

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA STRATEŠKEGA ODLOČANJA: PRIMER IZBRANEGA  
ZALOŽNIŠKEGA PODJETJA**

Ljubljana, februar 2023

ANA ŽNIDARŠIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ana Žnidaršič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza strateškega odločanja: primer izbranega založniškega podjetja, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Mojco Marc

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentake: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1</b>	<b>ZALOŽNIŠKA DEJAVNOST V SLOVENIJI .....</b>	<b>7</b>
1.1	Opredelitev .....	7
1.2	Zgodovina in razvoj .....	10
1.2.1	Obdobje prvih rokopisov in kodeksov (9.–15. stoletje) .....	10
1.2.2	Obdobje prvih tiskanih knjig v slovenščini (16. stoletje).....	10
1.2.3	Obdobje založnikov kot tiskarjev in/ali knjigotržcev (17.–19. stoletje).....	10
1.2.4	Administrativno obdobje (1945–1990) .....	11
1.2.5	Poosamosvojitveno obdobje (1991–2008) .....	11
1.2.6	Pokrizno obdobje (2009–danes) .....	11
1.3	Trenutno stanje .....	12
1.4	Verska založniška dejavnost .....	14
<b>2</b>	<b>STRATEŠKO ODLOČANJE V ORGANIZACIJAH .....</b>	<b>15</b>
2.1	Opredelitev poslovnega odločanja.....	16
2.2	Osnove strateškega odločanja .....	18
2.3	Modeli strateškega odločanja .....	19
2.4	Strateško odločanje v založniških podjetjih .....	20
<b>3</b>	<b>OPIS PODJETJA SALVE D.O.O. ....</b>	<b>22</b>
3.1	Zunanje okolje podjetja .....	22
3.1.1	Analiza širšega okolja.....	23
3.1.2	Analiza panoge podjetja .....	25
3.2	Predstavitev podjetja z njegovimi značilnostmi.....	26
3.3	Značilnosti strateškega odločanja v podjetju .....	28
3.3.1	Strateški odločevalci.....	29
3.3.2	Načini in dejavniki izbire .....	30
3.3.3	Strateška orodja in modeli .....	31
<b>4</b>	<b>ANALIZA PRETEKLIH TRŽENJSKO USMERJENIH STRATEŠKIH ODLOČITEV V PODJETJU .....</b>	<b>32</b>
4.1	Prikaz strateških odločitev .....	33
4.1.1	Prikaz reorganizacije vodstva.....	33
4.1.2	Prikaz odprtja nove trgovine.....	34
4.1.3	Prikaz določitve založniškega programa .....	35

4.1.3.2	<i>Prikaz izdaje Marijanskega koledarja 2021</i> .....	37
4.1.3.3	<i>Prikaz izdaje knjige Train kids</i> .....	39
<b>4.2</b>	<b>Kritično ovrednotenje odločitev</b> .....	<b>40</b>
4.2.1	Ovrednotenje reorganizacija vodstva.....	40
4.2.2	Ovrednotenje odprtja nove trgovine.....	42
4.2.3	Ovrednotenje določitve založniškega programa.....	43
4.2.3.1	<i>Ovrednotenje izdaje Marijanskega koledarja 2021</i> .....	43
4.2.3.2	<i>Ovrednotenje izdaje knjige Train kids</i> .....	45
<b>4.3</b>	<b>Skladnost odločitev s strategijo podjetja</b> .....	<b>46</b>
4.3.1	Pravilnik programskega sveta in ostale strategije.....	47
4.3.2	Analiza skladnosti odločitev s strategijo.....	48
4.3.2.1	<i>Analiza reorganizacije vodstva</i> .....	48
4.3.2.2	<i>Analiza odprtja nove trgovine</i> .....	48
4.3.2.3	<i>Analiza določitve založniškega programa</i> .....	48
<b>5</b>	<b>NAČRTOVANJE USTREZNE STRATEŠKE ODLOČITVE V PODJETJU ....</b>	<b>51</b>
<b>5.1</b>	<b>Predstavitev ciljev in strategije podjetja</b> .....	<b>51</b>
5.1.1	Proces strateškega trženjskega načrtovanja.....	51
5.1.2	Cilji in strategije podjetja kot osnova strateških odločitev.....	52
<b>5.2</b>	<b>Oblikovanje ustrezne strateške odločitve</b> .....	<b>54</b>
5.2.1	Razvoj možnih alternativ.....	54
5.2.1.1	<i>Trženje brez sprememb</i> .....	54
5.2.1.2	<i>Intenzivno trženje izbora izdelkov</i> .....	55
5.2.1.3	<i>Trženje blagovne znamke Salve</i> .....	55
5.2.2	Izbor zelene alternative.....	56
<b>5.3</b>	<b>Uresničevanje ustrezne strateške odločitve</b> .....	<b>56</b>
<b>5.4</b>	<b>Predlogi izboljšav in sprememb strateškega odločanja</b> .....	<b>61</b>
<b>SKLEP</b> .....		<b>62</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....		<b>63</b>
<b>PRILOGE</b> .....		<b>67</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Število založnikov po izdanih naslovih od 2009 do 2020 .....	12
Tabela 2: Modeli za odločanje v razmerah gotovosti.....	19
Tabela 3: Verjetnosti in pomembnosti dogodkov iz širšega okolja za Salve .....	24
Tabela 4: Ocena privlačnosti slovenske katoliške založniške dejavnosti po Porterju.....	26
Tabela 5: Primerjava dejavnikov pri presoji za izdajo knjige pri slovenskih majhnih in srednje velikih založbah in Salve .....	31
Tabela 6: Modeli za odločanje v razmerah gotovosti in njihova uporaba v izbranem podjetju .....	32
Tabela 7: Koraki v procesu odločanja po Daftu in Marcicu na primeru odločitve o prvi in drugi reorganizaciji vodstva podjetja .....	34
Tabela 8: Koraki v procesu odločanja po Daftu in Marcicu na primeru odločitve o odprtju nove trgovine .....	35
Tabela 9: Koraki v procesu odločanja po Daftu in Marcicu na primeru odločitve o založniškem programu.....	36
Tabela 10: Koraki v procesu odločanja po Daftu in Marcicu na primeru odločitve o izdaji Marijanskega koledarja 2021 .....	38
Tabela 11: Koraki v procesu odločanja po Daftu in Marcicu na primeru odločitve o izdaji Train kids.....	40
Tabela 12: Izbrani finančni podatki poslovanja podjetja Salve iz leta 2018 in 2020.....	40
Tabela 13: Finančni kazalniki Marijanskega koledarja v prvem letu od izida.....	44
Tabela 14: Finančni kazalniki Train kids v prvem letu od izida .....	45
Tabela 15: Izdani naslovi založbe Salve v letu 2021 glede na zbirke knjižic .....	49
Tabela 16: Skladnost Marijanskega koledarja 2021 s strategijo podjetja Salve.....	50
Tabela 17: Skladnost Train kids s strategijo podjetja Salve.....	51

## KAZALO SLIK

Slika 1: Slovenski knjižni trg po prihodkih od prodaje .....	13
Slika 2: Koraki v procesu odločanja po Daftu in Marcicu .....	17
Slika 3: Matrika kritičnih dogodkov iz širšega okolja za podjetje Salve d.o.o. Ljubljana ..	24
Slika 4: Organizacijska struktura podjetja Salve d.o.o. Ljubljana .....	28
Slika 5: Stenski in žepni Marijanski koledar 2021 .....	38
Slika 6: Knjiga Train kids avtorja Drika Reinhardta.....	39
Slika 7: Vrednost prodaje v trgovini Salve po mesecih z DDV v letu 2021 in 2022 .....	42
Slika 8: Prodajna količina Marijanskega koledarja 2021 glede na čas.....	44
Slika 9: Prodajna količina Train kids glede na čas .....	46
Slika 10: Percepcijski zemljevid založbe Salve .....	54
Slika 11: Vidni in nevidni del blagovne znamke Salve.....	57

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Shema delitve založb po različnih kriterijih .....	1
Priloga 2: Vrste poslovnih odločitev .....	2
Priloga 3: Podatki o konkurentih podjetja Salve d.o.o. Ljubljana.....	3
Priloga 4: Osnova za polstrukturiran intervju z direktorjem podjetja Salve d.o.o. Ljubljana4	
Priloga 5: Anketni vprašalnik o analizi premoženja blagovne znamke Salve .....	6

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**BCG** – (angl. Boston Consulting Group Matrix); BCG matrika

**COVID-19** – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 19

**CRM**– (angl. Customer Relationship Management); upravljanje odnosov s kupci

**DSZ** – Društvo slovenskih založnikov

**GZS** – Gospodarska zbornica Slovenije

**JAK** – Javna agencija za knjigo

**NUK** – Naroda in univerzitetna knjižnica

**PEST** – (angl. Political, Economic, Social and Technological Analysis); analiza političnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških dejavnikov

**SSKJ** – Slovar slovenskega knjižnega jezika

**SWOT** - (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis); analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

**ZKZK** – Zbornica knjižnih založnikov in knjigotržcev

## UVOD

V organizacijah je ključnega pomena sprejemati odločitve, ki bodo omogočale uspešno rast podjetja, učinkovitost njenih procesov in odločitve, ki bodo širile stare kot tudi odpirale nove trge (Kramberger & Rosi, 2007). Kljub temu da je področje poslovnih odločitev, predvsem strateških, tako pomembno, se še vedno srečujemo s podjetji, ki temu ne posvečajo velike pozornosti. Predvsem v manjših podjetjih odločitve sprejemajo pogosto zgolj intuitivno, brez premisleka, raziskave ali analize. Procesi poslovnega odločanja v manjših podjetjih so tako pogosto slabo izvedeni, brez strategije oziroma pravega postopka in modela. Sprejemanje strateških odločitev velikokrat sloni na posamezniku oziroma majhni skupini z omejenimi resursi, slabšim zajemanjem podatkov in njihovi analizi (Komppula & Reijonen, 2007). Večinsko so slovenske založbe majhne, kar vpliva na njihov način sprejemanja strateških poslovnih odločitev. Najpomembnejše strateške odločitve, s katerimi se soočajo v njih, so povezane z izdajanjem knjig. Zaradi svoje specifičnosti in majhnosti panoge je raziskovanje tega področja izziv, s katerim se bom soočila med izdelavo magistrskega dela.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature proučiti pojma strateškega odločanja ter založništva in pomagati vodstvu specifičnega podjetja pri sprejemanju ustreznih trženjsko usmerjenih strateških odločitev. Cilj magistrskega dela je izvesti analizo do sedaj sprejetih strateških odločitev v podjetju, jih kritično ovrednotiti in načrtovati ustrezno strateško odločitev na področju založništva. Podrobnejši cilji v teoretičnem delu so s pomočjo literature predstaviti založniško dejavnost v Sloveniji s poudarkom na verskem založništvu, raziskati trenutno stanje založniške dejavnosti v Sloveniji, pregledati relevantno literaturo s področja strateškega odločanja in opisati različne procese in modele ter vrste odločanja in predstaviti specifičnost poslovnih odločitev v založniškem podjetju. V empiričnem delu so cilji predstaviti izbrano preučevano podjetje predvsem z vidika strateškega odločanja, analizirati do sedaj sprejete trženjsko usmerjene strateške odločitve v podjetju, kritično ovrednotiti pretekle odločitve s pomočjo finančnih in nefinančnih kazalnikov, izdelati načrt optimalnega odločanja za izbran primer ter na koncu predlagati izboljšave in spremembe sprejemanja strateških odločitev.

Raziskovalna vprašanja, na katere bom poskušala odgovoriti v magistrskem delu, so:

- Ali v podjetju trženjsko usmerjene strateške odločitve sprejemajo optimalno?
- Kakšne bi bile najustreznejše trženjsko strateške odločitve managementa podjetja?
- Kako naj podjetje izboljša svoje strateško odločanje za namen zmanjšanja poslovnega tveganja?

V teoretičnemu delu magistrskega dela bom za dosego ciljev uporabila več znanstvenih metod preučevanj. Splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa mi bo služila za zbiranje informacij in dejstev pri opredelitvi založništva in strateškega odločanja.

Uporabila bom deskriptivno raziskovalno metodo, s katero bom opisovala, primerjala in analizirala preučevano literaturo. S kompilacijo bom združila posamezna spoznanja, ki jih bom pridobila iz virov, literature in lastnih izkušenj. S pomočjo analitičnega oziroma induktivnega sklepanja bom s to metodo prišla do zaključkov, ki jih bom tudi predstavila. Pri opisu trenutnega stanja bom uporabila metodo analize. S sintezo bom skozi celotno magistrsko delo prikazala združeno vsebino najpomembnejših strokovnjakov s področja. V empiričnem delu se bom najprej osredotočila na opis podjetja in analizo strateških poslovnih odločitev v njem. Pri tem bom uporabila kvalitativno in kvantitativno metodo analiziranja podatkov podjetja iz njihovih podatkovnih baz in že narejenih analiz in raziskav. Tako bom uporabljala sekundarne vire podatkov. Izvedla bom tudi intervju z glavnim odločevalcem v podjetju, s čimer bom pridobila primarne podatke. V nadaljevanju bom z deduktivnim sklepanjem skušala najti optimalni način trženjsko usmerjenega strateškega odločanja in odgovoriti na ostala zastavljena raziskovalna vprašanja. Na koncu bom z induktivnim pristopom iz teoretičnih osnov in rezultatov svojega raziskovalnega dela podala predloge za nadgradnjo in izboljšave za strateško odločanje v izbranem založniškem podjetju.

Omejitve, na katere lahko naletim med izdelovanjem magistrskega dela, lahko razdelim na vsebinske in metodološke. Vsebinske na teoretičnem delu lahko predstavljajo literatura in viri, ki jih je zaradi širokih in nejasno definiranih pojmov in tem razmeroma veliko ter med seboj niso vedno usklajeni. Naslednje vsebinske omejitve dela vidim pri empiričnem delu zaradi raziskave v izbranem podjetju pri zbiranju informacij za analizo preteklih odločitev in optimiziranju strateškega odločanja. Rezultati, ki jih bom pridobila v petem poglavju, lahko imajo metodološke omejitve raziskovanja.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz uvoda, petih vsebinskih poglavij s podpoglavji in sklepa. V uvodnem poglavju bo predstavitev tematike, namena, ciljev in uporabljenih metod raziskovanja. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi založniške dejavnosti v Sloveniji. Na začetku drugega vsebinskega poglavja bom opredelila poslovno odločanje, predstavila različne vrste odločanja in njihov pomen. V nadaljevanju bom podrobneje opisala strateško odločanje in predstavila specifičnost strateškega odločanja v založniških podjetjih. S tretjim poglavjem bom prešla na empirični del magistrskega dela. Celotno poglavje je namenjeno predstavitvi podjetja Salve z vidika spremenljivk, ki vplivajo na strateško odločanje. Četrto poglavje je namenjeno analizi preteklih trženjsko usmerjenih odločitev v podjetju. V zadnjem poglavju bom skozi korake načrtovala ustrezno strateško odločitev. Opisala bom možnost uresničevanja le-te in na koncu podala lastne predloge izboljšav in sprememb strateškega odločanja v podjetju. Magistrsko nalogo bom zaključila s sklepom, kjer bom predstavila svoje glavne ugotovitve in zaključke.



# 1 ZALOŽNIŠKA DEJAVNOST V SLOVENIJI

Zaradi razvejanosti knjižnega trga prihaja do velikega pomanjkanja natančnih knjižnih statistik na nacionalni ravni. Razlog za to je med drugim odpor slovenskih založnikov do deljenja lastnih podatkov v statistične namene in pomanjkanje jasne opredelitve dejavnosti založništva. V zadnjih dveh desetletjih je sicer prišlo do obveznega poročanja osnovnih informacij, kot so promet, gibanje zaposlenih, naklade in cene knjig. Narodna in univerzitetna knjižnica (v nadaljevanju NUK) glede na te podatke vodi statistiko, ki je dostopna vsem (UMco d. d., 2014). Kljub temu poročanju je obdelanih in javnosti dostopnih podatkov relativno malo.

## 1.1 Opredelitev

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) je definicija založništva zelo preprosta: »Založništvo je gospodarska dejavnost, ki se ukvarja z zalaganjem knjig, revij.« Definicija je ozka, saj zajame zgolj dejavnost tiska. Širša definicija zajema knjižno, glasbeno in filmsko založništvo. Skupno vsem založniškim družbam je produkt, imenovan »naslov«. Zaradi specifik vsakega izmed njih se v svojem magistrskem delu osredotočam zgolj na knjižno založništvo. Založba je podjetje, družba, društvo ali posameznik, ki založi denarna sredstva za pripravo in natis dela, ga izvede in pogodbeno uredi avtorske pravice (Ilich, 2007). Danes založbe pogosto ne opravljajo same vseh segmentov, zato lahko za založbo rečemo, da je institucija, ki vsebino spreminja v denar (Rugelj, 2019).

V Sloveniji imamo veliko inštitucij, ki so namenjene knjižnim založnikom in njihovim deležnikom. Med njimi je najpomembnejša Javna agencija za knjigo (v nadaljevanju JAK). Avtorji se združujejo v Društvu slovenskih pisateljev in Društvu slovenskih književnih prevajalcev. Pri Gospodarski zbornici Slovenije (GZS) je bila ustanovljena Zbornica knjižnih založnikov in knjigotržcev (ZKZK). Isti interesni skupini sta ustanovili tudi Društvo slovenskih založnikov (DSZ) in Društvo slovenskih knjigotržcev (Bizjak Zabukovec in drugi, 2017).

Založbe lahko delimo na različne načine. Najpogostejše **delitve** so opisane v nadaljevanju, za lažjo predstavitev sem dodala tudi shemo v prilozi 1. Prve tri delitve se nanašajo na velikost, naslednja na obliko in tretja na program. V kolikor založbe klasificiramo po številu zaposlenih, jih delimo na založbe z do 50 zaposlenimi, od 50 do 200 in več kot 200 zaposlenimi. Srednjih založb v Sloveniji ne najdemo, med velike pa bi po tej opredelitvi spadala zgolj Mladinska knjiga (Rugelj, 2010). Drugi način delitve je po številu izdanih naslovov. Velika založba glede na to delitev letno izda več kot 300 naslovov. Sem med slovenskimi založbami spadata zgolj Mladinska knjiga in Učila International. Srednje velike založbe izdajo letno vsaj 70 knjig. Sem uvrščamo založbe Rokus, DZS, Modrijan, Celjska Mohorjeva družba, Družina, Didakta in Študentska založba (Rugelj, 2010). V Sloveniji imamo največ majhnih založb in tudi samozaložb, kjer letno izide zelo majhno

število naslovov. Prihodki podjetja so naslednji delitveni kriterij, ki se uporablja za delitev založb glede na njihovo velikost. Med seboj tukaj primerjamo zgolj podjetja, ki so za svojo primarno dejavnost izbrale založništvo. Na primeru družbe DZS vidimo, da to ni vedno najboljša delitev, saj ta nima kot glavne dejavnosti založništvo, temveč trgovino na drobno (Rugelj, 2010).

Po načinu organiziranosti lahko založbe delujejo kot samostojni podjetnik, zasebni ali javni zavod, društvo, delniška družba ali družba z omejeno odgovornostjo (GZS – Zbornica knjižnih založnikov in knjigotržcev, brez datuma). Založbe, ki se ne osredotočijo na določeno vsebino, se imenujejo splošne založbe. Ta način delitve opredeljuje prevladujoče založniško polje oziroma tudi založniški program. Specializirane založbe, ki predstavljajo večinski delež, so na konkurenčnem trgu našle svojo tržno nišo. Njihova usmeritev je odvisna tudi od kulture, navad in jezika okolja, kjer delujejo (Rugelj, 2010). Tako poznamo na primer izobraževalno, znanstveno, versko, učbeniško in še druge vrste založništva.

Založniška podjetja v Sloveniji imajo zaradi svojevrstnega okolja in kulture **poslovne modele**, ki se delno razlikujejo od tistih v tujini. Tradicionalen založniški model je sestavljen iz vseh založniških segmentov: urednikovanja, oblikovanja, prodajanja in finančne službe. Javno podprt založniški model je pri naših založbah najpogostejši. Program v takem modelu je večinsko vezan na javna sredstva in posledično ni tržno usmerjen. Učbeniški založniški model ima jasno in ozko vsebinsko usmeritev. Tako kot pri tradicionalnem so tudi pri tem pogosto vidni vsi segmenti založbe. Akademski poslovni model je, podobno kot javni, opazno financiran iz javnih sredstev, vendar primarno preko proračuna posamezne inštitucije znotraj katere deluje založba in ne javnih razpisov. Zanj je značilna visoka naklada in večje število izdanih naslovov glede na javno podprte založbe (Bizjak Zabukovec in drugi, 2017).

Mešani založniški model je sodobnejši. Zanj je značilna kombinacija različnih vsebinskih platform (tržnih in javnih) ter jasna vsebinska opredeljenost s posameznimi eksperimentiranjmi. Sodobni tržni založniški model združuje založbe, ki so na trgu že več kot deset let, imajo jasen vsebinski program in so tržno naravnane. Javnih sredstev ne uporabljajo pogosto. V (post)krizni založniški model spadajo založbe, ustanovljene po letu 2008, ki še nimajo jasnega vsebinskega programa. Večina je majhnih založb z močno povezano uredniško in prodajno funkcijo ter so delno financirane iz javnih sredstev. V njihovem interesu ni večje rasti. Razširjeni samozaložniški model združuje manjše založbe, ki izdajajo enega oziroma manjše število avtorjev. Pogosto je avtor tudi lastnik založbe. Novemu založniku je najtežje vstopiti na založniški trg, ki uporablja tradicionalni, javno podprt, učbeniški ali akademski model. Na njih je konkurenca največja, poleg tega zahtevajo poglobljena specifična znanja, utečeno poslovanje in tržne poti. Na njih delujejo večinoma velike in stabilne založbe. Lažje je vstopiti na trge, kjer založbe uporabljajo manj stabilne modele (Bizjak Zabukovec in drugi, 2017).

Drugo delitev založniških modelov opisuje Rugelj (2019). Avtor založbe razdeli glede na njihove vire financiranja. Knjižno založništvo 1.0 je klasično, kjer se vsi stroški pokrivajo s prodajo knjig na javnem (knjižničnem) in zasebnem trgu. Pri poslovanju s tem modelom podjetje ne potrebuje javne podpore za poslovanje. Knjižno založništvo 2.0 je model, kjer založbe uporabljajo tako zasebne kot tudi javne vire financiranja za tekoče delovanje in rezervo. Knjižno založništvo 3.0 je na drugi strani povsem odvisno od javne ali zasebne podpore. Ta pokrije vse oziroma večino stroškov izida knjige. Tako ni odvisno od prodajnega trga. Slabost delovanja po tem modelu je, da si založba težko nabere finančne rezerve.

Poslovanje v založniški panogi je vse prej kot lahko. Investicije podjetij so velike, dobički pa nizki. Izjeme predstavljajo samo izdaje velikih uspešnic, ki so redke in hkrati težko predvidljive. Veliki finančni vložki so potrebni za čas knjige v proizvodnji (avtorski honorarji, pravice, strošek tiska), v prodaji (strošek promocije in prodajne poti, predvsem konsignacije) in v skladišču (stroški zalog). Strošek tiska in oblikovanja ima velik fiksen del, zato založbe težijo k čim višjim nakladam, da se ta strošek porazdeli med izvodi. Velike zaloge in zapozneli denarni pritoki velikih investicij so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na **ekonomiko poslovanja** založniških podjetij (Woll, 1999). Poleg prodaje tiskovin lahko založba pridobi finančna sredstva s prodajo avtorskih pravic drugim založbam oziroma podjetjem.

Veliko karakteristik panoge določa njegov produkt. Specifična za ta trg so velika sezonska nihanja (učbeniki se prodajo od junija do oktobra, več kot 60 % otroških knjig pa pred božičem). Produkti založb ne spadajo med nujne dobrine, vendar predstavljajo kulturno blago, zato lahko za izdajo pridobijo pomoč države (Česen Čatar, 2007). Prodajne poti slovenskih založnikov so zelo razvejane, zato med njimi težko iščemo vzporednice. Veliko založb ima lastne knjigarne, kjer prodajajo tako svoje kot tudi knjige ostalih založb. Delno se uporablja direktna prodaja (preko katalogov, spletnih trgovin, prodaje na domu ...), vse več je prodaje preko večjih trgovin, zanemariti tudi ne moremo spletno prodajo e-knjig, ki v zadnjih letih raste. Prodaja knjižnicam poteka za večino založnikov preko posrednikov – distributerjev (UMco d. d., 2014).

Značilni **kazalniki** za to panogo so število izdanih naslovov na milijon prebivalca, število in razmerje prodanih na trgu ter izposojenih knjig v knjižnicah in razmerje med številom prodanih knjižnicam in izposojenih knjig v knjižnicah. Prvi nam kaže na kulturno raznolikost, knjižno produktivnosti in bralno kulturo. Drugi nakazuje odziv ljudi na knjižna sporočila in tretji na pomen javnega sektorja pri širjenju bralne kulture. V zadnjem obdobju se povečuje trend izdajanja v več različnih formatih (mehko in trdo vezane, mobi, pdf ter equb), kar moramo upoštevati, ko vidimo povečanje novo izdanih naslovov v zadnjih letih (Kovač & Gregorin, 2016). Prav tako je uporaben kazalnik povprečna donosnost knjižnega naslova na posameznem knjižnem trgu. Velja, da ob povečanju izdanih knjižnih naslovov in padanju naklad, pada donosnost posameznega naslova.

## 1.2 Zgodovina in razvoj

Do 17. stoletja so bile skoraj vse tiskane knjige v latinščini in ker je bil to skupni jezik izobraženih prebivalcev, so založniki lahko dela prodajali izven meja svojega naroda. Poslovanje je bilo mednarodno ter nenasičeno, kar je omogočalo visoke naklade posameznih del. Z začetkom tiskanja knjig v večih jezikih po letu 1640 je založništvo prenehalo biti mednarodno podjetništvo, kot je to bilo lahko prej. Kmalu po tem je bil večinski delež knjig natisnjen v domačih jezikih (Anderson, 1998). Prve oblike samostojnih knjižnih založb na svetu so začele nastajati v 18. stoletju, ko so se knjižni trgi dovolj razvili in razširili, da se je delo tiskarja razdelilo na poklicne knjigarje, založnike in tiskarje. Večji kot je trg, bolj ločene najdemo te poklice. Delo urednika se je uveljavilo šele v 19. stoletju (Rugelj, 2010). V primerjavi z ostalimi zahodnoevropskimi državami se je v Sloveniji založniška dejavnost začela pozno razvijati. Razdelimo jo v obdobje prvih rokopisov in kodeksov, obdobje prvih tiskanih knjig v slovenščini, obdobje založnikov kot tiskarjev in/ali knjigotržcev, administrativno obdobje, posamosvojitveno obdobje in pokrizno obdobje.

