00	40.000,00	45.000,00
B. STALNI STROŠKI				
1. Stalni del plač – bruto	31.200	31.200	31.200	31.200
2. Davki in prispevki na plače in pog.dela	4.960,8	4.960,8	4.960,8	4.960,8
3. Režijske tuje storitve –računovodstvo	1.200	1.200	1.200	1.200
4. Režijski material in drobní inventar	1.000	1.000	2.000	3.000
5. Amortizacija				
6. Stroški zakupa – SAZAS	1.500	1.500	1.500	1.500
7. Energija in PTT	2.000	2.000	2.500	3.000
8. Najemnina				
9. Reklama				
10. Zavarovanje				
11. Drugi stroški	4.200,0	4.200,0	4.200,0	4.200,0
v tem : - potni stroški	1.200	1.200	1.200	1.200
- prehrana	3.000	3.000	3.000	3.000
- regres				
- ostalo				
Skupaj stalni stroški	46.060,8	46.060,8	47.560,8	49.060,8
C. ODHODKI FINANCIRANJA				
1. Obresti dolgoročnih kreditov				
2. Obresti kratkoročnih kreditov				
Skupaj odhodki financiranja	0,0	0,0	0,0	0,0
D. IZREDNI ODHODKI				
E. SKUPNI STROŠKI				
	76.060,8	81.060,8	87.560,8	94.060,8

Tabela 11: NAČRT IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA

Postavka	v EUR			
	leto	leto	leto	leto
	1	2	3	4
1. PRIHODKI	85.000,0	95.000,0	105.000,0	115.000,0
1.1. Prihodki od prodaje	25.000	35.000	45.000	55.000
1.2. Prihodki od financiranja	60.000	60.000	60.000	60.000
1.3. Izredni prihodki				
2. ODHODKI	76.060,8	81.060,8	97.560,8	104.060,8
2.1. Stroški začetnih zalog				
2.2. Stroški končnih zalog				
2.3. Stroški nakupa materiala	0,0	0,0	0,0	0,0
2.4. Nabavna vrednost blaga	0,0	0,0	0,0	0,0
2.5. Stroški storitev	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
2.6. Amortizacija	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7. Plače bruto	31.200,0	31.200,0	31.200,0	31.200,0
2.8. Davki in prispevki	4.960,8	4.960,8	4.960,8	4.960,8
2.9. Ostali stroški poslovanja	38.700,0	43.700,0	50.200,0	56.700,0
2.10. Odhodki od financiranja	0,0	0,0	0,0	0,0
2.11. Izredni odhodki – nabava opreme			10000	10000
2.12. Pokritje izgube prejšnjih let				
3.DOBİČEK PRED OBDAVČENJEM	8.939,2	13.939,2	7.439,2	10.939,2
4. DAVEK OD DOBIČKA	2.234,8	3.484,8	1.859,8	2.734,8
5. ČISTI DOBIČEK	6.704,4	10.454,4	5.579,4	8.204,4
6. SREDSTVA ZA REPRODUKCIJO	6.704,4	10.454,4	5.579,4	8.204,4
(2.6 + 5)				

Tabela 12: KAZALCI USPEŠNOSTI

Kazalec	Enačba	leto	leto	leto	leto
		1	2	4	5
prihodki(1)					
GOSPODARNOST -----		1,12	1,17	1,08	1,11
odhodki(2)					
dobiček(3)					
DONOSNOST PRIH. ----- x 100		10,52	14,67	7,08	9,51
prihodki(1)					

Tabela 13: NAČRT IZKAZA DENARNEGA TOKA

Postavka	v EUR			
	leto	leto	leto	leto
	1	2	3	4
1. ZAČETNI ZNESEK GOTOVINE	0,0	6.939,2	16.643,6	18.098,0
2. VPLAČILA	85.000,0	95.000,0	105.000,0	115.000,0
2.1. Prejemki od prodaje	25.000,0	35.000,0	45.000,0	55.000,0
2.2. Prejemki izrednih prihodkov – razpisi	60.000	60.000	60.000	60.000
2.3. Prejemki in financiranja				
2.4. Subvencije				
2.5. Druga vplačila				
3. IZPLAČILA	78.060,8	85.295,6	103.545,6	108.920,6
3.1. Nakup opreme			10.000	10.000
3.2. Vlaganja v zgradbe				
3.3. Nakup materiala in blaga –elektrika, PTT	2.000,0	2.000,0	2.500,0	3.000,0
3.4. Plačilo kooperacije in storitev	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
3.5. Plače in prispevki	36.160,8	36.160,8	36.160,8	36.160,8
3.6. Stroški poslovanja	38.700,0	43.700,0	50.200,0	56.700,0
3.7. Anuitete in obresti				
3.8. Davek na dobiček		2.234,8	3.484,8	1.859,8
3.9. Druga izplačila				
4. KONČNI ZNESEK GOTOVINE	6.939,2	16.643,6	18.098,0	24.177,4

Tabela 14: PRAG RENTABILNOSTI

vrsta izračuna	enačba	leto	leto	leto	leto
		1	2	3	4
stalni stroški					
1. Količinski (v kom) -----					
pc/ep - ss/ep					
stalni stroški					
2. Vrednosti (v %) ----- x 100		83,75	76,77	73,17	70,09
prihod.-sprem.str.					
stalni stroški					
3. Prag pokritja ----- x 100		54,19	48,49	45,30	42,66
stalnih str.(v%) prihodki					

Tabela 15: NAČRT IZKAZA STANJA

	v EUR			
	per. 31.12.	per. 31.12.	per. 31.12.	per. 31.12.
	1	2	3	4
PREMOŽENJE (aktiva)				
A. STALNO PREMOŽENJE	12.300,0	12.300,0	22.300,0	32.300,0
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva (patenti, licence, zagonski stroški)				
2. Opredmetena osnovna sredstva (zemljišče, zgradbe, stroji, oprema)	12.300,0	12.300,0	22.300,0	32.300,0
3. Dolgoročne finančne naložbe (delnice, obveznice)				
B. GIBLJIVO PREMOŽENJE	4.000,0	5.000,0	6.000,0	7.000,0
1. Zaloge (materiala, proizvodov, blaga)				
2. Dolgoročne terjatve (dana posojila)				
3. Kratkoročne terjatve (kupci)	2.500,0	3.500,0	4.500,0	5.500,0
4. Kratkoročne finančne naložbe				
5. Denar in vrednostni papirji	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0
6. Aktivne časovne razmejitve				
C. SKUPAJ PREMOŽENJE	16.300,0	17.300,0	28.300,0	39.300,0
D. ZUNAJ BILANČNO PREMOŽENJE (LEASING)				
VIRI PREMOŽENJA (pasiva)				
A. TRAJNI VIRI PREMOŽENJA	8.429,4	10.679,4	11.991,9	12.741,9
1. Osnovni kapital	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0
2. Revalorizacijske rezerve				
3. Nerazporejeni dobiček	929,4	3.179,4	4.491,9	5.241,9
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	7.870,6	6.620,6	16.308,1	26.558,1
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (dolgoročni krediti)				
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI (dobavitelji, predujmi, kratkoročni krediti)				
E. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE				
F. SKUPAJ VIRI PREMOŽENJA	16.300,0	17.300,0	28.300,0	39.300,0
G. ZUNAJBILANČNI VIRI PREMOŽENJA				