

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA EUROGRAF

Ljubljana, julij 2016

MATEJA REGVAT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Regvat, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvijanje strategije podjetja Eurograf, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čaterjem

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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PANOGE IN PODJETJA	2
1.1 Tiskarska panoga v Sloveniji	2
1.2 Zgodovina podjetja	3
1.3 Proizvodni program podjetja	3
2 OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA.....	4
2.1 Ocenjevanje širšega okolja	4
2.1.1 Gospodarsko okolje	4
2.1.2 Tehnološko okolje.....	5
2.1.3 Politično –pravno okolje	6
2.1.4 Naravno okolje	7
2.1.5 Kulturno-socialno okolje	8
2.2 Ocenjevanje ožjega okolja	9
2.2.1 Pogajalska moč kupcev	10
2.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev	11
2.2.3 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	12
2.2.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	12
2.2.5 Nevarnost pojava substitutov	13
2.2.6 Analiza prodajnega trga	14
3 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	17
4 CELOVITA OCENA PODJETJA S POMOČJO PRISTOPA SWOT	18
4.1 Ocena prednosti in slabosti po podstrukturah	18
4.1.1 Proizvodna podstruktura	19
4.1.2 Tehnološka podstruktura.....	21
4.1.3 Tržna podstruktura.....	23
4.1.4 Raziskovalno-razvojna podstruktura	24
4.1.5 Organizacijska podstruktura	25
4.1.6 Kadrovska podstruktura	26
4.1.7 Finančna podstruktura	28
4.1.8 Profil prednosti in slabosti po podstrukturah	30

4.2 Ocena priložnosti in nevarnosti po podstrukturah.....	31
4.2.1 Proizvodna podstruktura	31
4.2.2 Tehnološka podstruktura.....	32
4.2.3 Tržna podstruktura.....	32
4.2.4 Raziskovalno-razvojna podstruktura	33
4.2.5 Organizacijska podstruktura.....	33
4.2.6 Kadrovska podstruktura	34
4.2.7 Finančna podstruktura	34
4.2.8 Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah	34
4.3 Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	35
5 OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA	36
5.1 Poslanstvo in vizija.....	36
5.2 Opredelitev strateških ciljev	37
5.2.1 Splošni strateški cilji.....	37
5.2.2 Strateški cilji po podstrukturah	37
5.3 Razvijanje strategije podjetja	38
5.3.1 Izbira in argumentacija celovite strategije.....	38
5.3.2 Izbira in argumentacija poslovnih strategij – SPE Tiskarstvo	40
5.3.3 Izbira in argumentacija poslovnih strategij – SPE Založništvo	40
SKLEP	41
LITERATURA IN VIRI	43
KAZALO SLIK	
Slika 1: Porterjev model petih sil konkurenčnosti panoge	10
Slika 2: Ocenjeni tržni deleži največjih konkurentov v dejavnosti založništvo	16
Slika 3: Klasifikacijska struktura zaposlenih v podjetju Eurograf konec leta 2014 in 2015	28
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Ocena privlačnosti panoge podjetja Eurograf v preučevanem obdobju.....	14
Tabela 2: Produktivnost dela v letih 2013, 2014 in 2015.....	17
Tabela 3: Gospodarnost v letih 2013, 2014 in 2015	17
Tabela 4: Dobičkonosnost sredstev in kapitala v letih 2013, 2014 in 2015.....	18
Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture.....	20
Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture	22
Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture	24
Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture	25
Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture	26
Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture	28

Tabela 11: Pomembnejši kazalci financiranja podjetja Eurograf za leto 2013, 2014 in 2015 v primerjavi s panogo v letu 2015	29
Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture	30
Tabela 13: Profil prednosti in slabosti po podstrukturah za podjetje Eurograf glede na tip dejavnosti	30
Tabela 14: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti po podstrukturah za podjetje Eurograf	34
Tabela 15: Nabor prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Eurografa za področje tiskarstvo	35
Tabela 16: Nabor prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Eurografa za področje založništvo	36

UVOD

V obdobju hitrih sprememb in nepredvidljivega okolja se je v poslovnem svetu zelo težko znajti. Podjetje, ki ob tem nima zastavljene ustrezne strategije, se lahko kaj hitro znajde v situaciji, iz katere ne najde več prave rešitve. Zato je pri usmerjanju podjetja na pot do uspešnosti nujno strateško razmišljanje, s katerim podjetje razume okolje, v katerem deluje, ga analizira in predvideva ter poišče in ustvari tiste strateške potenciale, s katerimi bo uresničilo svoje smotre, poslanstvo in temeljne cilje. Ključno pri oblikovanju strategije podjetja je zato poznavanje in razvijanje njegovih osrednjih sposobnosti, na katerih gradi svojo konkurenčno prednost in s tem večja uspešnost poslovanja.

Konkurenčno prednost podjetja razumemo kot prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti. Pomembno pri tem je vprašanje, kaj je tisto, kar kupca pritegne, da kupuje »pri nas« in ne pri konkurenčnih podjetjih. Odgovor se najverjetneje skriva v tem, da podjetje kupce pridobi in zadrži le, če jim ponuja nekaj, česar pri konkurentih (še) ne morejo dobiti ali ne dobijo na neki zaželen način, ali če jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih sicer lahko dobijo, vendar po višji ceni. V prvem primeru gre za konkurenčno prednost v obliki diferenciacije, v drugem pa o konkurenčni prednosti v obliki nižje cene (Čater, Lahovnik, Pučko, & Buhovac, 2011, str. 30).

Namen diplomskega dela je pomagati podjetju Eurograf poiskati tiste konkurenčne prednosti, ki so potrebne za doseganje njegovih strateških ciljev in uresničevanje njegovega poslanstva, hkrati pa vodstvu, ki se sooča z vedno večjo konkurenco, podati ustrezne usmeritve pri snovanju bodočih strategij podjetja. Na podlagi analize širšega in ožjega okolja ter celovite ocene podjetja, v kateri bom določila njegove prednosti in slabosti ter glavne priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo podjetje soočalo v prihodnosti, bom oblikovala smernice za celovito, nato pa še poslovno strategijo. Kot podlaga za izbiro ustrezne strategije bo služila tudi natančna finančna analiza poslovanja Eurografa.

Glavni cilj diplome je razviti strategijo podjetja, s katero bo podjetje izkoristilo svoje prednosti, minimiziralo slabosti ter na podlagi poznavanja širšega in ožjega okolja prepoznalo in izkoristilo priložnosti, ki se porajajo na trgu ter se izognilo morebitnim nevarnostim, ki nanj pretijo.

Osnova za teoretično preučevanje bo izbrana domača in tuja literatura s področja strateškega managementa. Poleg teoretičnih spoznanj bom v diplomsko delo vključila tudi podatke iz poslovanja podjetja Eurograf in lastna spoznanja. Za lažje razumevanje in osvetlitev razmer na trgu, bom pri pisanju naloge uporabila tudi članke, ki ponazarjajo primere iz prakse.

V diplomskem delu bom uporabila metodo kompilacije – tu bom predstavila ugotovitve, stališča in zaključke različnih avtorjev, metodo deskripcije – preprosto opisovanje dejstev brez znanstvenih pojasnjevanj, metodo analize s subjektivnim ocenjevanjem in vključitvijo informacij s strani podjetja ter intervju z direktorjem podjetja in tremi ključnimi kupci.

Diplomsko delo bo sestavljeno iz petih glavnih delov. Uvodu bo sledila predstavitev panoge, zgodovina podjetja in njegov proizvodni program. Drugi del bo posvečen ocenjevanju okolja podjetja, najprej širšega, nato bo sledila še analiza ožjega okolja. V tretjem delu bom analizirala poslovanje podjetja z analizo uspešnosti. Nadalje bom v četrtem delu opravila analizo prednosti

in slabosti ter priložnosti in nevarnosti ali t.i. SWOT analizo. Na koncu bom v zadnjem, petem, delu opredelila poslanstvo in vizijo podjetja, njegove strateške cilje ter podala smernice za možne strateške usmeritve. Diplomsko delo bom zaključila z ugotovitvami in sklepom diplomskega dela.

1 PREDSTAVITEV PANOGE IN PODJETJA

1.1 Tiskarska panoga v Sloveniji

V Sloveniji se, po podatkih Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPes), s tiskarsko dejavnostjo ukvarja 579 podjetij. V letu 2015 so skupaj ustvarila skoraj 300 milijonov € prometa, od tega kar 70% 26 po velikosti največjih podjetij v panogi. Ostalih 30% je bilo razpršenih med več kot 450 mikro podjetij (Bisnode d.o.o., 2016b).

Konkurenčna bitka med grafičnimi podjetji, zlasti na področju offsetnega tiska, se zadnjih nekaj let izjemno zaostrojuje. Za panogo kot celoto so namreč značilne presežne zmogljivosti, ponudba je prevelika za potrebe slovenskega trga, na katerem še dodatno cenovno konkurenco ustvarjajo tujci, predvsem iz držav nekdanjega sovjetskega bloka ter sosednje Hrvaške. Na tujih trgih nastopa le nekaj največjih tiskarn v Sloveniji, med tem ko so srednje velika in majhna tiskarska podjetja v pretežni meri prisotna predvsem na domačem trgu. Slovenski tiskarji za evropsko konkurenco zaostajajo po produktivnosti, predvsem zaradi naložb v poceni, zastarele in večinoma že amortizirane offsetne tiskarske stroje, kar se nedvomno pozna tako pri kakovosti odtisov kot pri učinkovitosti proizvodnje. Velik problem je tudi nešolan kader, večina zaposlenih v grafični industriji ima srednješolsko izobrazbo, izšolanih mladih poklicnih tiskarjev praktično ni. Zaradi gospodarske krize in posledično zmanjšanja obsega oglaševanja podjetij ter nizkih cen, ki postajajo edino merilo za pridobitev posla, so številna grafična podjetja po državi zašla v težave, dogajajo se prisilne poravnave in stečaji. Največje padce tiskarji beležijo predvsem na področju tiska promocijskih tiskovin, z izjemo direktnega marketinga (Med tiskarnami se bije hud boj za naročila, 2010). Z velikim razvojem digitalnih medijev so se namreč spremenile tudi oglaševalske strategije podjetij – le-ta vedno več sredstev namenjajo oglaševanju preko svetovnega spleta, največkrat ravno na račun tiska, ta pa ohranja vlogo podpornika digitalnim kampanjam (Cej, 2012). Dobršni del trga so izgubili tudi izdajatelji revij in časopisov, saj so tiskane izvedbe nadomestile digitalne vsebine. Z meteorskim vzponom socialnih medijev, kot so Twitter, Facebook in Instagram, vstopamo v novo dobo, v kateri mora biti novica objavljena v vsega 140 znakov in posamezniku dosegljiva v vsakem trenutku (Saperstein, 2014).

Na slovenskem trgu je še vedno precej nizke specializacije podjetij, saj se skoraj vsa podjetja trudijo zapolniti svoje proizvodne zmogljivosti z vsemi vrstami tiskarskih poslov. V glavnem bi lahko tiskarska podjetja razvrstili v tri skupine in sicer: specializirani tiskarji (kot n.pr.: Cetis – tisk varnostnih tiskovin in srečk, Leykam tiskarna – rotacijski tisk, Ino – tisk vseh vrst obrazcev, Etiketa - tisk etiket, Tiskarna Novo Mesto – tisk navodil in lahke potiskane embalaže za farmacijo), nekaj velikih generalistov (kot n.pr.: Gorenjski tisk, Florjančič tisk, Kočevski tisk, Rolgraf, Birografika Bori) ter večina manjših podjetij, ki so bodisi dobavitelji lokalnim

naročnikom ali pa kooperanti velikih tiskarn in so tržno zanimivi predvsem zaradi svoje prilagodljivosti tržnim razmeram.

1.2 Zgodovina podjetja

Pričetek poslovanja podjetja sega v leto 1978, v katerem je nekoč skromno obrtno podjetje z omejeno ponudbo grafičnih storitev s svojim smelim pristopom, občutkom za potrebe trga ter profesionalnim odnosom do kupcev iz leta v leto povečevalo obseg poslovanja in zaposlenosti in tako že kmalu preraslo okvire družinskega podjetja. Še prav poseben poslovni izziv je za podjetje predstavljala pripostavitev Tiskarne Velenje v letu 2004, ki se je takrat spopadala s težavami v poslovanju. S tem se je vsa dejavnost preselila na novo lokacijo, formalni nosilec dejavnosti pa je postalo podjetje Eurograf d.o.o.

Eurograf je danes grafično podjetje, katerega glavna dejavnost so grafične storitve enkratnega značaja oziroma izdelava tiskovin povsem po meri naročnika. Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada v »drugo tiskarstvo« z oznako C18.120. Fleksibilnost in inovativnost, stalno izobraževanje zaposlenih, uvajanje sprememb in prilagajanje potrebam kupcev ter tehnološko posodabljanje vseh nivojih, so smernice, na katerih podjetje gradi svoje razvojne usmeritve.

Eurograf je v 95% lasti podjetja in 5% lasti ustanovitelja in direktorja podjetja, Dušana Donka.

1.3 Proizvodni program podjetja

V podjetju združujejo v sklenjeno celoto vse ključne člene, potrebne za izvedbo posameznega projekta – grafično oblikovanje, reprografske storitve, offset in digitalni tisk ter končno dodelavo tiskovin. To je hkrati tista prednost, ki jim omogoča kratke dobavne roke, konkurenčne cene in nadzor nad kakovostjo.

Večino proizvodnega programa sestavlja tisk na zahtevo, torej naročila znanih kupcev, kot so podjetja, založbe, oglaševalske agencije, studii za oblikovanje in grafično pripravo, javni zavodi, itd. Tiskarna je opremljena tako strojno kot kadrovske za izdelavo vseh vrst tiskovin, od vizitk, dopisov, letakov, plakatov, zgibank, prospektov, katalogov do koledarjev, rokovnikov ter zahtevnejših knjig in monografij. Ker gre za enkratne posle, narejene po meri naročnika, zalog dokončanih izdelkov nimajo. Večino grafičnih storitev še vedno prodajo na domačem trgu, zadnja leta pa se povečuje tudi prodaja na tujih trgih, večinoma v Avstriji, Belgiji in na Nizozemskem. Prevladujejo naročila, ki so zaradi obsega oziroma velikosti tiskovine primernejša za tisk na offsetnih strojih, glede na potrebe in zahteve trga po manjših serijah izdelkov in izjemno hitrih odzivnih časih, pa se vse bolj povečuje tisk na digitalnem stroju. Tovrstna naročila podjetju prinašajo okrog 60% prihodkov. Njihov delež se je v skupnih prihodkih od prodaje napram letu poprej nekoliko zmanjšal, predvsem zaradi že omenjenih zmanjšanih marketinških budgetov naročnikov in posledično obsegov naročil.

Drugače je pri založniški dejavnosti – podjetje vsako leto izda in založi lastni program koledarjev in rokovnikov, namenjenih prodaji neznanim kupcem. Te izdelke v proizvodnji izdelajo na zalogo in jih v času novoletne sezone prodajajo posrednikom za nadaljnjo prodajo ter končnim kupcem, katerim po želji naročene izdelke tudi personalizirajo z njihovim logotipom

oziroma reklamnim sporočilom podjetja. Kljub recesiji število prodanih koledarjev in rokovnikov raste – oba sta namreč še vedno eno izmed najpogostejših daril, ki jih poslovni subjekti poklanjajo svojim zvestim strankam in zaposlenim v podjetju. Zato v podjetju posebno skrb namenjajo raziskavi trga ter spremljanju spremenjenih potreb in želja kupcev, ki jih upoštevajo ob snovanju novih kolekcij. Program vsako leto še nekoliko razširijo, da v spekter zajamejo vsebine, ki so prilagojene čim večjemu številu ciljnih publik. Čeprav se gospodarska kriza najbolj pozna ravno v znižanih proračunih, ki jih podjetja namenijo promocijskim darilom, zmanjšane obsege naročil stalnih strank uspešno nadomeščajo z novimi kupci. Ta dejavnost v skupnih prihodkih predstavlja približno 37%. Ostale 3% podjetje ustvari s prodajo drugega trgovskega blaga.

2 OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA

2.1 Ocenjevanje širšega okolja podjetja

Z razvojem gospodarjenja so nastopili tudi vse večje medsebojno vlivanje, vse večje medsebojne povezanosti podjetij, pa tudi vse hujša konkurenca. Prav zato je poznavanje in predvidevanje okolja, zlasti še v tržnem gospodarstvu nujna dejavnost podjetja, od katere so odvisni ne le uspešnost planiranja, ampak tudi uspešnost poslovanja in preživetja podjetja nasploh. Pri tem pa podjetje proučuje zlasti tiste dele okolja, ki bistveno vplivajo na njegovo poslovanje (Rozman, 1993, str. 110).

Pri širši analizi okolja analiziramo pet podokolij, to so gospodarsko, politično-pravno, kulturno, tehnološko ter socialno ali demografsko okolje. Ta okolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo (Pučko, 2008, str. 5)

2.1.1 Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje je eno izmed najpomembnejših okolij podjetja. To okolje je zelo širok koncept sil, ki so bistvene za podjetje. Gre za vse sile, od splošne gospodarske aktivnosti, merjene z domačim bruto proizvodom, do tega, kaj počno konkurenti (Glas, 1994, str. 22).

Glede na Pomladansko napoved gospodarskih gibanj, ki so jo pripravili v Uradu RS za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR), se bo gospodarska aktivnost leta 2016 povečala za 1,7%, v letih 2017 in 2018 pa za 2,4% oz. 2,3%. Izvoz in zasebna potrošnja bosta ključna dejavnika gospodarske rasti, nižja rast letos glede na lani pa bo predvsem posledica nižjih državnih investicij. Po lanski občutni krepitvi trošenja tujih turistov, letos pričakujemo zmernejšo rast izvoza potovanj. Okrepila pa se bo rast zasebnih investicij v stroje in opremo, saj bodo nanje ugodno vplivali izboljšani poslovni rezultati, zmanjšanje zadolženosti podjetniškega sektorja in nizke obrestne mere. Visoka izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti in nadaljnja rast povpraševanja na naših najpomembnejših trgih bosta spodbudno delovala na rast investicij v industriji, rast končne potrošnje pa bo vlivala na izboljšanje razmer za investicije storitvenega sektorja.

Nizka obrestna mera je z vidika investicij pomemben dejavnik, saj v podjetju, zaradi povečanega obsega poslovanja in boljše organiziranosti, načrtujejo izgradnjo večjih poslovnih prostorov. Prav tako nameravajo investirati v nove tehnologije tiska, najmodernejšo strojno opremo, ki bo podjetju omogočala prilagoditi ponudbo tiskarskih storitev zahtevam in potrebam kupcev ter trendom, ki se nakazujejo v tiskarski panogi v prihodnosti.

Pozitivne napovedi UMAR-ja izhajajo iz okrepljene rasti zasebne potrošnje, ki bo posledica nadaljnega izboljševanja razmer na trgu dela. Število registriranih brezposelnih se je v lanskem letu ob višji aktivnosti in okrepljenem zaposlovanju opazneje zmanjšalo, ugodna gibanja se bodo nadaljevala tudi v obdobju 2016-2018 (letos v povprečju leta na 107,4 tisoč oseb). Poleg tega bo letos višja tudi rast socialnih nadomestil in transferov, večja bo tudi masa sredstev za pokojnine. Na realno krepitev razpoložljivega dohodka bo vplivala tudi pričakovana deflacija v povprečju leta. Nadaljnje okrevanje potrošnje nakazuje tudi razpoloženje potrošnikov, ki kljub znižanju ob koncu leta 2015 ostaja na visoki ravni. Letos pričakujemo nadaljnje povečanje potrošnje trajnih dobrin ter zmerno povečanje trošenja ostalih dobrin in storitev (zlasti poltrajnih proizvodov in izdatkov za storitve, povezane s turizmom), ki predstavljajo prevladujoč delež zasebne potrošnje. Nadaljevala se bo tudi rast državne potrošnje (0,9%). Pričakovano je nadaljnje povečanje izdatkov za vmesno potrošnjo, ki pa bo ostalo zmerno, pod vplivom nadaljnje racionalizacije javnega naročanja ipd.