### 1.2.1 Obdobje prvih rokopisov in kodeksov (9.–15. stoletje)

Najstarejši najdeni slovenski rokopisi izhajajo iz okrog leta 1000. Najprej so bili vsi dokumenti pisani v latinščini in kasneje v nemščini. Konec 12. stoletja so nastali eni najstarejših rokopisov v slovenščini v samostanu Stična (Ilich, 2004).

### 1.2.2 Obdobje prvih tiskanih knjig v slovenščini (16. stoletje)

Abecednik in Katekizem, prvi slovenski knjigi, sta izšli leta 1550. Njun avtor in izdajatelj je bil Primož Trubar. Prva tiskarna v Ljubljani je začela delovati v letu 1575 pod vodstvom Janža Mandelca, ki se je posledično ukvarjal tudi s knjigotrštvom (Rugelj, 2010). Prevod Biblije avtorja Dalmatina je bil izdan leta 1582. Kljub temu da so izhajale naše prve knjige, težko govorimo o slovenski založniški dejavnosti, saj je šlo za posamezne naslove, izdane z veliko pomočjo iz tujine (Rugelj, 2019).

### 1.2.3 Obdobje založnikov kot tiskarjev in/ali knjigotržcev (17.–19. stoletje)

Strokovne knjige v 17. in 18. stoletju so izhajale v latinskem in nemškem jeziku. Najbolj poznana je Valvazorjeva knjižna zbirka z naslovom Slava vojvodine Kranjske (Rugelj, 2010). Sredi 19. stoletja, ko se je slovensko založništvo začelo intenzivneje razvijati, sta nastali naši najstarejši še delujoči založbi: Mohorjeva družba (1851) in Slovenska matica (1864) (Bizjak Zabukovec in drugi, 2017). V letih po prvi svetovni vojni je bila povprečna naklada izdane knjige približno 4.000 izvodov. Po letu 1930 se je ta številka prepolovila zaradi večje konkurence in večjega števila izdanih naslovov (Rugelj, 2010). Med prvo in drugo svetovno vojno je bilo v Sloveniji ustanovljenih veliko založb, zato to obdobje

poimenujemo tudi prvo zlato obdobje slovenskega založništva. Razlog za to je med drugim ustanovitev Univerze v Ljubljani (1919), ki je povečala potrebo po slovenskih knjigah izobraženskega kroga (Bizjak Zabukovec in drugi, 2017). V tem obdobju je bilo izdanih največ (do 100.000 izvodov) mohorjank. To so katoliške knjižice, ki so jih izdajali po naročniškem modelu (Rugelj, 2019).

#### 1.2.4 Administrativno obdobje (1945–1990)

Čas po drugi svetovni vojni je prinesel novo ustanavljanje nacionalnih in religiozних založb (Bizjak Zabukovec in drugi, 2017). Do takrat delujoče založbe (razen Mohorjeve družbe in Slovenske matice) so bile kmalu ukinjene ali nacionalizirane. Značilnost dela založb je upoštevanje takratnih družbeno-političnih smernic. Direktorji in uredniki novoustanovljenih založb so bili imenovani s strani političnih organizacij (Rugelj, 2010). V tem obdobju je delovalo okrog 20 založb, tri izmed njih so obvladovale večinski tržni delež. To so bile Mladinska knjiga, DZS in Cankarjeva založba. Programska politika je po letu 1965 postajala bolj avtonomna, po 1985 pa je celotno politično omejevanje postalo zanemarljivo (Žnideršič, 2001).

#### 1.2.5 Poosamosvojitveno obdobje (1991–2008)

S sprejetjem Zakona o podjetjih in po osamosvojitvi države leta 1991 je podobno kot v ostalih panogah bilo ustanovljeno veliko novih, predvsem zasebnih podjetij. V letu 1990 je bilo izdanih 1.853 knjižnih naslovov, v naslednjih letih (pred 2008) se je to število povzpelo na 6.000 naslovov. Med izdanimi naslovi najbolj izstopajo učbeniki, ki se jih je izdalo približno 1.000 na leto. Po letu 2008 je število padlo na okoli 5.000, kjer se je tudi ustalilo (Bizjak Zabukovec in drugi, 2017). Do leta 1995 je bilo v Sloveniji 220 družb s pretežno dejavnostjo založništva in dodatnih 411 kot občasno dejavnostjo (GZS – Zbornica knjižnih založnikov in knjigostržcev, brez datuma).

Leto 2008 velja za vrhunec založniške panoge v Sloveniji. V tistem obdobju je na leto izšlo po 6.000 knjižnih naslovov, velikost trga je bila ocenjena na 130 milijonov evrov. Večina podjetij je v tem obdobju delovala po modelu 1.0 (Rugelj, 2019). 70 % knjižnega trga glede na promet je zavzemal učbeniški del, ostalo knjige. Skoraj polovico prihodka od prodaje knjig je imela naša največja založba, Mladinska knjiga s Cankarjevo založbo (Rugelj, 2019).

#### 1.2.6 Pokrizno obdobje (2009–danes)

Po letu 2008 je število prodanih izvodov upadlo, prav tako je svoje poslovanje prekinilo veliko število založb. Okrepile pa so se največje založbe z lastnimi knjigarnami. Med letoma 2008 in 2018 je prišlo do premika stran od modela 1.0. Razlog za to najdemo v krčenju knjižnega trga, ki je zmanjšal količino prodanih izvodov. Za založniško panogo je

to obdobje novih tehnoloških priprav in praks (Rugelj, 2019). Struktura prodaje knjig se je skozi leta zelo spreminjala. V naši največji založbi, Mladinski knjigi, so leta 1998 46 % prometa ustvarili s prodajo fizičnim osebam (zastopniška prodaja, prodaja po pošti in telefonu). V letu 2005 je ta odstotek padel na 26 in v letu 2013 na 19 %. Znotraj tega segmenta se je najbolj zmanjšala prodaja na domu, in sicer iz 30 % (1998) na 11 % (2005) in kasneje na 9 % (2013). Ostale založbe, ki so se prej ukvarjale s takim načinom prodaje, so ga do leta 2013 popolnoma opustile (Kovač & Gregorin, 2016).

### 1.3 Trenutno stanje

V spodnji tabeli 1 so prikazani podatki izdajanja knjig in brošur v preteklih 12 letih. Iz podatkov je razvidno, da je število založnikov v tem obdobju nihalo od 1.757 do 1.394. Izjemo predstavlja leto 2020, ko je bilo založnikov samo 1.054. Glavni razlog za to predstavlja gospodarska kriza ob razglašeni epidemiji v letu 2020 zaradi koronavirusne bolezni (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID–19). Imamo veliko mikro založb, ki izdajajo pod deset izvodov letno. Manj kot deset založb izda več kot 50 naslovov in samo približno pet založb izda več kot 100 naslovov. Podatki nakazujejo razdrobljenost slovenskega založniškega trga. Veliko moč na trgu imajo redke založbe, ki letno izdajo 100 ali več naslovov.

*Tabela 1: Število založnikov po izdanih naslovih od 2009 do 2020*

Št. naslovov	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	1.149	1.020	878	1.161	929	972	901	967	928	962	1.026	692
2–5	395	362	393	419	319	356	351	329	354	331	348	259
6–10	106	97	108	95	75	72	71	78	73	65	70	47
11–19	52	54	42	43	37	36	34	32	37	38	43	26
20–49	40	33	34	26	24	30	24	22	25	29	27	19
50–99	6	10	10	8	6	5	8	8	8	8	7	7
100 in več	7	5	5	5	5	5	5	5	6	4	5	4
<b>Skupno št. založnikov</b>	<b>1.755</b>	<b>1.581</b>	<b>1.470</b>	<b>1.757</b>	<b>1.395</b>	<b>1.476</b>	<b>1.394</b>	<b>1.441</b>	<b>1.431</b>	<b>1.437</b>	<b>1.526</b>	<b>1.054</b>

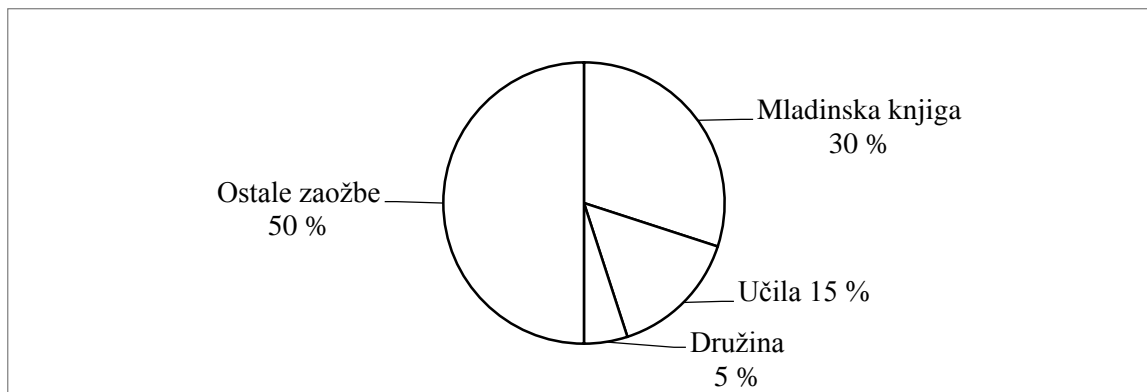
*Vir: NUK (2021).*

Približno tretjino vseh naslovov izdajo štiri največje založbe (Mladinska knjiga s Cankarjevo založbo, Učila, Rokus in DZS). Drugo tretjino izdanih naslovov v Sloveniji izdajo srednje veliki založniki, tretjino pa pravne osebe, ki izdajo samo do 2 naslova letno. Vsebinsko je največ izdanih učbenikov, približno 1.000 na leto. Trenutno na leto izide približno 5.500 novih knjig (Rugelj, 2019).

Kot je prikazano na spodnji sliki 1, Mladinska knjiga s svojim prometom (12 milijonov evrov) predstavlja 30 % slovenskega knjižnega trga. 15 % (7 milijonov evrov)

predstavljajo prihodki založbe Učila, 5 % (2 milijona evrov) ima Družina, vse ostale knjižne založbe si porazdelijo preostalo polovico trga (Rugelj, 2019).

*Slika 1: Slovenski knjižni trg po prihodkih od prodaje*



*Prيرهjeno po Rugelj (2019).*

Povprečna cena knjige se na slovenskem trgu med letoma 2015 in 2020 giblje okrog 20 evrov. V obdobju od 2015 do 2020 je zrasla za 9,47 %, kar je več od inflacije v državi. Za znanstvene knjige je značilna neelastična krivulja povpraševanja. Zelo elastična krivulja povpraševanja je najpogostejša pri lahki, zabavni literaturi. Zadnji primer povezave med povpraševanjem in prodajno ceno je, ko se za nakup odloči več ljudi v primeru višje cene. To je značilno za luksuzne izdaje. Žnideršič (1972) opaža, da je kupcem cena manj pomembna pri knjigah, ki jih potrebujejo (učbeniki), kot pri knjigah, ki imajo visoko konkurenco oziroma so zamenljive.

Posebnost knjig in ostalih založniških proizvodov je ta, da ne predstavljajo samo tržnih, ampak so tudi kulturni proizvodi, zaradi česar obstaja javni interes za njihovo širjenje (Česen Čatar, 2007). Države preko različnih oblik pomoči in zakonodaj sodelujejo z založbami pri izdajanju. Najbolj poznane **oblike podpore države** po svetu so priznavanje nižje davčne stopnje na dodano vrednost na knjige (pri nas 5 %), fiksna cena knjige in knjižne subvencije. Slovenski modeli podpore založbam so aktivni, pasivni in mešani. Pri aktivnih gre za izbiro med ponujenimi programi. Primeri takih programov so projektni razpisi JAK, projekt Rastem s knjigo ter razpisi projektne usposabljanja pri JAK. Pri pasivnih oziroma programskih sofinanciranjih mora založba oziroma delo izpolnjevati določene pogoje. Primeri pasivnih modelov podpore so Trubarjev sklad pri Društvu slovenskih pisateljev, razpisi za prevajalce pri JAK ter izplačila in štipendije iz naslova knjižničnega nadomestila. Pri mešanih sofinanciranjih lahko založbe izbirajo med programi. To so programski razpisi JAK, razpis sofinanciranja dejavnosti knjigarn in drugi (Rugelj, 2010).

Slovenija globalnim **trendom** delno sledi in jih poustvarja. Ko namreč knjiga postane globalno uspešna, jo šele začnemo prevajati v slovenščino (primer Harry Potter) (Društvo za marketing Slovenije - DMS, 2011). Rugelj (2019) še poudarja, da morajo slovenski

založniki poznati trende in jim slediti, če želijo preživeti na trgu. Na javno financirane založbe ti trendi ne vplivajo tako močno, vendar se to lahko v nekaj letih zelo spremeni, tudi zaradi krčenja javnih sredstev v ta namen. Trenda, ki čedalje bolj prihajata v ospredje in sodita med najpomembnejše, sta digitalizacija (Založništvo 3.0, avdio knjige, spletna prodaja) in personalizacija knjige.

#### **1.4 Verska založniška dejavnost**

Versko založništvo se v različnih virih imenuje tudi religiozno, teološko ali duhovno. Izraz cerkveno založništvo se uporablja predvsem v kontekstu katoliškega zalaganja. Versko založništvo lahko delimo glede na različne dejavnike. Najpogostejša je delitev po verstvih, torej na krščansko, islamsko, budistično itd. založništvo. V Sloveniji je največ krščanskega založništva, predvsem katoliškega, kar sovpada z večinsko veroizpovedjo prebivalcev. Verska založniška dejavnost v Sloveniji predstavlja zrel, nasičen trg.

Če je bilo v preteklosti pri nas tudi zaradi političnih režimov omogočeno zgolj zalaganje čistega verskega tiska, torej posredovanje novic Cerkve in razlaganje verskih nauk, danes verske založbe s svojimi deli iz verskega vidika predstavljajo vse družbene teme (MMC RTV Slovenija, 2018). S spreminjanjem družbe in vloge religije v njej se spreminjajo tudi založniški programi. Število vernikov pada, kar povzroča upad zanimanja in pomena religije v družbi. Vendar nepripadnost cerkvi ne pomeni nujno izgube interesa za duhovne tematike, torej tudi za nakup verskih knjig. Veliko raziskav je že dokazalo, da pripadnost cerkvi in nakup ter branje duhovnih knjig niso nujno povezani (Kowatsch, 2020).

Za verske založnike je značilen široki razpon prodajnih artiklov. To pomeni, da se verski založniki na splošno ne osredotočajo na določen knjižni žanr ali izbor določenega tematskega področja. Značilno zanje je izdajanje drugih artiklov, ne zgolj knjig. Tako dosežejo svojo prodajo ne samo preko tradicionalnih verskih prodajnih poti, temveč tudi preko ostalih trgovin in knjigarn, saj lahko pridejo do ljudi, ki ne zahajajo v verske knjigarne. Zelo pomembna je pri prodaji verskih naslovov tradicija med kupci, ki v založbi vidijo zanesljivega posrednika informacij in nauk (Radio Ognjišče, 2016). Svoje knjige ponujajo končnim kupcem in tudi knjižnim distributerjem. Največ knjig izbrana skupina založb proda v katoliških knjigarnah, ki veljajo za glavni prodajni kanal verskih založniških hiš. Knjige promovirajo s knjižnimi zaznamki, letaki in promoviranjem v medijih (predvsem verskih). Čedalje več je tudi promocije preko spleta na spletnih straneh založbe in njenih družbenih omrežjih. Prodajna cena verskih knjig je primerljiva z ostalimi knjigami podobnih naklad in ostalih značilnosti (Kowatsch, 2020).

Po mnenju založnikov v tujini sta dva glavna izziva katoliških založnikov sodelovanje z ostalimi katoliškimi založniki in knjigotržci ter priznanje pomena katoliških založniških hiš, ki se jih prepogosto podcenjuje (Štefanič Masterl, 2014). Kljub temu da v Sloveniji s prvimi ni tako velikih težav, saj so katoliški založniki med seboj povezani preko svojih



prodajnih poti (knjigarn), drugi predstavlja zelo veliko oviro. Katoliški založniki so na celotnem slovenskem trgu velikokrat označeni kot drugorazredni in zelo ozko usmerjeni.

Posebnost verskih založb pri nas je, da imajo skoraj vse tudi svojo tako spletno kot tudi fizično knjigarno, v kateri prodajajo lastne kot tudi izdelke ostalih tako verskih kot tudi drugih založnikov.

**Celjska Mohorjeva družba** je najstarejša slovenska založba. Ustanovljena je bila v Celovcu leta 1851 na pobudo škofa Antona Martina Slomška (Ambrožič, 2019). Že z izidom prve knjige leta 1952 z naslovom Naravoslovje ali fizika po domače so pokazali široko programsko usmerjenost (Mohorjeva družba (Celje), 1972). Kljub temu da velja Celjska Mohorjeva družba za versko založbo, je glavna njenih knjig namenjena vsem bralcem. Izdajajo veliko priročnikov in receptov pa tudi znanstvenih ter poučnih del (Celjska Mohorjeva družba d.o.o., 2021).

**Družina**, kot je bilo že omenjeno, je v letu 1952 začela izdajati danes najprepoznavnejši katoliški tednik. Med ostalimi verskimi založbami daje največ poudarka revijalnemu programu. Leta 1971 je začela izdajati revijo Mavrica, leta 1977 Božje okolje in leta 1976 revijo Cerkveni glasbenik. Danes izdajajo še Našo družino, Praznično, Najst, Slovenski čas, Magnificat, SLO – slovenski zgodovinski magazin, Besedo med nami, Cerkev danes, Oznanjevalca, Radovedneža, Jalice, Zgodovino božjega ljudstva in revijo Berem bereš. Izdajajo tudi mednarodno teološko revijo Communio in revijo namenjeno izseljencem in zdomcem – Naša luč. Letno založba Družina izda okrog 60 novih knjig. Ukvarjajo se tudi z ostalimi dejavnostmi, na primer potovalno agencijo (Ambrožič, 2019).

Založba **Ognjišče** je s svojim delovanjem začela leta 1967 (Čuk, 2017). Od začetka izdaja mesečnik Ognjišče, še bolj je širši družbi danes poznana po svojem radiu. Pod okriljem Ognjišča od leta 2013 deluje tudi Slomškova založba (Ambrožič, 2019). V prvih desetih letih delovanja založbe so izdali 16 knjig s povprečno naklado nad 20.000 in 10 knjižic s povprečno naklado 25.500. Razlog tako visokih naklad je bilo takratno veliko povpraševanje po teh knjigah. Svoje poslanstvo založba že od ustanovitve vidi v skrbi za poglobljanje vere in izobraževanje vernikov s pomočjo knjige (Čuk, 2017).

Ostale prepoznavnejše verske založbe so Založba Teološke fakultete Univerze v Ljubljani, Salve, Založba Dravljje, Brat Frančišek, Svetopisemska družba Slovenije, Založba Emanuel, Založba Stopinje, Založba Romar, Novi svet in Založba Logos (Ambrožič, 2019).

## 2 STRATEŠKO ODLOČANJE V ORGANIZACIJAH

Sredi prejšnjega stoletja je Barnard (v Buchanan & O'Connell, 2006) prenesel pojem odločanje (angl. decision making) z javne uprave v poslovni svet ter s tem zamenjal pojma dodeljevanje virov (angl. resource allocation) in oblikovanje politike (angl. policy

making). Dodeljevanje virov je pri poslovanju stalnica. Oblikovanje politike podjetja se lahko nadaljuje in traja neskončno. Odločitev pa pomeni konec pomisleka in začetek delovanja. Tako je Barnard postavil temelje študiju managerskega poslovnega odločanja.

## 2.1 Opredelitev poslovnega odločanja

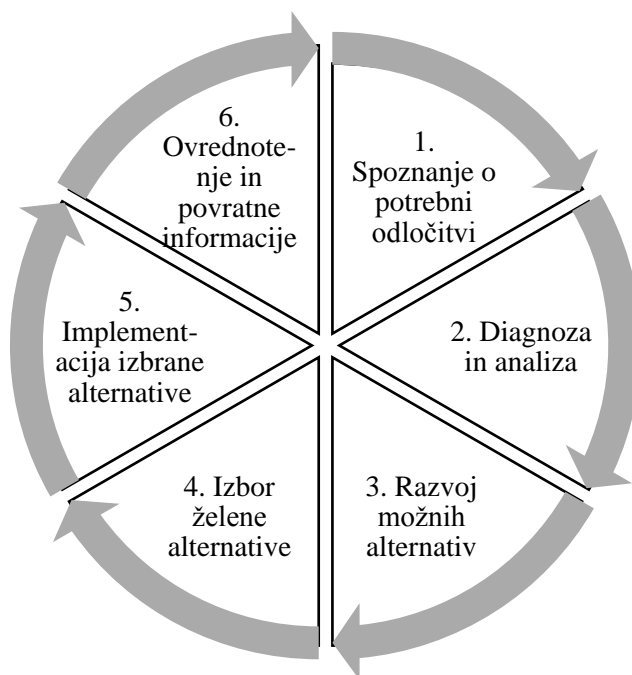
Avtorji Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) navajajo, da je poslovno odločanje proces preudarnega razmišljanja, kjer odločitev predstavlja izbiro med različnimi možnostmi. Podobno ga definirajo tudi drugi, ko pravijo, da je odločanje izbira med alternativami Možina in drugi, (2002). Odločitev je sprejeta tudi že, ko se ne izbere med alternativami oziroma se jih spregleda. Tako odločanje je sprejetje odločitve o neodločanju. Zaradi velikega vpliva različnih dejavnikov in tveganj na odločitev je poslovno odločanje za managerje ena najzahtevnejših nalog (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007). Ko se odločitev sprejema v poslovnem svetu, pogosto nimamo vseh informacij o vseh dejavnikih, ki nanjo vlivajo. Prav tako lahko med sprejemanjem odločitve pride do dogodkov, ki v naprej niso bili znani (Kavčič, Kokotec-Novak & Turk 1997). Odločanje se izvaja na osnovi dobljenih informacij o vsebini, alternativah in verjetnih izidih posameznih odločitev. Bolj kot so informacije zadostne in kakovostne, manjše je tveganje napačne odločitve (Tavčar, 2005). V podjetju so večji odločevalci trije: lastniki, managerji ter strokovnjaki. Strokovnjaki pomagajo pri odločanju v fazi izvrševanja in izvajanja, lastniki navadno posredujejo zgolj pri najpomembnejših odločitvah, tako največ poslovnih odločitev v podjetju nosijo managerji (Krapež, 2001).

Različni avtorji so poslovne odločitve razdelili na različne načine. V prilogi 2 so prikazani najpogosteje uporabljeni **načini delitve** poslovnih odločitev. Po ravneh oziroma pomenu poslovne odločitve delimo na strateške in operativne. Strateške odločitve so temeljne in pomembnejše. Obsegajo večji del organizacije in ne zgolj posamezen del, poleg tega so bolj dolgoročne. Na drugi strani so operativne tiste, ki vodijo tekoče poslovanje in so redne in pogostejše (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Nekateri avtorji opisujejo tudi taktične odločitve, ki so pomensko med strateškimi in operativnimi. Glede na časovni okvir, za katerega se odločitve sprejemajo, poznamo tekoče in dolgoročne odločitve. Prve se nanašajo na kratkoročno oziroma na tekoče delovanje organizacije, dolgoročne pa na srednje in dolgoročno poslovanje (Tavčar, 2005). Vsebinsko so poslovne odločitve lahko ustvarjalne, programirane ali rutinske. Slednje so ponavljajoče programirane odločitve. Pri programiranih se managerji odločajo po izdelanih in preverjenih navodilih, odločitev pa je navadno hitrejša kot pri ustvarjalnih odločitvah, ko se soočajo z edinstvenimi situacijami velike negotovosti in tveganj. Neprogramiranim pravimo tudi ustvarjalne odločitve. Zadnja, pogosteje uporabljena delitev, je glede na povezanost odločitve z okoljem. Odvisne odločitve so tiste, na katere vplivajo druge odločitve oziroma dejavniki. Neodvisne odločitve so sprejete brez vplivov notranjega ali zunanjega okolja organizacije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Podobno ločimo tudi med intuitivnim, rutinskim in analitičnim oziroma racionalnim odločanjem. Racionalnost odločevalcev je pomembna pri zmanjševanju tveganj rezultatov poslovnih odločitev in izbiri optimalne alternative. Intuitivno odločanje je predvsem pomembno takrat, ko zaradi premalo informacij, časa, finančnih sredstev ali nejasnosti ne moremo uporabiti racionalnega načina. Zato so tisti managerji, ki se znajo pravilno intuitivno odločati, pomembni za podjetje v negotovi panogi. Odločitev se razlikuje tudi po tem, koliko ljudi je vključenih v izbiro alternative. Pri individualnem oziroma samostojnem odločanju sam manager sprejema odločitev. Pri tem je zelo pomemben njegov stil odločanja. Nasprotje tega je skupinsko odločanje, ko s pomočjo diskusij več managerjev (oziroma odločevalcev) želijo doseči konsenz in skupno izbrati eno izmed možnih alternativ (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Proces odločanja je pot, po kateri mora iti podjetje, da pride do določenega cilja. Veliko avtorjev je opredelilo svoje faze oziroma korake v procesu odločanja, vendar je vsem skupno, da se poslovno odločanje začne z reševanjem problema ter konča z dosegom cilja in vrednotenjem odločitve. Šest korakov procesa odločanja, kot sta ga poimenovala Daft in Marcic (2001), je prikazanih na spodnji sliki 2.