Rast BDP-ja v splošnem pomeni zdravo ekonomijo znotraj ene države. Nakazuje namreč povečano povpraševanje in potrošnjo, ki za podjetja pomeni mnogo priložnosti za povečanje poslovanja. Za Eurograf je rast zasebne potrošnje še kako pomembna, saj posledično vpliva na obseg naročil na medorganizacijskih trgih oziroma t.i. B2B (angl. *business to business*) naročil, z vidika povečane državne potrošnje pa na obseg javnih naročil, ki jih državne institucije objavljajo preko javnih razpisov, na katerih kandidira tudi Eurograf. Povečano povpraševanje po tiskarskih storitvah si lahko podjetje obeta tudi iz napovedi krepitve trošenja tujih turistov – v Sloveniji je bilo leta 2015 zabeleženo rekordno število prihodov turistov, dobrih 3,9 milijona (Statistični urad Republike Slovenije, 2016). Vse omenjeno, tako okrevanje na trgu, večja zaposlenost, rast plač in ne nazadnje nizka inflacija, ima na gospodarstvo pozitivne učinke, saj daje spodbudo za večjo tekočo potrošnjo, v podjetjih pa zbuja optimizem.

Negotovost, ki izhaja iz domačega okolja, je po napovedi UMAR-ja še naprej povezana s procesom konsolidacije javnih financ in predvsem z njo povezanimi ukrepi. Negotova je tudi ocena rasti investicij in s tem pričakovane gospodarske rasti v letošnjem letu. Na drugi strani obstaja tveganje, da bi se tudi v letu 2016 nadaljevalo izboljšanje konkurenčnega položaja, kar bi imelo za posledico višjo rast izvoza in BDP.

2.1.2 Tehnološko okolje

Tehnologija postaja eden izmed bistvenih elementov konkurenčne diferenciacije. Ravnanje s tehnologijo in njena vloga v strategiji podjetja sta med ključnimi dejavniki uspeha v poslovnem okolju, ki se sooča z vedno hitrejšimi tehnološkimi spremembami (Prašnikar, 2004, str. 258)

Dinamičen razvoj informacijske tehnologije je podjetja prisilil v neprestana vlaganja v znanje, razvoj in tehnologijo, da bi lahko dosegla zadovoljive rezultate celo v tako konkurenčni panogi

kot je grafika. Trend razvoja opreme gre v dve smeri, na eni strani v izdelavo strojne opreme, ki bi omogočala produkcijo majhnih naklad s še krajšimi odzivnimi časi po razmeroma dostopnih cenah, po drugi strani pa v razvoj visokozmogljivih strojev za izdelavo velikih količin za potrebe večjega globalnega trga (Oprema za velike in male, 2010).

Računalnik je danes že praktično v vseh fazah tiska – od naročila, priprave tiskovne forme, izdelave do končnega izdelka. Zaradi tega nekateri tiskarski poklici izginjajo, saj sprememba celotnih tehnoloških postopkov oziroma digitalizacija negativno vpliva na zaposlovanje. Canonova raziskava o stanju trga profesionalnega tiska danes in v prihodnosti kot ključno ugotovitev izpostavlja, da bo kot tehnologija do leta 2020 prevladal digitalni tisk, saj ustreza potrebi po nizkih nakladah in tiskanju na zahtevo. Poleg tega raziskava napoveduje preporod malih tiskarn, ki bodo veliko pridobile z napredkom v delovnem toku in tehnologiji, skupaj z večjo rabo tiskanja na zahtevo prek spleta (angl. *web to print*) in hibridnih delovnih tokov. Pomemben je tudi podatek, da naj bi do leta 2020 eden od petih tiskarskih poslov obsegal tudi samo en izvod (Porenta, 2009).

Glede na izjemno hiter razvoj sodobne informacijske tehnologije, je prihodnost tiska predvsem v novih materialih, novih načinih tiska, inovativnih dodelavah, personalizaciji izdelkov, lično potiskani embalaži, v katero so številni izdelki zapakirani in vrsti ostalih dopolnilnih storitev. Tiskani mediji bodo, navkljub novim tehnologijam in digitalnim prodajnim kanalom, ki imajo vse pomembnejšo vlogo pri nakupnih odločitvah kupcev, še vedno pomemben člen v poslovnem komuniciranju.

2.1.3 Politično-pravno okolje

Politika in zakonodaja tako rekoč determinirata okvire delovanja podjetij. Politika izraža voljo posameznikov, skupin in organizacij v deželi, zakonodaja pa jih »udejanji«. Naloga vseh je spoštovanje teh predpisov na vsakem koraku (Možina et al., 1994, str. 87). Tako ne gre zanemariti vpliva gospodarske politike (predvsem prek gospodarske zakonodaje) in državnega poseganja v gospodarjenje podjetja. Danes je jasno, da trg v nobenem sodobnem gospodarstvu ni več edini mehanizem za reševanje gospodarskih problemov. Več ali manj se v to namerno vključuje družba ali država s svojo gospodarsko politiko in z obsežnejšim ali pa skromnejšim narodnogospodarskim posredovanjem (Pučko, 2008, str. 8).

Slovenija je maja 2004 postala članica Evropske unije. Danes je v Uniji 28 držav članic, ki so medsebojno povezane na ekonomskem, družbenem kot tudi političnem nivoju. Pravni red EU je postal del slovenske zakonodaje, kar še posebej velja za področja, ki sodijo v pristojnost EU (Slovenija v Evropi, 2016). Skupna zakonodajna ureditev in enotni notranji trg sta ena izmed glavnih ciljev EU. Notranji trg je določen kot področje brez notranjih meja, na katerem je moč doseči štiri svoboščine, to so prost pretok blaga, oseb, storitev in kapitala. To evropsko povezovanje za slovenske državljane in podjetja pomeni vrsto priložnosti, krepí možnosti zaposlitve izven meja svoje države, omogoča enostavnejše poslovanje s tujino, večjo izbiro dobrin in storitev, večjo mobilnost, zaradi močne mednarodne konkurence pa tudi nižje cene.

Z vstopom v EU je Eurograf pridobil velik notranji trg, hkrati pa tudi večjo mednarodno konkurenco, saj vedno več naročnikov tiskarskih storitev konkurenčnejše ponudnike išče izven

naših meja, najpomembnejše vodilo pri tem so večja produktivnost, nižja cena delovne sile in velika prilagodljivost zahtevam kupcev. Evropska konkurenca tako še dodatno zastruje že tako slabe razmere na slovenskem trgu. Pri nas se tiskarska podjetja soočajo tudi s kadrovskimi težavami, manjka strokovno izobraženih offset tiskarjev, zato so nujni ukrepi vlade, s katerimi bi večjo pozornost namenila poklicnemu izobraževanju in usposabljanju.

V okviru politično-pravne analize je potrebno omeniti tudi plačilno nedisciplino, ki je v Sloveniji velika težava. Zapoznala plačila podjetjem prinašajo vrsto neugodnih posledic, nesolventnost, ipd. Velika pomoč podjetjem v boju proti nediscipliniranim plačnikom je zakonodaja s tega področja, ki se po državah Unije razlikuje. Evropska podjetja večinoma menijo, da je zdajšnja zakonodaja neučinkovita, počasna in predraga. Tudi slovenska podjetja za zamude pri plačevanju večinoma krivijo počasen in neučinkovit sistem izterjave ter visoke stroške, ki so s tem povezani (Prašnikar, 2002, str. 300). Zato kot pomemben dejavnik v politično-pravnem podokolju nastopa tudi aktualna politika. Vlada RS je na redni seji februarja 2016 potrdila akcijski načrt prioritarnih aktivnosti ministrstev in vladnih služb za leto 2016, v katerem si kot cilj zastavlja tudi enostavne sodne in administrativne postopke preko reforme mreže sodišč, ki bo zagotovila hitrejše reševanje sodnih spisov ter enotnejšo sodno prakso (Urad Vlade Republike Slovenije za komuniciranje, 2016). Ne nazadnje vlada s postavljanjem prioritet in ključnih ciljev posredno vpliva tudi na poslovanje podjetij – za letošnje leto je med drugim sprejela še več vlaganj v turizem ter izboljšanje poslovnega okolja s stabilnim javnofinančnim okoljem, kar za podjetja, tudi Eurograf, pomeni pozitivna pričakovanja glede prihodnosti.

2.1.4 Naravno okolje

Pri strateškem planiranju podjetja je zagotovo pomembna tudi demografska zasnova trga. Glede na izsledke britanske raziskave *The future of Print IV*, prihodnost tiska močno determinira gospodarska rast in še pomembnejše – spreminjajoča populacija. Evropsko prebivalstvo bo še naprej raslo. Na dolgi rok se bo starostna skupina 15-59 let zmanjšala, število ljudi, starejših od 70 let, pa se bo povečalo (Smyth, 2012). Tudi v Sloveniji delež prebivalcev, starih 65 ali več let, raste, v začetku leta 2016 je znašal že 18,4% in ne zaostaja bistveno za povprečjem Evropske unije, kjer znaša 18,9% (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.c; Eurostat, b.l.). Za tiskarski trg so te napovedi dobre. Upošteva vse večjo digitalizacijo in razvoj sodobnih informacijskih tehnologij je ravno starejša populacija tista, ki razvojnemu trendu ni tako zelo naklonjena, zato je zanje manj verjetno, da bodo prekopili iz klasičnih tiskanih medijev na elektronske naprave za branje. Nasploh so bolj zavezani tradiciji in uporabi tiskanih izvodov časopisov, revij, knjig, rokovnikov, promocijskega materiala podjetij, koledarjev ipd. Vendar pa bo na daljši rok ta odpor do sprememb manjši, predvsem ko bodo generacije množičnih uporabnikov interneta in tabličnih računalnikov postale večina potrošnikov. Starejši potrošniki prav tako kupujejo več izdelkov, namenjenih zdravstveni negi, kar spodbuja embalaranje in etiketiranje. Ker bo v prihodnosti vedno več manjših gospodinjstev, temu trendu pa se bodo prilagodili tudi proizvajalci z manjšimi velikostmi pakiranja posameznih izdelkov, bo to zopet priložnost za povečanje količin potiskane embalaže. Glede na zadnji popis prebivalstva in gospodinjstev se evropske napovedi uresničujejo tudi na slovenskem trgu. Če je bila povprečna velikost zasebnega gospodinjstva leta 1961 še 3,47 članov, šteje 50 let kasneje, leta 2011, že enega člana manj. Prav tako je bilo po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju

SURS) 1. januarja 2015 v Sloveniji registriranih 820.541 gospodinjstev, od tega kar 32,6% enočlanskih, kar pomeni že vsako tretje, dve tretjini prebivalcev pa živita v enodružinskih gospodinjstvih.

Celotna stopnja rodnosti je za leto 2014 znašala 1,58, kar je enako evropskemu povprečju. Vrednosti tega kazalnika v zadnjih desetih letih z manjšimi odstopanji sicer počasi naraščajo, vendar se država še vedno srečuje z zoženo reprodukcijo. Glede na dejstvo, da se je število delovno sposobnih prebivalcev (20-64 let) leta 2012 začelo zmanjševati in da v povprečju zadnjih treh let selitvenega prirasta skorajda ni bilo, se bo število delovno sposobnih prebivalcev v prihodnjih letih drastično zmanjšalo (za več kot 10 tisoč na letni ravni). To pa dejansko pomeni velik pritisk na javne finance zaradi manj pobranih davkov in prispevkov, na drugi strani pa zaradi staranja povečanih izdatkov za socialno varstvo in pokojnine (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2016).

V okviru analize naravnega okolja naj omenim še vpliv okoljevarstvenih vprašanj na grafično panogo. Po strmem padcu v času recesije, se bo, sodeč po že omenjeni raziskavi o prihodnosti tiska, zmanjšan obseg porabe papirja nadaljeval še vse do leta 2021, tudi zaradi pritiskov vse glasnejših okoljevarstvenih organizacij, ki opozarjajo na posledice nekontroliranega krčenja gozdov. Celuloza, ki jo pridobivajo iz lesa, je namreč osnovna surovina, ki je potrebna za izdelavo papirja in kartona, zato vse večjo veljavo pridobiva certifikat FSC, ki potrjuje, da je material pridobljen na ekološki način. Certifikat podeljuje FSC – Forest Stewardship Council, ki je neodvisna, neprofitna in nevladna organizacija z glavnim ciljem ohranitve gozdov in spodbujanja odgovornega trajnostnega gospodarjenja z njimi ter zmanjševanja negativnih vplivov na okolje (Sešlar, 2010). Tudi Eurograf je družbeno odgovorno podjetje, ki pri izbiri papirja upošteva FSC certifikat. Ker se v podjetju zavedajo pomembnosti varovanja okolja, so v celoti prešli na brez kemijsko razvijanje tiskarskih plošč oziroma t.i. processless tehnologijo. Njihov cilj je proizvodnja okolju prijaznih izdelkov.

2.1.5 Kulturno-socialno okolje

Kultura se večinoma ne izraža neposredno, ampak je odraz tega, kar počnemo, in našega odnosa do sebe in okolja, torej je kultura odraz stvarnih razmer okolja, v katerem živimo (Lipičnik, 2002, str. 206-207). Kulturo sestavljajo priučene vrednote, vedenje in drugi pomembni simboli, ki so splošno uveljavljeni v določeni družbi. Kulturni dejavniki vplivajo na nakupno vedenje zato, ker so pomemben del vsakodnevnega življenja. Na splošno vpliva na to, kaj ljudje kupujejo, kako uporabljajo izdelke in storitve in kako so zadovoljni z njimi. Poleg tega pa kultura pomembno vpliva tudi na promocijo, distribucijo in oblikovanje cen (Potočnik, 2002, str. 113)

Kultura prebivalstva je trenutno še vedno pod močnim vplivom slabših ekonomskih kazalcev, ki še ne kažejo bistvenega okrevanja od vsesplošne gospodarske krize, ki nas je zajela leta 2008. UMAR napoveduje, da bo rast trošenja gospodinjstev spodbujena predvsem z nadaljevanjem pozitivnih gibanj na trgu dela ob ohranjanju razpoložanja potrošnikov na razmeroma visoki ravni. Ravno krepitev zasebne potrošnje je eden ključnih dejavnikov, zaradi katere se bo letos in še vsaj prihodnji dve leti povečevala tudi gospodarska aktivnost, o čemer sem bolj podrobno pisala že v poglavju 2.1.1. Napovedi vzbujajo v podjetjih optimizem, saj so kupci zaradi recesije spremenili svoje nakupno obnašanje. Podjetja so tako precej zmanjšala svoje marketinške

proračune, tiskano promocijsko gradivo so povečini nadomestila s cenejšimi digitalnimi prodajnimi kanali, prek katerih oglašujejo svoje izdelke in storitve, tok naročil pa večinoma še vedno usmerja najnižja cena. Po besedah pomembnejšega kupca s široko razvejano maloprodajno mrežo, ki v Eurografu naročuje koledarje in rokovnike, so bili tudi končni kupci na potrošniškem trgu pri svojih nakupih izjemno preudarni, po večini so kupovali zgolj tisto, kar zares potrebujejo in ne več vsega po vrsti. Prednost pri izbiri so imeli izdelki z nižjo ceno, potem šele večja kakovost in uporabna vrednost izdelka (A. Vene, osebna komunikacija, april, 2016). Slednje potrjuje tudi direktor Eurografa, saj so naročniki, zaradi doseganja čim nižjih cen tiskovin, pripravljeni sprejeti tudi slabšo kakovost papirja, na katerem se bo tiskal njihov propagandni material. Prav tako je večina kupcev, ki so v Eurografu kupovali izdelke iz njihove založniške dejavnosti, predvsem koledarje in rokovnike, nakupe močno zmanjšala in tudi sicer pokazala večjo cenovno občutljivost (D. Donko, osebna komunikacija, marec, 2016).

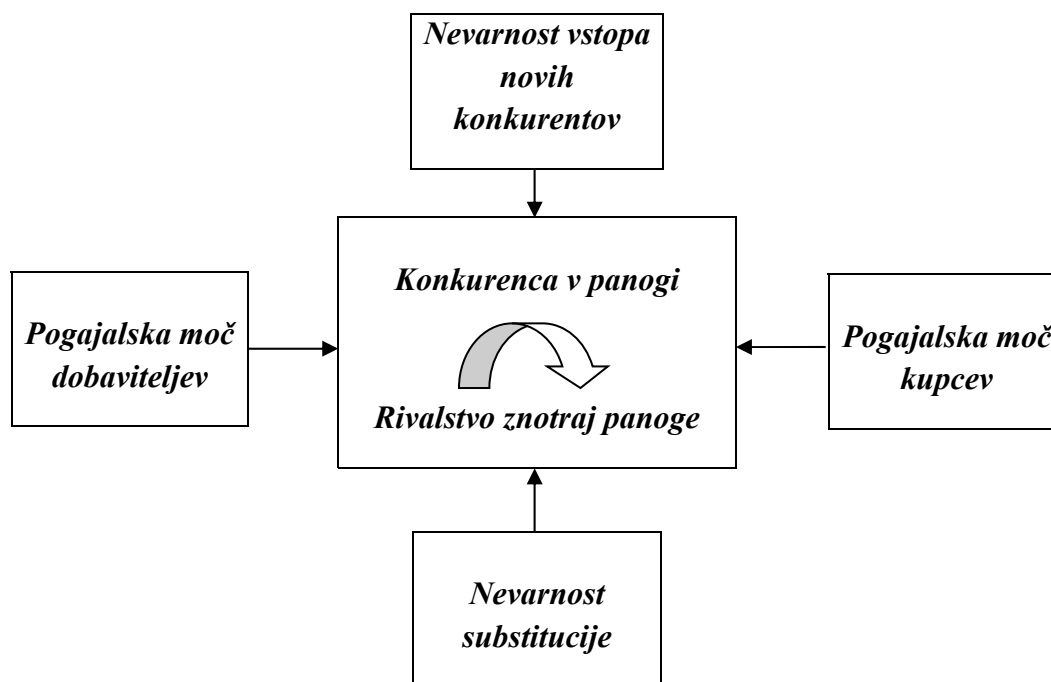
Kot trend, ki se vse bolj ukoreninja tudi pri slovenskem potrošniku in kaže na spremembe v njegovem nakupnem obnašanju, pa je spletno nakupovanje. Po podatkih SURS-a za leto 2015 ima že 78% gospodinjstev dostop do interneta, 61% oseb uporablja internet vsak dan ali skoraj vsak dan, povečuje se tudi delež e-kupcev, teh je v lanskem letu bilo že 39%. Potrošniki, tako podjetja kot končni kupci, imajo danes dejansko dostop do svetovnega trga praktično iz domačega naslonjala oziroma pisarne. Cene in ponudbo lahko enostavno primerjajo in izberejo tisto, ki je njihovim potrebam in željam najbolj pisana na kožo. Vedno več je kupcev, ki se poslužujejo spletnega nakupovanja, zato je spletna trgovina, ki nudi prijazno uporabniško izkušnjo, potrebna, če ne že nujna komponenta tržne strategije podjetja.