*Slika 2: Koraki v procesu odločanja po Daftu in Marcicu*



*Vir: Daft & Marcic (2001).*

Pri poslovnem odločanju potrebujemo **informacije** o zadevi, možnih alternativah in verjetnih izidih. Pri odločanju najprej potrebujemo informacije o obstoju problema, potem o možnih rešitvah in izvedbene ter povratne informacije. Zanje velja enako kot za druga sredstva organizacije. Za racionalno odločanje morajo dosežati minimalno stopnjo učinkovitosti, ne smejo pa presegati zgornjega praga gospodarnosti, ko se kakovost

odločanja ne povečuje več glede na porabljene vire (Tavčar, 2005). Informacije lahko pridobimo na več načinov. Vedno najprej uporabljamo cenejše in nato se obrnemo na dražje vire. Poznamo obstoječe vire v organizaciji, lahko dostopne zunanje vire, splošne raziskave in posebne raziskave (Tavčar, 2005). Slovenski managerji se pri strateškem odločanju bolj opirajo na notranje vire informacij, pri njihovi interpretaciji na osebne stike in neformalna timska srečanja in ne na formalne in pisne oblike (Dimovski, Hernaus, Kimman & Škerlavaj, 2006).

## 2.2 Osnove strateškega odločanja

Strateško odločanje opredeljuje vse odločitve, ki so sprejete na vrhnji oziroma strateški ravni managementa. Sprejema jih vrhnji (imenovani tudi strateški ali top) management. Že sam strateški management lahko sestavlja skupina posameznikov, ki skrbijo za pravo odločanje na svoji ravni (Dalić, Sikavica, Skoko & Tipurić, 1994). Strateške odločitve imajo pomembne finančne in dolgoročne posledice (Mitchell, Shepherd & Sharfman, 2011). Cilj strateškega odločanja je višanje ravni učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Zajema namreč temeljne odločitve, kot so strategije, cilji, vizije, poslanstva ter zagotavljanje pogojev za implementacije sprejetih strateških usmeritev. Strateški manager s svojimi odločitvami postavi okvir, znotraj katerega se nato sprejemajo taktične in operativne odločitve. Posledice napačnih strateških odločitev pogosto niso videne takoj, vendar so daljnosežne in vplivajo na celotno podjetje in njegovo okolje (Dalić, Sikavica, Skoko & Tipurić, 1994).

Kot pravijo managerji (Berginc, 2017) je racionalna usmerjenost pomembna predvsem pri pomembnejših strateških odločitvah, odločitvah na tehničnem področju in načrtovanju investicij. Poudarjajo pa, da dobra intuicija pri sprejemanju odločitev predstavlja pomembno konkurenčno prednost managerja. Številski in prodajni podatki so bolj pomembni managerjem v bolj zrelih, konkurenčnih in široko potrošnih trgih. Intuitivno se odločajo šele po tem, ko so izčrpali vse racionalne podatke. Po drugi strani je odločevalcem, ki delujejo na rastočih, diverzificiranih in medorganizacijskih trgih bolj pomembna kvalitativna informacija kupca, s katerim skupaj razvijajo izdelek oziroma storitev. Zanje je intuitivno odločanje pomembnejše na začetku, pri iskanju zasnove novega projekta, rezultata ali širitve.

Pod pojmom strateška **orodja za odločanje** razumemo vse tehnike, orodja, metode, modele, pristope in metodologije, ki so managerjem v pomoč pri strateškem odločanju, in sicer pri zbiranju ter analizi informacij, komuniciranju idej, usklajevanju in kontroliranju poslovanja (Clark, 1997). Z njimi želimo poenostaviti kompleksne realne situacije.

Tri najbolj razširjena in uporabljena strateška orodja za ocenjevanje položaja družbe so portfeljska analiza, analiza na temelju verige vrednosti in analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis; v nadaljevanju SWOT analiza), ki je izmed vseh najbolj razširjena in celovita (Pučko,

2003). Nekatera druga strateška orodja, ki se uporabljajo za odločanje, so: Porterjev model petih silnic in generičnih poslovnih strategij, matrika svetovalnega podjetja Boston Consulting Group (Boston Consulting Group Matrix – BCG matrika), McKinseyev 7s-model, uravnotežen sistem kazalnikov, strategija sinjega oceana, teorija virov, Bowmanova ura in zemljevid strateških skupin (Kachra & Schnietz, 2008).

Kot je bilo raziskano za slovenski trg (Berginc, 2017), managerji največje prednosti uporabe orodji pri odločanju vidijo v poenostavitvi situacij. Izbira orodja je odvisna od njegovega poznavanja, operativnosti, enostavnosti, vsestranske uporabe in prilagodljivosti specifikacijam družbe in odločitve. Managerjem se zdi najuporabnejša SWOT analiza, zaradi prilagodljivosti in lahke kombinacije z ostalimi orodji in modeli. Slabosti uporabe orodji in različnih modelov managerji vidijo v prepočasnih zaključkih, saj morajo biti tudi strateške odločitve pogosto sprejete v trenutku.

### 2.3 Modeli strateškega odločanja

Uporaba modelov je pri poslovnem odločanju koristna za olajšanje in izboljšanje sprejema odločitev. Paziti pa moramo na morebitne negativne posledice uporabe modela zaradi njegove napačne uporabe ali prevelikega posploševanja, saj nas lahko vodijo do napačnih rezultatov in posledično odločitev. Noben model ne more urejati zadeve, nadomestiti razumnega analiziranja in odločanja ter ustvarjalnosti odločevalcev. Model je namreč zgolj približek resničnosti in zajema zgolj del ugotovitev (Tavčar, 2005).

V spodnji tabeli 2 sem predstavila najpogosteje uporabljene modele v razmerah gotovosti. Kot vemo, skoraj nobena strateška odločitev ni popolnoma brez tveganja. O razmerah gotovosti zato pri strateškem odločanju govorimo, ko so vse alternative v celoti ali z veliko verjetnostjo znane.

*Tabela 2: Modeli za odločanje v razmerah gotovosti*

<b>Vrste modelov</b>	<b>Modeli</b>
Pisni modeli	Navodila, pravilniki, poslovniki, predpisi, zakoni ...
Analogni modeli	Zemljevidi, načrti, monogrami, merilniki in podobne metode za načrtovanje časovnih dejavnikov poteka.
Logični modeli	Vzročno-posledični modeli, modeli repov (čakalnih vrst), modeli iz teorije vrst.
Računski modeli	Obrazci, izkazi stanja in uspeha, kalkulacije, metode za ocenjevanje donosnosti naložb, metoda točke preloma.
Druge matematične metode	Maksimiziranje, minimiziranje, optimiranje, algebra, diferencialni račun ...

*Vir: Hari (2005).*

Z računalniško podporo je uporaba teh modelov preprosta in hitra, vendar se v poslovnem svetu zelo malo odločitev sprejme v gotovem okolju. Največ takih odločitev se sprejema na operativni in taktični ravni. Na strateški ravni so take odločitve redke. Pod modele odločanja v gotovosti lahko uvrstimo tako imenovani klasični model, ki je normativen zaradi svojega teoretičnega določanja. Prednost pri izbiri tega modela je racionalnost, ki v kombinaciji z računalniškim zbiranjem podatkov in številskimi tehnikami odločanja vodi do preprostega sprejemanja pravih poslovnih odločitev.

Modeli za odločanje v negotovosti se razlikujejo od ostalih modelov po tem, da ti ne napovedujejo bodočih izzivov, ampak tudi njihovo verjetnost (Tavčar, 2005). Njihova zanesljivost je lahko največ taka, kakršna je zanesljivost vhodnih podatkov. Pogosto so uporabljeni zgolj kot miselni koncept pri odločanju. Najbolj znani modeli za tako odločanje so statistične metode, odločitvena drevesa ter matrike verjetnosti in izvidov (Hari, 2005).

Pri uporabi administrativnih modelov gre pogosto za opisne probleme, ki prinašajo veliko tveganje in nejasnost zaradi pomanjkanja kvantitativnih podatkov. Pri administrativnem modelu namesto racionalnega odločanja prevladuje intuicija, ki je hitrejša od odločanja po klasičnih modelih in temelji na preteklih izkušnjah poslovanja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Ko se v organizaciji soočajo z veliko neprogramiranimi odločitvami, pogosto uporabijo politični model odločanja. Zaradi kompleksnosti in velikega obsega odločitve ter omejenosti informacij prihaja do nekonsenza med managerji. Odločitve ne sprejema samo en manager, vendar več njih, ki imajo različno mnenje o odločitvi in načinu doseganja ciljev. Zato pogosto pride do oblikovanja koalicij, torej neformalnih združenj podobno mislečih managerjev (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

## **2.4 Strateško odločanje v založniških podjetjih**

O skupni ekonomiki panoge založništva v Sloveniji težko govorimo na splošno, saj je le-ta zelo odvisna od posameznega založniškega podjetja, izbranega tipa založništva in ostalih dejavnikov. Priča smo celo velikim razlikam med podobnimi založniškimi podjetji, ko se enim prodaja več, se drugim manjša, ena rastejo, drugim grozi zaprtje. Sprememba v okolju se tako ne odraža nujno tudi pri poslovanju podjetja (Rugelj, 2010). Iz tega lahko sklepamo, da so strateške odločitve znotraj založbe najpomembnejši dejavnik uspešnosti poslovanja založniške družbe.

Založba je v prvi vrst profitna organizacija in kot taka mora poskrbeti za svoje profitabilno poslovanje. Kot pri vsakem drugem podjetju želijo lastniki ustvariti čim višje dobičke. Koliko prihodkov iz poslovanja bo imelo podjetje, je odvisno od uspešnosti njihove dejavnosti, tj. izdajanja knjig.

Strateške odločitve založb lahko delimo na osnovne poslovne in uredniške oziroma založniške. Med prve spadajo izbire alternative, povezane z osnovnim poslovanjem podjetja, kot so izbira prodajne poti, lokacije organizacije, nakup novih računalnikov in programov itd. Uredniške odločitve so specifične za založniška podjetja. Odgovarjajo na vprašanja, povezana z izdajanjem knjig in ostalih vsebin. Strateške uredniške odločitve v založniškem podjetju povzema založniški program (Rugelj, 2010).

S strateškimi odločitvami se v podjetju uresničijo strategija in cilji založbe. Prva in najpomembnejša odločitev managerja je torej določitev strategije in ciljev podjetja. Navadno jo managerji določijo skupaj z lastniki. Iz nje izhajajo strateške odločitve, kot so določitev prodajne niše (potencialnih kupcev), področje specializacije, edinstvenost na trgu, konkurenčna prednost, način marketinga, vrsta in število izdanih knjig (Woll, 1999).

Nekaj tipičnih uredniških odločitev je povezanih z naslednjimi vprašanji (Hribar & Starman, 1994):

- Ali bomo ustvarili večji dobiček iz poslovanja, če se bomo odločili za izdajo lastnih avtorskih knjig ali za izdajo slovenskih prevodov?
- Katere žanre rokopisov moramo izbrati za izdajo, da bomo dosegli čim višjo tržno uspešnost in bomo hkrati zvesti svoji strategiji?
- Kdaj bomo izdali izbrane knjige, da bodo aktualne in hitro prodane?

Ob teh strateških založniških vprašanjih sledijo še bolj tehnične odločitve, ki morajo odgovoriti na naslednja vprašanja (Hribar & Starman, 1994):

- Ali ima knjiga trg povpraševanja in kakšen je njegov obseg?
- Kakšna bo prodajna cena knjige (glede na proizvodno ceno in konkurenco)?
- Ali ima založba materialne možnosti za izdajo knjige (kadrovske, finančne, prodajne)?
- Kakšna bo rentabilnost izdaje oziroma kakšna so morebitna tveganja investicije?

Založnikove **naloge** so, da pripravi avtorske pogodbe za avtorja, morebitno tujo založbo in prevajalca, ilustratorja, oblikovalca in lektorja. Sledijo odločitve o nakladi, datumu izdaje, prodajne cene, oblikovanju itd. V primeru, da delo prinaša širši družbeni pomen, pripravi predlog za subvencijo ali sozaložništvo. Potrebna je še določitev prodajnih poti ter promocijskih aktivnosti. Na koncu sledi analiza uspešnosti. V založniški panogi je poleg finančnega uspeha pomembna tudi analiza odmevnosti, kar vpliva na nadaljnje programske in druge strateške odločitve založbe (ZRSZ, brez datuma).

**Časovni okvir** sprejemanja uredniških odločitev je relativno določen. Najprej založnik avtorjevo delo prebere, potem ga pošlje v recenzijo ali na strokovno oceno. Navadno za to skrbi založniški, programski oziroma uredniški odbor. V kolikor gre za prevod dela, mora skrbeti, da je prevod kakovosten in da sledi izvorniku. Odločitev o ilustracijah, naslovu in

naslovnici je naslednja, ki zajema tesno sodelovanje med avtorjem, urednikom, tržnikom in oblikovalcem (ZRSZ, brez datuma).

V anketi (Jeras, 2004), ki je bila narejena leta 2002 med slovenskimi majhnimi in srednje velikimi založbami, so založniki našli glavne **dejavnike pri presoji za izdajo knjige**. Najpomembnejša jim je tržna možnost (prodajljivost, komercialni interes, dobiček) z omembo 29 % anketirancev, na drugem mestu sledijo potrebe trga (kot zanimanje in interes) s 26 % ter na tretjem kakovost dela s 24 %. Sledi pomen dejavnika cene produkcije (16 %), aktualnosti dela (16 %) ter vsebina (13 %) in avtor dela (15 %). Najmanjkrat so založbe navedle pomen skladnosti s programom (8 %) in nacionalni ter kulturni pomen (8 %). Na odločitve vplivajo tudi konkurenčne knjige na trgu ter strokovnost. Kot drugo so založniki našli dejavnike krščanske etike, primernosti za najrazvitejše prodajne poti, izzivov, duhovne koristi, uporabnosti, atraktivne ponudbe tujega založnika in razpoložljivosti dobrih prevajalcev.

Te rezultate, ki so narejeni zgolj na osnovi založniških podjetij, lahko primerjamo z rezultati ankete (Berginc, 2017), ki se je nanašala na odločanje slovenskih managerjev ne glede na panogo in sem jo predstavila v poglavju 2.2. S primerjanjem ugotavljam, da se tudi oni v svojih odločitvah opirajo na poznavanje povpraševanja in ponudbe na trgu. Berginc (2017) podrobneje nadaljnjih dejavnikov ne opisuje, predvsem zaradi raznolikosti panog in izdelkov oz. produktov, ki jih proizvajajo. Podatki pa nam zadostujejo za ugotovitev, da se založniška podjetja s svojimi strateškimi odločitvami (izdajanjem knjig) splošno odločajo na podlagi enakih dejavnikov kot ostala podjetja. Ker je založniška panoga zrejša in bolj konkurenčna, se močno naslanja na številske in prodajne podatke pri odločanju, saj je koncept proizvodnje novega izdelka (knjige) že utečen. Tudi to potrjuje Berginčeva anketa.

### **3 OPIS PODJETJA SALVE D.O.O.**

Podjetje Salve d.o.o. Ljubljana (v nadaljevanju Salve) je bilo ustanovljeno leta 1994. Lastnik, Salezijanski inšpektorat, ga je oblikoval z namenom ureditve svojega dela na področju družbenega obveščanja. Ukvarja se z založništvom, grafično dejavnostjo in storitvami. Založništvo torej predstavlja samo del njihovega poslovanja, vendar igra osrednjo vlogo pri njihovem obstoju in poslanstvu (Salve d.o.o., brez datuma).

#### **3.1 Zunanje okolje podjetja**

Odločevalci podjetja morajo pri svojem delu delovati v skladu s poslovnim okoljem v katerem delujejo. V kolikor namreč svojega delovanja ne prilagodijo zunanjim dejavnikom, ne morejo dolgoročno uspešno poslovati. Zunanje okolje zajema analizo širšega, družbenega okolja in okolje delovanje podjetja oziroma ožje panožno okolje (Pučko, 2003).



### 3.1.1 Analiza širšega okolja

Širše okolje podjetja Salve sem opisala v prvem poglavju, ko sem podrobneje predstavljala založniško dejavnost v Sloveniji. V tem poglavju tako naredim zgolj povzetek in komentar zunanjega, makroekonomskega okolja s pomočjo analize političnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških dejavnikov (angl. political, economic, social and technological – PEST analiza). Makro dejavniki razdeljeni glede na pet področji so (Breznik Močnik, 2011; Blatnik, Kovač, Rugelj & Rupar, 2019; Rugelj, 2019; SURS, 2022):

- Ekonomsko oziroma gospodarsko okolje: Rast cene papirja kot surovine za knjige močno vpliva na njeno proizvodno ceno. V obdobju enega leta (od aprila 2021 do aprila 2022) so se cene v proizvodnji papirja in izdelkov iz papirja zvišale za 40,2 %. Podhranjenost trga dela v vseh panogah in težko privabljanje dobrega kadra je posledica nizke brezposelnosti. Stopnja anketne brezposelnosti je v prvem četrtletju 2022 znašala 4,3 %.
- Politično-pravno okolje: Sprememba zakonodaje glede znižane stopnje davka za tiskovine in enotne cene knjige zelo močno vpliva na založniško dejavnost. Sprejeta zakonodaja o enotni ceni knjige je bila preklicana v obdobju med 24. 10. 2020 in 30. 4. 2022. Nižja davčna stopnja za knjižno gradivo v višini 5 % je bila uvedena s 1. 1. 2020. Prihodnost obeh je odvisna od političnih odločitev in zato negotova. Posreden vpliv države na izbiro vsebine skozi subvencije se bo povečal. Velikost, pogoji in ostale značilnosti knjižnega subvencioniranja pri nas se zelo hitro spreminjajo.
- Socio-kulturno okolje: Rast spletnega nakupovanja in posledično tudi spletnega nakupa knjig v zadnjih letih močno raste. Poleg tega trenda se opaža trend upada kulture branja, kar negativno vpliva na založniško panogo.
- Tehnološko okolje: Razvoj e-knjige in e-bralnika ter njuna vsesplošna uporaba je v zadnjih letih tudi na slovenskem trgu v vzponu. Prinašata hitrejšo in cenovno bolj dostopno potešitev potreb kupcev.

Ugotovljeno sem prikazala v spodnji tabeli 3. Verjetnost posameznega dogodka sem ocenjevala med 1 % in 100 %. Učinek dogodka je merjen na skali med 1 in 7, kjer 1 pomeni majhen in 7 velik vpliv. Na sliki 3, ki služi k boljšemu razumevanju, so dogodki predstavljeni pod zaporedno številko v krogih. Rumena barva v krogih predstavlja pozitiven in bela negativen dogodek. Kot lahko opazimo na prikazu tabele 3 in slike 3, imamo veliko negativnih kritičnih dogodkov. Med njimi sta najbolj kritična dogodka z največjo verjetnostjo dogodka rasti cene papirja in padanje kulture branja. Podjetje jima mora pri svojem strateškem odločanju nameniti največ pozornosti. Pozitivne dogodke (obarvano rumeno) pa izkoristiti za dvig uspešnosti poslovanja in prepoznavnosti na trgu.

Tabela 3: Verjetnosti in pomembnosti dogodkov iz širšega okolja za Salve

Zaporedna št. dogodka	Dogodek	Vpliv na poslovanje podjetja	Verjetnost	Učinek
1	Nizka brezposelnost	Težko pridobivanje in ohranjanje dobrega kadra, slabše poslovanje.	70 %	5
2	Rast cene papirja	Rast proizvodne cene produktov, rast prodajne cene produktov, rast stroškov, slabše poslovanje.	95 %	6
3	Sprememba znižane davčne stopnje za tiskovine	Rast prodajne cene knjig, manjša prodaja, nižji prihodki od prodaje produktov.	20 %	5
4	Rast vpliva države na vsebino izdajanja	Povečanje subvencij s strani države, nižja specializiranost založb, nižji prihodki.	50 %	2
5	Padanje kulture branja	Padanje zanimanja za nakup knjige, nižji prihodki od prodaje, slabše poslovanje.	80 %	7
6	Porast spletnega nakupovanja	Prednost podjetij z razvito spletno prodajo, več potencialnih kupcev, višji prihodki od prodaje.	90 %	3
7	Razvoj e-knjige	Nižji proizvodni stroški, več potencialnih kupcev, višji prihodki od prodaje.	95 %	5
8	Razvoj e-bralnika	Večja dostopnost vsebin kupcem, nižji proizvodni stroški.	90 %	4

Vir: lastno delo.

Slika 3: Matrika kritičnih dogodkov iz širšega okolja za podjetje Salve

Verjetnost nastalega dogodka	100 % Visoka	Visoka kritičnost 2	Visoka kritičnost 6, 7, 8	Srednja kritičnost
	Srednja	5	Visoka kritičnost	Srednja kritičnost 1
	Nizka 0 %			Nizka kritičnost 4
		Srednja kritičnost	Nizka kritičnost 3	Nizka kritičnost
	7	Velika	Srednja	Majhna 1
				Velikost vpliva na podjetje

Vir: lastno delo.

### 3.1.2 Analiza panoge podjetja

Ob definiciji panoge kot trga, na katerem podjetja prodajajo izdelke, ki so bližnji nadomestki (Tavčar, 2005), za panogo podjetja Salve postavimo slovensko krščansko založništvo. Družbe, ki delujejo na tem področju, ponujajo med seboj močno odvisne in podobne izdelke oziroma storitve. Pri celotni analizi panoge mi je bil v pomoč intervju z glavnim odločevalcem v podjetju, direktorjem Andrejem Baligačem, ki je bil izveden v februarju 2022. Panogo bom analizirala po Porterju s pomočjo petih silnic (Blatnik, Kovač, Rugelj & Rupar, 2019; Porter, 1997):

- Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti: Po podatkih, pridobljenih s pomočjo zaposlenih v podjetju med neposredno konkurenco uvrščam krščanske založbe v Sloveniji. V prilogi 3 sem predstavila tri glavne konkurente z njihovimi osnovnimi podatki. Konkurenti imajo zelo podoben asortima in relativno enake cene zaradi specifik njihovih izdelkov. Po drugi strani se razlikujejo po svoji velikosti. Kot največjo in najbolj poznano uvrščamo založbo Družino, sledi Ognjišče in potem Društvo Mohorjeva družba. Med njimi tudi ni velike diferenciacije. Panoga ne raste, temveč pada, kar povzroča presežne panožne zmogljivosti glede na povpraševanje. Vse založbe imajo velike stroške zalog, kar je značilno za panogo. Zaključim, da je rivalstvo med konkurenti v panogi visoko.
- Nevarnost pojava substitutov: Substituta verske knjige, kot glavnega proizvoda založbe Salve, v ožjem smislu ni. Širše gledano lahko verske knjige kupci zamenjajo za druge duhovne knjige in priročnike za samopomoč. Kot je bilo napisano v 1. poglavju, opažamo zmanjšano zanimanje za nakupe verskih knjig, vendar povečano za religiozne knjige. Zamenja ga lahko tudi druga oblika podajanja iste vsebine. V tem primeru kot substitut verske knjige poznamo avdio in video vsebino z enako tematiko. Še širše gledano so lahko substituti vse knjige na trgu, še širše pa vsi načini preživljanja prostega časa. Kot opažamo v narejenih raziskavah bralcev, obstaja visoka nagnjenost kupcev verskih knjig k substituciji, zato lahko rečemo, da je nevarnost pojava substituta velika.
- Pogajalska moč kupcev: V pogovoru z direktorjem podjetja sem ugotovila, da so kupci podjetja predvsem pravne osebe verskih organizacij in posvečene osebe. O deležih posameznih skupin kupcev v podjetju nimajo natančnih podatkov, ocenjujejo pa, da je po številu kupcev vsaj 60 % posvečenih oseb, ki bodisi kupujejo zase ali za svoje pravne subjekte. Po ocenjevanju deleža glede na prihodke od prodaje je delež prodanega verskim družbam nad 80 %. Glede na nakupe fizičnih oseb jih je največ iz skupine nad 50 let. Veleprodaja tako zajema večinski delež nakupov glede na vrednost prodaje. Prva skupina kupcev kupuje velike količine posameznih izdelkov. Ti navadno ne nakupujejo zgolj v eni založbi, temveč pogosto menjajo svoje dobavitelje. Predvsem v zadnjih letih, ko so informacije o cenah dostopne na spletnih straneh posameznih založb, so kupci o

ponudbi zelo dobro informirani. Pogajalska moč kupcev je torej v prodaji na debelo visoka, na drobno pa srednja.

- Pogajalska moč dobaviteljev: Dobavitelji založb za lastna dela so avtorji in ilustratorji knjig, v primeru prevedenega dela pa tuja založba in prevajalec. Dobaviteljev torej, tako enih kot tudi drugih, je veliko. Stroški menjave dobaviteljev niso visoki, saj se avtorska pogodba najpogosteje sprejema za vsako delo posebej. Po drugi strani so storitve dobaviteljev v primeru založništva zelo pomemben vir, kar povečuje njihovo pogajalsko moč. Nevarnost integracije naprej ni zelo verjetna v tej panogi. Če povzamem, je pogajalska moč dobaviteljev šibka.
- Nevarnost vstopa novih konkurentov: Diferenciacija med konkurenti v slovenski verski založniški dejavnosti je nizka, vendar obstajajo visoke kapitalske zahteve za začetne investitorje. Naloga založbe je namreč v prvi vrsti zalagati finančna sredstva. Dostop do distribucijskih poti je z izvzetjem spleta težak, saj jih imajo v lasti založbe v panogi. Zaključim, da predvsem zaradi prenasičenosti trga ni večje nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo.

Če povzamemo napisano, lahko privlačnost panoge po Porterju predstavimo s pomočjo spodnje tabele 4. Privlačnost panoge je ocenjena glede na stališče podjetja, ki je že v panogi. Iz vidika novih kandidatov za vstop je privlačnost panoge visoka, enako velja tudi za vidik pogajalske moči dobaviteljev. Panoga po drugi strani ni privlačna iz vidika pogajalske moči kupcev, razpoložljivosti substitutov in rivalstva med konkurenti.

*Tabela 4: Ocena privlačnosti slovenske katoliške založniške dejavnosti po Porterju*

Določljivka	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Kandidati za vstop			X
Pogajalska moč kupcev	X		
Pogajalska moč dobaviteljev			X
Razpoložljivost substitutov		X	
Rivalstvo med konkurenti	X		

*Vir: lastno delo.*

### **3.2 Predstavitev podjetja z njegovimi značilnostmi**

Vodstvo Salezijanske inšpektorije se je leta 1994 odločilo za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo, da dotedanje delo knjižne in avdiovizualne dejavnosti pravno uredi. Neformalno je šlo za nadaljevanje Katehetskega centra oziroma še predhodnega izdajanja Knjižic. Sprva so delo usklajevali s Katehetskimi centrom, nato začeli samostojno

pripravljati katehetske priročnike, predvsem na avdiovizualnem področju. Osredotočili so se na različna sredstva družbenega obveščanja, predvsem avdiovizualizacije, saj Cerkev takrat na tem področju še ni bila resneje prisotna (Kolar, 2001). Trgovina založbe se je odprla 15. 3. 1995. Število zaposlenih je skozi leta raslo in tako leta 2019 naraslo na 12 zaposlenih (Salve d.o.o., 2020).