2.2 Ocenjevanje ožjega okolja podjetja

Ožje okolje podjetja je mogoče povezovati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu seveda tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato kaže ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega trga ter izdelavo predvidevanja možne prodaje podjetja (Pučko, 2008, str. 23). Namen analize panoge je širši od preštevanja podjetij, ki delujejo znotraj nje, saj pri tem ne gre zgolj za to, da bi spoznali panogo kot tako. Pri razlagi kako deluje in se obnaša panoga, je pomembno spoznati, kakšne ekonomske sile jo ženejo, in še zlasti, kako naj znotraj določene panoge ravna naše podjetje, da bo dolgoročno uresničilo svoje cilje (Rebernik, 1999, str. 331).

Pri analizi privlačnosti panoge si bom pomagala s Porterjevim modelom petih sil konkurenčnih prednosti (prikazanih v Sliki 1): pogajalske moči kupcev, pogajalske moč dobaviteljev, rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi, nevarnosti vstopa novih konkurentov in nevarnosti pojava substitutov. Porter natančno opredeli vse dejavnike, na podlagi katerih je moč analizirati privlačnost panoge, v kateri delujemo oziroma želimo delovati (Porter, 1979).

Slika 1: Porterjev model petih sil konkurenčnosti panoge



Vir: M. E. Porter, How Competitive Forces Shape Strategy, 1979.

Zgoraj prikazane silnice pomembneje vplivajo na cene, stroške in investiranje, posledično pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega, zato so za analizo ključne (Pučko, 2008, str. 25).

2.2.1 Pogajalska moč kupcev

Zaradi ponudbe tiskarskih zmogljivosti, ki je v Sloveniji bistveno večja od povpraševanja, se med tiskarnami bije hud konkurenčni boj za kupce. V strahu pred izgubo naročil, ki jih je vsako leto manj in v manjšem obsegu, nanje pa preži konkurenca na trgu, tiskarji popuščajo zahtevam kupcev po najnižjih cenah, vedno krajših dobavnih rokih in plačilnimi roki, ki so velikokrat nerazumno dolgi. Ker imajo pri izbiri dobavitelja tiskarskih storitev obilo možnosti, na majhnem slovenskem trgu so ti vse od pojava digitalne tehnologije praktično že na vsakem vogalu in ker razvoj informacijske tehnologije omogoča izjemno hiter prenos in preverjanje informacij, od ponudbe, cen, dobavnih rokov, dodatnih storitev ipd., so kupci v bistveno boljši pogajalski poziciji kot proizvajalci.

Prodaja izdelkov iz založniške dejavnosti je sezonsko naravnana na zadnje trimesečje leta. V svoji založbi Eurograf vsako leto izda širok nabor koledarjev, rokovnikov, voščilnic in drugih izdelkov iz papirja, ki jih izdela na zalogo za neznanega kupca. Kupci se v grobem delijo na manjše, priložnostne kupce, ki nakup opravijo enkrat letno, večinoma so to podjetja, ki izdelke potrebujejo za novoletna obdarovanja ter na velike, stalne kupce, ki izdelke po večini kupujejo za nadaljnjo prodajo. To so posredniki, s katerimi ima podjetje sklenjeno pogodbo, ki vključuje vse prodajno-plačilne pogoje, višino rabatov in ostalih bonitet, vezanih na realizacijo prodaje. Distributerji so močni, ko je kupcev malo in kupujejo velike količine, ter ko je prodajni izdelek

standardiziran v tolikšni meri, da kupci zlahka najdejo novega dobavitelja brez dodatnih stroškov (Bowman, 1994, str. 41). Ker je za panogo značilna relativno močna konkurenca, proizvodi so standardizirani in homogeni, tako da kupci zlahka najdejo novega dobavitelja, hkrati pa je ta strošek zamenjave nizek, je tudi pogajalska moč kupcev velika. Večja kot je pogostost in vrednost naročila, večji delež v prodaji podjetja ima kupec, s tem pa tudi večjo moč. Res pa je, da je Eurograf največji založnik koledarjev v Sloveniji in je zato v nekoliko boljši pogajalski poziciji kot manjši založniki, katerih ponudbo se da lažje nadomestiti.

Glede na navedbe intervjuvanih ključnih kupcev le-ti med ponudniki poslovnih daril izbirajo na podlagi različnih dejavnikov, v zadnjih letih je vedno bolj pomembna tudi cena. V Eurografu so ponudbo izdelkov iz lastne založbe prilagodili razmeram na trgu, zato so za cenovno občutljivejše kupce nekoliko razširili program koledarjev in rokovnikov z ugodnejšo ceno ter tudi sicer pripravili vrsto privlačnih akcijskih ponudb. Kupcem je prav tako pomembna široka in pestra ponudba daril na enem mestu, kakovostni in uporabni izdelki, predstavljene novosti, ter možnost personalizacije. V višku sezone je zelo pomemben tudi rok dobave in ne nazadnje ugodni plačilni pogoji (A. Vene, osebna komunikacija, april, 2016; I. Bevc, osebna komunikacija, maj, 2016).

Skupna ocena pogajalske moči kupcev je VISOKA.

2.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Prav tako kot kupci tudi dobavitelji izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev. Dobavitelji so močni, kadar lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov. Oboje ima velik vpliv na dobičkonosnost podjetij v panogi. Ta vpliv je še posebej izrazit, če podjetja spremenjenih pogojev ne morejo prenesti na kupce (Hočevár, Jaklič, & Zagoršek, 2003, str. 27)

Na slovenskem trgu je še desetletje nazaj nastopalo veliko število ponudnikov tiskarskega materiala, ki pa se je v času krize, ko so številna tiskarska podjetja zašla v težave in nehala plačevati obveznosti do dobaviteljev, zmanjšalo in danes šteje deset večjih trgovcev oziroma proizvajalcev papirja, medtem ko huda konkurenca še vedno ostaja na področju ostalih grafičnih materialov. Dobavitelji papirja se zavedajo svoje moči, saj za ta material ni na voljo substitutov, ki bi ga lahko nadomestili oziroma so ti slabše kakovosti (kitajski papir). Nabava pri proizvajalcih v tujini je pogojena z velikimi količinami naročenega papirja in vnaprejšnjim plačilom, kar dejansko pomeni velik finančni vložek tiskarn, ki pa po večini tega ne zmorejo. Druga pomembna omejitev je hitrost dobave – tiskarji naročujejo material po sistemu »*just in time*« (v nadaljevanju JIT), da jih ne bremenijo visoki stroški zalog. Ker je že povsem ustaljena praksa, da kupci oddajo naročilo danes in pričakujejo dostavo potiskanih izdelkov že naslednji dan, je pravočasna dobava grafičnih materialov izjemno pomembna. Direktor podjetja poudarja, da so danes dobre povezave s ključnimi dobavitelji bistvenega pomena, saj je delež papirja v posameznem izdelku, ki je odvisen od naklade, obsega, vrste in gramature papirja, velik in znaša od 45 do 70 odstotkov skupne cene. Tako so na vsako povišanje cen papirja tiskarji zelo občutljivi, saj podražitve ne morejo prevaliti na kupce.

Skupna ocena pogajalske moči dobaviteljev je VISOKA.

2.2.3 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Poteza enega ali več konkurentov navadno povzroči odziv drugih podjetij, ki skušajo ohraniti svoj položaj v panogi (Hočevvar et al., 2003, str. 22).

Slovenski trg je majhen in zelo omejen, grafična panoga stagnira, novih kupcev je malo, zato se tiskarska podjetja borijo za obstoječe, svoj uspeh pa lahko izboljšajo le na račun drugih konkurentov. Tiskarskih zmogljivosti je več kot je povpraševanja po tisku. Fiksni stroški so v tiskarski dejavnosti, predvsem v offset tisku iz pole, visoki, zato nekateri tiskarji vztrajajo pri prodaji svojih prostih zmogljivosti tudi po nerazumno nizkih cenah, kar povečuje cenovno konkurenco. Panoga se je v zadnjih letih tehnološko temeljito preoblikovala, v ospredje prihaja digitalni tisk, ki bo po napovedih do leta 2020 prevladujoče tehnika tiskanja. Ob tem je pomembno dejstvo, da ima digitalni stroj vstopnega razreda praktično že vsak, zato so številni manjši tiskarji še povečali konkurenco. Kljub slabšim rezultatom v zadnjih letih pa, po besedah direktorja podjetja, večina tiskarjev še vedno vztraja v panogi, ker jim veliko pomenijo tradicija, trud in specifična grafična znanja, ki so jih pridobili tekom poslovanja. Vse večkrat se slovenska podjetja srečujejo tudi s konkurenti iz tujine, ki ponujajo še nižje cene in so že marsikateremu tiskarju odtrgale njegov tržni delež.

Cenovna konkurenca je značilna tudi za trg poslovnih in promocijskih daril, ker je prodaja sezonsko pogojena in so predvsem izdelani koledarji po novem letu praktično brez vrednosti. V želji pridobiti čim več kupcev in povečati ali vsaj obdržati svoj tržni delež, založniki velikokrat agresivno pristopajo k prodajnim akcijam in izdelkom znižujejo ceno, kar na dolgi rok znižuje tudi samo vrednost izdelka. Ko enkrat kupec izdelek kupi po nizki ceni, bo naslednje leto svoja pričakovanja po ugodnejši ceni samo še povečal. V strahu, da bi jim zaloge koledarjev in rokovnikov ostale, vrednost teh izdelkov pa je časovno omejena, so v začaranem krogu zniževanja cen praktično vsi založniki.

Zaradi vsega naštetega ocenjujem, da je ocena rivalstva med obstoječimi konkurenti VISOKA.

2.2.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Grafična panoga je v zrelem obdobju, kar pomeni, da ima nizko stopnjo rasti in ne prinaša velikih dobičkov, zato ni preveč privlačna. Zanj so značilne visoke ovire za vstop zaradi ekonomije obsega, znatne stroškovne prednosti, ki jih prinašajo izkušnje, prepoznavna blagovna znamka, zvestoba kupcev, velik začetni kapital in relativna nedostopnost do distribucijskih kanalov (Bowman, 1994, str. 39).

Nevarnost obstoječim tiskarnam v panogi predstavljajo večje tiskarske hiše iz držav vzhodnega bloka (Poljske, Češke in Slovaške) in sosednje Hrvaške kot tudi vedno boljše opremljeni tiskarji iz Srbije ter Bosne in Hercegovine, pa tudi Kitajske. Na domačem trgu je konkurenca na področju offsetnega tiska nekako vzpostavljena, veliko turbulence bo zagotovo povzročila povečana konkurenca na področju digitalne tehnologije. Cena digitalnih strojev je praktično dosegljiva že vsaki kopirnici, kakovost odtisa je v večini primerov že povsem primerljiva z offsetnim, enostavno upravljanje stroja ne zahteva več nobenega specifičnega grafičnega znanja,

prav tako digitalna tehnologija ustreza potrebam po nizkih nakladah in tisku na zahtevo. Majhne tiskarne bodo z razvojem v tehnologiji doživele pravi razcvet, zato predstavljajo obstoječim podjetjem v panogi največjo nevarnost.

Na področju založniške dejavnosti je stanje drugačno – založba lastnih koledarjev in rokovnikov zahteva velike začetne vloške v raziskave in razvoj, proizvodnjo ter skladiščenje dokončanih izdelkov. Ponudniki morajo zelo dobro poznati potrebe in zahteve trga, saj je tveganje neprodanih zalog veliko, garancije, da se bo izdelek, ki se je dobro prodajal v predhodnem letu tako tudi v naslednjem, namreč ni. Prav tako so izjemno pomembne dobro utečene prodajne poti, ne nazadnje tudi visoki vložki za oglaševanje. Za tujo konkurenco majhen in specifičen trg, kot je Slovenija, na področju koledarjev in rokovnikov ni pretirano zanimiv, zato večjih pritiskov z njihove strani ni pričakovati.

Tako ocenjujem nevarnost vstopa novih konkurentov kot SREDNJE.

2.2.5 Nevarnost pojava substitutov

Substituti so proizvodi oziroma storitve, sicer različni od tistih, ki jih proizvaja obravnavana panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo. Če postanejo substituti privlačnejši v smislu cene in/ali delovanja, je precej verjetno, da bo kupec preusmeril svoje nakupe (Hočevar et al., 2003, str. 28).

Spremembe v vedenju kupcev in naraščajoče spletno oglaševanje zmanjšujeta povpraševanje po komercialnem tisku. Tiskani izvodi medijev postajajo vedno manj privlačni v primerjavi s spletnimi razsežnostmi. Glede na Canonovo raziskavo o vrednosti tiska, opravljeno v 18 evropskih državah, profesionalno natisnjena komunikacija še vedno igra vodilno vlogo v komunikacijski strategiji. Digitalni mediji sicer pridobivajo na pomembnosti, zato se zanje porabi vse več denarja, največkrat ravno na račun zmanjšane obsega tiska, a se tega vse pogosteje uporablja ravno zato, da ciljno publiko usmerja na spletne vsebine (Cej, 2012). Velik upad v nakladah beležijo tiskarji knjig, revij in časopisov, saj jim vse pomembnejši delež prevzemajo spletne vsebine. Tiskane izvide nadomeščajo cenejše e-knjige oziroma spletni izvodi revij. Ker pa se prebivalstvo stara, starejša populacija pa hitrim spremembam v okolju in vsesplošni digitalizaciji ni najbolj naklonjena, oglaševalci sredstva ponovno namenjajo tudi tradicionalnim tiskanim oblikam promocije, saj starejši v tem segmentu postajajo njihova glavna ciljna skupina.

Pri koledarjih in rokovnikih vsaj kratkoročno ni pričakovati večjega nadomeščanja z elektronskimi izvodi oziroma z vedno večjo razširjenostjo in uporabnostjo pametnih telefonov, ki zadovoljujejo enako potrebo, predvsem pri mlajši generaciji. Na podlagi narejenih prodajnih analiz Eurografa omenjena izdelka še vedno ostajata eno najpogostejših poslovnih daril, ki jih podjetja ob koncu leta podarjajo svojim poslovnim partnerjem in zaposlenim, zato jima elektronski nadomestki za enkrat ne predstavljajo večje grožnje. Res pa je, da bodo na dolgi rok tovrstne tiskane izvide vedno bolj izpodrinjale digitalne aplikacije, ki so v velikem razvojnem razmahu. Novi vedenjski vzorci, ki zadevajo komuniciranje in pridobivanje informacij, se pri ljudeh ustvarjajo v največji meri prav zaradi izjemno velikega vpliva interaktivnega, hitrega in konstantno dosegljivega spletnega okolja.

Skupna ocena nagnjenosti k nadomeščanju je tako VISOKA.

S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja zgoraj analiziranih petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2008, str. 24). Iz Tabele 1 je razvidno, da je za grafično panogo značilna nizka privlačnost.

Tabela 1: Ocena privlačnosti panoge podjetja Eurograf v preučevanem obdobju

DOLOČLJIVKE PRIVLAČNOSTI	PRIVLAČNOST PANOGA		
	NIZKA	SREDNJA	VISOKA
Pogajalska moč kupcev (VISOKA)	•		
Pogajalska moč dobaviteljev (VISOKA)	•		
Rivalstvo med obstoječimi konkurenti (VISOKO)	•		
Nevarnost vstopa novih konkurentov (SREDNJA)		•	
Nevarnost pojave substitutov (VISOKA)	•		
SKUPNA OCENA PRIVLAČNOSTI	NIZKA		

2.2.6 Analiza prodajnega trga

Poleg analize panoge je v tem delu potrebno analizirati še prodajni trg. To pomeni, da moramo ugotoviti potencial trga ter napovedati njegov razvoj. Opredeliti je potrebno glavne tržne segmente, njihovo velikost ter potrebe. V tem delu je nujna doslednost in pozornost ter pa konstantno opazovanje našega trga, saj v današnjem času informacija, ki jo imamo, hitro postane zastarela, ter lahko že ob manjši nepozornosti povzroči, da nas konkurenti prehitijo (Hrastelj, 1995, str. 266).

V Sloveniji se z dejavnostjo »drugo tiskarstvo« ukvarja 579 podjetij, od katerih le 3 spadajo med velika in 4 med srednja podjetja, 19 je majhnih podjetij, vse ostale pa so mikro podjetja. Skupni čisti prihodki od prodaje v tiskarstvu za leto 2014 so znašali nekaj več kot 289 mio eur, od česar je bilo 64% doseženih na domačem trgu, ostalih 36% pa na tujih trgih. Ustvarjeni čisti dobiček v panogi je v tem letu znašal nekaj manj kot 13,5 mio eur, kar predstavlja 4,44 % v čistih prihodkih (Razvoj in statistični prikaz panoge za leto 2014, 2016). Leta 2015 je panoga ustvarila višje prihodke iz poslovanja kot leto poprej, vendar so se povišali tudi poslovni odhodki, zato je bil čisti dobiček, ki ga je panoga ustvarila, nižji kot leta 2014 in sicer za 20%. Eurograf ustvari okrog 1,15% skupnih poslovnih prihodkov panoge (Bisnode d.o.o., 2016a). Pri tem naj poudarim, da so v dejavnost »drugo tiskarstvo« registrirana vsa tiskarska podjetja, ki pa se ločijo glede tehnike tiska in med sabo v smislu neposredne konkurence niso primerljiva. Zaradi težav pri pridobivanju koristnih podatkov o poslovanju neposrednih konkurentov nisem uspela pripraviti boljše primerjave glede tržnega deleža Eurografa.

Grafična industrija v zadnjih letih doživlja izjemno hiter razvoj, predvsem v smeri tehnološkega napredka tiskarske opreme. Po večini so slovenski tiskarji razvoju sledili, zato je danes njihova tehnološka opremljenost primerljiva z evropsko konkurenco. Če je še pred desetletjem prevladovala tehnologija offset tiska, ga danes v veliki meri že nadomešča tehnologija digitalnega tiska. Ta je postala cenovno dostopnejša, zato ima praktično že vsako tiskarsko

podjetje digitalni stroj vstopnega razreda, vrednosti približno 15.000 eur (Bister, 2012). Hitrost pridobivanja informacij je namreč vse bolj pomembna komponenta današnjega poslovnega okolja, zato so vedno krajši odzivni časi, majhne serije izdelkov in možnosti personalizacije zahteve, h katerim se nagiba trg. Kupci vse bolj stremijo k tisku na zahtevo s čim bolj prilagodljivo naklado in ceno. Zato je tehnologija digitalnega tiska, katerega glavna prednost je ravno hitrost izdelave nizkih naklad, tudi enega samega izvoda, po sprejemljivi ceni in s kakovostnim odtisom, v največjem razvojnem razmahu. Razvoj sodobne informacijske tehnologije in spremembe v vedenju kupcev zmanjšujejo povpraševanje po tiskanih medijih, največji padec zaznavajo tiskarne predvsem na področju komercialnega tiska.

Možnosti za nadaljnji razvoj v Eurografu vidijo v novih tehnologijah in ponudbi celostnih storitev po meri naročnika. Takšna priložnost se, glede na v zadnjih letih spremenjeno strukturo povpraševanja na domačem in tujih trgih, kaže predvsem na področju digitalnega tiska in tiska lahke potiskane embalaže. Tržna analiza, ki so jo naredili v komercialnem oddelku preko pogovorov z nekaterimi obstoječimi in potencialnimi kupci, s katerimi zaradi omejene tehnologije še ne sodelujejo, je potrdila, da je na tem področju še prostor za nove ponudnike. Pridobljeni certifikat kakovosti ISO 9001 jim odpira vrata v zahtevno farmacevtsko, kozmetično in avtomobilsko industrijo, za katero bi tiskali embalažo in navodila. To so namreč kupci s konstantnimi mesečnimi naročili, s katerimi bi zagotavljali optimalno izkoriščenost kapacitet v slabših mesecih, hkrati pa so ti kupci tudi redni plačniki, kar je za podjetje prav tako zelo pomembno. V podjetju ocenjujejo, da se bo delež povpraševanja po digitalnem tisku še naprej povečeval, medtem ko bo delež pri offsetnem tisku nazadoval, zaradi že večkrat omenjenih tržnih razmer pa bo izplen iz posamičnega naročila pri offsetu prav tako vse nižji. Upošteva vse dosedaj povedano, sta se sami po sebi kot najprimernejši pokazali naslednji poslovni usmeritvi (Eurograf d.o.o., 2016a):

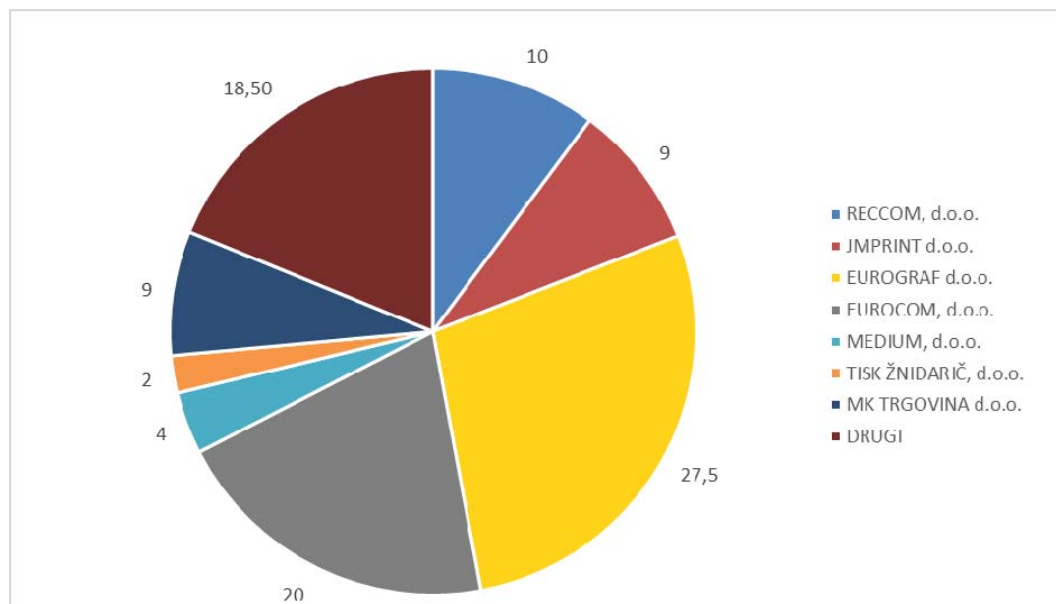
- doseči tehnološko in stroškovno optimalizacijo na področju offsetnega tiska, ki bi podjetju omogočila postopno specializacijo ter proizvodnjo izdelkov z višjo dodano vrednostjo ter
- razširiti ponudbo grafičnih storitev na področju digitalnega tiska z možnostmi personalizacije povsem po kupčevih željah.

Medtem ko so na področju grafičnih storitev trenutne razmere na trgu neobetajoče, pa je drugače v založniški dejavnosti. Podjetje vsako leto zabeleži pozitiven trend prodaje, kar jih vzpodbuja k dodatnemu širjenju lastnih izdelkov. In prav široka ponudba koledarjev, prilagojena različnim segmentom kupcev, njihovo zaupanje v kakovost in celovitost storitev, fleksibilnost pri uresničevanju njihovih potreb ter utečene prodajne poti in dolgoročna partnerstva s ključnimi kupci so prednosti, ki jih ločijo od konkurence.

Pri analizi prodajnega trga za segment založništva podajam zgolj grobo oceno tržnih deležev podjetij, ki na trgu konkurirajo s tovrstnimi izdelki. Podatki so namreč poslovne skrivnosti posameznega podjetja, prav tako pa natančnejšo oceno otežuje različna registracija osnovne dejavnosti, s katero se konkurenti ukvarjajo (tiskarstvo, posredništvo pri prodaji, založništvo, itd). Tako je njihove prihodke, ustvarjene izključno s prodajo lastnih izdelkov (namenjenih

poslovni promociji), glede na dolgoletne izkušnje in poznavanje trga, v intervjuju ocenil direktor podjetja in jih prikazujem v Sliki 2.

Slika 2: Ocenjeni tržni deleži največjih konkurentov v dejavnosti založništvo



Eurograf naj bi bil po tej oceni vodilni v dejavnosti založništva poslovnih in promocijskih koledarjev in rokovnikov, obseg prodaje, kot že omenjeno, pa se vsako leto še nekoliko poveča. Glede na to, da so, poleg koledarjev, rokovniki eno najbolj zaželenih poslovnih daril in v prodajnem oddelku opažajo povečano povpraševanje po njih, bodo na področju rokovniškega programa še razširili svojo ponudbo. Predvsem pa v podjetju vidijo priložnost razvoja novih izdelkov, ki ne bi bili ozko sezonsko omejeni, temveč bi se prodajali preko celega leta. Glede na raziskavo trga - povpraševanja kupcev ter konkurence, so ugotovili, da je na določenih segmentih ponudba tovrstnih izdelkov slaba oziroma je sploh ni. O trendih na trgu ter potrebah kupcev, sem govorila s tremi večjimi kupci s široko pokrito malodprodajno mrežo, ki so spregovorili tudi o ključnih smernicah v prodaji. Segment, ki po mnenju sogovornikov (A. Vene, osebna komunikacija, april, 2016; I. Bevc, osebna komunikacija, maj, 2016; M. Cvek, osebna komunikacija, maj, 2016) kaže največji prodajni potencial, so turisti, ki v vedno večjem številu prihajajo v Slovenijo (po podatkih SURS-a v letu 2015 že več kot 2,7 milijona prihodov tujih turistov). Če ocenim, da vsak izmed njih kupi vsaj en spominek, ki je lahko tudi koledarček oziroma žepnica z motivi Slovenije in ima tudi uporabno vrednost, dobimo izjemno velik potencialni trg. Povečano povpraševanje po določenih skupinah proizvodov je zagotovo dobra podlaga, da podjetje program lastnih izdelkov še razširi in nadalje razvija. Pozitivno naj bi na prodajo vplivala tudi povečana gospodarska rast, po napovedih UMAR-ja se bo letos povečala za 1,7% in se nadaljevala tudi v letu 2017 in 2018. Najbolj pomembna je prav okrepljena zasebna potrošnja, ki izhaja iz nadaljnjega izboljševanja razmer na trgu dela.

Hrastelj (1995, str. 275) pravi, da so za številkami vedno ljudje, zato je formalne količinske raziskave nujno potrebno kombinirati z neformalnimi kontaktiranjem strank, saj daje le celota obeh prave podlage za odločitve.

3 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Vsak ekonomski subjekt pri svojem delovanju teži k uspešnemu poslovanju, le-tega pa doseže takrat, kadar doseže zastavljene cilje. Pri opredeljevanju poslovnega uspeha moramo izhajati iz cilja gospodarjenja, tega pa podjetjem v tržnem gospodarstvu predstavlja predvsem dobiček (Tekavčič, 1995, str. 68). Analizo uspešnosti sem presojala s tremi različnimi kriteriji: produktivnostjo dela, gospodarnostjo in dobičkonosnostjo.

a) Produktivnost dela

V Tabeli 2 je produktivnost dela izračunana kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim številom zaposlenih iz delovnih ur. Produktivnost dela se je leta 2015, v primerjavi z letom 2014, nekoliko zmanjšala, in sicer za dobre 3%. Zmanjšanje produktivnosti je posledica zmanjšanja prihodkov iz poslovanja za 5% ob skoraj enakem povprečnem številu zaposlenih iz delovnih ur.

Tabela 2: Produktivnost dela v letih 2013, 2014 in 2015

Kazalec/leto	2013	2014	2015	I 14/13	I 15/14	Panoga
Poslovni prihodki skupaj (v €)	3.893.917,0	3.690.083,0	3.504.719,0	94,8	95,0	305.334.387,0
Pov. število zaposl. iz del. ur	38,0	34,9	34,2	91,9	98,0	2.321,7
Produktivnost (v €)	102.471,5	105.642,2	102.417,3	103,1	96,9	131.513,8

Vir: Bisnode d.o.o., Konkurenčna analiza, 2016a; Eurograf d.o.o., Poslovno poročilo 2015, 2016b.

b) Gospodarnost

Iz Tabele 3 je razvidno, da je bila celotna gospodarnost v opazovanih letih večja od 1, kar pomeni, da je podjetje poslovalo uspešno. Večji ko je kazalnik gospodarnosti, bolj je ekonomsko učinkovito je preoblikovanje inputov v outpute. Gospodarnost zadnji dve poslovni leti znaša 1,04 in je enaka tudi panožnemu povprečju (Bisnode d.o.o., 2016a).

Tabela 3: Gospodarnost v letih 2013, 2014 in 2015

Kazalec/leto	2013	2014	2015	I 14/13	I 15/14	Panoga
Skupni prihodki (v €)	3.899.451	3.695.238	3.587.633	94,8	97,1	308.010.139
Skupni odhodki (v €)	3.768.717	3.555.845	3.445.039	94,4	96,9	294.895.128
Gospodarnost	1,03	1,04	1,04	101,0	100,2	1,04

Vir: Bisnode d.o.o., Konkurenčna analiza, 2016a; Eurograf d.o.o., Poslovno poročilo 2015, 2016b.

c) Dobičkonosnost sredstev (ROA) in dobičkonosnost kapitala (ROE)

Tabela 4 kaže, da se je dobičkonosnost sredstev leta 2015 napram letu 2014 povečala za 7,8%. Donosnost sredstev je v letu 2015 znašala 1,93, kar pomeni, da je v tem letu 100 enot vloženih sredstev prineslo 1,93 enot dobička, leta 2014 pa 1,79 enot dobička. V primerjavi s panogo je kazalnik donosnosti sredstev Eurografa nižji, saj znaša panožno povprečje 3,72 (Bisnode d.o.o., 2016a).

Dobičkonosnost kapitala v letu 2015, prav tako prikazana v Tabeli 4, se je v primerjavi z letom 2014, zmanjšala za 4,8%. 100 enot vloženega kapitala je leta 2015 prineslo 4,20 enot dobička, leta 2014 pa 4,41 enot dobička. Če ta podatek primerjamo s celotno panogo, ugotovimo, da je dobičkonosnost kapitala nižja od panožnega povprečja, kjer so lastniki podjetij v povprečju iz vloženih 100 enot dobili 7,68 enot dobička.

Tabela 4: Dobičkonosnost sredstev in kapitala v letih 2013, 2014 in 2015

Kazalec/leto	2013	2014	2015	I 14/13	I 15/14	Panoga
Čisti dobiček	120.585	126.061	123.030	104,5	97,6	10.845.114
Povprečna sredstva	7.405.262	6.666.929	6.057.507	90,0	90,9	291.630.205
Povprečno stanje kapitala	2.828.247	2.893.890	2.958.101	102,3	102,2	143.705.356
Dobičkonosnost kapitala	4,31	4,41	4,20	102,3	95,2	7,68
Dobičkonosnost sredstev	1,60	1,79	1,93	111,9	107,8	3,72

Vir: Bisnode d.o.o., Konkurenčna analiza, 2016a; Eurograf d.o.o., Poslovno poročilo 2015, 2016b.

4 CELOVITA OCENA PODJETJA S POMOČJO PRISTOPA SWOT

Po Pučku (2008, str. 51) je bistvo celovite ocene podjetja analiza preteklih in sedanjih podatkov ter podatkov oz. informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine: (1) z analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti - SWOT, (2) s portfeljsko analizo in (3) z analizo na temelju verige vrednosti.

Celovito oceno podjetja Eurograf bom naredila po klasični metodi, to je s SWOT analizo. V okviru te analize podjetje išče odgovore katere so tiste podstrukture podjetja, ki so več ali manj prispevale k poslovni uspešnosti. Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur bom ocenila na podlagi internega gradiva, poročil podjetja Eurograf ter na podlagi pogovorov z direktorjem podjetja.

4.1 Ocena prednosti in slabosti po podstrukturah

Interna analiza oziroma analiza prednosti in slabosti pomaga managementu, da ugotovi, v kakšnem položaju se nahaja podjetje v določenem trenutku ter podjetju omogoča spoznanje lastnih strateških prednosti. Vsako podjetje mora določiti lastne značilne prednosti, po katerih je

edinstveno v konkurenčnem okolju, da bi lahko na njihovi podlagi sprejemalo odločitve o uporabi teh prednosti v sedanjosti in prihodnosti (Treven, 1992, str. 651)

Na osnovi spoznanj teorije rasti in razvoja podjetja je mogoče reči, da igrajo pomembno vlogo v razvoju podjetja njegove materialne podstrukture. Mednje lahko vključimo podstrukturo proizvodov, proizvodno oziroma tehnološko podstrukturo, tržno podstrukturo in raziskovalno-razvojno podstrukturo (lahko je v sklopu tehnološke podstrukture). Poleg materialnih podstruktur so v podjetju še nematerialne, med katerimi so najpomembnejše finančna, kadrovska in organizacijska, ki se praviloma prilagajajo materialnim (Pučko, 2003, str. 108). Pri ocenah podstruktur bom uporabila točkovni sistem ocenjevanja, pri katerem bo ocena 5 pomenila zelo dobro, ocena 1 pa zelo slabo. Ker sta si dejavnost tiskanja in založništva precej različna, bom ocenila vsak proces za posamezno dejavnost posebej.

4.1.1 Proizvodna podstruktura

Pri analizi proizvodne podstrukture bom opredelila kakovost proizvoda, rast prodaje na letni ravni, stopnjo pokritja, proizvodne zmogljivosti, rast stroškov in prihodkov ter konkurenco.

V podstrukturi proizvodov zavzemajo največji delež grafične storitve enkratnega značaja za znanega naročnika. Znotraj teh predstavlja izdelava komercialnih tiskovin največji delež – ta del zajema izdelavo različnih katalogov, prospektov, letakov, plakatov, brošur, vizitk ipd. Izdelava tiskovin je, kot temeljna dejavnost, v strukturi prodaje zastopana s približno 60%. Založniška dejavnost ustvari približno 37% prihodkov, njen delež pa vsako leto še nekoliko narašča. Podjetje še ni doseglo optimalnega sestava proizvodnih dejavnosti, saj zaenkrat prevladuje delež izdelave tiskovin po naročilu z nižjim pokritjem nad lastnimi izdelki iz založniškega programa, kjer so stopnje pokritja najvišje. Tu je vloženega največ znanja, največji pa je tudi obseg produkcije, ki je v naprej določen in praviloma izdelan v enkratni seriji. Ti izdelki so z vidika donosnosti tudi najperspektivnejši, saj jim podjetje lahko samo določa cen in dosegajo tudi do 40% pokritje. Na področju grafičnih storitev imajo večjo pokritost zelo zahtevni projekti, za katere izvedbo so potrebna strokovna znanja zaposlenih, sodobna tehnologija, posebni materiali ipd. Nasprotno je pri eno oziroma dvobarvnih enostavnih tiskovinah, to so navodila, zvezki, žepnice itd., kjer je pokritje na enoto proizvoda zelo nizko, a so znatne količine tiste, ki prinesejo dobiček. Ostalim promocijskim tiskovinam stopnja pokritosti niha glede na zahtevnost tiskovine, vendar je, zaradi stanja na trgu in vedno krajših dobavnih rokov, po večini nizka, od 3-5%.

Da bi podjetje ostalo konkurenčno, mora trajno izboljševati kakovost. Zato se mora tudi stalno primerjati z najboljšimi konkurenti glede kakovosti svojih izdelkov, storitev in poslovanja, da bi ugotovilo, kje in zakaj zaostaja ter kako lahko obstoječe stanje izboljša (Potočnik, 2002, str. 212-213). V Eurografu je grafični proces v celoti organiziran pod eno streho, kar zagotavlja kontrolo kvalitete od sprejema naročila do dobave izdelkov. Skladno z vizijo podjetja in zavezanostjo k kakovostnim grafičnim izdelkom in storitvam so leta 2014 pridobili certifikat kakovosti ISO 9001, s pomočjo katerega poskušajo še dosledneje odpravljati napake in zmanjševati število reklamacij. Tudi pri založniški dejavnosti ne odstopajo od začrtane zaveze k najvišji kakovosti. Pri izbiri fotografij, objavljenih na slikovnih koledarjih, dajejo prednost najboljšim, tudi večkrat nagrajenim fotografom. Oblikovalci v studiu redno spremljajo trende v tujini, obiskujejo sejme in se izobražujejo, pridobljeno znanje pa jim koristi pri snovanju novih, osveženih kolekcij

koledarjev in rokovnikov, ki so dobro sprejete med kupci. Tudi sicer so njihovi izdelki iz lastne založniške dejavnosti na trgu znani po kakovostni izvedbi, produkcijo izdelkov pa v celoti vršijo sami.

Prodaja na področju založniške dejavnosti je konstantna in v trendu rasti, kar rešuje slabši rezultat pri prodaji grafičnih storitev, ki je vsako leto nekoliko slabši. Zaostrene razmere v grafični panogi so se poznale že pred pričetkom krize, po letu 2008 pa so se naročila promocijskih tiskovin, razen direktnega marketinga, drastično zmanjšala. Rast prodaje izdelkov iz založniške dejavnosti se je zadnji 2 leti povečevala za približno 4-5% na letni ravni, medtem ko je upad tiskovin po naročilu upadal v povprečju za 8% letno.

Proizvodne zmogljivosti v Eurografu štejejo v velik plus, saj imajo tako za področje tiskanja kot založništva lastni vir proizvodnih zmogljivosti. Za področje založniške dejavnosti je to še posebej pomembno, saj se prodaja lastnih izdelkov vrši v časovno omejenem obdobju, zadnje tri mesece v letu, ko je pravočasnost dobav ključnega pomena. V tem delu ima podjetje veliko prednost pred konkurenti, saj sami izdelajo celotni program izdelkov, takoj, ko se za to izkaže potreba, medtem ko je večina ostalih konkurentov na trgu zgolj založnikov brez lastnih proizvodnih kapacitet in zato povsem odvisnih od ostalih tiskarjev in kooperantov, ki jim pravočasnih dobav ne morejo vedno zagotoviti. Zaradi vse krajših dobavnih rokov, pritiskov na čim nižje cene in težnje k vse večji stroškovni učinkovitosti, so lastne proizvodne zmogljivosti izjemno pomembne tudi za dejavnost grafičnih storitev.

Podjetje širi svoj program promocijskih koledarjev in rokovnikov ter ostalih izdelkov iz papirja, s čimer rastejo tudi stroški raziskav in razvoja, vendar je ravno pestrost ponudbe naletela na pozitivni odziv s strani kupcev in povečano prodajo. Drugače je na strani grafičnih storitev enkratnega značaja, kjer se prodaja v zadnjih letih zmanjšuje in s tem tudi prihodki od prodaje. Prav tako se podjetja v grafični panogi srečujejo z veliko plačilno nedisciplino svojih kupcev, redki so redni plačniki, nekateri, predvsem založniki revij in knjig, so že zašli v velike težave, objavili stečaje in podjetju pustili velike dolgove.