V letu 2019 je prišlo do menjave direktorja podjetja in s tem tudi manjšega prestrukturiranja. Novi direktor je v svojem triletnem mandatu poskrbel za večjo učinkovitost procesov dela. V tem času se je predvsem zaradi spreminjanja povpraševanja trga področje dela z avdiovizualizacijo skoraj popolnoma ukinilo (Salve d.o.o., 2020). Če je desetletje nazaj ta dejavnost podjetju predstavljala največji vir prihodkov, je trenutni obseg avdiovizualnega dela skoraj ničen (Salve d.o.o., 2007). Največjo spremembo v zadnjih nekaj letih je predstavljalo odprtje nove knjigarne in kavarne Knjigvarne Don Bosko. Odprtje je potekalo 19. 9. 2021, trgovina Salve pa je s tem dobila bolj viden in urejen prostor za svojo prodajo. Leta 2021 so prvič za svojo knjigo prejeli nagrado Zlata hruška. Dobili so jo za prevedeno delo z naslovom Train Kids (Salve d.o.o., brez datuma). S tem je založba postala prepoznavnejša na slovenskem trgu kakovostnih mladinskih knjig.

Celotni lastnik podjetja je Salezijanski inšpektorat, nepridobitna institucija, verska skupnost reda Don Boskovih salezijancev. Salezijanska založba Salve je pravna ureditev dejavnosti lastnika na področju družbenega obveščanja. Ustanoviteljev namen se skriva v imenu podjetja, SALEzijanci za Vzgojo in Evangelizacijo. Poslanstvo, ki ga ima podjetje Salve, je biti v službi Cerkve na področju kateheze in župnijske, posebno mladinske pastorale. To delajo s pomočjo pripravljanja gradiv za katehezo in izobraževanja ter z izdajanjem ter zalaganjem knjig in revij s pozitivnimi sporočili za otroke, mladino in odrasle (Salve d.o.o., 2022).

V preteklih letih podjetje kljub željam zaposlenih ni pisno opredelilo nove vizije, strategije ali dolgoročnih ciljev. Ker gre za majhno podjetje in je imenovanje direktorja mandatno, je postavljanje vizije in strateških ciljev zelo odvisno od njega. Praviloma mora vsak, ki prevzame vlogo vrhnjega managerja, opredeliti svoj program dela in vizijo za določeno mandatno obdobje. To vizijo mora odobriti lastnik. V času pisanja tega dela je na mestu direktorja imenovan mag. Andrej Baligač, ki je nastopil 1. 10. 2019. Prihod novega direktorja bo izveden maja 2022, skupaj z njim pa se bo nato oblikovala nova vizija podjetja, strateški cilji in ostale usmeritve za obdobje naslednjih petih let.

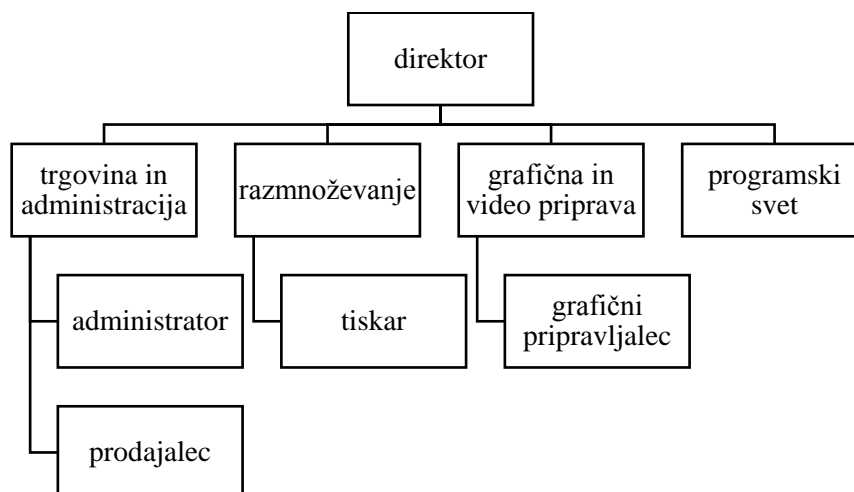
Organizacija je oblikovana kot družba z omejeno odgovornostjo. Njen 100 % lastnik je Salezijanski inšpektorat. Podjetje zastopata direktor in prokurist. Trenutni direktor podjetja je mag. Andrej Baligač in prokurist Marko Suhoveršnik. V letu 2021 je bilo v podjetju zaposlenih devet ljudi (Salve d.o.o., 2022).

Založba Salve spada med manjše založbe. To pomeni, da v primerjavi z ostalimi založbami v slovenskem tržnem prostoru izdajajo manj knjig, imajo manjše prihodke od prodaje in

manj zaposlenih kot povprečne založbe. Po delitvi založb med splošne in specializirane, jo uvrščamo med slednjo. Pod družbo Salve založništvo, grafična dejavnost in storitve, d.o.o. Ljubljana delujejo založba, tiskarna in trgovina. Založništvo je njihova osnovna dejavnost (J 58.110). Pod enoto tiskarne nudijo storitve grafičnega oblikovanja, digitalnega tiska in vezav. Na istem naslovu deluje trgovina Knjigvarna Don Bosko. Imajo svojo spletno trgovino in druge komunikacijske kanale.

Trenutni pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest je bil sprejet leta 2019. Vsi zaposleni so neposredno podrejeni direktorju, od katerega dobivajo ustna in pisna navodila za delo. Število delovnih mest in število delavcev na posameznem sistematiziranem delavnem mestu je odvisno od obsega dela. Število delavcev in delovnih mest na podlagi potreb po delu določi vodstvo podjetja (Salve d.o.o., 2019). Na spodnjem organigramu, ki je prikazan pod sliko 4, lahko vidimo organizacijsko strukturo podjetja Salve.

*Slika 4: Organizacijska struktura podjetja Salve*



*Vir: Salve d.o.o. (2019).*

### **3.3 Značilnosti strateškega odločanja v podjetju**

Kot je napisano v podpoglavju 2.4 Strateško odločanje v založniških podjetjih med slovenskimi založbami ne moremo najti veliko skupnih značilnosti strateškega uredniškega odločanja. Strateško odločanje se med založbami razlikuje predvsem po številu in lastnostih odločevalcev, načinih in dejavnikih izbire ter uporabljenimi strateškimi orodji in modeli. Značilnosti strateškega odločanja v podjetju Salve sem spoznala s pomočjo intervjuja z direktorjem, internih gradiv in lastnega dela v podjetju.

### 3.3.1 Strateški odločevalci

V podjetju Salve trije različni odločevalci sprejemajo vse strateške odločitve. Prvi izmed njih je lastnik, Salezijanski inšpektorat, nato manager oziroma direktor in programski svet, ki je trenutno v eni osebi. V letu 2022 bosta postali to ločeni odločevalni telesi.

Salezijanski inšpektorat je podjetje ustanovil leta 1994 in je še danes 100 % **lastnik** podjetja. Gre za pravno osebo, z glavno dejavnostjo verskih organizacij. Njegov trenutni zastopnik je Marko Košnik. Podjetje Salve je ustanovil z namenom podpore svojemu poslanstvu, ki je evangelizacija mladih (Salve d.o.o., brez datuma). Podrobneje sem njihov razlog ustanovitve predstavila v poglavju 3.2.1. V obdobju zadnjih petih let so, po informacijah pridobljenih s pomočjo intervjuja, predstavniki lastnika sodelovali oziroma samostojno odločali tudi na naslednjih področjih, ki so vplivale na razvoj podjetja Salve:

- Infrastrukturalna ureditev rakovniškega stavbnega kompleksa in okolice in s tem prestavitve trgovine Salve.
- Odstavljanje in imenovanje direktorja in prokurista podjetja.
- Spreminjanje ustanovitvenega akta in v njem zapisanih določil.
- Potrditev širitve delovnih mest izven okvirja trenutne notranje organizacije in sistematizacije.

Strateški odločevalec, ki nosi največ strateških in tudi drugih odločitev o podjetju, je manager oziroma **direktor** podjetja. Izbira ga lastnik. Od ustanovitve podjetja sta mandatno nastopila dva direktorja, Herman Gregorčič (1994–2019) in mag. Andrej Baligač (2019–2022). Strateške odločitve, ki jih sprejema direktor, lahko razdelimo v več sklopov (Salve d.o.o., 2019):

- kadrovske spremembe znotraj obstoječih delovnih mest in določanje pogojev dela,
- organiziranje in vodenje poslovanja družbe,
- vodenje in urejanje zadev s področja delovno-pravne zakonodaje,
- strokovno vodenje dejavnosti družbe,
- organiziranje in vodenje proizvodnega dela v družbi,
- opravljanje drugega dela po veljavni zakonodaji in splošnih aktih družbe,
- iskanje novih poslovnih priložnosti in
- sprejemanje trženjskih odločitev.

Tretji pomembnejši odločevalec v podjetju je **programski svet**. Trenutno ga poleg direktorja predstavlja še prokurist Marko Suhoveršnik. Programski svet je zadolžen za izbiro založniškega programa. To naredi s tem, da razpravlja, posluje in odloča o zadevah v svoji pristojnosti (Salve d.o.o., 2009).

### 3.3.2 Načini in dejavniki izbire

V podjetju vse strateške odločitve sprejema en posameznik, direktor. Če gre za zahtevnejšo odločitev, se k sprejemanju odločitve vključi lastnika, prokurista oziroma zaposlene in ostale, ki se na področje spoznajo oziroma se odločitev navezuje na njihovo področje dela. Odločanje v izbranem primeru tako potrjuje tezo, da vodilni v manjših podjetjih sprva išče rešitev sam, v kolikor pa jo ne najde, se obrne na strokovnjaka (Andrejčič in drugi, 1995).

V postopku strateškega odločanja v podjetju se odločevalci zelo opirajo na svoje izkušnje ter intuicijo in ne toliko na premišljen, analiziran in postopkovni način. Razlog za tak način sprejemanja odločitev leži po besedah direktorja v predvideni neupravičenosti porabe resursov analiz za sprejetje odločitev glede na njihove morebiti izboljšane racionalne rezultate. Kot bomo videli tudi v nadaljevanju, je manager bolj naklonjen intuitivnemu odločanju na področju trženja, založniškega programa in manjših strateških odločitev. Za odločitve, pri katerih je sodeloval tudi lastnik podjetja, torej večje in pomembnejše, so bili k sodelovanju povabljeni tudi strokovnjaki, sprejete pa so bile bolj racionalno.

Organizacija Salve je podjetje s skoraj 30-letno tradicijo. Prav tako je trg, na katerem so, v zreli fazi, konkurenčen in ima široko potrošnjo. Kot je odkril Berginc (2017), so managerjem v takih okoliščinah bolj pomembni številski in prodajni podatki in ne v prvi meri intuitivni. V izbranem podjetju odkrijemo nasprotje tega. Razlog za to se lahko skriva v tem, da gre za trg z ožjo in ne potrošnjo.

**Dejavniki**, ki vlivajo na strateško odločanje v podjetju, so odvisni od značilnosti podjetja in managerja (Berginc, 2017). Trenutni manager v podjetju je bolj naklonjen intuitivnemu odločanju. Značilnosti podjetja, ki vplivajo na to, so večinski delež prodaje na medorganizacijski trg, specializirana trgovina, zrela panoga in visoka konkurenčnost panoge, v katerem podjetje deluje. Na vprašanje v intervjuju o dejavnikih, ki vplivajo na izbiro izdaje nove knjige, sem dobila naslednji odgovor: »Odločitev je sprejeta intuitivno. Pri prevedenih knjigah igrajo pomembno vlogo priznanja in nagrade v tujini, predvsem to velja pri izdajanju naše mladinske literature. Prevaja se tudi dela drugih uglednih salezijanskih založb. Same ideje za prevode dobimo tudi v različnih tujih pedagoških in založniških revijah. Duhovne knjige se prevajajo glede na uspešne avtorje in aktualne tematike. Avtorskih knjig je v naši založbi manjšinski delež. Odločitev zanje izvira iz največkrat ustaljenih izdaj in dela z izkušenimi avtorji. Problem je, da imamo malo dobrih avtorjev, ki bi bili pripravljene pisati po naročilu programskega sveta.«

Dejavnike strateškega odločanja slovenskih založnikov malih in srednje velikih založb sem teoretično opisala v poglavju 2.4.2, sedaj pa jih bom preslikala na izbrano podjetje in ugotovila, kje prihaja do odstopanja. V tabeli 5 so označeni odgovori založb, kjer 1 pomeni najpomembnejše in 9 najmanj pomembno.



*Tabela 5: Primerjava dejavnikov pri presoji za izdajo knjige pri slovenskih majhnih in srednje velikih založbah in Salve*

Dejavniki pri presoji za izdajo knjige	Pomembnost za slovenske majhne in srednje velike založbe	Pomembnost za založbo Salve
Tržne možnosti (prodajljivost, komercialni interes, dobiček)	1	6–7
Potrebe trga (zanimanje, interes)	2	8–9
Kakovost dela	3	5
Cena produkcije (finančna pokritost, možnost subvencije ali sponzorstva)	4	6–7
Aktualnost dela	5	3–4
Vsebina	6	1
Avtor dela	7	3–4
Skladnost s programom založbe	8	2
Nacionalni, kulturni pomen	9	8–9

*Vir: lastno delo.*

Vidimo, da prihaja do velikih razlik med odgovori. Kakor je razvidno v zgornji tabeli 5, je v založbi Salve pri odločitvi za izdajo knjige najpomembnejša vsebina, tudi če tržno ni zanimiva in zanjo ni potrebe na trgu. Dela morajo biti, kot pravijo odločevalci, tudi kakovostna (priznane založbe, kot je Edebe, oziroma nagrajena dela iz tujina) in v skladu s programom družbe. Ker gre za versko založbo, je taka odločitev smiselna, saj poslanstvo podjetja ni doseganje čim večjega dobička in tržne pozicije, temveč evangelizacija. Kljub temu pa mora biti poslovanje rentabilno in v okviru svojih vrednosti poslovati kar se da uspešno. Opazimo tudi, kako so stroškovno pomembni dejavniki (tržne možnosti, potrebe trga in cena produkcije) pri podjetju Salve med manj pomembnimi dejavniki, pri raziskavi med ostalimi založbami pa so bili ti med najpomembnejšimi. Nacionalni in kulturni pomen dela je pri vseh pristal kot zadnji dejavnik, ki vpliva na sprejetje odločitve.

### 3.3.3 Strateška orodja in modeli

Po pogovoru z direktorjem podjetja Salve ugotavljam, da ne uporabljajo nobenega izmed naštetih orodij za pomoč pri strateškem odločanju. Kot sem že napisala, je njihovo odločanje predvsem intuitivno. Največji razlog za neuporabo orodij je v pomanjkanju znanja o različnih orodjih, poleg težko dokazljive finančne in časovne upravičenosti analiziranja za namene boljšega odločanja. Ker je izbrano podjetje iz stabilnejšega okolja, so po teoriji (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005) za uporabo bolj primerni klasični

modeli strateškega odločanja. Večina založniških odločitev v podjetju je v razmerah velike gotovosti, torej so vse alternative z veliko verjetnostjo znane.

V spodnji tabeli 6 sem poleg vrste modela za odločanje v razmerah gotovosti napisala primere uporabe v podjetju. Uporaba teh modelov je predvsem zaradi računalniške podpore preprosta in hitra. Prednost izbire tega modela je racionalnost, ki s pomočjo računalniškega zbiranja podatkov in kvantitativnimi tehnikami odločanja vodi do preprostega sprejemanja pravih poslovnih odločitev. Večina odločitev, sprejetih s pomočjo teh modelov, je taktičnih in operativnih oziroma zgolj mejijo na strateške.

*Tabela 6: Modeli za odločanje v razmerah gotovosti in njihova uporaba v izbranem podjetju*

<b>Vrste modelov</b>	<b>Uporaba v Salve</b>
Pisni modeli	Interni pravilniki in predpisi podjetja glede urejanja kadrovanja, delovanje programskega sveta itd. Pisna navodila zaposlenim o odločanju v primeru prodajnih akcij in ostalih redkih, vendar predvidljivih situacij.
Analogni modeli	Časovnice za vsakoletne projekte, kot so izdajanje periodike.
Logični modeli	Niso v uporabi.
Računski modeli	Uporaba preteklih podatkov iz računovodskega programa za odločanje na področju nabave in naklad in prodajne cene novih artiklov. Uporaba računovodskih izkazov za pomoč pri odločanju o dodatnem financiranju oziroma nagrajevanju.
Druge matematične metode	Niso v uporabi.

*Vir: lastno delo.*

V podjetju v primeru strateških odločitev v negotovih razmerah najpogosteje uporabijo administrativni model, kjer namesto racionalnega odločanja prevladuje intuicija, ki sloni na preteklih izkušnjah poslovanja. Ker je glavni strateški odločevalec v podjetju Salve zgolj eden – direktor, političnega modela ne uporabljajo, razen v omejeni obliki pri odločitvah, pri katerih sodeluje lastnik s svojim svetom.

#### **4 ANALIZA PRETEKLIH TRŽENJSKO USMERJENIH STRATEŠKIH ODLOČITEV V PODJETJU**

V 21. stoletju postajata vloga in pomen trženjskih načrtov oziroma strategij vedno bolj pomembna. Ker je v središču trženjskega razmišljanja porabnik, ki mu podjetje prilagaja svoje dejavnosti, so ločnice med trženjem in ostalimi funkcijami majhne. Trženjski način razmišljanja mora imeti tako vpliv na vse funkcije v podjetju za dolgoročno in dobičkonosno uspešnost na trgu. Kratko povedano je trženje način strateškega razmišljanja za dobičkonosno zadovoljevanje potreb oziroma želja. Strateški trženjski načrt postaja tako

ključni dokument pri procesu načrtovanja poslovne strategije podjetja. Smiselno je, da je načrt razvit na različnih ravneh, od ravni podjetja, oddelka, poslovnih enot ter izdelkov (Konečnik Ruzzier, 2011). Žal veliko predvsem manjših in zrelejših podjetji še ne usmerja svojega pogleda proti strateškemu trženju, kar ima lahko velike posledice na njihovo prihodnjo dolgoročno dobičkonosnost.

#### **4.1 Prikaz strateških odločitev**

V tem podpoglavju bom predstavila nekaj najpomembnejših poslovnih strateških odločitev, ki so bile sprejete v organizaciji v nekaj zadnjih letih in imajo pomemben vpliv na trženjsko politiko podjetja. Ob koncu poglavja bom tudi predstavila dva izbrana založniška primera. Predstavitev tudi ostalih strategij in ne zgolj trženjskih je pomembna, saj le-te usmerjajo ostale odločitve in bolj ali manj posredno vplivajo na funkcijo trženja v podjetju. Trženjske in ostale strateške odločitve so med seboj močno prepletene, saj vplivajo ena na drugo. Strateški trženjski načrt mora biti zato močno povezan s poslovno strategijo celotnega podjetja.

##### **4.1.1 Prikaz reorganizacije vodstva**

V zadnjih letih je bila sprejeta pomembna odločitev o reorganizaciji vodstva oziroma vrhnjega managementa podjetja. Kot sem že opisala, ima vodstvo (direktor in vodja programskega sveta) najpomembnejšo vlogo pri sprejemanju strateških odločitev v podjetju. Torej ima reorganizacija in določitev novih vrhnjih managerjev še toliko večji pomen. Taka odločitev je bila najprej sprejeta v letu 2019, ko so razrešili Hermana Gregorčiča, ki je bil direktor od ustanovitve podjetja. Na njegovo mesto so imenovali mag. Andreja Baligača, trenutnega direktorja. Oba sta duhovnika in redovnika, člana salezijanske skupnosti.

V letu 2022 prihaja do nove menjave direktorja v sklopu reorganizacije vodstva družbe Salve. Lastnik se je odločil, da bo managersko funkcijo podjetja prevzel laik in ne več duhovnik za mandat petih let. Poleg tega bo funkcija vodje programskega sveta ločena od funkcije direktorja. Kakor tudi pravi Baligač v intervjuju: »Sprejeta je bila odločitev, da mesto direktorja prevzame laik. Odločitev je bila težka, saj manager ne bo več tako tesno ideološko povezan z lastnikom. Poznani so tudi primeri, ko je podjetje zaradi take odločitve propadlo.«

V spodnji tabeli 7 sem najprej prikazala odločitveni proces po šestih korakih avtorjev Dafta in Marcica (2001) na primeru prve reorganizacije vodstva v letu 2019 in druge reorganizacije leta 2022. Ker implementacija reorganizacije iz leta 2022 še poteka, je nisem ovrednotila in podala povratnih informacij za njo.

Tabela 7: Koraki v procesu odločanja po Daftu in Marcicu na primeru odločitve o prvi in drugi reorganizaciji vodstva podjetja

Korak	Opis primera prve reorganizacije vodstva	Opis primera druge reorganizacije vodstva
1. Spoznanje o potrebnih odločitvi	Poslabšanje zdravstvenega stanja direktorja.	Želja po modernizaciji in digitalizaciji podjetja ter potreba po ločitvi poslovnih enot podjetja.
2. Diagnoza in analiza	Razlog je preobremenjenost, ki je bila posledica slabo organiziranih delovnih procesov.	Čas gospodarske krize zaradi epidemije koronavirusa je pokazal konkurenčno prednost podjetij, ki so ustrezno digitalizirana in notranje organizirana. Z večjo samostojnostjo posamezne enote podjetja se povečuje fleksibilnost in prilagodljivost posameznim strankam.
3. Razvoj možnih alternativ	Popolna menjava direktorja, nastavitev začasnega direktorja, delna razbremenitev in razdrobitev nalog direktorja.	Razdelitev funkcije direktorja na: vodja programskega sveta, vodja tiskarne, vodja prodaje. Ukinitvev ali odcepitev posameznih enot.
4. Izbor zelene alternative	Popolna menjava direktorja.	Ločitev funkcije vodje programskega sveta in direktorja.
5. Implementacija izbrane alternative	Izbor novega direktorja, ki je v podjetje prinesel novo izkušnjo na področju organizacije dela in sistematizacije podatkov.	S pomočjo zunanje kadrovske agencije izbira novega direktorja in imenovanje trenutnega za vodjo programskega sveta za učinkovit prenos znanja.
6. Ovrednotenje in povratne informacije	Predstavljeno bo v poglavju 4.2.1.	/

Vir: lastno delo.

#### 4.1.2 Prikaz odprtja nove trgovine

Stara trgovina Salve, ki je bila odprta že od leta 1995, se je nahajala v nadstropju pod upravnim delom podjetja na levi strani rakovniške cerkve. Trgovina ni imela vidnega vhoda, prav tako je bila njena pozicija odmaknjena od glavnega dogajanja. Dali so ji ime Knjigvarna Don Bosko, saj so želeli, da bi bilo izvirno in drugačno ter bi se lahko promovirali že s samim imenom. Z imenom skušajo pri kupcih zbuditi radovednost, hkrati pa sporočiti vsebino novega prostora. Nova trgovina je namreč knjigarna in kavarna (Don Bosko Slovenija, 2021).

Strateška odločitev je bila torej odprtje nove trgovine na bolj vidni lokaciji. Tako so jo predstavili na desno stran rakovniške cerkve in ji dali veliko izložbene površine. Predlog za to spremembo je dal Filiberto Gonzalez, ki je bil takrat na čelu dikasterija za družbeno obveščanje v salezijanskem vrhovnem vodstvu, konec oktobra 2019, ko je bil na obisku v Sloveniji. Po sprejetju te odločitve se je nova trgovina odprla leta 2021 (Don Bosko Slovenija, 2021), ko je lastnik sprejel sklop infrastrukturnih odločitev o celotni podobi svojega rakovniškega stavbnega kompleksa. V spodnji tabeli 8 sem prikazala odločitveni proces po šestih korakih avtorjev Dafta in Marcica (2001) na primeru odprtja nove trgovine in kavarne Knjigvarne Don Bosko.

*Tabela 8: Koraki v procesu odločanja po Daftu in Marcicu na primeru odločitve o odprtju nove trgovine*

<b>Korak</b>	<b>Opis primera odprtja nove trgovine</b>
1. Spoznanje o potrebni odločitvi	Padec prodaje v trgovini. Pobuda za prestavitev trgovine na vidnejše mesto s strani strokovnega svetovalca lastniku. Priložnost za selitev v skladu z novo arhitekturno podobo rakovniškega stavbnega kompleksa.
2. Diagnoza in analiza	Potreba potrošniškega trga o večji vizualni privlačnosti trgovine. Lokacija predlagana s strani lastnika je vidnejša in dostopnejša. Koncept tradicionalne trgovine je zastarel, trgovina je slabše dostopna za gibalno ovirane ljudi. Možnost oddajanja starih trgovskih prostorov.
3. Razvoj možnih alternativ	Modernizacija trenutne trgovine, izgradnja invalidske klančine znotraj obstoječe trgovine, selitev trgovine na boljšo lokacijo, oplemenitenje storitev trgovine s trženjem doživetja.
4. Izbor zelene alternative	Selitev trgovine na boljšo lokacijo.
5. Implementacija izbrane alternative	Najetje arhitekta, postavitve kavarne v sklopu trgovine in trženje novega imena.
6. Ovrednotenje in povratne informacije	Predstavljeno bo v poglavju 4.2.1.

*Vir: lastno delo.*

#### 4.1.3 Prikaz določitve založniškega programa

Založniški program je eden najpomembnejših strateških dokumentov za založbo. Določa ciljne trge založbe in posledično močno vpliva na ostale trženjske odločitve. Pomembno je, da sta založniški program in strateški trženjski načrt usklajena. Samo na ta način lahko namreč založba na pravi način pride do pravih ljudi.

V preteklosti je bil založniški program založbe Salve sestavljen iz različnih zbirk, ki nagovarjajo različne interesne skupine potencialnih kupcev. Med njimi so periodične publikacije (Ministrant, Don Bosko, Glasnik Kraljice miru itd.) in knjižne zbirke (salezijanska duhovna knjižica, Ministrant, Animator, Katehetska knjižica, Teološka knjižica, Mladinska knjižica idr.). Zasnovan je bil tako, da sta v okviru ene zbirke letno izšli najmanj dve knjigi (Salve d.o.o., 2007). Kmalu po postavitvi tega programa so se začele pojavljati pomanjkljivosti le-tega. Katehetski in teološki knjižici sta izhajali manj kot dvakrat letno. Zbirko Animator je vsebinsko prevzel Oratorij Slovenija, skelet programskega sveta pa je postal zgolj orientacijski.

Založniški program založbe Salve trenutno tako deluje brez formalnega načrta, vendar na osnovi starega. Po besedah vodje programskega sveta: »Založniški program trenutno ni strogo določen, je pa v načrtu njegova postavitev. Odločitve za izdaje knjig so sprejete glede na intuicijo vodje programskega sveta. Sprejete so glede na priporočila tujih založb in prebiranja njihovih knjig. Prav zaradi tega se začenja reforma programskega sveta, ki bo oddaljila programski svet in s tem založbo od dnevnega poslovanja podjetja. Trenutno je direktor podjetja tudi vodja programskega sveta. Založniški program bo po reorganizaciji pripravljala zgolj programski svet. V načrtu je tudi bolj strukturirano in načrtno izdajanje knjig in ostalega gradiva. V zadnjih letih se največ izdaja vsebin iz sklopa duhovnosti (ljudske in strokovne) in del za mladino.«

V spodnji tabeli 9 sem prikazala odločitveni proces sprejetja zadnjega formalnega založniškega programa po šestih korakih avtorjev Dafta in Marcica (2001) na primeru odločitve o založniškem programu. Odločitev o spodaj opisanem založniškem programu je bila postopna. Izoblikovala se je z leti izkušenj poslovanja družbe.

*Tabela 9: Koraki v procesu odločanja po Daftu in Marcicu na primeru odločitve o založniškem programu*

<b>Korak</b>	<b>Opis primera določitve založniškega programa</b>
1. Spoznanje o potrebnih odločitvi	Želja strank po kontinuiranih knjižnih zbirkah in publikacijah. Želja lastnika po sistematizaciji izdaj.
2. Diagnoza in analiza	Določene interesne skupine strank imajo željo po stalnem poglobljanju znanja iz svojega področja. Založba že letno izdaja več tematsko povezanih knjig, katerih izdajo bi bilo smotrno sistematizirati.
3. Razvoj možnih alternativ	Povezovanje obstoječih knjig v knjižne zbirke, letna izdaja tematsko povezanih knjig, ki nagovarjajo posamezne interesne skupine. Vzpostavitev ekipe za sestavo in izdajo publikacij, večfunkcijski timi zadolženi za izdaje posameznih publikacij.

se nadaljuje

*Tabela 10: Koraki v procesu odločanja po Daftu in Marcicu na primeru odločitve o založniškem programu (nad.)*

4. Izbor želene alternative	Določitev založniškega programa glede na že obstoječe knjižne zbirke, večfunkcijski timi za publikacije.
5. Implementacija izbrane alternative	Grafično poenotenje knjig znotraj posamezne zbirke. Izbor strokovnjakov posameznih interesnih skupin za v večfunkcijske time.
6. Ovrednotenje in povratne informacije	Predstavljeno bo v poglavju 4.2.1.

*Vir: lastno delo.*

Ker je opisano podjetje v prvi meri založba, je njegova najpomembnejša odločitev, katere knjige izdajati. Poleg tega mora delo podjetje izdati ob pravem času in ga tudi ustrezno promovirati.

V nadaljevanju bom prikazala dve deli, ki so ju v založbi izdali v letu 2020. Pri izbiri sem upoštevala, da je od izdaje izdelka minilo vsaj eno leto. Primera založniških del se nanašata na različne ciljne trge družbe. Najprej bom predstavila odločitev o izidu Marijanskega koledarja. Gre za delo, ki izhaja vsako leto in ima praktično rabo. Je avtorsko delo založniškega programa založbe. Naslednji primer je mladinski roman, prevedeno delo z naslovom Train kids.

#### *4.1.3.2 Prikaz izdaje Marijanskega koledarja 2021*

Izdajanje Marijanskega koledarja je že dolgoletna tradicija. Prvič je izšel za leto 1962 kot barvna priloga tržaških Knjižic, ki so jih izdali salezijanci. Redno je začel izhajati jeseni leta 1965 s sodelovanjem salezijanskih založb iz Italije. Poleg stenskega koledarja je leta 1968 prvič izšel tudi mali, plastificirani žepni koledarček. Ker je bil po svoji obliki in cenovni dostopnosti novost na slovenskem trgu, je bil zelo dobro sprejet. Poleg stenskega koledarja tako tudi žepni koledar izhaja še danes (Salve d.o.o., brez datuma).

Gre za delo z dolgo tradicijo in dobro uveljavljenimi prodajnimi potmi. Značilnosti pri njegovi prodaji so, da ima velik delež veleprodaje in visoke naklade v primerjavi z ostalimi deli založbe. Naklada mu je v zadnjih letih močno padla. Razlogi za to so različni, med njimi so izdajanje večjega števila različnih koledarjev bližnjih konkurentov v zadnjih letih, upadanje števila nedeljnikov po župnijah in posledično izgubljanje števila stalnih veleprodajnih naročnikov koledarja.

Marijanski koledar za leto 2021, ki ga vidimo na spodnji sliki 5, je izšel jeseni 2020 v nakladi 54.000 izvodov. Avtorica fotografij je Sonja Kamplet-Rotar. Ker gre za vsakoletno izdajanje, odločitev za izdajo ni močno pretehtana. Sloni na preračunu smiselnosti izdaje glede na preteklo izdajo. Na ta način se tudi določi naklada (Salve d.o.o., brez datuma).

Slika 5: Stenski in žepni Marijanski koledar 2021



Vir: Salve d.o.o. (brez datuma).

Večinski delež njegove prodaje je B2B, torej medorganizacijski. Kupci so župnije – verske organizacije, ki potem te koledarje bodisi prodajajo oziroma jih podarjajo. V kolikor je njihovo plačilo izvedeno po predračunu, jim je odobren 20 % popust, drugače pa 10 %. Komisijska prodaja knjigarnam večinsko poteka s 30 % popustom, fiksna pa s 35 %. Tem kupcem je tudi nudena brezplačna dostava. V kompletu se prodajata stenski in žepni Marijanski koledar po prodajni ceni 2,50 evra. Možno je kupiti zgolj žepni koledarček. Gre za ustaljene, večletne rabate in načine prodaje, torej jih je težje spreminjati. V spodnji tabeli 10 sem povzela podatke o procesu sprejetja odločitve o izdaji Marijanskega koledarja 2021 po šestih korakih avtorjev Dafta in Marcica (2001).

Tabela 11: Koraki v procesu odločanja po Daftu in Marcicu na primeru odločitve o izdaji Marijanskega koledarja 2021

Korak	Opis primera izdaje Marijanskega koledarja 2021
1. Spoznanje o potrebni odločitvi	Vsakoletno izdajanje Marijanskega koledarja.
2. Diagnoza in analiza	Dobičkonosna izdaja Marijanskega koledarja za leto 2020.
3. Razvoj možnih alternativ	Izdaja oblikovno enakega koledarja, izdaja spremenjenega koledarja, koledar se ne izda.
4. Izbor zelene alternative	Izdaja Marijanskega koledarja 2021.
5. Implementacija izbrane alternative	Oblikovanje, tisk in izdaja koledarja v nakladi 54.000 izvodov.
6. Ovrednotenje in povratne informacije	Predstavljeno bo v poglavju 4.2.2.

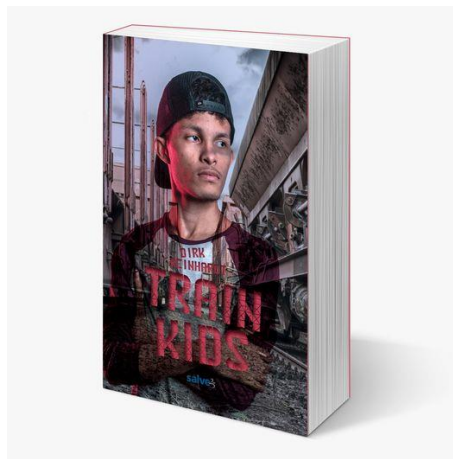
Vir: lastno delo.



#### 4.1.3.3 Prikaz izdaje knjige *Train kids*

Mladinski roman z naslovom *Train kids* nemškega avtorja Dirka Reinhardta je založba Salve izdala v letu 2020. Gre za knjigo mehke vezave z 245 stranmi. Roman združuje fiktivno zgodbo na osnovi resničnih dogodkov, pridobljenih s pričevalci – mladimi migranti iz Južne Amerike v ZDA. Opisuje nevarno potovanje migrantske skupine mladih iz različnih držav Latinske Amerike, dolgo več kot 2.500 km (Salve d.o.o., brez datuma). Naslovnica knjige je prikazana na spodnji fotografiji, ki je prikazana kot slika 6.

*Slika 6: Knjiga *Train kids* avtorja Dirka Reinhardta*



*Vir: Salve (brez datuma).*

Odločitev za njeno izdajo je sprejel vodja programskega sveta po tem, ko jo je opazil v ugledni nemški knjižni reviji in jo prebral. Gre za tuje delo, ki je prejelo mnogo knjižnih nagrad. Založba jo je izdala julija 2021 v nakladi 300 izvodov. Avtorica prevoda je Petra Anžlovar, primeren pa je za mladino nad 14 let. Letu 2021 je slovenska izdaja prejela tudi nagrado Zlata hruška, znak kakovosti mladinskih knjig (Salve d.o.o., brez datuma) S tem je založba potrdila pomembnost vsebine kot dejavnika izbire za izdajo.

Delo se je prodajalo na spletni trgovini podjetja, v fizični trgovini in preko pogodbenih komisijskih posrednikov. Njihova slabost je dogovorjen rabat. Promocija za delo je potekala preko različnih kanalov. Od obvestila o novostih preko mailing liste, družbenih omrežij podjetja, preko portala [dobreknjige.si](http://dobreknjige.si), po prejetju nagrade Zlata hruška pa tudi predstavitev in pogovor o knjigi na oddaji *Male sive celice* na TV Slovenija (Salve d.o.o., brez datuma).

V spodnji tabeli 11 sem povzela podatke o procesu sprejetja odločitve o izdaji romana *Train kids* po šestih korakih avtorjev Dafta in Marcica (2001). Odločitev ni bila sprejeta zgolj zaradi finančne upravičenosti, vendar tudi zaradi njene vsebine, kar potrjuje ovrednotenje dejavnikov pri presoji založbe, ki so prikazani v tabeli 5.

*Tabela 12: Koraki v procesu odločanja po Daftu in Marcicu na primeru odločitve o izdaji Train kids*

<b>Korak</b>	<b>Opis primera izdaje Train kids</b>
1. Spoznanje o potrebni odločitvi	Priporočilo s strani tuje revije. Založniško zalaganje priznanih mladinskih del.
2. Diagnoza in analiza	Gre za aktualno kakovostno mladinsko delo, kar sodi v založniški program.
3. Razvoj možnih alternativ	Izdaja prevoda, delo se ne izda.
4. Izbor zelene alternative	Izdaja Train kids
5. Implementacija izbrane alternative	Prevajanje, tisk in izdaja romana v nakladi 300 izvodov.
6. Ovrednotenje in povratne informacije	Predstavljeno bo v poglavju 4.2.2.

*Vir: lastno delo.*

## **4.2 Kritično ovrednotenje odločitev**

V tem delu magistrske naloge bom analizirala in ovrednotila strateške odločitve, navedene v poglavju 4.1. V kolikor bo mogoče, bom uporabila kvantitativne podatke ter jih za lažjo primerjavo in predstavo prikazala s pomočjo tabel in grafov.

### **4.2.1 Ovrednotenje reorganizacija vodstva**

Ovrednotila bom zgolj prvotno reorganizacijo iz leta 2019, saj druga še ni zaključena in posledično njenih rezultatov še ne morem analizirati. Uporabljena orodja za ovrednotenje odločitve o reorganizaciji vodstva 2019 bodo kvantitativna in tudi kvalitativna. Upoštevala sem podatke iz leta 2018 za oceno uspešnosti starega vodstva in leta 2020, ko je bilo poslovanje že voden s strani novega direktorja. Ker so izbrani finančni rezultati podjetja odvisni od mnogih dejavnikov, sem za vsakega izmed njih napisala kratek komentar. V drugem delu so opredeljeni tudi nefinančni rezultati reorganizacije, kot sta motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih. Kvantitativni podatki so prikazani v spodnji tabeli 12.

*Tabela 13: Izbrani finančni podatki poslovanja podjetja Salve iz leta 2018 in 2020*

<b>Kategorija</b>	<b>2018</b>	<b>2020</b>	<b>Razlika</b>
Zaloge	593.194,05 €	505.129,02 €	-88.065,03 €
Čisti prihodki od prodaje	1.052.652,27 €	839.588,19 €	-213.064,08 €
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	-33.936,34 €	4.301,42 €	38.237,76 €
Celotni prihodki	1.087.455,23 €	874.740,22 €	-212.715,01 €

se nadaljuje

Tabela 14: Izbrani finančni podatki poslovanja podjetja Salve iz leta 2018 in 2020 (nad.)

Celotni odhodki	1.120.001,02 €	870.364,93 €	-249.636,09 €
Celotni poslovni izid	-32.545,79 €	4.375,29 €	36.921,08 €
Neto prodajna marža	-3,28 %	0,47 %	3,75 %

Vir: AJ PES (2022).

Vrednost zalog je v preučevanem dvoletnem obdobju padla za 88.065,03 evra, kar je 14,85 %. Zmanjšanje je nastalo zaradi uvedbe nižjih naklad novim izdajam, znižanja vrednosti in odpisa starih zalog in ostalih ukrepov optimizacije zalog podjetja. S tem se je znižala vrednost vezanega denarja v zalogah.

Poslovanje v letu 2018 je bilo vodeno z izgubo 33.936,34 evra, v letu 2020 pa je presežek prihodkov nad odhodki znašal 4.301,42 evra. Dobiček se je tako v dveh letih dvignil za 38.237,76 evra. Celotni poslovni izid je prav tako narastel za skoraj enako vrednost. Kot lahko vidimo v tabeli 12, se je to doseglo tako z nižanjem odhodkov kot tudi nižanjem prihodkov. Nižji odhodki so bili posledica politike rezanja stroškov novega vodstva. Razlogi za padec prihodkov (predvsem prihodkov za prodajo) so lahko različni in jih težko določimo. Po mnenju zaposlenih v podjetju so razlogi slabša funkcija promocije v organizaciji, obdobje zaprte trgovine zaradi ukrepov zaradi epidemije COVID-19, nižjega povpraševanja zaradi istega razloga, znižanja trgovskih zalog itd.

Zadnji izmed naštetih kazalnikov je neto prodajna marža. Ta uspešnosti podjetja ponazarja delež čistega dobička glede na celotne prihodke podjetja. V letu 2020 je bil za 3,75 % višji glede na leto 2018. Podatek kaže na boljšo uspešnost podjetja v kasnejšem obdobju.

Po pogovoru z zaposlenimi v podjetju sem odkrila tudi spremembe, ki so se zgodile med reorganizacijo in niso neposredno vplivale na finančne rezultate. Prva takih sprememb je ukinitve skupnega prostora za zaposlene, ki so ga uporabljali za druženje. Prišlo je tudi do reorganizacije notranje organizacije podjetja in nalog dela posameznih zaposlenih. Te spremembe so bile izpeljane postopoma, nekaj izmed njih tudi v času omejenega poslovanja zaradi epidemije koronavirusa. Zaradi teh in še nekaterih drugih sprememb je nastalo nezadovoljstvo in nižja motiviranost ter zvestoba nekaterih izmed zaposlenih.

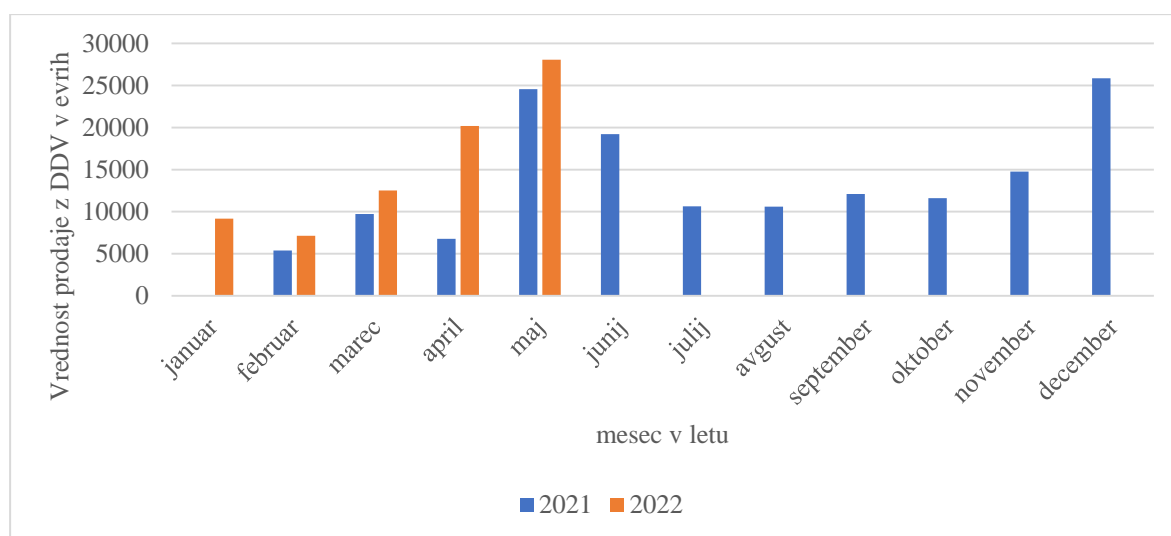
Glede na predstavljene podatke zaključim, da je bila odločitev o reorganizaciji vodstva podjetja s strani lastnika leta 2019 dobra. Tako kažejo izboljšani finančni podatki po spremembi v primerjavi pred njo. Ker gre za veliko strateško odločitev, seveda zaključki niso zmeraj tako jasni in preprosti, predvsem zaradi težke ocene o posledicah nefinančnih sprememb. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri implementaciji odločitve lahko pride do različnih težav, ki jih je težko natančno predvideti. Težko namreč analiziramo rezultate neizbrane alternative oziroma ovrednotimo neštevilske podatke.

#### 4.2.2 Ovrednotenje odprtja nove trgovine

Odločitev o odprtju nove trgovine bom ovrednotila s pomočjo kvantitativne in kvalitativne metode. Za primerjavo bom uporabila podatke o prodaji v trgovini pred in po odprtju, torej pred oktobrom 2021 in po njem. Z zavedanjem, da na prodajo vpliva več dejavnikov in ne samo sprememba lokacije in oprema trgovine, bom ob koncu ovrednotenja dodala lastne komentarje. Pri ovrednotenju bodo upoštevani tudi neštevilski podatki, kot so mnenje zaposlenih, mnenje kupcev in lastna ocena.

Za finančno analizo odločitve sem zbrala podatke o prodaji v trgovini v različnih časovnih obdobjih, ki so prikazani pod sliko 7. Zaradi časovnega nihanja prodaje, primerjam podatke posameznih mesecev. Glede na podatke ne moremo trditi, da se je prodaja v trgovini povečala zaradi te spremembe. Ker lahko na spremembe vplivajo tudi drugi neopredeljeni dejavniki, je upoštevanje zgolj finančnih kazalnikov pri ovrednotenju pomanjkljivo. Upoštevati moramo, da je zaradi ukrepov za preprečevanje epidemije zaradi koronavirusa bila v nekaterih obdobjih trgovina zaprta. Ker je vzorec premajhen za statistično sklepanje glede na spremembe med prodajo v novi in stari trgovini, gotovi zaključki niso mogoči.

Slika 7: Vrednost prodaje v trgovini Salve po mesecih z DDV v letu 2021 in 2022



Vir: Salve d.o.o. (2022).

Ker je tako stara kot nova trgovina v prostorih lastnika, se njeni stroški v povezavi z najemnino niso spremenili. Podjetje je imelo stroške nakupa in izdelave opreme. Upravičenost le-teh bo vidna skozi leta, zato jih pri tem ovrednotenju nisem upoštevala. Po mnenju zaposlenih, nekaterih kupcev in lastni presoji so po odprtju nove trgovine opazne spremembe naslednje (Salve, 2022):

- Lokacija nove trgovine je na bolj aktivni lokaciji.
- Zaradi velike izložbene površine je vidnejša.

- Nova trgovina je modernejša in bolj vizualno privlačna.
- Ponuja možnost trženja doživetja s kavarno.
- Ker je bolj odmaknjena od upravnega dela podjetja, je za zaposlene in kupce manj praktična.
- Je dostopna za gibalno ovirane osebe.

Kot vidimo je večina mnenj pozitivnih. Slabost zaposleni in kupci vidijo zgolj v odmaknjenosti tiskarskega ter storitvenega dela podjetja. Glede na vse podatke lahko zaključim, da je po prvih ocenah bila odločitev o odprtju nove trgovine prava, kljub temu da številsko tega ne moremo dokazati. Za celotne povratne informacije o odločitvi še ni preteklo dovolj časa, zato končnih rezultatov o upravičenosti investicije še ne moremo analizirati.

#### 4.2.3 Ovrednotenje določitve založniškega programa

Težko ocenimo, ali je odločitev o določitvi založniškega programa dobra. Primerjali bi jo lahko z ugotovitvami splošne raziskave Knjiga in bralec (Blatnik, Kovač, Rugelj & Rupar, 2019), vendar pa je založba Salve pri izdajanju svojih knjig nišno naravnana in zato tudi taka primerjava ne bi bila smiselna, saj je raziskava narejena na splošnem slovenskem trgu. To je ena najpomembnejših strateških odločitev v založbi, njene posledice pa vidimo zelo dolgoročno pri uspešnosti in ugledu poslovanja družbe. Tega v svojem delu zaradi zgolj posredne povezanosti ne bom podrobneje analizirala. Sledi ovrednotenje in analiza primerov odločitev o izdaji posameznih del. Ker gre za konkretne primere, bo na voljo več številskih podatkov, kar bo pripomoglo k bolj natančni analizi rezultatov odločitev in konkretnim izračunom upravičenosti posameznih izdaj.

Ekonomsko upravičenost projekta (v našem primeru izdaje) lahko izračunamo na različne načine. Eden izmed njih je neto sedanja vrednost. Ker gre v izbranih primerih za mlajša dela, pridobljenih vrednosti ne bom časovno diskontirala. Prihodki in odhodki bodo izračunani na eno leto po izdaji dela. Ker se v nalogi osredotočam na trženjski vidik, bom tudi pri posameznih primerih opisala izbrane pristope trženja posameznega artikla.

##### 4.2.3.1 Ovrednotenje izdaje *Marijanskega koledarja 2021*

Za boljšo preglednost in primerjavo bom tudi pri tem ovrednotenju posameznih primerov kazalnike uspešnosti prikazala v tabeli 13. V prvem letu od izdaje je bilo prodanih 51.270 izvodov, kar je 94,94 % vseh natisnjenih del. Povprečna prodajna cena je bila 1,86 evra predvsem zaradi popustov pri veleprodaji dela. Drugih direktnih vrednostnih prihodkov od izdaje ni bilo. Prihodki od izdaje v prvem letu tako znašajo 95.187,88 evra, kot lahko vidimo tudi v tabeli 13.

Tabela 15: Finančni kazalniki Marijanskega koledarja v prvem letu od izida

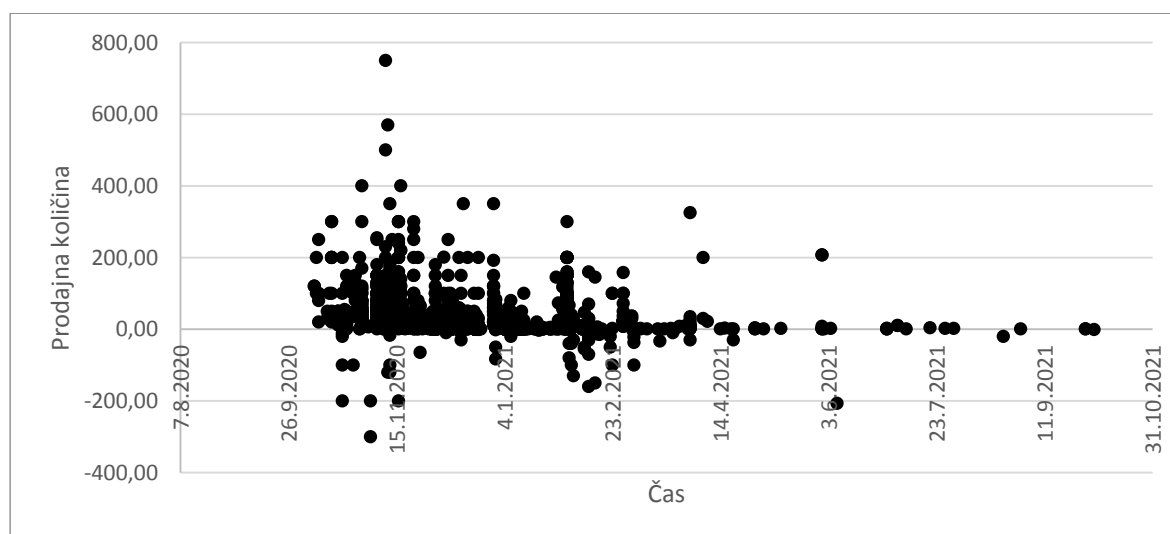
Kazalnik	Vrednost
Prihodki od prodaje	95.188 €
Drugi prihodki	0 €
Skupaj prihodki	<b>95.188 €</b>
Odhodki iz poslovanja	26.500 €
Drugi odhodki	2.000 €
Skupaj odhodki	<b>29.500 €</b>
Poslovni izid	<b>65.688 €</b>

Vir: lastno delo.