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture

ELEMENTI / OCENA	TISKARSTVO					ZALOŽNIŠTVO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kakovost proizvoda				•						•
Rast prodaje		•							•	
Stopnja pokritja		•							•	
Proizvodne zmogljivosti			•						•	
Rast stroškov		•						•		
Konkurenca	•								•	
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	2 - SLABO					4 - DOBRO				

V Tabeli 5 vidimo, da je konkurenca na področju tiskanja v Sloveniji, ob skoraj 600 tiskarnah, zelo huda in da mnogi mali tiskarji delujejo tudi v polju sive ekonomije, zato prihajajo na trg z dumpinškimi cenami. Kupci takšno stanje presežne ponudbe na trgu seveda izkoriščajo, zato so v

podjetju prisiljeni svoje cene sproti prilagajati tržnim. Konkurenca je nekoliko manjša na področju založniške dejavnosti, čeprav se tudi na tem področju vsako leto najde kakšen založnik, ki poskuša povečati svojo prodajo predvsem na račun nižjih cen izdelkov, ki jih ponudi trgu, vendar večje grožnje ti podjetju zaenkrat še ne predstavljajo. V založbi lastnih koledarjev je Eurograf največji ponudnik na slovenskem trgu, zato ima tudi večjo moč narekovati dogajanje v tem segmentu poslovnih oz. promocijskih daril.

4.1.2 Tehnološka podstruktura

Pri tehnološki podstrukturi bom ocenila lokacijo podjetja, število in razvrstitev obratov, velikost in starost opreme, razpoložljivost surovin in materialov, stopnjo izkoriščenosti zmogljivosti, delež stroškov surovin in materialov, kakovost in razpoložljivost delovne sile ter stopnjo avtomatizacije.

Lokacija podjetja je ugodna, saj se nahaja nedaleč od glavne cestne in železniške prometne povezave, ob robu Gorenjeve industrijske cone, ki vključuje tudi primerno veliko parkirišče za manipulacijo z materiali in izdelki. Proizvodni prostori so primerne velikosti, razen skladiščnih in odpremnih, kjer nastaja prostorska stiska predvsem v zadnjem kvartalu leta, ko podjetje izdeluje koledarje na zalogo. Sicer ima podjetje slabšo geografsko lego, tako na področju tiskarstva kot založništva, saj imajo konkurenti, locirani na širšem ljubljanskem območju, veliko prednost pred ostalimi z drugih območij Slovenije. V glavnem mestu se namreč še vedno odvija glavnina poslovnih priložnosti, zgolj za skopo ponazoritev naj omenim, da je samo oglaševalskih agencij, ki predstavljajo tiskarskim podjetjem pomembne potencialne naročnike, v Osrednjeslovenski regiji registriranih 687, medtem ko jih je na Savinjskem »le« 109 (Bisnode d.o.o., 2016b).

Podjetje tekom leta razpolaga z dovolj velikimi prostori, da poslovni proces poteka po zaporedju nastajanja grafičnih izdelkov, izjema so, kot sem že omenila, meseci, ko podjetje potrebuje dodatne prostore za skladiščenje narejenih koledarjev, ki jih za ta čas najema v bližnji okolici. Ustrezna rešitev dodatnih prostorov poleg obstoječe stavbe je že domišljena in bo realizirana v naslednjem letu. V istem posloppju je locirana tudi uprava podjetja.

V produktivnosti dela igra danes pomembno vlogo opremljenost z delovnimi sredstvi. Empirične raziskave kažejo, da je produktivnost dela praviloma sorazmerna tehnični opremljenosti (Pučko & Rozman, 1992, str. 267). Sodobna strojna in programska oprema naj bi torej, poleg strokovnega znanja zaposlenih, pomenila izhodišče za doseganje boljših rezultatov podjetja. Na področju proizvodne tehnološke opreme za offset tisk so v Eurografu v zadnjih letih storili velik korak naprej. Opremljeni so s sodobnimi tiskarskimi stroji za tisk pol do velikosti formata B1 (700 x 1000 mm), kar jim omogoča izvedbo raznovrstnih projektov, od preprostih do najzahtevnejših. Da so se prilagodili zahtevam in potrebam trga, so pred leti investirali tudi v digitalni stroj vrhunske kakovosti, ki je namenjen predvsem tiskanju manjših in srednjih naklad, tiskanju specialnih personaliziranih tiskovin ter tiskovin s kratkim rokom izdelave. Za izdelavo tiskovnih form uporabljajo tehnologijo CTP (angl. *computer to plate*), ki upodablja neposredno na tiskarsko ploščo. Svojo končno, dovršeno obliko, izdelek dobi v zaključni proizvodni fazi, v oddelku dodelave, kjer so opremljeni s številnimi stroji za broširanje, zgibanje, spiraljenje,

perforiranje, izsekovanje, žlebljenje, prav tako pa poskrbijo tudi za plemenitenje tiskovin v obliki plastifikacije in lakiranja.

Oskrbljenost podjetja s surovinami in materiali je primerna in praviloma v zelo kratkih dobavnih rokih, kar omogoča poslovanje z minimalnimi zalogami. Poslužujejo se sistema zalog JIT, s čimer minimizirajo stroške skladiščenja, res pa je, da je proizvodnja brez zalog mogoča le v tesnem sodelovanju z dobavitelji. Drugače je pri oskrbi materiala za založniško dejavnost – v tem primeru v podjetju skrbno proučijo potrebno količino papirja, ki ga ne naročujejo po sistemu JIT, temveč že nekaj mesecev vnaprej, preden steče prodaja koledarjev in rokovnikov.

Izkoriščenost zmogljivosti lahko ocenim za srednje dobro, predvsem zaradi precejšnjega nihanja njihove zasedenosti. Največja zgoznitev in občasno celo delo v vseh treh izmenah, velja za obdobje od septembra do konca leta, najmanj zasedene pa so zmogljivosti prva dva meseca v letu ter oba poletna meseca. To za podjetje seveda ni najbolj ugodna okoliščina, saj zaradi enkratnosti posamičnih naročil ne more izdelovati izdelkov na zalogo, kar pa pomeni, da je v času polnih obremenitev proizvodnje težje zagotavljati primerno kakovost in želene odzivne čase do naročnikov. Poletne mesece zato podjetje izkoristi za izdelavo tistih izdelkov iz lastne založbe, ki zahtevajo največ dodelavnih faz. Res pa je, da vseh, zaradi prostorskih omejitev in tehnoloških karakteristik, ne morejo izdelati na zalogo.

Ker znaša delež stroškov surovin in materialov skoraj 50 % prihodkov iz poslovanja, pomeni, da je podjetje zelo občutljivo na vsak dvig cen (predvsem papirja). Strošek papirja je med vsemi stroški podjetja najvišji in znaša skoraj 30% vseh poslovnih odhodkov. Ker v panogi vlada izjemno huda konkurenca, povišanje stroškov vhodnih materialov podjetje ne more prevaliti na kupca, zato je obvladovanje stroškov na vseh nivojih še toliko pomembnejše. Večja nihanja cen v zadnjih nekaj letih ni bilo zaznati, predvsem zaradi presežka ponudbe materialov za tisk.

Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

ELEMENTI / OCENA	TISKARSTVO					ZALOŽNIŠTVO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Lokacija podjetja			•					•		
Število in razvrstitev obratov				•				•		
Velikost in starost opreme				•				•		
Razpoložljivost surovin in materialov				•						•
Stopnja izkoriščenosti zmogljivosti			•						•	
Delež stroškov surovin in materialov	•							•		
Kakovost in razpoložljivost delovne sile			•						•	
Stopnja avtomatizacije			•					•		
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	3 - SREDNJE					3 - SREDNJE				

V Sloveniji manjka strokovno izobraženih offset tiskarjev, zato so bili v Eurografu prisiljeni v prekvalifikacijo in dopolnilno izobraževanje drugih poklicnih profilov za opravljanje zahtevnih tiskarskih opravil. V postopkih dodelave skušajo precej omejiti delež ročnega dela in ga

nadomestiti s strojnim, ki je mnogo produktivnejše, s tem pa zmanjšati število manj kvalificiranih delavcev. Tehnološka priprava je proces, ki teče od trenutka povpraševanja naročnika, pa vse do izvedbene faze. Tehnologi-komercialisti morajo namreč že v fazi sprejemanja naročila svetovati naročniku optimalne tehnološke rešitve glede na njegova pričakovanja in nato poskrbeti, da so naročnikove zahteve upoštevane tako v postopku priprave za tisk (računalniško oblikovanje, montaža, izdelava plošč) kot v samem procesu tiska in dodelave. Vse to pa pomeni, da potrebujejo kader, ki razpolaga z obsežnim strokovnim znanjem in primernimi izkušnjami, vendar ga na trgu primanjkuje, zato usposablajo in dodatno izobražujejo zaposlene znotraj podjetja.

4.1.3 Tržna podstruktura

V sklopu tržne podstrukture bom ocenila tržni delež podjetja, prihodke od prodaje in možnost izvoza, konkurenčne prednosti proizvodov, razmerje med ceno in kakovostjo, sposobnost takojšnjih dobav, tržne aktivnosti ter ustreznost prodajnih poti.

Prodaja izdelkov iz založniškega programa podjetja se povečuje že zadnjih nekaj let, medtem ko je osnovna dejavnost tiskanja po naročilu v trednu upadanja. Podjetje je dosedaj večino prodaje grafičnih storitev realiziralo na domačem trgu, kar pa, spričo že omenjene močne konkurence in zmanjšanih marketinških budgetov, ki jih podjetja namenjajo promocijskim tiskovinam, za podjetje ni več najbolj ugodno. Zato so svoje priložnosti pričeli iskati tudi v tujini, predvsem na zahodno evropskih trgih, v Avstriji, Belgiji in na Nizozemskem, kjer vsako leto povečujejo prodajo. Glavni nosilec prihodkov Eurografa je še vedno slovenski trg, na njem ustvarijo več kot 90% celotnih prihodkov od prodaje. Prodaja izdelkov iz lastne založbe je na drugi strani razpršena med številne kupce, od manjših do zelo velikih, gre predvsem za posrednike, ki ustvarijo glavino prihodkov. V tujini podjetje ne nastopa, saj gre za specifične izdelke, ki so prilagojeni domačim kupcem. Drugi razlog je relativno težak preboj na tuje trge, saj jih obvladujejo lokalni ponudniki. Kupci z zahodne Evrope so sicer bolj zahtevni, vendar imajo tudi večjo kupno moč in cene izdelkov praviloma dosegajo višje vrednosti kot na našem trgu, vendar bi morale podjetje, da bi se mu povrnil celotni vložek v produkcijo izdelkov za posamezni trg, dosegati ekonomijo obsega, kar pa je, zaradi omenjenih ovir za vstop v panogo, izjemno težko.

Podjetje ustvari okrog 1,15% prihodkov panoge in se uvršča v skupino majhnih podjetij, v kateri je še 18 drugih tiskarn. Sedem največjih podjetij v panogi ustvari slabo polovico celotnih prihodkov panoge, kar pomeni, da je Eurografov delež glede na panogo zanemarljiv. Res pa je, da so v dejavnost »drugo tiskarstvo« registrirana vsa tiskarska podjetja, ki se med seboj razlikujejo po tehnikah tiska in si zato niso vsi neposredni konkurenti. Obseg trga in velikost prodaje izdelkov iz založniške dejavnosti je težko izmerljiv, predvsem zaradi možnosti različnih registracij podjetij v Sloveniji, o čemer sem že govorila pri analizi prodaje. Za neposredno konkurenco podjetje smatra založnike promocijskih koledarjev in rokovnikov, teh je na trgu okrog dvajset, največjih sedem po oceni direktorja ustvari dobrih 80% celotnih prihodkov od prodaje. Po tej oceni naj bi bil Eurograf vodilno podjetje v dejavnosti.

Konkurenčna prednost založniškega programa podjetja je gotovo širok izbor izdelkov s številnimi motivi in zanimivimi novostmi, možnost personalizacije izdelkov ter hitri odzivni časi v višku sezone, ko ima nemalo konkurentov na trgu težave s ponatisi in dobavami kupcem. Na

področju grafičnih storitev je obvladovanje celotnega grafičnega procesa od naročila do predaje tiskovin naročniku tista prednost, ki jim omogoča kratke dobavne roke, konkurenčne cene in nadzor nad kakovostjo.

Izdelki iz založbe so uvrščeni v nižji, srednji, pa tudi višji cenovni razred, le tako lahko namreč podjetje ustreže različnim potrebam in okusom kupcev. Ti menijo, da je razmerje med prodajno ceno izdelkov in njihovo kakovostjo zelo dobro. Predvsem od začetka vsesplošne recesije gospodarstva je opazna večja cenovna občutljivost kupcev, zato so v podjetju prilagodili in razširili program izdelkov z ugodnejšimi cenami. Tudi na področju grafičnih storitev jim kupci priznavajo kakovostno izvedbo, vendar so le-te zaradi hude konkurence velikokrat podcenjene.

Podjetje v promocijo temeljne dejavnosti, to so grafične storitve, ne vlaga veliko. Svoj položaj gradi na osebnem stiku in partnerskem odnosu s ključnimi kupci. Možnosti intenzivnejšega oglaševanja so v tem delu še zelo velike, podjetje pa bi morda z večjim vložkom v trženje storitev lahko izzvalo odzive potencialnih kupcev in si povečalo svoj tržni delež. Pri prodaji izdelkov iz lastne založbe se v podjetju v največji meri poslužujejo neposrednega trženja, predvsem v obliki kataloškega in elektronskega trženja. Poslužujejo se vseh digitalnih kanalov, ki so najpomembnejši v fazi nakupne odločitve kupcev, prav tako pa v obliki tiskanih oglasov v različnih revijah in časopisih sporočajo ciljnim publikam o novostih, ki so jih pripravili zanje.

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

ELEMENTI / OCENA	TISKARSTVO					ZALOŽNIŠTVO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tržni delež podjetja			•						•	
Možnost izvoza			•				•			
Konkurenčne prednosti proizvodov		•							•	
Razmerje med ceno in kakovostjo	•							•		
Sposobnost takojšnjih dobav			•						•	
Tržne aktivnosti		•							•	
Ustreznost prodajnih poti			•						•	
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	2 - SLABO					4 - DOBRO				

4.1.4 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Zaenkrat na področju tiskanja ni potrebe po pravi razvojno-raziskovalni podstrukturi, saj podjetje v pretežni meri opravlja grafične storitve na osnovi predlog naročnika. Vsakokratni izdelek je unikat, zato pravzaprav govorimo le o grafični pripravi v skladu z naročnikovo predlogo, kar pa lahko štejemo že med tehnološko pripravo za tisk.

Prave raziskave in razvoj se vršijo na področju založništva lastnih izdelkov. Kadri v Eurografu so izkušeni in razvojno naravnani, v oddelku oblikovanja snuje ideje mlad kreativni kolektiv, ki ga odlikuje odlično poznavanje potreb in specifičnosti želja posameznih segmentov kupcev, da jim lahko ponudi širok nabor izdelkov vsečnega dizajna, ki zadostijo njihova pričakovanja. Razvojne novosti Eurografa gredo predvsem v smeri razvijanja širše ponudbe najrazličnejših

tipov rokovnikov – na trgu prevladujejo klasični rokovniki, medtem ko trendovskih rokovnikov, z možnostjo personalizacije, ki daje veliko dodano vrednost izdelkom, ni zaslediti. Pri razvoju novih izdelkov in določanju njihovih trženjskih značilnosti podjetje sodeluje tudi z zunanjimi oblikovalskimi in oglaševalskimi agencijami.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno – razvojne podstrukture

ELEMENTI / OCENA	ZALOŽNIŠTVO				
	1	2	3	4	5
R & R kadri				•	
Rezultati pri novih proizvodih				•	
Financiranje R & R			•		
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	4 - DOBRO				

4.1.5 Organizacijska podstruktura

Analiza organizacijske podstrukture vključuje oceno jasnosti organizacijske strukture, lokacije uprave in obratov, informacijskega sistema, sistema kontrole in planiranja, organizacijske klime ter oceno vodenja.

Podjetje je organizirano v poslovno-funkcijski organizacijski obliki. Posamezne poslovne funkcije so organizirane v svojih oddelkih in sicer v proizvodnem, v okviru katerega je organiziran tudi oddelk za pripravo, v oddelku komercialne, razvoja in financ, kadrovske funkcije pa ob pomoči zunanjega partnerja za kadrovske inženiring opravlja direktor sam. Nabavna in prodajna funkcija sta združeni v okviru komercialnega sektorja, saj sta medsebojno prepleteni, vloga tehnologa-komercialista je namreč sproti preverjanje cen in dobavljalnosti materialov za pripravo kalkulacije in kasneje pravočasno izdelavo naročila. Hkrati gre za rutinsko opravilo, saj imajo v podjetju 5 pomembnejših dobaviteljev, od katerih nabavljajo večino potrebnega materiala. Hierarhija vodenja je jasno opredeljena – direktor podjetja je tisti, ki usklajuje poslovne funkcije in je odgovoren za kratkoročno in dolgoročno oziroma strateško planiranje, s tem pa za razvoj podjetja. Vodje poslovnih funkcij pa so odgovorni za operativno vodenje svojih oddelkov in odgovarjajo neposredno direktorju. V okviru svojih pristojnosti sprejemajo poslovne odločitve in rešujejo poslovne probleme. Lahko rečem, da je slog vodenja v podjetju primeren.

Podjetje ima na eni lokaciji združeno tako management kot proizvodnjo, kar je dobro, saj je s tem omogočena neposredna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi. Velikost poslovnih prostorov zaenkrat še zadošča potrebam proizvodnje, vendar bo moralo podjetje, če želi zmanjšati stroške notranjega transporta in manipulacije z zalogo lastnih proizvodov, investirati v izgradnjo novih skladiščnih prostorov.

Z namenom kakovostnejšega in pravočasnejšega spremljanja poslovanja ter pridobivanja vseh pomembnih informacij v procesu odločanja, so v podjetju pred kratkim uvedli novo obliko informacijske podpore, ki skozi svoje posamezne vsebinske sklope oziroma module pokriva vse

poslovne funkcije v podjetju ter predpisuje in usmerja obvezni tok dokumentacije. Tako lahko vsak oddelek v vsakem trenutku preveri, v kateri fazi izdelave je posamezno naročilo.

Za doseganje ustrezne kakovosti izdelkov so odgovorni vsi zaposleni v podjetju, nadzor in ugotavljanje skladnosti poslovanja glede na standard kakovosti ISO 9001 pa opravljajo vodje posameznih oddelkov. V podjetju izvajajo dve vrsti planiranja: letno, na podlagi zastavljenih ciljev in proizvodnih zmožnosti ter operativno. Vsako naročilo izdelka v tiskarstvu je enkraten proces, ponovljivostio ziroma možnosti izdelave izdelkov na zalogo praktično ni, zato je planiranje proizvodnje izjemno težko. Ta problem poskušajo reševati s postavitvijo mesečnih planov realizacije, ki ga, glede na sprejeta naročila, ustrezno korigirajo. Skrbno planiranje pa izvajajo pri lastnih izdelkih, ki jih pravočasno izdelajo na zalogo tekom celotne sezone.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

ELEMENTI / OCENA	TISKARSTVO					ZALOŽNIŠTVO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Jasnost organizacijske strukture			•						•	
Lokacije uprave in obratov				•				•		
Informacijski sistem			•						•	
Sistem kontrole			•						•	
Sistem planiranja		•							•	
Organizacijska klima			•					•		
Vodenje				•					•	
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	3 - SREDNJE					4 - DOBRO				

Ustrezno motiviran človek je sposoben narediti veliko stvari in kakovostno, toda neprimerno več je sposoben narediti, če ustrezno deluje s svojimi sodelavci (Gabrijelčič, 1995, str. 16). Klima v podjetju je relativno dobra – v majhnem kolektivu se vsi poznajo in med njimi vlada dobro vzdušje. Zaposleni so zadovoljni z rednim plačilom, ki ga prejmejo za opravljeno delo. Od uspešnosti vsakega posameznika je odvisna višina stimulatívne delo plače. Večjo pozornost bi bilo v podjetju potrebno nameniti izgradnji učinkovitega sistema nagrajevanja v odvisnosti od skupinskih in individualnih prizadevanj in rezultatov z namenom motivacije za dobro delo. Nezadovoljstvo delavcev in slabše razpoloženje v kolektivu se kaže zaradi pomanjkanja neformalnih pogovorov z vodstvom podjetja ter občasne preobremenjenosti delavcev, predvsem v prednovoletnem obdobju.