Poslovni odhodki so sestavljeni iz avtorskih odhodkov, proizvodnih odhodkov in odhodkov promocije ter prodajnih poti. Ker gre za lastno izdajo dela, podjetje z izdajo ni imelo stroškov odkupa pravic. Nastali so stroški fotografiranja ter priprave vsebine. Vsi ti stroški skupaj so ocenjeni na 3.000 evrov. Strošek tiska in grafičnega oblikovanja je znašal 13.500 evrov, strošek promocije in prodajnih poti 10.000 evrov. Seštevek poslovnih odhodkov izdaje dela je 21.500 evrov. Druge odhodke, kamor sem vključila administrativne stroške priprave in promocije dela, sem ocenila na 2.000 evra.

Na sliki 8 v nadaljevanju je razvidno, kako je potekala prodaja glede na čas. Kot vidimo, je bila večina koledarjev prodanih v obdobju prvih mesecev od izdaje, med septembrom in januarjem, kar se tudi sklada s časovno občutljivostjo koledarja. Večjo prodajo je opaziti v začetku februarja zaradi zakasnelega komisijškega obračuna prodanega. Na nekaterih delih je opaziti negativno prodajno količino zaradi možnosti vrnitve in zamenjave blaga v trgovini.

Slika 8: Prodajna količina Marijanskega koledarja 2021 glede na čas



Vir: Salve d.o.o.(2022).

Trženjski proces se je začel že pred izdajo dela. Ker je delo Marijanski koledar vsakoletno, imajo v podjetju narejen sistem naročnine nanj. V mesecu septembru so tako že poslali obvestila naročnikom o novi izdaji preko e-pošte. V mesecu oktobru so osebno dostavili naročene izvide večjim naročnikom. S tem je nastalo kar nekaj transportnih, oportunitetnih stroškov in stroškov dela. Kljub temu da sem vse upoštevala pri odhodkih prodaje izbranega dela, podjetje z osebnimi dostavami skrbi tudi za ohranjanje stikov z največjimi kupci, kar bi lahko delno upoštevali tudi pod stroške upravljanja s kupci (Customer relationship management – CRM) . Elektronsko obvestilo o izdaji je bilo sporočeno tudi ostalim fizičnim rednim kupcem in objavljeno na spletni strani podjetja ter na njihovih socialnih omrežjih.

Izračunani poslovni izid dela je pozitiven, torej je bila njegova izdaja ekonomsko upravičena. Ker ima delo tradicijo, so relativno gledano stroški promocije in trženja nizki in prodajne količine visoke.

#### 4.2.3.2 Ovrednotenje izdaje knjige *Train kids*

Naslednje delo, ki ga bom finančno analizirala, je mladinski roman *Train kids*. Ker gre za prevedeno delo, bodo predvsem odhodki drugače sestavljeni, kot so bili v prejšnjem primeru. Končni izračun poslovnega izida lahko vidimo v spodnji tabeli 14.

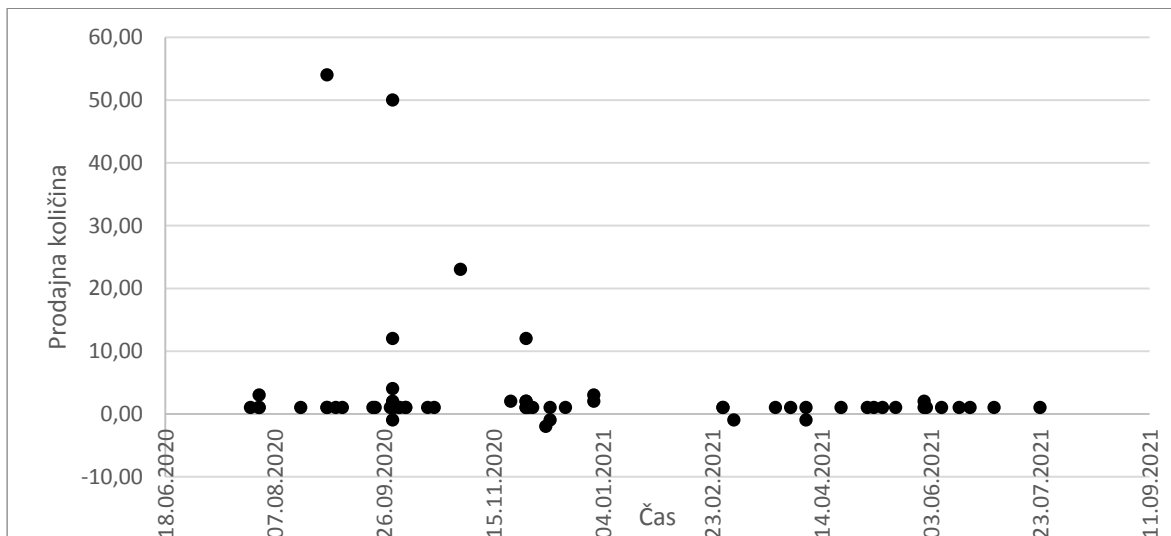
*Tabela 16: Finančni kazalniki Train kids v prvem letu od izida*

<b>Kazalnik</b>	<b>Vrednost</b>
Prihodki od prodaje	3.811 €
Drugi prihodki	0 €
<b>Skupaj prihodki</b>	<b>3.811 €</b>
Odhodki iz poslovanja	5.070 €
Drugi odhodki	500 €
<b>Skupaj odhodki</b>	<b>5.570 €</b>
<b>Poslovni izid</b>	<b>-1.759 €</b>

*Vir: lastno delo.*

Od 27. 7. 2020, ko se je knjiga začela prodajati, do 27. 7. 2021 je bilo prodanih 70,67 % natisnjenih del, torej 212 od naklade 300. Povprečna prodajna cena je brez davka znašala 17,98 evra. Razlika do polne prodajne cene (21,43 evra brez DDV) je nastala zaradi popustov in rabatov pri prodaji. Ker drugih prihodkov za delo ni bilo, je vsota prihodkov od prodaje (3.811,10 evra) tudi vsota vseh prihodkov od izdaje. Spodnja slika 9 prikazuje potek prodaje glede na čas od izdaje dela. Prodajna količina je bila največja nekaj mesecev po izidu, kasneje se je upočasnila.

Slika 9: Prodajna količina Train kids glede na čas



Vir: Salve d.o.o.(2022).

Odhodki zaradi izida dela Train kids so naslednji. Ker gre za prevedeno delo, so nastali stroški odkupa pravic (500 evrov), stroški prevajanja in lektoriranja (3.570,22 evra). Grafično oblikovanje je bilo izvedeno znotraj podjetja. Strošek tiska romana je znašal 1.000 evrov. Strošek promocije in prodajnih poti je ocenjen zgolj na 500 evrov, saj ni bil močno oglaševan. Od dodatku drugih odhodkov zaradi administracije (500 evrov) znašajo celotni odhodki izdaje 5.570,22 evra. Trženje dela je bilo izvedeno preko vseh socialnih omrežij podjetja ob izidu. Prav tako se je obvestilo o delu poslalo preko mailing liste rednih kupcev. Delo je bilo predstavljeno v dveh revijah podjetja, in sicer v Ministrantu in Don Bosku. Zaradi pomanjkanja podatkov ne moremo trditi, da je katerakoli od teh promocij vplivala na povišanje prodaje knjige.

Finančni poslovni izid, ki sem ga izračunala s pomočjo tabele 14, je negativen, to pomeni, da je bila odločitev za prodajo napačna. Seveda moramo upoštevati, da so bili upoštevani zgolj prihodki prodaje v prvem letu (ob upoštevanju preostankov zaloge 88 izvodov in povprečne prodajne cene lahko založba pričakuje še približno 1.500 evrov na strani prihodkov). V analizo tudi niso bile zajete morebitne nefinančne koristi izdaje, kot so (predvsem zaradi prejete nagrade) promocija, ugled blagovne znamke in druge.

### 4.3 Skladnost odločitev s strategijo podjetja

Kot glavni vir uredniške strategije podjetja bom v nadaljevanju najprej kratko povzela Pravilnik programskega sveta in ostale strategije. To bo služilo k lažji analizi skladnosti sprejetih odločitev z zastavljeno strategijo podjetja Salve. V kolikor odločitve niso skladne s strategijo ne moremo priti do zastavljenih ciljev in vizij podjetja.



#### 4.3.1 Pravilnik programskega sveta in ostale strategije

V založbi Salve so v letu 2022, ob reorganizaciji vodstva podjetja, sprejeli nov Pravilnik programskega sveta družbe Salve. Ker gre za založništvo najbolj temeljni in strateški dokument, ga bom v nadaljevanju kratko povzela. Dopolnila ga bom s pomočjo besed direktorja in vodjo programskega sveta.

V Pravilniku so opredeljeni izvajanje ciljev in nalog družbe Salve, imenovanje vodje programskega sveta in članov, sklicevanje sej in njihov potek, obveščanje o delu programskega sveta ter odgovornost članov programskega sveta. Družba Salve je ustanovljena za namene družbenega obveščanja ter pastoralnih in katehetskih nalog Inšpektorije sv. Cirila in Metoda Ljubljana. Idejno deluje po smernicah programskega sveta in je odgovorna svojemu ustanovitelju (Salve d.o.o., 2022).

V pristojnosti programskega sveta je vzpostavljanje, spreminjanje in ukinjanje knjižnih zbirk založbe. Cilji založbe Salve, ki jih mora upoštevati programski svet pri svojih odločitvah, so (Salve d.o.o., 2022):

- raziskovati pedagoško in pastoralno tematiko, usposabljanje katehete in pastoralne delavce,
- informirati javnost o vzgojno-izobraževalni dejavnosti in sredstvih družbenega obveščanja,
- pripravljati gradiva – pripomočke za katehetsko-pastoralno dejavnost,
- izdajati zbirke priročnikov in drugih knjig,
- opravljati druge storitvene dejavnosti za vzgojne in pastoralne namene,
- sodelovati s sorodnimi ustanovami na ravni družbe in delne Cerkve ter salezijanske družbe in drugih skupin salezijanske družine.

Družba Salve mora pri vseh izdajah in dejavnostih po predhodnem letnem načrtu upoštevati različne dejavnike. Pisno so opredeljeni (Salve d.o.o., 2022):

- aktualne potrebe,
- celostno sporočilo,
- čut za mladino,
- vzgojna in pastoralna vprašanja,
- vsebinsko in oblikovno kakovost,
- estetsko in tehnično strokovnost ter
- ekonomske kriterije.

Odločitev o izdaji dela programski svet sprejme z glasovanjem. Programski svet vodi in predstavlja vodja programskega sveta, imenuje ga ustanovitelj družbe. Redno število članov je šest, poleg vodje še inšpektorjev delegat za družbeno obveščanje, direktor družbe

in drugi, ki jih predlaga vodja programskega sveta. K obravnavi posameznih točk na seji so lahko povabljeni tudi gostje kot poročevalci oziroma izvedenci.

Vodja enkrat letno pripravi gradivo za sejo programskega sveta, ki vsebuje načrt knjižnih, publicističnih in drugih izdaj. Programski svet mora poročati ustanovitelju o svojem delu najmanj enkrat letno in vedno, ko se to od njega zahteva (Salve d.o.o., 2022).

Knjižne zbirke in periodične publikacije, imenovane knjižice, ki v založbi že dolgo predstavljajo založniško strategijo, so se skozi leta spreminjale. Opredeljene so bile z namenom programske osnove in naj bi služile kot promocija založbe z izpolnjenimi pričakovanji kupcev. Načrt programskega sveta je, da za vsako knjižico letno izideta vsaj dva naslova. Kakor je že povedal vodja programskega sveta v intervjuju, se tega pravila založba pri izbiri za izdajanje del ne drži natančno.

#### 4.3.2 Analiza skladnosti odločitev s strategijo

Poleg ekonomske upravičenosti izdaje, ki sem jo ovrednotila v poglavju 4.2, je pri knjigi pomembna tudi kulturna upravičenost oziroma skladnost izdaje z založniškim programom. V tem delu naloge bom tako analizirala ta del upravičenosti izdaje. Ker v tem poglavju ocenjujem skladnost odločitve s strategijo podjetja, bom primere prvih, pomembnejših strateških odločitev zgolj kratko predstavila.

##### 4.3.2.1 Analiza reorganizacije vodstva

Ker je bila odločitev o reorganizaciji vodstva na strani lastnika in je po hierarhiji višje od odločanja od strategije podjetja, je analiza v tem sklopu zanjo nesmiselna. Kljub temu lahko dodam, da je bila glede na finančne in ostale že predstavljene rezultate sprejeta odločitev dobra, saj udejanja cilj uspešnega poslovanja podjetja.

##### 4.3.2.2 Analiza odprtja nove trgovine

Glede na strategijo podjetja o večji dostopnosti in kupcem prijaznejšega podjetja je bila po mojih ocenah odločitev za novo trgovino prava. Drugih strategij na tem področju podjetje nima zastavljenih, zato tudi odločitve o odprtju nove trgovine ne morem primerjati z njimi.

##### 4.3.2.3 Analiza določitve založniškega programa

Izbiri založniškega programa v primerjavi s strategijo podjetja bom naredila s pomočjo razdelitve izdanih knjig v letu 2021 po posameznih knjižnih zbirkah in periodičnih publikacijah. V spodnji tabeli 15 bo tako vidno, kako so v podjetju z določitvami o posamezni izdaji sledili svojemu strateškemu programu.

Tabela 17: Izdani naslovi založbe Salve v letu 2021 glede na zbirke knjižic

Ime knjižice	Naslovi izdanih del v letu 2021, razdeljeni glede na vsebino
Don Bosko (revija)	4 številke letno
Marijanski koledar	1 izdaja letno v dveh formatih
Ministrant	6 številke letno
Animator	/
Katehetska knjižica	Animacija in vodenje skupnosti : služba salezijanskega ravnatelja K Mariji na izlet : 30 idej za družinsko romanje do Marijinih cerkva V zakramentih do Jezuščka : božična devetdnevica 2021
Misijonska pričevanja	/
Mladinska knjižica	Sveti Jožef Zgodí se tvoja volja Čez gore in čez morje Ne jezite Petre Družčina štirih M-jev
Mozaik	/
Pedagoška zbirka	Čuječnost pod lučmi vsakdanjika Gestaltwandel - Transformation in Gesellschaft und Kirche : Auswirkungen auf die (Religions-)Pädagogik und Pastoral Pravo prijateljstvo Na kavi s prijatelji : kratke zgodbe za dušo
Pričevanja	To smo mi! Biografski spomini sv. Janeza Boska, ki jih je zbral Janez Krstnik Lemoyne Slovenski pričevalci za vero : vrtnice za leto 2021 Zgodovina brezniške župnije Cerkve in božja znamenja v brezniški župniji Tudi to je dobro vedeti : pobude, zamisli Uresničenje : mojster Franc Koncilja Arhitekt Jože Plečnik, p. Martin Perc OFM Naj mi ob pesmi zvonov resnica vsa zasije In memoriam IV. : rajni slovenski salezijanci, umrli v letih od 2002 do 2021 Dnevi mojih let : življenjepís v zgodbah Stanovitni in verodostojni : urjenje v vsakdanji zvestobi
Teološka knjižica	Žene nas upanje : "Glej, vse delam novo" (Raz 21,5) : vezilo 2021 Pred Očetom : "Gospod, nauči nas moliti." Lk 11,1b Moje življenje je v tvojih rokah : knjiga o predanosti Pripadaj, išči in se odloči! : teden molitve za duhovne poklice od 18. do 25. aprila 2021 Božja mati v življenju patra Pija Nevarnosti in stranpota v posvečenem življenju Gospodovo usmiljenje bom opeval : Kristusov križev pot leta 2021

Vir: lastno delo.

Kot lahko vidimo v zgornji tabeli 15, zbirke Animator, Misijonska pričevanja in Mozaik niso bili zastopani v letu 2021. Na teh področjih založba ni sledila svoji založniški strategiji. Predvsem zbirka Animator bi morala imeti nekaj izdaj, saj je delo z mladimi, njihova animacija in vodenje tako v poslanstvu, viziji in ciljnih podjetja Salve in njenega ustanovitelja.

V nadaljevanju sledi analiza skladnosti posameznih primerov izdaj z založniško strategijo programa. Ker mora družba Salve pri vseh izdajah in dejavnostih po predhodnem letnem načrtu upoštevati določene zahteve, kot je določeno v Pravilniku programskega sveta (2009), bom v nadaljevanju za vsak primer analizirala, kako skladna je izdaja s temi neekonomskimi zahtevami.

Kot lahko vidimo v spodnji tabeli 16, ki analizira skladnost Marijanskega koledarja s programskimi zahtevami založbe, lahko rečemo, da delo poleg ekonomskega kritja izpolnjuje vse dane zahteve, razen čuta za mladino. Ker gre pri tem za lastno subjektivno oceno in je delo v vsem drugem skladno s strategijo, je odločitev o njegovi izdaji korektna.

*Tabela 18: Skladnost Marijanskega koledarja 2021 s strategijo podjetja Salve*

<b>Zahteva v Pravilniku programskega sveta</b>	<b>Skladnost izbranega dela z zahtevo</b>
Aktualne potrebe	Slike na koledarju predstavljajo različna kužna znamenja v Sloveniji. Ker je bilo leto 2021 tako kot 2020 zaznamovano z epidemijo zaradi COVID-19, lahko zaključimo, da je delo aktualno.
Čut za mladino	Podobe na koledarju po moji oceni niso narejene s čutom za mladino. Mladi koledarje uporabljajo tudi za zapisovanje pomembnejših dogodkov, za kar na koledarju ni prostora.
Celostno sporočilo	Celo sporočilo koledarja s kužnimi znamenji je primerno in pozitivno.
Vzgojna in pastoralna vprašanja	V koledarju so označeni cerkveni prazniki in godovi. Torej lahko služi tudi za vzgojne in pastoralne namene.
Vsebinska in oblikovna kakovost	Koledar je vsebinsko in kakovostno narejen.
Estetska in tehnična strokovnost	Je estetski in gledano iz tehničnega vidika strokoven.

*Vir: lastno delo.*

Kot sem že napisala, je delo Train kids mladinski roman. Glede na spodnjo tabelo 17 zaključim, da je skladno s strategijo založbe v vseh točkah. To tudi potrjuje nagrada Zlata hruška, ki je znak kakovosti mladinskih knjig. Odločitev za izdajo kljub temu ne moremo preprosto označiti kot pravilne, saj ne ustreza ekonomskemu kritju, kot sem ugotovila v poglavju 4.2.2.

Tabela 19: Skladnost Train kids s strategijo podjetja Salve

Zahteva v Pravilniku programskega sveta	Skladnost izbranega dela z zahtevo
Aktualne potrebe	Delo govori o mladih beguncih na poti iz južne v severno Ameriko. Zaradi te, trenutno aktualne begunske tematike tudi za naš prostor, je delo aktualno.
Čut za mladino	Gre za mladinski roman, katerega glavni junaki so mladi in je napisan v jeziku, primernem zanje. Čut za mladino je pri tem delu zelo močno poudarjen.
Celostno sporočilo	Sporočilo zgodbe je upanje navkljub težkim razmeram, kar sovпада s strategijo.
Vzgojna in pastoralna vprašanja	Skozi delo se bralec sreča s pomembnimi vzgojnimi ter bivanjskimi vprašanji, na katere si mora odgovoriti.
Vsebinska in oblikovna kakovost	Delo je bilo pri nas nagrajeno z Zlato hruško, torej je kakovostno.
Estetska in tehnična strokovnost	Gre za estetsko in tehnično strokovno ter poglobljeno delo.

*Vir: lastno delo.*

## 5 NAČRTOVANJE USTREZNE STRATEŠKE ODLOČITVE V PODJETJU

Za dolgoročno in dobičkonosno uspešnost na trgu mora podjetje danes imeti trženjski način razmišljanja z vplivom na vse funkcije. Načrtovano in strateško trženje je osnova za tak način poslovanja. Trženje in njegove koncepte pogosto povezujemo zgolj s pridobitnimi podjetji, ki imajo za svoj cilj čim večji dobiček, vendar ima vse večjo vlogo tudi pri nepridobitnih organizacijah, ki želijo zadovoljevati druge specifične cilje (Konečnik Ruzzier, 2011). Strateško trženje tako ni brezpredmetno za analizirano podjetje, kljub temu da glavni dejavniki pri založniški izbiri niso tržna možnost, potreba trga in cena produkcije, vendar vsebina dela, kot sem izvedela v intervjuju z direktorjem podjetja.

### 5.1 Predstavitev ciljev in strategije podjetja

Pri načrtovanju ustrezne trženjske strateške odločitve je pomembno da sledimo glavnim ciljem in strategijam podjetja. Zaradi tega jih bom najprej teoretično predstavila proces strateškega trženjskega načrtovanja v podjetju in dodala cilje ter strategije podjetja, na osnovi katerih bom zgradila svojo strateško odločitev.

#### 5.1.1 Proces strateškega trženjskega načrtovanja

V preučevanem podjetju imajo tradicionalni pogled na posredovanje vrednosti. Zanj je značilno, da se podjetje v prvi fazi ukvarja z izdelavo izdelka in šele kasneje z njegovo

prodajo. V sedanji družbi je tak pogled zastarel in skorajda ne najdemo podjetja, ki bi bilo uspešno z uporabo tega pogleda (Konečnik Ruzzier, 2011). Predvsem zaradi presežka ponudbe izdelkov na trgu, kar velja tudi za knjižni trg, uspešna podjetja najprej izvedejo pristop ciljnega trženja. Sodobni pogled posredovanja vrednosti se prične s strateškim in nadgrajuje s taktičnim tržnim pristopom. Kratko napisano danes uspešna podjetja ne uporabljajo pristopa »izdelati–prodati«, temveč »iskati ciljni trg–razviti izdelek–sporočiti vrednost«.

Strateški trženjski načrt je osrednji dokument za usmerjanje in koordiniranje trženjskih aktivnosti. Koraki v procesu strateškega trženjskega načrtovanja morajo biti sledeči (Konečnik Ruzzier, 2011):

- Opredelitev poslanstva
- Zunanje in notranje strateške analize
- Trženjski cilji
- Trženjske strategije
- Trženjski programi
- Finančne projekcije
- Spremljanje in nadzor

Sama bom proces strateškega trženjskega načrtovanja naredila s pomočjo šestih korakov v procesu odločanja po Daftu in Marcicu (2001). Kot sem že opisala, je vodstvo podjetja spoznalo, da je odločitev potrebna, kar je prvi korak v procesu. Drugi korak, ki diagnosticira in analizira, je predstavljen v prejšnjih poglavjih, zato ga ne bom še enkrat opisovala. Tretji korak, razvoj možnih alternativ, bo predstavljen v poglavju 5.2.1. V tem delu bom tudi podala izbor zelene alternative. Implementacija te alternative, kot peti korak, bo predstavljena v poglavju 5.3. Zadnji, šesti korak, bom kratko predstavila v poglavju 5.4, vendar ne v celoti, saj odločitev ne bo izvedena v podjetju in bi bilo zato njeno ovrednotenje zgolj teoretično in zato pomanjkljivo. Najprej bom na kratko opisala poslanstvo, vizijo in cilje podjetja, da bo naša trženjska odločitev usklajena z usmeritvijo podjetja.

### 5.1.2 Cilji in strategije podjetja kot osnova strateških odločitev

V nadaljevanju bom s pomočjo sodobnih trženjskih pristopov naredila načrt za sprejetje ustreznih strateških trženjskih odločitev. Cilji in strategije trženja morajo slediti ciljem in strategijami celotne družbe oziroma biti prepleteni eni z drugimi, zato najprej povzamem poslanstvo, vizijo in cilje podjetja Salve, kot jih imajo že določene. Dodala bom poslanstvo in vizijo za njihove produkte.

Poslanstvo podjetja Salve se skriva v njegovem imenu – SALEzijanci za Vzgojo in Evangelizacijo. Ustanovljeni so za namen vzgoje (predvsem mladine) in širjenja krščanskega sporočila. Poslanstvo izdelkov založbe sovпада s poslanstvom celotnega

podjetja – izdajati dela, ki bodo vzgajala in evangelizirala. Vizija podjetja ni bila pisno opredeljena, zato jo bom na podlagi intervjuja, ostalih internih virov podjetja in osebnega poznavanja za namene izdelave ustrezne strateške odločitve napisala sama. Do leta 2027 bomo po vsebini in kakovosti postali najuglednejša verska založba za mlade na območju cele Slovenije s poudarkom, da morajo biti knjižna dela vsebinsko bolj specifična za izbran nišni trg kot dela ostalih konkurentov in ohranjati visoko kakovost.

Po navodilih programskega sveta in ustanovitelja podjetja je pri izbiranju del za izdajo potrebno upoštevati naslednje cilji podjetja Salve (Salve d.o.o., 2009):

- Raziskovati pedagoško in pastoralno tematiko, usposabljeni katehete in pastoralne delavce,
- informirati javnost o vzgojno-izobraževalni dejavnosti in sredstvih družbenega obveščanja,
- pripravljati gradiva – pripomočke za katehetsko-pastoralno dejavnost,
- izdajati zbirke priročnikov in drugih knjig,
- opravljati druge storitvene dejavnosti za vzgojne in pastoralne namene,
- sodelovati s sorodnimi ustanovami na ravni družbe in delne Cerkve ter salezijanske družbe in drugih skupin salezijanske družine.

Ciljno trženje, kot osnova pri strateškem načrtu podjetja, je sestavljeno iz treh korakov: segmentacije, ciljanja in pozicioniranja (Konečnik Ruzzier, 2011). Ključni segment podjetja Salve so trenutno katoliške posvečene osebe. Glede na poslanstvo podjetja pa bi morali biti poleg njih tudi mladi oziroma niša mladih, ki jih zanimajo duhovne vsebine. Oba segmenta sta merljiva, dovolj velika, donosna, dostopna, razločljiva in operativna, zato zaključim, da sta prav izbrana.

Za prepoznavnost edinstvenosti med konkurenti za kupce je pomembno tako imenovano ciljanje, izbira ciljnega trga. Za podjetje Salve predlagam strategijo koncentriranega oziroma nišnega trženja. Primeren je za manjša podjetja z omejenimi sredstvi. Pri odločitvi sem upoštevala še možnost prilagajanja izdelka, njegov življenjski cikel, preference porabnikov in strategije konkurenčnih podjetij. Cilj je tako doseči čim višji tržni položaj v izbranih nišah.

Z zadnjim korakom ciljnega trženja, pozicioniranjem, bomo izdelkom na trgu zagotovili jasno, razločevalno in zaželeno mesto glede na konkurenco. Osnovna trditev pozicioniranja za Salve je: Mladi, ki jih zanimajo duhovne teme, bodo izbrali in brali naše knjige, in ne ostalih konkurenčnih, zaradi kakovosti in njim primerne vsebine. Trditev pri drugi niši je: Posvečene osebe bodo izbrale in brale naše knjige, in ne ostalih, zaradi kakovosti in njim primerne duhovne vsebine.