4.1.6 Kadrovska podstruktura

Človek je s svojim znanjem in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec (Lipičnik, 1999, str. 32, 33). V okviru kadrovske podstrukture bom tako ocenila kakovost managementa, število in kakovost zaposlenih, izobrazbeno strukturo, starostno strukturo, fluktuacijo zaposlenih ter usposabljanja.

Eurograf je družinsko podjetje, katerega lastniki so hkrati tudi managerji, zato je visoka pripadnost podjetju še toliko izrazitejša. Dosedanji direktor vodstveno funkcijo vse bolj prenaša na mlajšo generacijo, ki je v podjetju odgovorna za prodajo. Vodilni delavci imajo šesto oziroma sedmo stopnjo izobrazbe. Glede na trenutne rezultate se je vodstvo ustrezno spopadlo s težavami, s katerimi se sooča grafična panoga. Številna tiskarska podjetja so že zašla v težave, medtem ko je cilj Eurografa ne le obstati na trgu, temveč svoje poslovanje še povečati. Zaposlene vodijo z zgledom, predvsem v okviru proizvodne funkcije sodelavce spodbujajo k jasni komunikaciji, da bi se izognili nastalim težavam oziroma zanje hitreje poiskali rešitve.

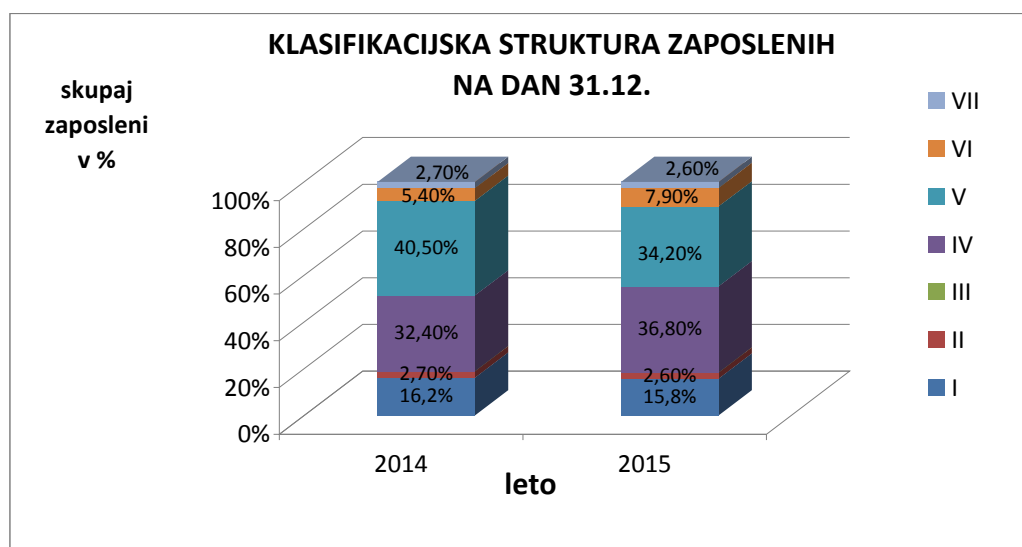
V letu 2015 je bilo v podjetju zaposlenih povprečno 34,22 delavcev, kar je približno enako kot leto poprej. Povprečna starost zaposlenih je 43 let. Starostna struktura je dokaj ugodna, saj so na vitalnih funkcijah (razvoj in trženje lastnih proizvodov, komerciala in tisk) zaposleni stari od 30 do 40 let. V prihodnjih letih tako ne pričakujejo večjih zamenjav na teh mestih, kar bi sicer lahko pomembneje vplivalo na uspešnost poslovanja. V proizvodnji je povprečna starost zaposlenih višja in sicer 45 let. Podjetje je kot enega izmed ukrepov uvedlo zmanjševanje števila zaposlenih v tem oddelku na mehki način, predvsem kot upokojevanje. Novo zaposleni pa so mladi in ustrezno usposobljeni ljudje s specifičnimi grafičnimi znanji.

Fluktuacija zaposlenih je bila v zadnjih letih relativno visoka, glede na proučevana leta najvišja prav v letu 2015, ko je znašala kar 19,2%. Visoka stopnja fluktuacije se kaže predvsem zaradi pomanjkanja kadra za delovno mesto tehnologa-komercialista. Le-ti namreč razpolagajo s specifičnimi znanji grafične stroke in primernimi izkušnjami, kar cenijo vsa tiskarska podjetja in je zato po tem profilu precejšnje povpraševanje. Prav tako spada v deficitarni poklic izučeni poklicni tiskar, s čimer se podjetje spopada tako, da si priuči lastne tiskarje. V managementu je stopnja fluktuacije nizka, zaradi že omenjenih družinskih vezi in dobrih poslovnih odnosov z ostalimi zaposlenimi na vodstveni ravni.

Delež fakultetno izobraženih delavcev je nizek, vendar se povečuje z novimi zaposlitvami na področju trženja in prodaje (glej Sliko 3). Število nekvalificiranih in polkvalificiranih delavcev se je v zadnjih letih zmanjšalo, saj je podjetje nekatera neproduktivna ročna dela opustilo oziroma nadomestilo z avtomatizacijo strojne opreme, vendar je število delavcev z nizko stopnjo izobrazbe še vedno prevladujoče. Slabo izobrazbeno-kvalifikacijsko strukturo zaposlenih dopušča sama zvrst proizvodnje, s katero se podjetje ukvarja. V Sloveniji primanjkuje predvsem tehnično usposobljenega kadra grafične smeri, zato v podjetju usposablja in dodatno izobražujejo svoje perspektivne delavce. Po uvalnem obdobju so tako priučeni sodelavci sposobni samostojnega opravljanja različnih del, tudi najzahtevnejšega kot je tiskanje.

Kljub slabi izobrazbeni strukturi pa podjetje določena sredstva namenja tudi dodatnemu izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Zaposleni se udeležujejo seminarjev na temo varstva pri delu ter internih izobraževanj za različne proizvodne procese. Posebno pozornost v segmentu trženja izdelkov namenjajo direktnemu marketingu in seminarjem o povečevanju prodaje prek spleta.

Slika 3: Klasifikacijska struktura zaposlenih v podjetju Eurograf konec leta 2013-2015



Vir: Eurograf d.o.o., Poslovno poročilo 2015, 2016b.

Kot je razvidno iz Tabele 10, ima Eurograf še nekaj možnosti za izboljšanje ocene pri usposabljanju zaposlenih – predvsem jih vidim, glede na njegovo razvojno usmeritev povečevanja deleža prodaje na tujih trgih, v komercialnem oddelku na področju obvladovanja tujih jezikov. V finančnem oddelku pa bi bilo priporočljivo dodatno usposabljanje na področju učinkovitejši izterjave dolga, davčne zakonodaje in informatike.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

ELEMENTI / OCENA	TISKARSTVO					ZALOŽNIŠTVO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kakovost managementa					•					•
Število in kakovost zaposlenih				•					•	
Izobrazbena struktura			•						•	
Starostna struktura			•						•	
Fluktuacija zaposlenih		•								•
Usposabljanja			•					•		
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	3 - SREDNJE					4 - DOBRO				

4.1.7 Finančna podstruktura

Ocenjevanje podstrukture financiranja navadno naslonimo na znane kazalce, najpomembnejši med njimi so kazalci finančnega vzvoda, kazalci plačilne sposobnosti in kazalci obračanja (Pučko, 2008, str. 55).

Delež kapitala v financiranju kaže delež oziroma odstotek kapitala v celotni pasivi podjetja (Hočevár et al., 2003, str. 266). Priporočljivo je imeti vsaj polovico lastnih in polovico tujih

virov financiranja. Podatki iz Tabele 11 kažejo, da se delež kapitala v financiranju postopoma povečuje in je leta 2015 znašal že skoraj 49%.

Delež dolgov v financiranju pove, kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja (Hočevnar et al., 2003, str. 267). Vrednost kazalnika se od leta 2013, ko je znašal 61,27%, znižuje in je v letu 2015 znašal nekaj več kot 10 odstotnih točk manj. To pomeni, da podjetje znižuje finančno tveganje in povečuje njegovo donosnost.

Vsebina kazalnika finančnega vzvoda je podobna kot pri prvih dveh kazalnikih, saj nam pove razmerje med dolгови in kapitalom (Hočevnar et al., 2003, str. 267). Večji kot je kazalnik, večji je delež dolgov med viri financiranja. Tudi finančni vzvod se od leta 2013 zmanjšuje – leta 2015 je znašal 104,53%, vendar je še vedno nekaj višji od povprečja v panogi. Kazalniki stanja financiranja kažejo na povečano kreditno izpostavljenost iz poslovanja ob povečani zadolženosti.

Tabela 11: Pomembnejši kazalci financiranja podjetja Eurograf za leto 2013, 2014 in 2015 v primerjavi s panogo v letu 2015

KAZALNIKI	LETO			Panoga v letu 2015
	2013	2014	2015	
Kazalniki stanja financiranja				
Delež kapitala v financiranju %	38,19	43,41	48,83	49,28
Delež dolgov v financiranju %	61,27	56,51	51,05	47,73
Finančni vzvod %	160,43	130,19	104,53	96,85
Kazalniki stanja investiranja				
Delež osnovnih sredstev v sredstvih %	44,02	43,06	42,65	43,39
Delež obratnih sredstev v sredstvih %	44,75	44,19	46,72	34,94
Kazalniki plačilne sposobnosti				
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,80	1,96	2,46	1,24
Pospešeni koeficient likvidnosti	1,42	1,59	1,84	0,99
Kazalnik obračanja				
Koeficient obračanja zalog	3,12	3,84	3,46	12,24
Koeficient obračanja krat. posl. terjatev	1,76	1,68	1,59	4,66
Dnevi vezave zalog	117,07	95,05	105,50	29,83
Dnevi vezave krat. poslov. terjatev	207,82	217,32	229,91	78,40

Vir: Bisnode d.o.o., Konkurenčna analiza, 2016a; Eurograf d.o.o., Poslovno poročilo 2015, 2016b.

S kazalniki stanja investiranja analiziramo strukturo sredstev v podjetju. V tehnološko intenzivnih panogah, kamor spada tudi Eurograf, so vrednosti tega kazalnika praviloma višje, ta je v podjetju leta 2015 znašal 42,65% in je za malenkost nižji od povprečja v panogi. Povečal pa se je delež obratnih sredstev in znašal 46,72%.

Temeljni kazalniki za presojanje uspešnosti finančne funkcije podjetja so kazalniki plačilne sposobnosti (Kavčič, Mirovič, & Vidic, 2007, str. 558). Podjetje mora poslovati tako, da je v vsakem trenutku sposobno pravočasno poravnati v plačilo zapadle obveznosti ter da je trajno

sposobno poravnati vse svoje obveznosti (Hočevar et al., 2003, str. 264). Kratkoročni koeficient likvidnosti se iz leta v leto povečuje in je leta 2015 že presegel optimalno vrednost 2. To pomeni, da je bil Eurograf v vseh treh proučevanih letih zmožen poravnati svoje kratkoročne dolgove s celotnimi kratkoročnimi sredstvi in je tako trenutno dovolj likviden. Med tem pa se pospešeni koeficient zmanjšuje, vendar je še vedno nad priporočeno vrednostjo 1. Iz Tabele 11 razvidna vrednost tega koeficienta je pokazala, da je podjetje svoje kratkoročne obveznosti uspelo plačati z likvidnimi sredstvi in prilivi iz naslova kratkoročnih terjatev.

Pri kazalnikih obračanja nas zanima hitrost obračanja posameznih vrst sredstev (Hočevar et al., 2003, str. 258). Kazalnik obračanja zalog je leta 2015 padel in je precej nižji kot v panogi. Tudi kazalnik obračanja kratkoročnih poslovnih terjatev je v podjetju nižji od panožnega povprečja. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev se sicer znižujejo, vendar so bistveno višji od panožnega povprečja. Vrednosti kazalnikov tako nakazujejo, da management s sredstvi ne posluje učinkovito. Skupna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je prikazana v Tabeli 12.

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

KOMPONENTE / OCENA	OCENA				
	1	2	3	4	5
Kazalniki financiranja				•	
Kazalniki investiranja			•		
Kazalniki plačilne sposobnosti					•
Kazalniki obračanja	•				
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	3 - SREDNJE				

4.1.8 Profil prednosti in slabosti po podstrukturah

V Tabeli 13 so zbrane vse analitične ocene prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih pomembnejših sestavin, ločene po področjih tiskanja in založništva.

Tabela 13: Profil prednosti in slabosti po podstrukturah za podjetje Eurograf glede na tip dejavnosti

KOMPONENTE / OCENA	Prispevek k poslovni uspešnosti – tiskarstvo	Prispevek k poslovni uspešnosti – založništvo
	Velik ← → Majhen 5 1	Velik ← → Majhen 5 1
Proizvodna podstruktura	2	4
Tehnološka podstruktura	3	3
Tržna podstruktura	2	4
Raziskovalno-razvojna podstruktura	/	4
Organizacijska podstruktura	3	4
Kadrovska podstruktura	3	4
Finančna podstruktura	3	3
SKUPNA OCENA	3 - SREDNJE	4 - DOBRO

Pri založništvu gre Eurografu dobro, z nekaterimi manjšimi izboljšavami v določenih podstrukturah bi lahko bil njegov prispevek k poslovni uspešnosti podjetja še večji. Kot večja pomanjkljivost se kaže lokacija podjetja, prostorska stiska pri skladiščenju lastnih proizvodov, sezonska naravnost dejavnosti, nizka stopnja avtomatizacije procesov in relativno visok delež terjatev do kupcev. Drugačna pa je slika na področju tiskarstva, kjer se glavne pomanjkljivosti kažejo v proizvodni, tržni in finančni podstrukturi. Ker je ob zasičenem trgu grafičnih storitev težko realno pričakovati bistveno povečanje prihodkov, je realni vzvod za izboljšanje poslovanja v optimizaciji stroškov poslovanja in povečani uspešnosti finančne podstrukture, saj je brez zadostnih sredstev težko načrtovati izboljšanje ostalih podstruktur.

4.2 Ocena priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

Na osnovi prednosti in slabosti podjetja poskušamo oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti. Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna prav od njegove sposobnosti pravočasnega zaznavanja in izkoriščanja priložnosti v njegovem okolju. Prav tako mora podjetje pravočasno opaziti vse nevarnosti, ki pretijo iz okolja, da bi se jim z ustreznimi akcijami lahko izognilo. Zato potrebuje informacije, ki se nanašajo na področje znanosti in tehnologije, družbeno-politično področje, konkurenco, tržišča in drugo (Treven, 1994, str. 61).

4.2.1 Proizvodna podstruktura

Podstrukturo proizvodov bi ocenila z oceno 4 oziroma dobro, saj podjetje še ni doseglo zelenega razmerja med tiskarstvom in založništvom v skupni podstrukturi proizvoda. Največjo priložnost podjetje vidi v povečevanju deleža lastnih proizvodov, saj je stopnja pokritja pri teh izdelkih največja, zato si lahko v podjetju ob pozitivni izpolnitvi vseh priložnosti obetajo še izboljšan poslovni rezultat. Med kratkoročne cilje podjetja spada tudi izgradnja lastne blagovne znamke izdelkov, ki bi se prodajali v maloprodaji tekom celega leta.

Danes je tendenca kupcev, da želijo imeti stik z eno samo osebo, ki jim je zmožna ponuditi celostno storitev. Z vidika Eurografa je celostno zadovoljevanje kupčevih potreb in želja ena tistih prednosti, na kateri bi moralo podjetje graditi tudi v prihodnje. Priložnosti se kažejo v zahtevnih specializiranih naročilih, ki jim manjši tiskarji zaradi tehnoloških in kadrovskih omejitev niso kos. Prav tako je velik potencial v lahki potiskani embalaži in etiketah, v največji meri prav na račun demografskih kazalcev, ki napovedujejo nadaljnje staranje prebivalstva, s tem pa rast segmenta, ki je tudi sicer najbolj naklonjen tradicionalnim, tiskanim izvodom medijev. Tisk embalaže je po večini stabilna panoga, kar kažejo tudi cene. In prav velik delež embalaže na trgu tiskovin in vse večja estetska pomembnost in hkrati prodajna vrednost embalažnih izdelkov nakazuje razvojne smernice na grafičnem trgu v prihodnosti. Zaradi spremenjenih vedenjskih vzorcev potrošnikov, ki so pod vplivom interaktivnega spletnega okolja in v konstantnem iskanju dodatnih informacij, se velike priložnosti obetajo tudi digitalnemu tisku, ki postaja vse bolj uveljavljena alternativa klasičnemu offsetu, predvsem za hitro spreminjajoče se tiskovine. Potrebe trga vse bolj stremijo k tisku na zahtevo s čim bolj prilagodljivo naklado in ceno, zato v podjetju razmišljajo o vlaganju v novo tehnološko opremo. Hudo grožnjo podjetju predstavljajo konkurenti na trgu, ti prihajajo iz vse Evrope, pa tudi Daljnega Vzhoda, ki ponujajo še nižje cene, kar dodatno slabi poslovni rezultat »domačih«

tiskarjev. Vse večja pogajalska moč kupcev zaradi velike konkurence in presežka kapacitet za podjetje prav tako predstavlja nevarnost, proti kateri naj se podjetje bori z dolgoročnimi povezavami s svojimi strankami.

Na trgu je zaznati pozitiven trend povpraševanja po izdelkih, ki jih v okviru svoje založniške dejavnosti izdeluje tudi Eurograf. Predvsem so to izdelki, ki se prodajajo tekom celega leta in nimajo toliko sezonskih značilnosti. Ker imajo v podjetju še nekaj rezerve v enakomernejši in boljši izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti, vidim predvsem v smislu razvoja lastnih izdelkov veliko priložnost za rast podjetja.

Med večje nevarnosti podjetja spada tudi velika nagnjenost k nadomeščanju, tako na področju tiskarskih storitev kot založniške dejavnosti, zato je izjemno pomembno strateško razmišljanje managementa, na podlagi katerega bo razvil skupno vizijo, opredelil cilje in uresničeval ustrezno zastavljeno strateško usmeritev podjetja.

4.2.2 Tehnološka podstruktura

Ko ocenjujem priložnosti in nevarnosti s tehnološkega vidika, lahko ugotovim, da so presežne zmogljivosti in cenovna konkurenca dodobra preoblikovale celotno grafično panogo in da prav razvoj sodobne tehnologije določa nova pravila in trende v industriji. Spremembe v vedenju kupcev in premik na spletne vsebine zmanjšujejo povpraševanje po tisku. Vendar pa tehnologija na drugi strani pomaga pri povečevanju produktivnosti, zmanjševanju stroškov proizvodnje in izmeta ter omogoča dostop do novih trgov, predvsem za tista podjetja, ko so dovolj agilna, da ponujene priložnosti izkoristijo. Veliko prednost v prilagodljivosti potrebam trga imajo prav majhna in srednje velika podjetja (Vehmas, Kariniemi, Linna, Jokiahho, & Torniainen, 2011).