Za lažjo predstavo o zaznanem pozicioniranju podjetja sem naredila percepcijski zemljevid, ki je prikazan pod sliko 10. Gre za prikaz zaznavanja potencialnih porabnikov

izdelkov Salve v primerjavi s konkurenčnimi. Prikazuje, kako izbrana založba ponuja vsebinsko bolj specifične in cenovno dostopnejše izdelke v primerjavi s svojimi konkurenti. Poleg tega predstavlja osnovo za vse trženjske odločitve.

Slika 10: Percepcijski zemljevid založbe Salve



Vir: lastno delo.

## 5.2 Oblikovanje ustrezne strateške odločitve

Pod oblikovanje ustrezne strateške odločitve spadata razvoj možnih in izbor zelene alternative. Pri tem koraku je koristno sodelovanje več različnih deležnikov, saj lahko ponudijo pogled in smotrnost alternative iz svojega vzornega kota.

### 5.2.1 Razvoj možnih alternativ

Z ozirom na predhodne korake sem razvila nekaj možnih alternativ za izbiro pri strateškem odločanju na področju trženja. Prva možnost je odločitev brez sprememb, torej da trženje ostane enako kot do sedaj. Naslednji alternativni sta intenzivno trženje izbora izdelkov in trženje blagovne znamke.

#### 5.2.1.1 Trženje brez sprememb

Pri vsaki poslovni odločitvi obstaja tudi alternativna odločitev, da ne bomo spremenili ničesar. Kljub temu da smo spoznali potrebo po odločitvi, med možnimi alternativami za odločitev ostaja neodločitev oziroma lahko le-to prestavimo na kasneje. Ker se v preučevanem podjetju mesto vrhnjega managerja hitro spreminja (v zadnjih petih letih so bili imenovani trije), je bila za kar nekaj odločitev izbrana ta alternativa. Torej je zaposlenim in drugim deležnikom družbe že znana.



Ostale prednosti izbora te alternative so ohranjanje koncepta, ki »deluje«, predvsem pa s to odločitvijo ne nastane tveganje za neuspeh, ki je prisoten pri vseh ostalih možnostih. Pri tej neodločitvi o spremembi se ne porabljajo nobeni dodatni resursi, kot se pri vpeljavi vseh ostalih sprememb v podjetju.

Slabosti izbora te alternative so v ohranjanju starih procesov in razmišljanja, ki je že in bo skozi leta postajal čedalje bolj zastarel. Mnenje glavnega določevalca in večine zaposlenih je, da je trenutna funkcija trženja slaba, kar bi lahko potrdili tudi z izvedeno tržno raziskavo. Ostajanje na mestu lahko torej vodi podjetje v nazadovanje in posledično prenehanje poslovanja.

#### *5.2.1.2 Intenzivno trženje izbora izdelkov*

Druga alternativa, ki bi rešila problem trženja v podjetju, je intenzivno trženje zgolj nekaterih knjig. Trenutno v podjetju promovirajo vse izdane knjige na svojih spletnih omrežjih v obliki obvestila o novostih v trgovini. Druge promocije, tudi zaradi skrbi o neupravičenosti porabe resursov glede na izboljšane rezultate, v podjetju ne uporabljajo. Z intenzivnim promoviranjem zgolj posameznih knjig, ki bi bile bolj kakovostne in poljudne, se poraba resursov ne bi veliko povečala, kljub temu pa bi lahko pri njih prišlo do veliko večje prodaje in posledično dobička.

Prva težava, na katero bi naleteli pri izbiri te alternative, je odločitev o izboru del, ki se jih bo intenzivneje promoviralo. Koliko in katera dela se bo bolj promoviralo? Odgovor na to je prvi korak pri implementaciji te odločitve. Pri tem obstaja tveganje o napačni izbiri izdelkov, poleg osnovnega tveganja, da bo financiranje trženja statistično značilno pripomoglo k višji prodaji del ter ali bo to upravičeno.

#### *5.2.1.3 Trženje blagovne znamke Salve*

Izdelke podjetja je treba nadgraditi v blagovne znamke, saj te v očeh porabnika zasedejo pomembno premoženje. Pri založniški dejavnosti je značilna hitra menjava izdelkov na trgu (izdajanje novih knjig), zato je še toliko bolj pomembno, da se strateško lotimo trženja celotne blagovne znamke in ne zgolj posameznega dela, ki ima zelo kratek življenjski cikel. Zaradi tega je alternativa o trženju blagovne znamke in ne posameznih izdelkov smiselna.

Strateška trženjska odločitev o trženju blagovne znamke je najbolj celostna izmed vseh možnih alternativ. Omogoča korenito spremembo trženjske funkcije podjetja in je primerna za trenutno stanje podjetja, saj se ta funkcija ne izvaja skoraj v nobeni obliki. Slabosti, ki lahko nastanejo zaradi izbire te alternative, so v relativno velikem vložku različnih resursov (čas vseh zaposlenih, finance itd.) z nezagotovljenimi dodatnimi prihodki. Upravičenost izbire alternative je težko finančno dokazati.

Na eni strani obstaja torej tveganje za neuspeh s finančnimi in drugimi izgubami, vendar je zaradi najbolj celostnega pristopa za trenutno stanje podjetja najprimernejša možnost dolgoročnega uspeha, saj je ta pristop modernejši in sledi procesu najuspešnejših podjetij na področju trženja.

### 5.2.2 Izbor zelene alternative

V podjetju Salve morajo začeti s strateškim trženjem svoje blagovne znamke. Ta odločitev se mi zdi najpomembnejša s področja trženja. Do sedaj so namreč zgolj promovirali posamezne knjige, kar zaradi njihovega kratkega življenjskega cikla ni optimalno z vidika porabe resursov.

Življenjski cikli različnih knjig se med seboj razlikujejo. Medtem ko je cikel učbenikov daljši, je cikel romanov krajši. Pri opazovanju podatkov o prodaji knjig založbe Salve glede na čas zaključim, da imajo skoraj vse izmed njih cikel zelo kratek. Najkrajša je stopnja zrelosti izdelka, krivulja je S oblike. Za podjetje s takimi artikli je bolj optimalno večje trženje blagovne znamke in manj trženje posameznega izdelka.

Blagovna znamka Salve ima ime in logotip za prepoznavanje in razlikovanje njenih izdelkov od izdelkov konkurence. V modernejšem pristopu se z notranjega vidika blagovno znamko enači s podjetjem, kjer je pomemben vidik grajenja dolgoročnega odnosa med različnimi deležniki, za kar je potrebna jasna entiteta blagovne znamke. Zunanji pristop je dojemanje znamke s strani potencialnih porabnikov. Dodati jim mora vrednost nad osnovno koristjo izdelka (Konečnik Ruzzier, 2011).

V očeh ciljnih skupin porabnikov mora imeti blagovna znamka edinstveno in pozitivno podobo. Trženjske strategije morajo torej najprej izražati poglede notranjih skupin (managerjev, skrbnikov, zaposlenih). Te namreč znamko soustvarijo in živijo ter posledično omogočijo zunanjim interesnim skupinam, da jo doživijo (Konečnik Ruzzier, 2011).

Izbrana alternativa najbolje izmed vseh sledi ciljem podjetja. Omogoča celovit pristop h kupcem in prav tako omogoča sledenje zastavljenim ciljem. Vrednote podjetja prav tako sovpadajo z izbrano alternativno odločitvijo. Finančna analiza na tej točki še ni mogoča, saj je treba najprej podrobneje načrtovati zastavljeno strategijo, kar bom storila šele v naslednjem poglavju 5.3. Po prvih ocenah bodo rezultati odločitve večji od porabljenih resursov. Ocenjujem, da bo s to alternativo možno doseči vse cilje z najnižjo porabo virov financiranja kot tudi drugih.

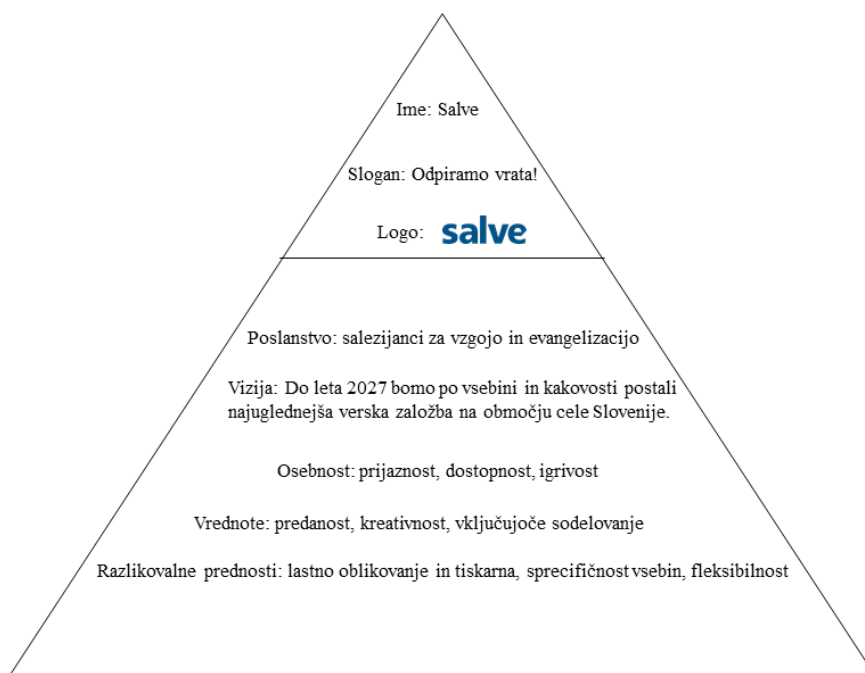
## 5.3 Uresničevanje ustrezne strateške odločitve

Optimalna strateška odločitev na področju trženja v podjetju Salve je strateško in načrtno trženje njihove blagovne znamke. Ker gre za obsežno spremembo ne samo v trženjski

funkciji podjetja, temveč ima vpliv in se prepleta z vsemi ostalimi področji poslovanja, njena dobra implementacija ni preprosta ali hitra. Že na začetku je treba najti znotraj ali zunaj podjetja strokovnega sodelavca, ki bo vodil proces razvoja in uresničitve odločitve.

Potreben je celovit pristop tako imenovanega uravnoveženega oziroma dvodimenzionalnega pogleda na blagovno znamko. Pogled z vidika notranjih interesnih skupin je predstavljen s konceptom identitete in zunanji pogled s strani ciljnih skupin porabnikov s konceptom premoženja blagovne znamke. Pogleda morata pri uresničevanju biti povezana in soodvisna (Konečnik Ruzzier, 2011). V nadaljevanju sem zato najprej podala predlog implementacije koncepta identitete in za njim koncept premoženja blagovne znamke. Na spodnji sliki 11 vidimo povzetek notranjega pogleda na blagovno znamko Salve. Zgornji del trikotnika (ime, slogan in logotip) predstavljajo vidni del znamke, spodnji nevidnega.

*Slika 11: Vidni in nevidni del blagovne znamke Salve*



*Vir: lastno delo.*

Trženje blagovne znamke se prične s postavitvijo njene identitete in notranjim trženjem. Poleg vizualnih elementov, ki jih blagovna znamka že ima, je treba tako notranjim deležnikom kot tudi potencialnim kupcem predstaviti zgodbo znamke. Pri oblikovanju je treba vključiti vse ključne elemente, s katerimi se izlušči edinstvene značilnosti znamke glede na njene konkurente. Strategijo trženja bi zato pričela z vprašanjem deležnikov: »Kdo oziroma kaj je Salve?« Identiteta blagovne znamke je blizu zelenega pozicioniranja blagovne znamke, ki sem ga za Salve že opisala.

Elementi, ki jih v tej začetni fazi določijo notranji deležniki, so poslanstvo, vizija, osebnost, vrednote, kultura, razlikovalne prednosti, koristi itd. Oblikovalci identitete morajo poudarjati ključne konkurenčne prednosti, kar lahko naredijo le s poznavanjem predhodno narejenih strateških analiz.

Drugi pogled pri celovitem pristopu na blagovno znamko je koncept njenega premoženja, imenovan tudi zunanji pogled. Pri tem delu gre za odgovor na vprašanje: »Kako me vidijo drugi? Kako Salve zaznavajo porabniki?« Ta se meri s pomočjo štirih elementov: zavedanja, podobe, zaznane kakovosti ter zvestobe blagovne znamke. Nekateri dodajajo še peti element, splošne tržne kazalnike (Konečnik Ruzzier, 2011).

Zavedanje blagovne znamke pomeni, kako prisotna je v mišljenju porabnika. Ocenitev lahko služi kot osnova za pripravo trženjskih strategij, zato je pomembno, da je dobro izpeljana in preide do vseh segmentov ciljnih porabnikov.

Spodaj sem predstavila raziskavo, narejeno med 20 potencialnimi porabniki blagovne znamke Salve, starimi med 15 in 30 let, ki jih zanimajo duhovne vsebine, torej ciljno skupino. Zanimanje posameznika za tovrstno vsebino sem ocenila s pomočjo socialnih omrežji. Na vprašanja je odgovarjalo 14 oseb ženskega in 6 moškega spola s povprečno starostjo 23,10 let. Odgovori so bili zbrani med 18. in 25. majem 2022. Vprašalnik ankete je prikazan v prilogi 5. Analizo premoženja blagovne znamke zaključim z naslednjimi rezultati:

- Zavedanje: 70 % priklic pri naštevanju treh blagovnih znamk in panoge. Največkrat sta bili priklicani znamki Družina (80 %) in Ognjišče (90 %). Logotip znamke Salve je prepoznalo 90 % vprašanih, medtem ko je logotipe njenih konkurentov prepoznalo 80 % (Družina), 100 % (Ognjišče) in 80 % (Celjska Mohorjeva družba).
- Podoba: Najpogostejša asociacija na znamko Salve je beseda salezijanci. Sledita ji knjigarna in knjige. Nizko oceno je dobil logotip s povprečno oceno 3,2 na lestvici od 1 do 6. Logotipa dveh največjih konkurentov po oceni vodstva podjetja sta na enaki lestvici dosegla povprečno oceno 4,4 (Družina) in 4,5 (Ognjišče).
- Zaznana kakovost: Dobljena ocena iz ankete o zaznani kakovosti Salve z vidika vsebine del je bila 5,0 (na lestvici med 1 in 6). Ocene konkurentk znamke Družina je bila prav tako 5,0 in Ognjišča 5,1. Iz vidika tehnične kakovosti so bile knjige Salve povprečno ocenjene z oceno 5,1, Družine 5,2 in Ognjišča s 5,0.
- Zvestoba: Povprečno število preteklih nakupov znamke Salve med vprašanimi je 1,0. Pri znamki Družina prav tako 1,0 in Ognjišče 0,2. V prihodnosti 80 % vprašanih načrtuje nakup izdelka Salve, 70 % Družine in 70 % Ognjišča. Kot razlog zvestobe v prihodnje so anketiranci navedli kakovostno vsebino, kot nezvestobe pa splošno nekupovanje knjig.

Kot vidimo iz zgoraj povzetih rezultatov ima blagovna znamka Salve dobro zavedanje med svojimi potencialnimi kupci, vendar ne odstopa od svojih konkurentov. Njena podoba

(logotip) je med konkurenti najslabše ocenjen. Zaznana kakovost s strani porabnikov je visoka, vendar prav tako ne odstopa od svojih konkurentov. Iz narejene raziskave je tudi vidno, da mladi knjig ne kupujejo pogosto ne glede na njihovo znamko.

V primerjavi z notranjim pogledom ugotovimo, da blagovna znamka Salve ne odstopa veliko od svojih konkurentov. Največji odklon med rezultati je v podobi, zato ob implementaciji odločitve o trženju blagovne znamke priporočam novo oziroma posodobljeno podobo. V splošnem je tudi vidno, da potencialni kupci med blagovnimi znamkami največjih slovenskih verskih založb ne razlikujejo.

Zaključim, da mora podjetje svoje izdelke prilagoditi ciljnim segmentom in jih tržiti, da bo želeno stanje in zaznavanje s strani zaposlenih bolj enotno tudi z dejanskim zaznavanjem porabnikov ter da bo blagovna znamka močen koncept premoženja. Glede na zgoraj narejene analize in opise podjetja bom implementacijo svoje strateške odločitve zaključila s trženjskimi strategijami prilagajanja cen, tržne poti in trženjskega komuniciranja v sklopu sprejetja celovite strateške odločitve o trženju blagovne znamke podjetja Salve.

Strategij **prilagajanja cen** je več vrst, med njimi strategija popustov in ugodnosti, razločevalnih cen, psiholoških cen, promocijskih cen, strateških in taktičnih cen, dinamičnih cen ter mednarodnih cen (Konečnik Ruzzier, 2011). Pri izbiri strategije prilagajanja cen za Salve je treba upoštevati splošno trženjsko strategijo podjetja, strategije konkurentov in njihovih cen, ekonomske pogoje na trgu ter zakonodajo. Zaradi zakona o enotni ceni knjige je prvega pol leta po izidu prepovedana prodaja knjig po znižani ceni. Za lansiranje novih izdelkov na trg je tako za izbrano založbo primerna strategija posnemanja smetane oziroma visokih začetnih cen. Prodaja s to začetno strategijo bo uspešna samo, če ima podjetje visoko podobo in kakovost v očeh potencialnih kupcev, kar smo za blagovno znamko Salve ugotovili z narejeno anketo.

Strategije prilagajanja cen, ki se lahko glede na življenjski cikel knjig in zakonodajo začnejo pol leta po izdaji dela, so različne. Najprimernejše zaradi svoje preprostosti in sledenja strategiji podjetja so strategija razločevalnih cen (posvečenim osebam, ki so ciljni porabniki, je dodan popust, ostalim ne), strategija psiholoških cen za drugi ciljni segment – mlade (z oznakami o popustih in razprodajah) ter strategija promocijskih cen ob posebnih priložnostih, ki je v podjetju že vpeljana z Miklavževi popusti v decembru. V kolikor te strategije podjetje tudi ustrezno promovira, bo dosežena višja prodaja izdelkov.

Ob implementaciji trženjske strategije je pomembno določiti najustreznejše **tržne poti**. Za izbrano podjetje je potrebna kombinacija tako posrednih in neposrednih. Pri prodaji v lastni fizični in spletni trgovini je tržna pot kratka, podjetju pa ni treba deliti dobička. Za izbrana glavna ciljna segmenta je ta pot najustreznejša, saj sta končna porabnika, ki sta vpeljana v spletno nakupovanje oziroma imata dostop do fizične lokacije trgovine.

Posredne tržne poti, ki jih podjetje že uporablja, so preko distributerjev za knjižnični trg. Preko njih vsebine izdanih knjig pridejo do ciljnih kupcev, kljub temu da jih le-ti

neposredno ne kupijo. V tem primeru se založba odpove delu dohodka, nadzoru in informacijam o porabnikih, vendar na drugi strani stroškovno in časovno prihrani in izkoristi večjo učinkovitost specializiranih posrednikov. Glede na strategijo podjetja, ki ne stoji na visoki prodaji, temveč na širjenju vsebin, je uporaba te strategije upravičena kljub trenutnim drugačnim trendom.

**Trženjsko komuniciranje** je zadnja strategija pri odločitvi o celovitem trženju blagovne znamke. Služi gradnji in ohranjanju dolgoročnih odnosov s ciljnim skupinami porabnikov, torej predstavlja ciljno usmerjeno komunikacijo, največkrat izpeljano preko internetnih orodij. Sestavljeno je iz oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi, osebne prodaje, neposrednega trženja, trženja od ust do ust in interaktivnega trženja (Konečnik Ruzzier, 2011).

Oglaševanje je plačana oblika neposrednega komuniciranja s pomočjo različnih medijev (Konečnik Ruzzier, 2011). Zaradi dodatnih stroškov, ki bi jih ta vrsta trženjskega komuniciranja prinesla, za podjetje ni primerna, kot sem izvedela v intervjuju, saj njena izvedba ni finančno dokazljivo upravičena. Razlogi za to so slabe pretekle izkušnje in pomanjkanje medijev, ki bi dosegli zgolj ciljne kupce.

Pospeševanje prodaje je orodje za kratkoročno spodbujanje porabnikov k hitrejšemu in večjemu nakupu izdelkov (Konečnik Ruzzier, 2011). Orodja, ki se uporabljajo, so cenovna in necenovna. Za segment mladih kupcev predlagam necenovna orodja, kot so nagradne igre in natečaji. Odločitev zanje sem sprejela predvsem zaradi nizkih stroškov, in ker pritegnejo predvsem cenovno občutljive porabnike, kar mladi na knjižnem trgu so. Po izvedbi posameznega orodja je treba analizirati rezultate prodaje in strategijo pospeševanja prodaje po potrebi prilagoditi.

Odnose z javnostjo v trenutni strategiji za založbo Salve ne bom posebej opredeljevala, saj gre za majhno podjetje. V primeru njihove potrebe so pod okriljem direktorja podjetja oziroma z njegove strani določenega posameznika. Bolj smiselno je osredotočanje na ostale vrste trženjskega komuniciranja.

Osebno prodajo podjetje izvaja preko svoje lastne knjigarne. Ker ustvarja osebni stik, omogoča različna razmerja in z nasprotne strani zahteva odziv, je predvsem pri prodaji knjig zelo pomembna. Z odprtjem nove trgovine, Knjigvarne don Bosko, ki omogoča tudi trženje doživetja (kavarna), je osebna prodaja v založbi še pridobila na pomenu. Zaradi potrebe po poznavanju vsebin knjig ob prodaji in psihologije prodajanja v izbranem primeru govorimo o ravni ustvarjalnega prodajanja. Pomembne odločitve, povezane z osebno prodajo, so izbira, usposabljanje in motiviranje prodajnega osebja ter njihovega delovnega okolja.

Povezano z osebno prodajo v podjetju Salve je neposredno trženje, saj gre pri njem za vzpostavljanje neposrednega stika z izbranimi ciljnim porabniki. Po drugi strani pa neposredno trženje poteka tudi preko informacijsko-komunikacijske tehnologije. Prvi

korak za analizirano podjetje je izdelava dobre baze podatkov o individualnih porabnikih. Intenzivnejše neposredno trženje za podjetje zaradi njegovih specifik ni smiselno.

Trženje od ust do ust je zaradi majhnega in specifičnega trga zelo pomembno. Poleg tradicionalnemu, mora podjetje dati velik poudarek trženju preko spletnih oziroma družabnih omrežij, predvsem zaradi mladega ciljnega segmenta. Večja prisotnost in aktivnost na njih lahko poveča zavedanje o blagovni znamki, njenih izdelkih in posledično poveča nakupe.

Zadnje orodje trženjskega komuniciranja je interaktivno trženje, ki se naslanja na uporabo informacijske strukture. Zajema vso digitalno trženje, ki temelji na interakciji med podjetjem in porabnikom. Velik potencial ima predvsem pri prodaji ciljnemu segmentu posvečenih oseb. Ker prihaja do interakcij med podjetjem in temi porabniki tudi pri neposrednem trženju, ju lahko povežemo in sprejemamo strategije, ki bodo povezovale obe orodji.

#### **5.4 Predlogi izboljšav in sprememb strateškega odločanja**

Na osnovi zbranih in analiziranih podatkov sklepam, da bi bilo treba spremeniti način odločanja v podjetju na več nivojih. Najprej bi bilo treba temeljitejše določiti namen obstoja podjetja in njegov pomen znotraj lastnikovega konglomerata. Skladno z namenom bi bilo potrebno postaviti jasno vizijo podjetja, saj se trenutno vsako odločitev sprejema individualno. Zaradi tega se lahko zgodi, da so si odločitve kontraproduktivne. Z vzpostavitvijo vizije, strategije podjetja ter osnovnih dolgoročnih ciljev bi se lahko temu izognili. Prav tako bi s tem lahko olajšali manjše strateške odločitve, kar bi zmanjšalo razliko med realizacijo idej in želja strank (angl. time to market). Zaradi pomanjkanja znanja in izkušenj s področja racionalnega strateškega odločanja trenutnih odločevalcev v podjetju bi si lahko pomagali z zunanjim sodelavcem ali drugim strokovnjakom iz družb lastnika.

Zaradi narave odločitev, ki morajo biti v skladu z željami in vizijo lastnika, ter pogostim pomanjkanjem informacij o dejavnikih vpliva in posledic, bo podjetje vedno zaznamovala potreba po intuitivnem odločanju, vendar bi bilo treba količino le-tega zmanjšati. Primarno bi bilo treba racionalizirati odločanje ob načrtovanju in izbiri investicij ter na tehničnem področju. S pravim načinom odločanja bi namreč v nekaterih primerih skoraj izničili možnost napačne odločitve, zmanjšali tveganje in minimalizirali posledice slabih odločitev.

Kot sem opisala, sta v podjetju dva deležnika, ki sprejemata vse strateške odločitve. To sta lastnik in direktor podjetja, ki je hkrati tudi vodja programskega sveta. Za znižanje tveganja pri sprejemanju odločitev bi potrebovali več odločevalcev. Predvsem v fazi analize in iskanja alternativ bi veliko pridobili z vključevanjem zaposlenih z izkušnjami na določenih področjih. Tako bi izkoristili prednosti, ki jih prinaša starejši kolektiv, s katerim razpolaga podjetje.

Na področju založniških strateških odločitev predlagam povečanje izdaj s ciljno publiko mladih in vsebinami mladinskega dela ter animatorstva, saj je bilo podjetju s strani lastnika ob ustanovitvi postavljeno to poslanstvo. V zadnjih letih namreč v zbirki Animator, ki povzema jedro tega poslanstva, ni izšlo veliko naslovov. V kolikor se poslanstvo družbe v času obstoja ni spremenilo, je torej smotrno, da se izdajajo vsebine, namenjene ciljni skupini mladih. Prav tako ostaja še kar nekaj neizkoriščenega potenciala, ki ga vidim v povezovanju podjetja z ostalimi družbami istega lastnika s podobnim poslanstvom in sodelovanjem z drugimi organizacijami podpornih panog.

## **SKLEP**

Skozi magistrsko nalogo sem opredelila založništvo, poslovno odločanje ter vse nadgradila v empiričnem delu analize strateškega odločanja v izbranem založniškem podjetju. Slovensko založništvo predstavlja zelo konkurenčen in nasičen trg in prav zaradi tega je pravo strateško odločanje tako pomembno. Od njega je odvisna uspešnost in posledično tudi obstoj delovanja podjetja.