Kupci postajajo vse zahtevnejši, njihova pričakovanja glede kakovosti izdelkov in storitev so na najvišji ravni, prav tako pa pričakujejo tudi inovativnost glede izvedbe naročila, ki jo omogočajo najnovejše tehnike tiska in dodelave. Kljub sodobni tiskarski opreми naj podjetje še naprej vlaga v tehnološko posodabljanje, tako z vidika dviga kvalitete kot tudi zadovoljevanja zahtev in pričakovanj kupcev. Nevarnost za podjetje predstavljajo morebitni višji stroški vhodnih materialov, saj predstavljajo skoraj 50% prihodkov iz poslovanja, povišanje cen pa ne morejo prevaliti na kupce. V podjetju naj nadaljujejo s politiko zalog JIT in strateškim povezovanju s ključnimi dobavitelji ter povečajo napore za doseganje boljših nabavnih cen materialov in podaljšanje plačilnih pogojev. Zato tehnološko podstrukturo ocenjujem s 4 oziroma dobro.

4.2.3 Tržna podstruktura

Podjetje je še vedno skoraj v celoti odvisno od domačega trga, na katerem se vršijo hudi pritiski na zniževanje cen grafičnih storitev, naročil je vse manj in v manjšem obsegu, hkrati pa ga omejuje tudi njegova majhnost. Zato vidim priložnost Eurografa v povečevanju prodaje na stabilnih tujih trgih, predvsem v bližnji Avstriji, Belgiji in na Nizozemskem, kjer so cene tiskovin še na zadovoljivi ravni, hkrati pa tudi podjetja na teh trgih izkazujejo interes za sodelovanje s slovenskimi tiskarji. Veliko priložnost obeta tudi ruski trg, vendar ga podjetje zaradi omejenih proizvodnih zmogljivosti zaenkrat še ni sposobno ustrezno oskrbovati. Podjetje naj okrepi sodelovanje z dosedanjimi dobrimi kupci, ki so hkrati tudi redni plačniki, slabe pa

nadomesti z novimi na širšem slovenskem prostoru. Glede na spremenjene navade potrošnikov in vsesplošno uporabo svetovnega spleta, postaja vse večji in pomembnejši tudi segment kupcev, ki čedalje bolj zaupa spletnemu nakupovanju. Priložnost zato vidim tudi v prodaji personaliziranih izdelkov na kos preko vzpostavljene spletne aplikacije, ki bi posamezniku omogočila enostavno uporabniško izkušnjo pri kreiranju njegove zamisli posameznega izdelka, v podjetju pa bi tako dosegli še širši spekter kupcev. Hkrati bi to pomenilo tudi možnost večje diferenciranosti, večjo dodano vrednost v očeh kupca in s tem možnost za postavljanje višjih cen izdelkov.

Eurograf bi lahko povečeval svoj tržni delež tudi na račun inovativnega trženja grafičnih storitev. Naročnikom, ki zmanjšujejo sredstva, namenjena tiskani promociji, je bolj kot kdaj koli pomembno sporočiti vrednost in potencial tiska ter predstaviti učinkovitost oziroma povrnitev naložbe v tisk. Čeprav igra profesionalno natisnjena komunikacija pomembno vlogo v komunikacijski strategiji 87% evropskih podjetij, jih ima manj kot desetina vzpostavljene procese za ocenjevanje učinkovitosti ali povrnitve naložbe v tisk. To je priložnost za ponudnike tiskarskih storitev, ki lahko svojim strankam svetujejo, kako meriti t.i. ROI - Return on Investment (Cej, 2012). Zato naj podjetje izkoristi možnost tovrstnega oglaševanja in proaktivnega svetovanja ter izboljšane prepoznavnosti v slovenskem prostoru ter si tako povečuje tržni delež na domačem trgu. Na področju založniške dejavnosti naj preko različnih trženjskih aktivnosti poudarja pomen slovenskega porekla izdelkov in na ta način krepí svoj ugodnejši položaj med tekmeci, ki se pojavljajo na trgu. Priložnosti v tržnem segmentu je veliko, zato ga ocenjujem z oceno 5 ali zelo dobro.

4.2.4 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Raziskave in razvoj v delu založniške dejavnosti za Eurograf predstavljajo pomemben del konkurenčne prednosti. Pri uvajanju novih proizvodov vpeljujejo sveže dizajne in inovativne materiale in se tudi na tak način poskušajo ločiti od konkurence na trgu. Raziskave in razvoj naj gredo predvsem v smeri iskanja tržnih niš, ki obstajajo na trgu ter zadovoljevanju specifičnih potreb posameznih segmentov kupcev – s katerimi izdelki na teh trgih nastopiti in s kakšno prodajno politiko, načinom oglaševanja in ustrezno prodajno potjo. V tem delu naj bo podjetju vodilo Hrasteljeva misel (1995, str. 275), da dobra raziskava terja ustvarjalnost, pa tudi domišljijo ter da najboljše informacije praviloma ne stanejo mnogo, potrebno jih je le opaziti v podjetju ali v okolju. Z vidika priložnosti raziskovalno-razvojno podstrukturo ocenjujem s 5, zelo dobro.

4.2.5 Organizacijska podstruktura

Sedanja poslovno-funkcijska organizacijska struktura ustreza potrebam podjetja, prenos informacij skozi različne ravni se v podjetju lahko še nekoliko izboljša, s tem pa v večji meri zagotovi tudi želene odzivne čase do naročnikov in boljšo učinkovitost od konkurence. Zaradi majhnosti podjetja je njegova prilagodljivost spremembam v okolju večja kot pri velikih igralcih na trgu, ki na ponujene priložnosti ne znajo oziroma ne zmorejo odreagirati takoj. Organizacijsko podstrukturo ocenjujem s 3 oziroma srednje dobro.

4.2.6 Kadrovska podstruktura

Nevarnost pri kadrovski podstrukturi se kaže v pomanjkanju ustrezno usposobljenega kadra grafične stroke. V mislih imam predvsem strokovno izobražene poklicne tiskarje in tehnološke komercialiste, ki potrebujejo določena specifična grafična znanja. Težavo podjetje zaenkrat rešuje s priužitvijo lastnega kadra, s čimer naj nadaljuje tudi v prihodnje. Večjo nevarnost lahko pomeni fluktuacija komercialistov, ki s sabo odpeljejo tudi določen nabor strank, s katerimi so v okviru podjetja sodelovali, saj je po tem kadru na trgu precejšnje povpraševanje. V preteklosti so se s tem problemom v podjetju že soočali, izpad naročil pa le stežka nadomestili, zato naj vodstvo razmisli o bolj stimulatívni politiki plač. V okviru kadrovske podstrukture je še nekaj priložnosti za izboljšanje sedanjega stanja, zato jo ocenjujem s 3 oziroma kot srednje dobro.

4.2.7 Finančna podstruktura

Čeprav so kazalniki plačilne sposobnosti dobri, pa so se zaradi nespoštovanja plačilnih rokov pri kupcih povečale kratkoročne poslovne terjatve, po stanju konec leta 2015 so znašale skoraj 2 milijona € (Eurograf d.o.o., 2016b). V kolikor se bo splošna plačilna nedisciplina v gospodarstvu še nadaljevala ali celo povečala, lahko to za podjetje pomeni povečano grožnjo njegove nelikvidnosti v prihodnosti. Potencialna nevarnost, glede na gospodarsko stanje in trenutni položaj, ko so banke še vedno v kreditnem krču in je dostopanje do finančnih sredstev omejeno, se kaže v nezmožnosti nakupa nove tehnološke opreme, s katero bi povečali produktivnost in sposobnost takojšnjih dobav, to pa lahko pomeni velike motnje pri poslovanju podjetja. Finančno podstrukturo zato ocenjujem z oceno 3 oziroma srednje dobro.

4.2.8 Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

V Tabeli 14 so zbrane vse ocene prihodnjih priložnosti podjetja in nevarnosti, ki bi jim utegnili biti v okolju izpostavljeno. Največjo nevarnost Eurografu predstavlja finančna in kadrovska podstruktura, največ priložnosti pa ima v tržni, raziskovalno-razvojni in tehnološki podstrukturi.

Tabela 14: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti po podstrukturah za podjetje Eurograf

KOMPONENTE / OCENA	Za prihodno poslovno priložnost			
	Velik ← → Majhen			
	5			1
Proizvodna podstruktura		4		
Tehnološka podstruktura		4		
Tržna podstruktura	5			
Raziskovalno-razvojna podstruktura	5			
Organizacijska podstruktura			3	
Kadrovska podstruktura			3	
Finančna podstruktura			3	
SKUPNA OCENA	4 - DOBRO			

4.3 Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Potem ko sem ocenila posamezne podstrukture, lahko povzamem nekaj glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Eurograf, glede na ločeni področji tiskarstva in založništva (glej Tabeli 15 in 16). S pomočjo skupne ocene lahko ugotovimo, katere podstrukture podjetja in njegove sestavine prispevajo k uspešnosti poslovanja podjetja ter katere so priložnosti, na katerih bi lahko podjetje gradilo svojo prihodnost.

Tabela 15: Nabor prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Eurografa za področje tiskarstvo

Prednosti	Slabosti
• certifikat kakovosti ISO 9001 • celoten spekter grafičnih storitev pod eno streho • dobra tehnična opremljenost proizvodnje • strokovno znanje in izkušnje zaposlenih • mlad kader na vitalnih funkcijah podjetja • kvalitetni management, družinsko podjetje • fleksibilnost, velika prilagodljivost potrebam trga	• slabo razmerje med ceno in kakovostjo, ki je po večini podcenjena • visok delež terjatev do kupcev • povečani stroški financiranja in slabša plačilna sposobnost v primeru dviga kratkoročnih obrestnih mer • pomanjkanje finančnih virov za investicije v sodobno tehnološko opremo • izgubljene tržne priložnosti v višku sezone zaradi slabše koordinacije med oddelki
Priložnosti	Nevarnosti
• zahtevna specializirana naročila • pozitiven trend povpraševanja na področju lahke potiskane embalaže in etiket • povečevanje deleža tiskovin, ki so vse bolj domena digitalnega tiska • interes tujih kupcev za sodelovanje s slovenskimi tiskarji • inovativna tehnika trženja preko kupčevega ocenjevanja učinkovitosti naložbe v tisk (ROI)	• zaostrovanje konkurence na majhnem trgu, presežne kapacitete, zmanjševanje naročil • velika pogajalska moč kupcev in dobaviteljev • visok delež stroškov materiala v skupni ceni izdelka, podražitev cen materialov • odhodi tiskarjev in komercialistov z obsežnim grafičnim znanjem in izkušnjami • splošna plačilna nedisciplina kupcev • velika nagnjenost k nadomeščanju

Tabela 16: Nabor prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Eurografa za področje založništvo

Prednosti	Slabosti
• kakovostna in široka ponudba izdelkov • možnost prilagajanja izdelkov potrebam in željam kupcev (personalizacija) • snovanje založniškega programa od ideje do končnega izdelka v lastni izvedbi • dobro poznavanje trga in bogate izkušnje razvojne in komercialne službe • utečene prodajne poti in dolgoletna partnerstva s ključnimi kupci	• lokacija podjetja • prostorska omejenost • nizka stopnja avtomatizacije • omejenost finančnih sredstev za investicije v skladiščne prostore in potrebno opremo za povečanje produktivnosti
Priložnosti	Nevarnosti
• ugoden trend povpraševanja po tovrstnih izdelkih • obstoj tržnih niš, ki jih drugi konkurenti ne zasedajo • rast segmenta, katerega potrebe niso sezonskega značaja (»spletni nakupovalci«) • ugoden položaj med tekmeci	• rastoča pogajalska moč kupcev in dobaviteljev • krepitev moči konkurentov • večanje možnosti nadomestkov • sezonske značilnosti dejavnosti • majhnost trga

5 OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA

Strateški management se izvaja vede ali nevede v vseh malih podjetjih, zato ne bo nihče namesto lastnika opravljal te funkcije. Glavni problem, zakaj se v podjetjih te funkcije ne izvaja, je prav gotovo pomanjkanje časa ter znanja in usposobljenosti lastnikov za strateški management. Upošteva dejstvo, da je okolje podjetij vedno bolj konkurenčno, je dolgoročna uspešnost malega podjetja, prav tako pa tudi velikega, brez strateškega razmišljanja in načrtovanja, lahko zgolj naključje (Pučko, 1994, str. 198). Kot strategijo kaže razumeti vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje (Pučko, 2008, str. 89).

5.1 Poslanstvo in vizija

Vizija podjetja pomeni zamišljeno idealizirano podobo podjetja v prihodnosti. Poslanstvo podjetja odgovarja na vprašanje mesta podjetja danes in v prihodnosti (Rozman, 1993, str. 119).

Osnovno poslanstvo Eurografa izpostavlja njegovo razvojno usmerjenost in se glasi (Eurograf d.o.o., 2016a): »Eurograf je razvojno usmerjeno podjetje, ki zagotavlja visokokakovostne in povpraševanju kupcev prilagojene grafične storitve ter izdelke iz lastne založbe. V podjetju pojmujemo kakovost kot pomembno vrednoto in kot ključno sestavino podjetniške kulture in poslovne filozofije. Skrb za kupca in sodelavce, pripadnost podjetju, fleksibilnost in inovativnost, stalno izobraževanje, usposabljanje in motiviranje zaposlenih na vseh nivojih ter investicijska vlaganja v nove tehnologije, so smernice, ki nas vodijo k doseganju zelenih poslovnih rezultatov.«

Vizija Eurografa pa tudi za prihodnje poudarja, da želi »postati eno najboljših, razvojno usmerjenih tiskarskih podjetij, ki bo prepoznavno po celovitih visoko kakovostnih grafičnih rešitvah ter kreativnih izdelkih iz papirja z lastno blagovno znamko, tako v Sloveniji kot na širšem evropskem trgu« (Eurograf d.o.o., 2016a).

5.2 Opredelitev strateških ciljev

5.2.1 Splošni strateški cilji

Strateški cilji so ključnega pomena, zato jih podjetja ne smejo zanemariti, ko sprejemajo odločitve o delovanju v podjetju, saj lahko z neupoštevanjem zanemarijo posredne vplive teh odločitev na donosnost podjetja (Rusjan, 2000, str. 97). Za doseg temeljnih ciljev in za uresničitev gospodarskega in drugih smotrov morajo biti podjetja uspešna in učinkovita (Belak, 2002, str. 153).

Splošni strateški cilji podjetja so za trenutno plansko obdobje, to je do konca leta 2018, sledeči: (Eurograf d.o.o., 2016b):

- povečati prodajo tiskovin za 10% z zaposlitvijo novega komercialista,
- povečati prodajo izdelkov iz založniške dejavnosti za 15%, vzpostavitev spletne trgovine z novim naborem izdelkov, prilagojenim točno določenim tržnim segmentom,
- dvigniti produktivnost za 10%,
- zmanjšati stroške na vseh nivojih (za 5%),
- zgraditi dodatne proizvodno-skladiščne prostore,
- nadgrajevati tehnologijo (investirati 500.000 v posodobitev proizvodnje),
- stalno izboljševati kakovost proizvodov in storitev ter izobraževati zaposlene.

5.2.2 Strateški cilji po podstrukturah

Proizvodna podstruktura:

- povečati delež lastnih izdelkov v skupnih poslovnih prihodkih,
- izgradnja lastne blagovne znamke za izdelke iz založniškega programa,
- konstantno izboljševanje kakovosti proizvodov in storitev.

Tehnološka podstruktura:

- posodabljanje in avtomatiziranje proizvodni proces,
- enakomernejša in boljša izkoriščenost proizvodnih kapacitet,
- investiranje v nove tehnologije, ki bi omogočale postopno specializacijo.

Tržna podstruktura:

- povečati portfelj kupcev s konstantnimi mesečnimi naročili,
- povečati prodajo tako na domačem kot tujih trgih,
- večja prepoznavnost v celotnem slovenskem prostoru,
- povečati diferenciacijo izdelkov preko različnih možnosti personalizacije.

Raziskovalno-razvojna podstruktura:

- razvijati nove izdelke z višjo dodano vrednostjo (novi materiali, inovativna dodelava),
- z določenim naborom izdelkov osredotočanje na specializirane tržne niše.

Organizacijska podstruktura:

- izboljšati komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi,
- povečati nivo organiziranosti in odločanja v podjetju,
- ločena funkcija tehnologa-komercialista.

Kadrovska podstruktura:

- zaposlovati strokovno izobražene kadre,
- usposabljanje zaposlene za večopravnost,
- večati pripadnost podjetju, zmanjšati stopnjo fluktuacije.

Finančna podstruktura:

- zagotavljati dolgoročno plačilno sposobnost,
- zmanjšati delež odprtih terjatev do kupcev,
- vzpostaviti učinkovitejši sistem izterjave,
- povečati produktivnost.

5.3 Razvijanje strategije podjetja

Strategija v svojem bistvu se nanaša na vprašanje ustvarjanja posebne kombinacije poslovnih aktivnosti, ki bo drugačna od kombinacije, ki so jo razvili konkurenti, in ki je konkurenti ne bodo mogli zlahka in na hitro posnemati (Čater et al., 2011, str. 18). Pri snovanju strategij se morajo managerji nujno opreti na finančni del oziroma zmožnosti finančnega dela. Načrtovana strategija bo uspešno izpeljana le v primeru, da bosta strategija ter razporeditev sredstev izpeljana upoštevajoč druga drugo (Blumentritt, 2006, str. 73, 79).

5.3.1 Izbira in argumentacija celovite strategije

Glede na trenutne razmere v grafični panogi in v podjetju ter sodeč po zastavljenih splošnih strateških ciljeh podjetja, menim, da bi bila za Eurograf trenutno najbolj primerna strategija rasti in razvoja podjetja. Po Ansoffu, ki je v svoji matriki rasti opredelil štiri temeljne vrste strategij, to so strategija obdelave trga, strategija razvoja trga, strategija razvoja proizvoda in strategija diverzifikacije, sta najboljši izbiri strategija obdelave trga oziroma strategija razvoja proizvoda.