Podjetje Salve je bilo ustanovljeno z namenom širjenja informacij in znanja dotičnim interesnim skupinam. Zaradi hitrega spreminjanja panoge se je moralo v svojem skoraj 30-letnem obstoju že nekajkrat prestrukturirati. Tako kot ostali konkurenti se tudi podjetje Salve sooča s splošnim upadanjem zanimanja za nakup knjig s strani bralcev. Iskanje novih tržnih niš, vsebin in pristopov bi moralo zato predstavljati glavne teme trenutnih in prihodnjih strateških odločitev v podjetju.

Z raziskovanjem in analiziranjem sem prišla do zaključka, da je strateških odločevalcev v podjetju zelo malo, in ker tudi ti nimajo veliko znanja s področja panoge oziroma odločanja, se večina strateških odločitev sprejme intuitivno. Posledično so tudi trženjsko usmerjene odločitve sprejete neoptimalno.

Analiza okolja podjetja kaže na številne priložnosti, ki jih lahko podjetje s sprejetjem pravih odločitev izkoristi za svoj obstoj, rast in razvoj. Zaradi hitro spreminjajočih se dejavnikov in priložnosti v okolju, bi morale biti strateške odločitve managementa podjetja hitre, a vendar temeljito preišljene ob pomoči racionalnih orodij.

S prestrukturiranjem odločevalnih organov podjetja ter postavitvijo vizije, strategije in ciljev podjetja bi lahko znatno zmanjšali poslovno tveganje. Trženjskih strateških odločitev v podjetju skorajda ni. Vodstvo se zaveda, da je bilo to področje v preteklih letih zapostavljeno. Zato je ob želji po rasti in razvoju podjetja postavitev celovitega strateškega načrta trženja blagovne znamke Salve nujno potrebna.



## LITERATURA IN VIRI

1. Ambrožič, M. (2019). *Zgodovina Cerkve na Slovenskem [univerzitetni učbenik za študente Teološke fakultete Univerze v Ljubljani]*. Ljubljana: Teološka fakulteta.
2. Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of service research*, 1(1), 5–17.
3. Andrejčič, R., Brekić, J., Florjančič, J., Gričar, J., Jesenko, J., Kaltnekar, Z., Kavčič, B., Ljubič, T., Marolt, J., Mayer, J., Melavc, D., Mikeln, P., Pavlin, N., Repovž, L., Slabe, F., Štrajhar, M. & Vila, A. (1995). *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Berginc, D. (2017). Dejavniki strateškega odločanja v podjetjih. *Teorija in praksa*, 54(5), 786–801.
5. Bizjak Zabukovec, B., Blatnik, A., Ciglencečki, J., Duhovnik, S., Gogala, A., Hercog, M., Hribar, M., Kepic Mohar, A., Kocjan-Barle, M., Kos, G., Kovač, M., Pogačnik, A., Rugelj, S., Učakar, A., Učakar, P., Vračko, M. & Zamida, R. (2017). *Založniški standardi: kakovostno izdajanje knjig v Sloveniji*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
6. Blatnik, A., Kovač, M., Rugelj, S. & Rupar, P. (2019). *Knjiga in bralci VI; Bralna kultura in nakupovanje knjig v Sloveniji v letu 2019*. Pridobljeno 20. maja 2021 iz [https://www.jakrs.si/fileadmin/datoteke/Nova\\_spletna\\_stran/Novice\\_in\\_dogodki/Knjiga\\_in\\_bralci\\_VI\\_raziskava\\_lowres.pdf](https://www.jakrs.si/fileadmin/datoteke/Nova_spletna_stran/Novice_in_dogodki/Knjiga_in_bralci_VI_raziskava_lowres.pdf).
7. Breznik Močnik, M. (2011). *Učinkovito javno subvencioniranje knjige: Analiza stanja in predlogi izboljšav*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
8. Buchanan, L. & O'Connell, A. (2006). A Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*, 84(1), 32–41.
9. Celjska Mohorjeva družba d.o.o. (2021). *Mohorjeva danes*. Pridobljeno 26. septembra 2022 iz <https://www.mohorjeva.org/o-nas/>.
10. Clark, D. N. (1997). Strategic Management Tool Usage: a Comparative Study. *Journal of Strategic Change*, 6(7), 417–427.
11. Česen Čatar, P. (2007). *Posledice koncentracije kapitala v založništvu in knjigotržtvu* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Čuk, M. (2017). *Založba Ognjišče*. Pridobljeno 21. maja 2021 iz <https://www.revija.ognjisce.si/iz-nasih-knjiznih-izdaj/22266-verski-tisk-in-zalozba-ognjisce>.

13. Daft, R. L. & Marcic, D. (2001). *Understanding Management*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
14. Dalić, M., Sikavica, P., Skoko, H. & Tipurić, D. (1994). *Poslovno odlučivanje : teorija i praksa donošenja odluka*. Zagreb: Informator.
15. Dimovski, V., Hernaus, T., Kimman, M. & Škerlavaj, M. (2006). Proces organizacijskega učenja v slovenskih, hrvaških in malezijskih podjetjih. *Management*, 1(2), 101–123.
16. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organizacija in odločanje: (izbrana poglavja za podiplomski študij)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Don Bosko Slovenija. (2021, 13. september). *Odpira se "Knjigvarna Don Bosko"*. Pridobljeno 15. maja 2022 iz <https://donbosko.si/odpira-se-knjigvarna-don-bosko>.
19. Društvo za marketing Slovenije - DMS. (2011, 9. marec). *Strategije: Trženje v založništvu*. Pridobljeno 10. avgusta 2021 iz <https://www.dmslo.si/zapis/trzenje-v-zaloznistvu>.
20. Družina d.o.o. (2021). *O podjetju*. Pridobljeno 20. maja 2021 iz <https://www.druzina.si/o-podjetju>.
21. GZS – Zbornica knjižnih založnikov in knjigotržcev. (brez datuma). *Lestvica Naj 10 v slovenskih knjigarnah – maj 2015*. Pridobljeno 1. avgusta 2021 iz [https://www.gzs.si/zbornica\\_knjiznih\\_zaloznikov\\_in\\_knjigotrzcev/vsebina/Lestvica-Naj-10-v-slovenskih-knjigarnah](https://www.gzs.si/zbornica_knjiznih_zaloznikov_in_knjigotrzcev/vsebina/Lestvica-Naj-10-v-slovenskih-knjigarnah).
22. Hari, S. (2005). *Management in odločanje* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
23. Hribar, J & Starman, D. (1994). *Direktni marketing : koncepti in metode*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Ilich, I. (2004). *Pota knjige*. Ljubljana: DZS.
25. Ilich, I. (2007). *Knjiga*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
26. Jeras, T. (2004). *Sodobni tokovi v založništvu in vloga majhnih založb* (magistrsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
27. Kachra, A. & Schnietz, K. K. (2008). The Capstone Strategy Course: What Might Real Integration Look Like?. *Journal of Management Education*, 32(4), 476–508.

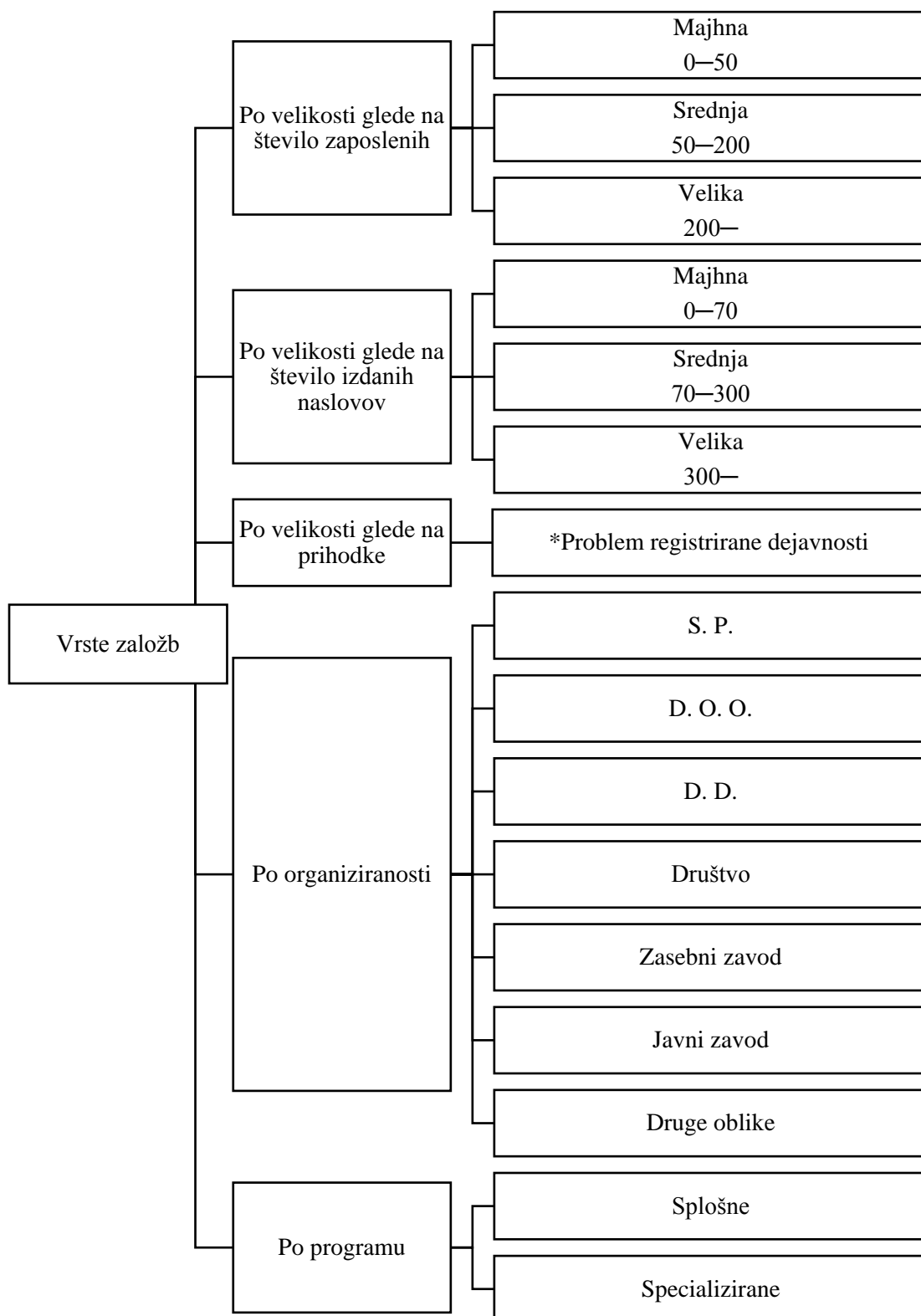
28. Kavčič, S., Kokotec-Novak, M. & Turk, I. (1997). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
29. Kolar, B. (2001). *Salezijanci: sto let na slovenskem: 1901–2001*. Ljubljana: Salve.
30. Komppula, R. & Reijonen, H. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689–701.
31. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
32. Kovač, M. & Gregorin, R. (2016). *Ime česa je konec knjige : skrivnostne sile knjižnega trga*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
33. Kowatsch, K. (2020, 16. marec). Religious Publishing: An Analysis of Marketing Measures by German Religious Publishers. *Publishing Research Quarterly* , 36(2), 217–225.
34. Kramberger, T. & Rosi, B. (2007). Do managers have enough quality information for decision-making. *Organizacija*, 40(5), 207–217.
35. Krapež, A. (2001). Pametne odločitve. *Andragoška spoznanja*, 7(2), 95–96.
36. Mitchell, J. R., Shepherd, D. A. & Sharfman, M. P. (2011). Erratic Strategic Decisions: When and Why Managers are Inconsistent in Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 32(7), 683–704.
37. MMC RTV Slovenija. (2018, 24. januar). *Mesec verskega tiska* [videoposnetek]. Pridobljeno 4. aprila 2021 iz <https://365.rtv slo.si/arhiv/sveto-in-svet/174515875>.
38. Mohorjeva družba (Celje). (1972). *120 let Mohorjeve družbe: (1852-1972)*. Celje: Mohorjeva družba.
39. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
40. NUK. (2021). *Slovenska založniška produkcija*. Pridobljeno 20. maja 2021 iz [http://cezar.nuk.uni-lj.si/slo\\_knjiga/index.php](http://cezar.nuk.uni-lj.si/slo_knjiga/index.php).
41. Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*, 1(2), 12–17.
42. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

43. Radio Ognjišče. (2016). *Verski tisk za alternativni pogled na svet*. Pridobljeno 4. avgusta 2021 iz <https://radio.ognjisce.si/sl/174/aktualno/19528/>.
44. Rugelj, S. (2010). *Za vsako besedo cekin? Slovensko založništvo med državo in trgovino*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
45. Rugelj, S. (2019). *Krčenje: diktatura trga, erozija duha in slovensko knjižno založništvo: 2008–2020*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
46. Salve d.o.o. (2007). *Poročilo o založbi Salve*. (interno gradivo). Ljubljana: Salve.
47. Salve d.o.o. (2009). *Pravilnik programskega sveta založbe Salve*. (interno gradivo). Ljubljana: Salve.
48. Salve d.o.o. (2019). *Akt o sistematizaciji*. (interno gradivo). Ljubljana: Salve.
49. Salve d.o.o. (2020). *Letno poročilo 2019*. (interno gradivo). Ljubljana: Salve.
50. Salve d.o.o. (2022). *Poročilo o poslovanju*. (interno gradivo). Ljubljana: Salve.
51. Salve d.o.o. (brez datuma). *Salve*. Pridobljeno 20. maja 2022 iz <https://www.salve.si/>.
52. Štefanič Masterl, M. (2014, 14. maj). *Papež Francišek navdušuje za branje*. Pridobljeno 15. avgusta 2021 iz <https://www.druzina.si/clanek/papez-francisek-navdusuje-za-branje>.
53. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management. Učbenik za podiplomski študij*. Koper: Fakulteta za management.
54. UMco d. d. (2014). *Poročilo raziskave z naslovom »Bralna kultura in nakupovanje knjig v Republiki Sloveniji«*. Pridobljeno 15. avgusta 2021 iz <https://skupnostobcin.si/wp-content/uploads/2017/02/raziskava-bralna-kultura-in-nakupovanje-knjig-v-rs-iz-leta-2014.pdf>.
55. Woll, T. (1999). *Publishing for profit*. London: Kogan Page.
56. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje – ZRSZ. (brez datuma). *Opis poklica založnik*. Pridobljeno 28. maja 2021 iz <https://www.ess.gov.si/iskalci-zaposlitve/poklici-in-kompetence/opisi-poklicev/?idpok=183/#/opis-poklica/183>.
57. Žnideršič, M. (1972). *Ekonomski problemi slovenske knjige*. Maribor: Založba Obzorja.

## **PRILOGE**

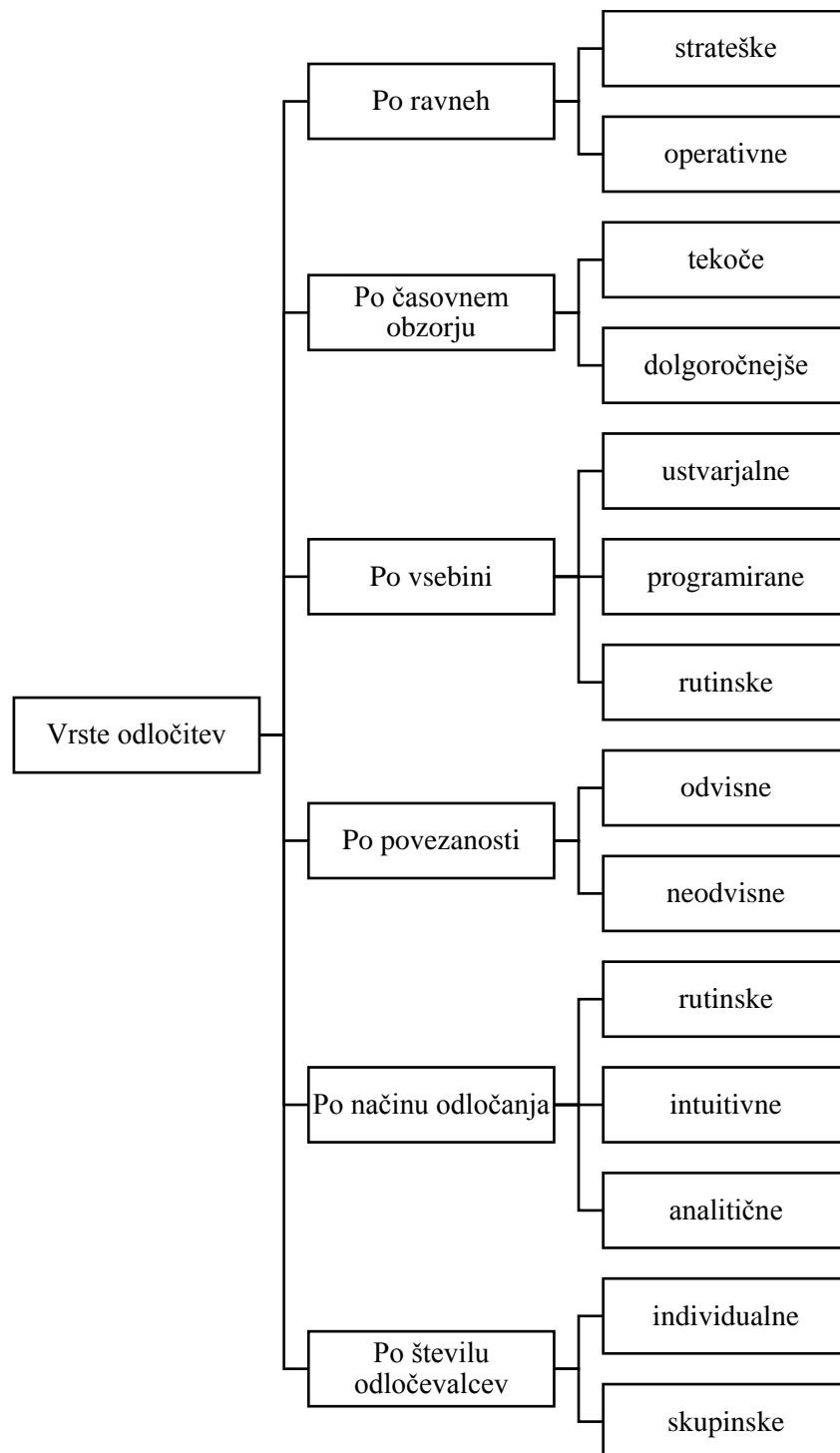


## Priloga 1: Shema delitve založb po različnih kriterijih



*Prirejeno po Rugelj (2010).*

## Priloga 2: Vrste poslovnih odločitev



*Vir: lastno delo.*



### Priloga 3: Podatki o konkurentih podjetja Salve

Konkurenti/ osnovni podatki	Družina Ljubljana d.o.o.	Društvo Mohorjeva družba	Ognjišče d.o.o.
Sedež podjetja	Ljubljana	Celje	Koper
Leto ustanovitve	1995	1970	2004
Čisti prihodki od prodaje v letu 2020 (v EUR)	5.516.587,19 €	1.277.920,19 €	1.850.338,52 €
Čisti dobiček v letu 2020 (v EUR)	17.550,21 €	-66.191,94 €	49.676,88 €
Povprečno število zaposlenih v letu 2020	54,51	20,53	29,46
Način prodaje	direktna prodaja, lastna spletna trgovina, sejemske promocije, naročnine	direktna prodaja, lastna spletna trgovina, sejemske promocije	direktna prodaja, lastna spletna trgovina, sejemske promocije
Ponudba	14 periodičnih revij, e-knjige, duhovnost, Sveto pismo, molitveniki in liturgične knjige, cerkveni dokumenti, leposlovje, filozofija in esejistika, družbena vprašanja, zgodovina in dediščina, osebna rast in odnosi, za otroke in mladino, učbeniki, priročniki in vodniki, glasba in filmi	slovensko leposlovje, tuje leposlovje, za otroke in mladino, priročniki, veroučni učbeniki, strokovna literatura	revija, otroška knjižnica, mladinska knjižnica, zgodbe in dobre misli, žepna knjižnica, duhovna knjižnica, duhovna poezija in proza, meditacije, molitve, življenje nas uči, leposlovje
Elementi konkurenčne prednosti	velikost, naročnine, trženjska usmerjenost na spletne medije	tradicija na trgu, učbeniški program	trženje preko lastnega radia in revije

Vir: *AJPES (2022), Celjska Mohorjeva družba d.o.o. (2021), Čuk (2017) in Družina d.o.o. (2021).*

## **Priloga 4: Osnova za polstrukturiran intervju z direktorjem podjetja Salve**

### 1. Opis podjetja

- a) Ali ima podjetje Salve opredeljeno poslanstvo, vizijo, strategijo, cilje, načrte, vrednote, založniški program itd. ? Kako se glasijo? Kdaj so bile opredeljene? Kakšen je bil postopek za določitev posamezne kategorije? V kolikor le-te niso opredeljene oziroma menite, da bi jih bilo treba spremeniti, vas prosim za lastno opredelitev.
- b) Kako se je v preteklosti in se bo po vašem mnenju v prihodnje razvijalo podjetje? Naštejte prosim ocene za spremembe v panogi, notranji organizaciji, produktih ipd.
- c) Kakšno ima podjetje organizacijsko strukturo? Kdaj in kako je bila le-ta opredeljena? Menite, da bi jo bilo treba spremeniti?
- d) Kdo so največji konkurenti podjetja na trgu in kakšne so njihove konkurenčne prednosti? Kje vidite konkurenčno prednost podjetja Salve?
- e) Katere skupine kupcev predstavljajo največje deleže glede na število nakupov kot tudi vrednost? Kako skrbite za odnos z njimi? Menite, da je ponudba dovolj prilagojena njim?

### 2. Strateško odločanje


- a) Naštejte in kratko opišite strateške odločitve, ki so bile sprejete v zadnjih petih letih. Kako je potekal postopek odločitve (Kdo je dal pobudo zanjo? Kakšne so bile možne alternative? Kdo so bili odločevalci? ipd.) Kako analizirate sprejete odločitve? Podrobneje prosim predstavite odločitev o odprtju nove knjigvarne Don Bosko.
- b) Kdo so strateški odločevalci pri:
  - i) -odprtju nove knjigvarne?
  - ii) -izbiri založniškega programa?
  - iii) -izbiri dela za izdajo?
  - iv) -kadrovskih odločitvah?
  - v) -menjavi direktorja?
  - vi) -trženjskih odločitvah (prodajne poti, vsebina ...)?
- c) Pri katerih odločitvah je v preteklosti sodeloval lastnik, pri katerih notranji deležniki in pri katerih zunanji? Kako vidite njihovo vlogo pri odločanju?
- d) Kateri dejavniki vplivajo na izbiro izdaje nove avtorske in prevedene knjige?
- e) Kako poteka proces odločanja za izbor nove avtorske knjige?
- f) Kako poteka proces odločanja za izbor nove prevedene knjige?

### 3. Trženje

- a) Kdo sprejema odločitve, povezane s trženjem, marketingom in promocijo? Primeri trženjskih strateških odločitev skupaj z njihovimi opisi kot v zgornji točki.
- b) Pri katerih strateških odločitvah sodeluje prokurist, ki je tudi član programskega sveta založbe?
- c) Kako poteka funkcija trženja v podjetju? Je na tem področju dovolj zadostno izobraženega in usposobljenega kadra?
- d) Kako poteka promocija posamezne knjige znotraj in zunaj podjetja?
- e) Kateri dejavniki vplivajo na način promocije dela?
- f) Kdo in kako določi naklado?
- g) Kako se spodbuja in usmerja povpraševanje?
- h) Kako se zadovoljuje povpraševanje? Kakovost, prodajne aktivnosti, kanali ...
- i) Kje pri trženju v podjetju so potrebne izboljšave?

## Priloga 5: Anketni vprašalnik o analizi premoženja blagovne znamke Salve

1. Naštej tri blagovne znamke verskih knjig.

2. Ali prepoznaš blagovno znamko  salve?

3. Obkroži blagovne znamke, ki jih prepoznaš.



4. Katera je vaša prva asociacija, ko pomislite na blagovno znamko Salve?

5. Kako vam je všeč logo blagovne znamke Salve? (obkroži izbrano številko)

Ni mi všeč 1-2-3-4-5-6 Zelo mi je všeč

6. Kako vam je všeč logo blagovne znamke Družina? (obkroži izbrano številko)

Ni mi všeč 1-2-3-4-5-6 Zelo mi je všeč

7. Kako vam je všeč logo blagovne znamke Ognjišče? (obkroži izbrano številko)

Ni mi všeč 1-2-3-4-5-6 Zelo mi je všeč

8. Kaj mislite o vsebini izdanih knjig založbe Salve?

nekakovostne 1-2-3-4-5-6 zelo kakovostne

9. Kaj mislite o zunanjem izgledu (tisku, vezavi, naslovnici ...) izdanih knjig založbe Salve?

nekakovostne 1-2-3-4-5-6 zelo kakovostne

10. Kaj mislite o vsebini izdanih knjig založbe Družina?

nekakovostne 1-2-3-4-5-6 zelo kakovostne

11. Kaj mislite o zunanjem izgledu (tisku, vezavi, naslovnici ...) izdanih knjig založbe Družina?

nekakovostne 1-2-3-4-5-6 zelo kakovostne

12. Kaj mislite o vsebini izdanih knjig založbe Ognjišče?

nekakovostne 1-2-3-4-5-6 zelo kakovostne

13. Kaj mislite o zunanjem izgledu (tisku, vezavi, naslovnici ...) izdanih knjig založbe Ognjišče?

nekakovostne 1-2-3-4-5-6 zelo kakovostne

14. Kolikokrat ste v zadnjem letu kupili knjigo znamke Salve?

15. Kolikokrat ste v zadnjem letu kupili knjigo znamke Družina?

16. Kolikokrat ste v zadnjem letu kupili knjigo znamke Ognjišče?

17. Ali nameravate v prihodnosti (še) kdaj kupiti izdelek znamke Salve?

Zakaj?

18. Ali nameravate v prihodnosti (še) kdaj kupiti izdelek znamke Družina?

19. Ali nameravate v prihodnosti (še) kdaj kupiti izdelek znamke Ognjišče?