Brez razvoja ni obstoja – in ker podjetja praviloma želijo obstajati, se morajo tudi razvijati, če je to razvojno potrebno, pa se tudi večati ali manjšati (Belak, 2002, str. 137). Trenutno je za Eurograf najbolj primerna strategija razvoja proizvoda. Grafična panoga je v fazi zrelosti, zaradi zasičenosti trga, presežnih zmogljivosti in zmanjševanja obsega naročil, povečanja prihodkov od prodaje z naslova tiskanja po naročilu kratkoročno ni pričakovati. Podjetje na trgu nastopa kot generalist, ki kupcem ponuja celovit nabor grafičnih storitev, od naročila do predaje tiskovin naročniku. V času slabših gospodarskih razmer je zato glavna naloga Eurografa, da skuša

obdržati pozitivni poslovni rezultat, obenem pa možnosti za izboljšanje poslovanja poišče v večji optimizaciji stroškov poslovnih procesov. Največji trženjski izziv vsakega podjetja je razvoj kakovostnih izdelkov, ki bodo uspešno tekmovali z izdelki čedalje večjega števila ponudnikov z vsega sveta (Potočnik, 2002, str. 212). Vendar pa visoka kakovost še ni zagotovilo za rast in poslovno uspešnost podjetja, temveč zagotavlja osnovo za doseganje strateške prednosti podjetja. V tem smislu je to potreben pogoj, ni pa nujno zadosten za pridobitev trajnejše konkurenčne prednosti (Čater et al., 2011, str. 65). Ker je na področju založniške dejavnosti zaznati pozitiven trend povpraševanja, naj podjetje nadaljuje z razvojem novih, kakovostnih proizvodov, tako za podjetja, ki njihove izdelke kupujejo kot novoletna poslovna darila, kot za končne kupce, ki bi izdelke kupovali za zadovoljevanje lastnih potreb in želja preko celega leta. Na področju tiskanja na zahtevo je SWOT analiza pokazala, da je Eurograf relativno neprepoznaven na širšem slovenskem območju in zato izgublja morebitne tržne priložnosti. Prav tako je z vidika uvajanja novih izdelkov oziroma storitev izjemno pomembno, da jih podjetje potencialnim naročnikom ustrezno predstavi. Potočnik (2002, str. 301) pravi, da tržno komuniciranje odločilno vpliva na informiranje in prepričevanje kupcev, da kupijo izdelek prav tega podjetja, hkrati pa ustvarja zveste kupce, če so bili z izdelki in storitvami zadovoljni. Zato je intenzivnejša politika tržnega komuniciranja zagotovo smiselna, tako na področju tiskarske kot založniške dejavnosti. Ta strategija bi bila za podjetje uporabna v času slabših in negotovih razmer na trgu, ko je za podjetje smotrnejše, da zaradi zmanjšanega tveganja ohrani vlogo generalista in sprejme vse vrste poslov, tudi tiste s slabšim pokritjem. Daljše vztrajanje na tej usmeritvi pa bi lahko pomenilo za podjetje nevarnost, da bo slabe rezultate na področju tiskanja po naročilu vse težje pokrivalo s prihranki, ki jih ustvarja z založniško dejavnostjo, kar bi lahko pomenilo, da bi se podjetje postopoma izločilo s trga ponudnikov.

Matrika rasti je opredeljena z dvema podstrukturama podjetja, s podstrukturo proizvoda in podstrukturo trga. Če je vanjo vključena še tretja, to je tehnološka podstruktura podjetja, dobimo nadaljnjo razširitev s štirih na osem strategij rasti oziroma razvoja podjetja (Čater et al., 2011, str. 64). Takoj ko bodo zaznani stabilnejši trendi gospodarske rasti in bo dostopanje do finančnih virov lažje, podjetju na podlagi te porazdelitve strategij rasti predlagam oblikovanje strategije omejene produktno-tehnološke diverzifikacije. Ta strategija temelji na ohranjanju obstoječe tržne podstrukture in na spremembah v tehnološki podstrukturi in v podstrukturi proizvoda (Pučko, 2008, str. 99). Podjetje bi se lahko z izpopolnjevanjem njegove proizvodne usposobljenosti, to je vlaganjem v nove tehnologije tiska, postopno specializiralo v izdelavo proizvodov z višjo dodano vrednostjo in sicer v lahko potiskano embalažo, v čemer je tudi prihodnost tiska. Zmanjšal bi se delež tiskovin, pri katerih je razmerje med ceno in kakovostjo najslabše, hkrati bi lahko dosegli tudi nižje stroške, saj bi se zmanjšal število nekaterih neproduktivnih ročnih del. Na drugi strani bi v podjetju še naprej razvijali nove lastne proizvode, s pomočjo inovativnih tehnik tiskanja in z vrsto dodatnih storitev ter tako povečevali svojo diferenciacijo. To bi jim tudi omogočalo postavljanje višjih cen izdelkov, saj konkurence na tem področju ni veliko oziroma trgu ponuja bolj »klasične« proizvode. Na ta način bi povečevali delež založniške dejavnosti v skupnih prihodkih iz poslovanja, kar je eden od osnovnih ciljev podjetja.

Po klasifikaciji notranje in zunanje rasti, bi bila za podjetje bolj smiselna strategija notranje rasti. Ta pomeni tisto dolgoročno usmeritev, ki bo z uresničitvijo podjetju zagotovila organsko rast. To

pomeni, da bo podjetje povečevalo svoje zmogljivosti z izgradnjo dodatnih proizvodnih in drugih zmogljivosti, ki mu bodo omogočile večjo proizvodnjo in večjo prodajo (Pučko, 2008, str. 102). Čeprav je z njo povezano večje tveganje, ki ga podjetje v celoti nosi samo in je rast navadno dolgotrajna, je notranja oblika rasti za Eurograf ustrežnejša od zunanje. Po Pučku (2008, str. 102) strategija zunanje rasti namreč pomeni, da bo podjetje poskušalo dosegati rast z razvijanjem dolgoročnega sodelovanja z enim ali več poslovnimi partnerji ali pa s priključevanjem podjetij ali vsaj njegovih podružnic. V Eurografu niso naklonjeni strateškemu povezovanju in morebitnim težavam pri usklajevanju svojega poslovanja z drugim poslovnim partnerjem. Prav tako težijo k zmernemu povečevanju svojega obsega, ki bo izhajalo iz lastnih zmogljivosti. Zunanjo rast smatrajo kot bolj tvegano od notranje rasti podjetja.

5.3.2 Izbira in argumentacija poslovnih strategij – SPE Tiskarstvo

Po Porterju so tri temeljne generične strategije, med katerimi izbira podjetje, strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije proizvodov in strategija razvijanja tržne niše (Pučko, 2008, str. 120).

Pri izbiri strategije za dejavnost tiskanja po naročilu se mi, glede na trenutno stanje v gospodarstvu in zrelost grafične panoge, zdi najbolj smiselna strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti. Kupci danes pričakujejo najvišjo kakovost po najboljši ceni, kar ponudnike grafičnih storitev sili v cenovne »vojne«. Tok naročil v zadnjem času usmerja predvsem najnižja cena, zato mora biti podjetje izjemno fokusirano v razvijanje stroškovno učinkovitega proizvodnega procesa, da bi v danih razmerah preživel. Eurograf svoje rezerve išče predvsem v večji optimizaciji celotnega poslovnega procesa. Pod eno streho združuje vse ključne člene za izvedbo posla, pripravo za tisk, tisk in dovršitev. To jim daje tisto prednost pred konkurenco, kjer dosegajo nižje stroške na enoto proizvoda, hkrati pa jim omogoča nadzor nad kakovostjo.

Za Eurograf bi bila ta strategija ustrezna, ker je konkurenca na trgu velika, panoga se sooča z upadi naročil ter manjšo prodajo, kupci pa dano situacijo s pridom izkoriščajo z dodatnimi pritiski na zniževanje cen. Dokler si gospodarstvo ne opomore in kupna moč poveča, ta pa vzpodbudi podjetja, da bodo ponovno investirala v marketing in promocijo, naj podjetje vztraja v strategiji stroškovne učinkovitosti. Kasneje, ob povečani gospodarski aktivnosti in razpoložljivosti finančnih virov, pa razmisli o vlaganju v najnovejše tehnologije, ki nakazujejo trende v panogi in se, s strategijo razvijanja tržnih niš oziroma strategijo »specializacije«, usmeri v zadovoljevanje potreb določenega tržnega segmenta.

5.3.3 Izbira in argumentacija poslovnih strategij – SPE Založništvo

Za založniški del bi izbrala strategijo diferenciacije. Po opravljenih analizah podstruktur, poslovanja in SWOT analize sem ugotovila, da Eurografova založniška dejavnost zadošča večini predpostavk, ki morajo biti izpolnjene, da bi bila strategija diferenciacije uspešna. Podjetje stremi h kakovostni izvedbi lastnih proizvodov, ki jih odlikuje sodoben dizajn ter širok in pester nabor vsebin, prilagojenih posameznim potrebam kupcev. Izdelki so v celoti plod njihovega dela, od snovanja ideje do izdelave končnega proizvoda, za kar so ustrezno kadrovske in tehnološke opremljeni. To je tudi tista prednost, ki jim omogoča kratke dobavne roke in nadzor nad kakovostjo. Pomembna je tudi njihova fleksibilnost v smislu hitrega odzivanja na kupčeve

zahteve. Veliko pozornost v okviru založništva namenjajo raziskavam in razvoju proizvodov - analize prodaje, spremljanje trendov na trgu ter poznavanje in prilagajanje kupčevim potrebam in željam so podlaga pri snovanju in izpopolnjevanju novih proizvodov. Če k temu dodam še dobro utečene prodajne poti in dolgoletna partnerstva s ključnimi kupci ter znanje in bogate izkušnje zaposlenih na vseh nivojih, lahko rečem, da so to tiste zmožnosti oziroma sposobnosti podjetja, s katerimi dosega konkurenčno prednost in s tem povečuje svojo uspešnost. Čater (2011, str. 40-51) meni, da je konkurenčnost podjetja odvisna od tega, koliko je podjetja sposobno preoblikovati svoje ključne poslovne procese v t.i. strateške zmožnosti, s katerimi kupcu konstantno zagotavlja večjo vrednost, kot bi jo ta lahko dobil pri konkurenčnih podjetjih. Ena od temeljnih ugotovitev na podlagi raziskave o oblikah in osnovah konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij, ki jo je izvedel Čater, je tudi ta, da med oblikami konkurenčne prednosti in uspešnostjo obstaja nedvoumna pozitivna povezava. Z vidika pojasnjevanja vpliva na uspešnost je precej bolj kot konkurenčna prednost v obliki nižjih cen relevantna konkurenčna prednost v obliki diferenciacije, še zlasti konkurenčna prednost v obliki prilagodljivosti in hitrosti podjetja pri zadovoljevanju potreb kupcev. Skozi analizo podstruktur sem ugotovila, da so praktično vsi izdelki iz založniškega programa diferencirani, saj so vsečnega dizajna, kakovostne izvedbe, hkrati pa nudijo možnost personalizacije oziroma izdelave povsem po željah kupcev. Podjetje naj še naprej širi svojo paleto kakovostnih izdelkov, ki ne bodo več strogo sezonsko pogojeni, temveč bodo prilagojeni zadovoljevanju potreb kupcev skozi celo leto ter tako postopoma povečuje delež bolj donosne založniške dejavnosti v skupnih prihodkih podjetja.

SKLEP

Okolje, v katerem podjetja danes poslujejo, je vedno bolj dinamično, nepredvidljivo, včasih celo kaotično. To bi lahko rekli tudi za grafično panogo, ki se zadnja leta srečuje s presežnimi kapacitetami, zmanjšanjem obsega naročil in vse močnejšo konkurenco. Analiza in predvidevanje okolja je zato za podjetje ključnega pomena, saj ne le da je od tega odvisna zgolj uspešnost strateškega planiranja, temveč tudi njegova poslovna uspešnost in s tem obstoj podjetja. Pri tem je pomembno, da podjetje ugotovi, katere so tiste razvojne možnosti, ki mu jih okolje ponuja, hkrati pa identificira nevarnosti, ki bi lahko njegov razvoj zavrle. Če je odzivnost na spremembe ključ do uspeha, so ljudje njegovi gradniki. Zato v Eurografu vidijo priložnost za ustvarjanje osrednjih sposobnosti prav v ljudeh – sposobnosti, znanje, spretnosti in veščine zaposlenih na vseh ravneh so temelj za razvoj podjetja in prodor v novo kakovost.

Skozi natančno analizo SWOT sem ugotovila, da ima Eurograf še veliko priložnosti, ki bi ga, v kolikor jih izkoristi sebi v prid, lahko pripeljale do boljšega konkurenčnega položaja. Predvsem se kaže še veliko možnosti v podstrukturi proizvoda, v kateri bi vse večji delež prevzemali lastni proizvodi iz založniškega programa podjetja. Čim se bo izboljšala kreditna aktivnost bank in bo dostopanje do svežih virov financiranja lažje, se priložnost kaže tudi v tehnološki podstrukturi, pri čemer bi se podjetje tehnološko posodobilo. Z novimi tehnologijami bi se podjetje lahko usmerilo v izdelavo proizvodov z višjo dodano vrednostjo in se na področju tiskarstva postopoma specializiralo v zadovoljevanje potreb ožjega segmenta kupcev.

Na podlagi vseh pridobljenih informacij in opravljenih analiz menim, da je trenutno najbolj optimalna celovita strategija za Eurograf strategija razvoja proizvoda. Grafična panoga stagnira, zaradi zasičenosti trga na strani ponudbe in zmanjšanega povpraševanja na drugi strani, je povečanje prihodkov iz naslova tiskanja po naročilu težko realno načrtovati. Ker pa je na področju založniške dejavnosti zaznati pozitiven trend povpraševanja, naj podjetje nadaljuje z razvojem svojih proizvodov, tako za podjetja, ki njihove izdelke kupujejo kot novoletna poslovna darila, kot za končne kupce, ki bi izdelke kupovali za različne priložnosti tekom celega leta. Pri tem je pomembno, da podjetje še naprej vztraja pri visoki kakovosti izdelkov, sodobnem in všečnem dizajnu ter ponudbi celostnih storitev po meri naročnika.

Pri odločitvi o ustrezni poslovni strategiji podjetja, sem Eurografovo dejavnost razdelila na dve področji – tiskarstvo in založništvo. Zaradi že omenjene velike konkurence v grafični panogi, presežnih zmogljivosti in zmanjšanega obsega naročil, vsled splošne gospodarske krize in razvoja digitalnih medijev, ki v vse večji meri prevzemajo delež tiskanim publikacijam ter nizkih cen, ki postajajo edino vodilo pri pridobivanju posla, Eurografu predlagam, da v danih razmerah na področju tiskarstva vztraja pri strategiji nizkih cen oziroma vodenja v stroškovni učinkovitosti. Po vidnejšem gospodarskem okrevanju in stabilizaciji razmer na finančnem trgu, ki bi podjetju omogočila vlaganje v najsodobnejše tehnologije, pa na tem področju podjetju predlagam strategijo tržnih niš oziroma specializacijo, s katero bi podjetje bolje zadovoljilo potrebe ožje skupine kupcev kot širše usmerjeni »generalisti«.

Založništvo pa je tisto področje, pri kateri Eurograf dosega največjo razliko v ceni. Izdelkom iz založniškega programa, koledarjem, rokovnikom ter ostalim izdelkom iz papirja, kupci priznavajo visoko kakovost in všečen dizajn, predvsem pa veliko prilagodljivost in odzivnost podjetja pri zadovoljevanju njihovih potreb. Od konkurence jih loči tudi široka ponudba in celovitost storitev, ki jih kupcu nudijo, zato sem za založniško dejavnost podjetju predlagala nadaljnjo razvijanje strategije diferenciacije.

Eurograf naj tudi v prihodnje s ponudbo kakovostnih izdelkov in storitev tako na področju tiskanja kot založništva izpolnjuje in presega naročnikove zahteve, potrebe in pričakovanja in z izkoriščanjem tržnih priložnosti, ki se pojavljajo na trgu, veča svojo konkurenčno prednost.

LITERATURA IN VIRI

1. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER.
2. Bisnode d.o.o. (2016a). Konkurenčna analiza. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyId=52508&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyDetailSubType=KonkurencnaAnaliza>
3. Bisnode d.o.o. (2016b). Napredno iskanje po dejavnosti. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/CreditReportsPrimus/Kontrola/Rezultati.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&SearchMode=A&PageSize=20&AdvancedReferrer=1>
4. Bister, K. (2012, februar). Kako kljub veliki konkurenci v digitalnem tisku poslovati z večjo dodano vrednostjo?. *Grafičar*, (1), 12-13.
5. Blumentritt, T. (2006). Integrating strategic management and budgeting. *Journal of business strategy*, 27 (6), 73-79.
6. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Cej, A. (2012, junij). Širši vpogled v vrednost digitalnega tiska. *Grafičar*, (3), 18-19.
8. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Eurograf d.o.o. (2016a). *Poslovnik kakovosti podjetja Eurograf* (interno gradivo). Velenje: Eurograf d.o.o.
10. Eurograf d.o.o. (2016b). *Poslovno poročilo 2015* (interno gradivo). Velenje: Eurograf d.o.o.
11. Eurostat. (b.l.). Proportion of population aged 65 and over. Najdeno 15. Marca 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00028&plugin=1>
12. Gabrijelčič, J. (1995). *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.
13. Glas, M. (1994). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
15. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Kavčič, S., Mirovič, K. N., & Vidic, D. (2007). *Poslovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Med tiskarnami se bije hud boj za naročila. (2010, 24. februar). *Finance*, str. 20.
19. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
20. Oprema za velike in male. (2010, 24. februar). *Finance*, str. 23.
21. Porenta, N. (2009, marec). Leto 2020 prelomno za digitalni tisk. *Grafičar*, (1), 32.
22. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2), 137-145.
23. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
24. Prašnikar, J. (2002). *Primerjajmo se z najboljšimi*. Ljubljana: Časnik Finance.

25. Prašnikar, J. (2004). *Razvojno-raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana: Častnik Finance.
26. Pučko, D. (1994). Small Business Management in the New Europe. *Proceedings, Ekonomski inštitut*, 197-206.
27. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Pučko, D., & Rozman, R. (1992). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. *Razvoj in statistični prikaz panoge za leto 2014*. Najdeno 1. aprila 2016 na spletnem naslovu https://www.gzs.si/medijska_zbornica/vsebina/Zdru%C5%BEenje-grafi%C4%8Dne-dejavnosti/Razvoj-in-statisti%C4%8Dni-prikaz-panoge
31. Rebernik, M. (1999). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Rusjan, B. (2000). Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja. *Organizacija*, 33 (2), 94-101.
34. Saperstein, T. (2014, 6. december). The Future of Print: Newspapers Struggle to Survive in the Age of Technology. *Harvard Political Review*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://harvardpolitics.com/covers/future-print-newspapers-struggle-survive-age-technology/>
35. Sešlar, M. (2010, 24. februar). Eko papir ni nujno rjave ali sive barve. *Finance*, str. 22.
36. *Slovenija v Evropi*. Najdeno 1. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://i-love-slovenija.50webs.com/slovenija-v-evropi.html>
37. Smyth, S. (2012, 25. julij). European demographics and advertising trends – how they will affect print. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://whattheythink.com/articles/59102-european-demographics-advertising-trends-how-they-will-affect-print/>
38. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). Prihodi in prenočitve turistov, Slovenija, 2015. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=5933&idp=24&headerbar=21>
39. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.a). Gospodinjstva in družine. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregledpodrocja?idp=47&headerbar=15>
40. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.b). Informacijska družba. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregledpodrocja?idp=8&headerbar=16>
41. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.c). Število in sestava prebivalstva. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregledpodrocja?idp=104&headerbar=15>
42. Tekavčič, M. (1995). Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. *Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*, 66-75.
43. Treven, S. (1992). SWOT-analiza. *Organizacija in kadri*, 9-10, 644-653.
44. Treven, S. (1994). Možnosti za uporabo SWOT analize v občinah. *IB revija*, 7-8-9, 47-70.
45. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2016, marec). Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2016. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/Pomladanska_napoved_2016/majska_2016_splet-18marec.pdf

46. Urad Vlade Republike Slovenije za komuniciranje. (2016). 76. redna seja vlade – Akcijski načrt prioriternih aktivnosti ministrstev in vladnih služb v letu 2016. Najdeno 1. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/Sporocila_za_javnost/2016/sev176-16.pdf
47. Vehmas, K., Kariniemi, M., Linna, H., Jokiahho, K., & Torniainen, E. (2011, 3. maj). Future of European Printing Industry. Najdeno 1. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.printpower.eu/download/Report_Future-of-European-Printing-Industry\(1\).pdf](http://www.printpower.eu/download/Report_Future-of-European-Printing-Industry(1).pdf)